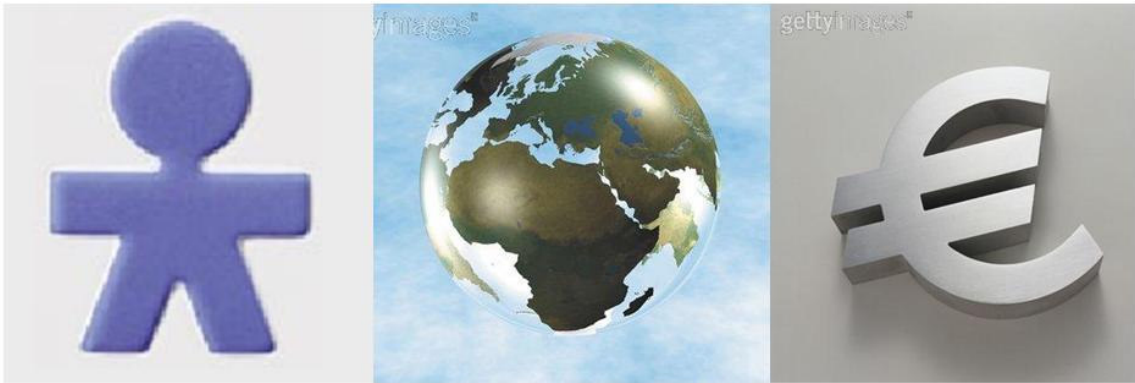


Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Het dilemma van modern ondernemen



Ingrid Bienefelt
282188LB
Masterthesis AOM
Opleiding Sociologie
Faculteit Sociale Wetenschappen
Erasmus Universiteit
Rotterdam, augustus 2005

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie met de titel Maatschappelijk verantwoord ondernemen: het dilemma van modern ondernemen. Aan deze scriptie heb ik de afgelopen twee semesters actief gewerkt. Duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen worden vaak als synoniemen gebruikt. Hieronder wordt onder andere verstaan het op die wijze ondernemen dat de aandacht voor milieu, sociaal-ethische aspecten en winst in evenwicht is met en afgestemd is op de verwachtingen van de stakeholders. In deze scriptie wordt het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen tezamen en door elkaar gebruikt met het begrip duurzaam ondernemen. Echter, het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) zal het meest terug te zien zijn.

Ten eerste wil ik hierbij mijn begeleider van de Erasmus Universiteit, de heer Bert Jetten, hartelijk danken voor zijn begeleiding en hulp. Wanneer ik even het 'spoor bijster' was of niet goed wist hoe ik bepaalde zaken aan moest pakken, hebben de 2 á 3-wekelijkse gesprekken mij geholpen om weer goed op weg te komen en hard aan het werk te gaan.

Ten tweede wil ik graag de respondenten bedanken die er in hebben toegestemd een uurtje van hun tijd ter beschikking te stellen voor een diepte-interview. De interviews hebben mij veel inzicht gegeven in het onderwerp MVO en de interviews waren daarom het leukste onderdeel van mijn onderzoek.

Ten slotte wil ik iedereen uit mijn directe omgeving bedanken, waaronder familie, vriend, studiegenoten, vriend(inn)en en collega's die mij op enigerlei wijze hebben geholpen in de tijd dat ik bezig was met mijn scriptie. Bijvoorbeeld door mij te steunen en met me mee te denken, het met mij uit te houden als ik aan het stressen was en het nakijken van mijn stuk.

Ingrid Bienefelt, 28 augustus 2005

Erasmus Universiteit, Faculteit Sociale Wetenschappen. Master: Arbeid, Organisatie & Management.

Studentnummer: 282188LB.

Voorwoord
Inhoudsopgave
Afkortingen

Hoofdstuk 1	Inleiding.....	1
1.1	Aanleiding.....	1
1.2	Probleemstelling.....	1
1.3	Wetenschappelijke relevantie.....	2
1.4	Maatschappelijke relevantie.....	3
1.5	Opbouw van de scriptie.....	3
Hoofdstuk 2	Maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	4
2.1	Vormen.....	4
2.2	Definities.....	5
2.3	Historie.....	8
2.4	Context.....	10
2.5	Rollen.....	12
2.5.1	De rol van het bedrijfsleven.....	13
2.5.2	De rol van de overheid.....	14
2.6	Samenvatting.....	15
Hoofdstuk 3	Theoretisch kader.....	16
3.1	Redenen.....	16
3.1.1	Theoretische benaderingen.....	16
3.1.2	Benaderingswijzen.....	21
3.1.3	Stakeholders.....	26
3.1.4	Modellen.....	32
3.2	Vastlegging.....	47
3.3	Vormen en implementatie.....	48
3.4	Integratie.....	51
3.5	Doelstellingen.....	52
3.6	Conclusie.....	53
Hoofdstuk 4	Methoden van onderzoek.....	56
4.1	Domein.....	56
4.2	Casestudy.....	56
4.3	Dataverzameling.....	57
4.4	Operationalisatie.....	57
4.5	Data-analyse.....	57
4.6	Controleerbaarheid en betrouwbaarheid.....	58

Hoofdstuk 5	Resultaten.....	60
5.1	Coca-Cola Enterprises.....	60
5.1.1	Organisatie.....	60
5.1.2	Deelvragen.....	61
5.1.3	Conclusie.....	68
5.2	Deloitte.....	71
5.2.1	Organisatie.....	71
5.2.2	Deelvragen.....	72
5.2.3	Conclusie.....	76
5.3	HEMA.....	79
5.3.1	Organisatie.....	79
5.3.2	Deelvragen.....	80
5.3.3	Conclusie.....	83
5.4	Siemens.....	86
5.4.1	Organisatie.....	86
5.4.2	Deelvragen.....	87
5.4.3	Conclusie.....	91
5.5	Vopak.....	94
5.5.1	Organisatie.....	94
5.5.2	Deelvragen.....	97
5.5.3	Conclusie.....	101
Hoofdstuk 6	Conclusie.....	103
Literatuurlijst	107
Bijlage 1: Item lijst	111

Afkortingen

CNV	Christelijk Nationaal Vakverbond
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging
ILO	International Labour Organisation
MBO	Maatschappelijk betrokken ondernemen
MVO	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
NGO	Niet-gouvernementele organisatie
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
SER	Sociaal Economische Raad
SHE	Safety, Health & Environment
UDHR	Universal Declaration of Human Rights

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een begrip dat je tegenwoordig steeds vaker tegenkomt. Je kunt het tegenkomen in reclames, maar ook op websites, in tijdschriften, artikelen en boeken. Maar wat houdt dit begrip nou in? Over hoe MVO er precies uit moet zien zijn de meningen verdeeld; het is zeker geen statisch gegeven. MVO gerelateerde kwesties zijn vanwege hun normatieve en subjectieve karakter moeilijk te plaatsen. Omdat het een breed interpreteerbaar begrip is, rijst de vraag: geven organisaties een oprechte invulling aan het begrip MVO of is het een loos en leeg ‘containerbegrip’, waar organisaties zich alleen maar mee willen profileren? Deze kwesties hebben mijn interesse gewekt voor het onderwerp MVO en de toepassing van MVO bij verschillende, individuele organisaties. Er is wel voldoende over het onderwerp in het algemeen te vinden in boeken, op het Internet etc. Er is echter nog geen wetenschappelijke theorie voor het concept MVO ontwikkeld. Over de achtergronden en invulling van het begrip bij organisaties is tamelijk weinig terug te vinden. Dit maakt MVO alleen maar interessanter als onderwerp voor mijn scriptie.

1.2 Probleemstelling

De kwesties zoals hierboven kort zijn beschreven, hebben geleid tot deze scriptie. De doelstelling van deze scriptie is de achtergrond en toepassing van maatschappelijk verantwoord ondernemen bij organisaties naar voren te laten komen en te beschrijven. Er is in een korte tijd veel onderzoek gedaan naar MVO en er is inmiddels veel over geschreven. Dit zijn echter vaak opinies van bepaalde personen, instanties en partijen. Er is nog weinig bekend over de toepassing van MVO bij organisaties zelf, die inmiddels MVO hebben opgenomen in hun bedrijfsvoering. Men weet weinig over de achtergronden, de motieven, de uitvoering in de praktijk en de uitkomsten van MVO. Door de steeds kritischer consument, de terugtrekkende overheid, de concurrentie, het internationale karakter van vele organisaties etc wordt MVO steeds vaker een issue bij organisaties. Tevens profileren organisaties zich er in toenemende mate mee.

Op basis van de eerder beschreven informatie, kan de volgende probleemstelling worden geformuleerd:

‘Waarom kiezen organisaties voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, wat zijn hun MVO-doelstellingen en hoe en in welke mate worden deze bereikt?’

Het gaat hier om een beschrijvende en verklarende vraag. Als men wil weten waarom en / of hoe iets gebeurt, dan heeft men eerst beschrijvende kennis nodig om zo de verklaring voor gebeurtenissen te kunnen geven. Goede onderzoeksvragen geven sturing aan het onderzoek en

zorgen voor een afbakening van het onderzoeksterrein¹. Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, is er gekozen voor beschrijvende en verklarende deelvragen.

Uit de probleemstelling vloeit een aantal deelvragen voort:

1. Waarom is de organisatie aan MVO begonnen?
Hierbij worden de voornaamste motieven / redenen van organisaties uiteengezet om aan MVO te gaan doen. Wat levert het hen op? Wat willen ze ermee bereiken? Wat zijn de mogelijke resultaten?
2. Hoe is MVO vastgelegd binnen de organisatie?
MVO kan formeel en informeel binnen organisaties worden vastgelegd. Is het in de gehele bedrijfsvoering vastgelegd of is het apart vastgelegd, in beleid en /of procedures? Wordt het centraal of decentraal aangestuurd? Is het vastgelegd in (hand)boeken? Zijn er specifieke regels of is het een vrij interpreteerbaar begrip?
3. Welke vormen van MVO bestaan er en hoe worden deze geïmplementeerd?
Hierbij worden de verschillende vormen van MVO binnen de organisaties omschreven en hoe deze tot uitvoering komen.
4. Is het geïntegreerd in de complete bedrijfsvoering?
Dit geeft aan of, en in hoeverre MVO een volwaardig aanvaard concept is binnen de organisatie, in hoeverre men er serieus mee omgaat en of het een blijvend fenomeen is binnen de organisatie.
5. Hebben organisaties MVO-doelstellingen en in welke mate worden deze behaald (binnen de gestelde termijn / voorwaarden)?
Hierbij worden de MVO-doelstellingen omschreven als deze er zijn en de mate waarin deze worden behaald. Vindt er een evaluatie plaats? Zo ja, hoe en in welke mate evalueren de organisaties hun MVO-doelstellingen en in welke mate hechten ze waarde aan de uitkomsten van de evaluatie?

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek in deze scriptie kan beschouwd worden als een verkenning van het onderwerp 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'. Het onderzoek is derhalve verkennend van aard. Er is hiervoor gekozen, omdat er weinig tot geen wetenschappelijke definities en theorieën bestaan over MVO. Het onderzoek kan als vernieuwend worden beschouwd, doordat MVO niet eerder lijkt te zijn getoetst op organisatieniveau, oftewel op mesoniveau. Er wordt wel beleid bedacht vanuit de overheid en er wordt veel over gesproken, maar over de daadwerkelijke achtergronden, invoering, toepassing en uitwerking bij individuele organisaties is weinig bekend. Het kan dus gezien worden als een toevoeging aan de weinige wetenschappelijk kennis, die er over het onderwerp bestaat. De wetenschappelijke relevantie van het onderzoek is de analyse en de heranalyse van data, om op die manier te komen tot een aanzet van een theorie. Bij dit onderzoek is het van belang om de gegevens te structureren. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de toekomstige theorievorming van maatschappelijk

¹ Braster, J.F.A. De kern van casestudy's. Pagina 44

verantwoord ondernemen. Gedacht wordt aan de inzichten over waarom organisaties kiezen voor MVO, wat voor doelstellingen zij voor ogen (kunnen) hebben en de effecten ervan.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Naast wetenschappelijke relevantie, bevat het onderzoek ook maatschappelijke relevantie. Het begrip ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ zegt het al: het heeft betrekking en daarom effect op de maatschappij. Het heeft effect op de huidige generatie, maar is tevens van belang voor de toekomstige generatie. Zij moeten ten slotte gezond en met plezier kunnen leven in een wereld en samenleving van de toekomst. MVO is iets wat men steeds vaker tegenkomt en tegen gaat komen. Iedereen krijgt er op een gegeven moment, op één of andere manier, mee te maken. Wellicht bij de organisatie waar men werkzaam is en anders bijvoorbeeld bij het boodschappen doen in de supermarkt, waar biologische producten in toenemende mate verkrijgbaar zijn. Op deze wijze wordt men zich bewust van wat MVO inhoudt.

Bedrijfsstrategen, beleidsmakers, (non-profit)managers en burgers kunnen meer inzicht krijgen in de motieven van organisaties en onder welke omstandigheden organisaties en andere instanties MVO-actief worden. Zij kunnen door middel van het onderzoek meer kennis verkrijgen over het ‘waarom en hoe’ organisaties MVO-actief worden en hierop anticiperen. Het onderzoek is ook van belang voor organisaties, doordat het hen inzicht verschaft in de factoren die van invloed zijn op MVO. Ondanks het feit dat bij de implementatie, toepassing, uitwerking en effecten van MVO grotendeels van maatwerk kan worden gesproken, kan men wellicht nu al en eventueel in de toekomst toch spreken van een aantal ‘best practices’.

1.5 Opbouw van de scriptie

In dit eerste hoofdstuk wordt de scriptie en het onderwerp kort ingeleid. In het volgende hoofdstuk wordt nader ingegaan op het onderwerp MVO. Daarbij worden de definities, historie, context en rollen behandeld. De opbouw van hoofdstuk 3 loopt gelijk met de deelvragen, die in dit hoofdstuk zijn genoemd. Door middel van verschillende theorieën en benaderingen worden verklaringen gezocht voor de beweegredenen van organisaties voor MVO. Dit moet antwoord geven op de eerste deelvraag. Vervolgens maak ik nadere theoretische veronderstellingen om verklaringen en antwoorden te formuleren op de overige vier deelvragen. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de methode van onderzoek en data-analyse. Het onderzoek is kwalitatief van aard. Er wordt gebruik gemaakt van een ‘case study’. Door middel van diepte-interviews bij organisaties en open vragen, zal het theoretisch kader van hoofdstuk 3 worden getoetst. Aan de hand van de interviews zullen de gegevens en resultaten in hoofdstuk 5 worden gestructureerd en geanalyseerd. Tenslotte wordt in hoofdstuk 6 een conclusie getrokken en behandeld. Daaruit moet blijken of de veronderstellingen, die in hoofdstuk 3 gemaakt zijn, tevens in de praktijk toepasbaar en verdedigbaar zijn. Wanneer dit niet het geval is, zullen mogelijke verklaringen hiervoor worden gezocht.

Hoofdstuk 2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

‘Customers don’t want to do business with companies which pollute the environment, or which are notorious for shoddy products and practices; employees don’t want to work for companies which have no social conscience; nations and communities don’t roll out the welcome mat for companies which take everything out of a community and put nothing back in; students and faculties want to be part of institutions which have a vision of the world as it ought to be, not just as they inherited it; finally, voters and shareholders rally in favor of causes that are socially responsible-and powerfully against those which are not’.

IBM-topman James Parkel²

2.1 Vormen

In de onderstaande tabel staan de verschillende vormen van MVO omschreven, zoals Noordegraaf en Van Lierop deze uiteenzetten in Holland Management Review³:

Tabel 2.1: Vormen van MVO

Basisbegrip	Betekenis
Maatschappelijk verantwoord (of duurzaam) ondernemen	Het duurzaam en ethisch inrichten van de primaire processen van een bedrijf; heeft betrekking op de core business
Corporate governance	Verantwoordelijk, behoorlijk ondernemingsbestuur
Bedrijfsethiek	Verantwoorde omgang met bedrijfsdilemma’s op basis van normen en waarden
Maatschappelijk ondernemen	Verantwoord ondernemen in de tertiaire sector (semi-publieke organisatie)

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

‘Dit wordt beschouwd als het basisbegrip in een strategische discussie over de plaats en verantwoordelijkheid van grote private bedrijven in Westerse samenlevingen en over de verhouding tussen private bedrijven en hun omgevingen, gekenmerkt door tegengestelde belangen en stakeholders’⁴.

Corporate governance

‘Corporate governance wordt gezien als het basisbegrip in de discussie over ‘goed ondernemersbestuur’, waarbij de aandacht vooral uitgaat naar de regulering van het bestuurlijke spel aan de toppen van grote bedrijven. Die discussie mondt vaak uit in richtlijnen voor het opereren van raden van bestuur, raden van commissarissen en aandeelhouders, en voor de wijze

² Coymans, M.P.M. en Hintzen, E.F.M. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 12

³ Noordegraaf, M. en Van Lierop, K. Management van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Pagina 78

⁴ Noordegraaf, M. en Van Lierop, K. Management van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Pagina 78 ev

waarop toezicht wordt gehouden op ondernemingsbestuur en hoe bestuurders verantwoording afleggen aan de samenleving. Transparante verslaglegging is dan een minimum eis⁵.

Bedrijfsethiek

‘Dit draait veelal om ethische bedrijfsvoering en heeft in de meeste debatten een sterke interne bedrijfsvoeringsconnotatie: hoe kunnen bedrijven ervoor zorgen dat de onderneming ethisch produceert. Daar waar MVO hoofdzakelijk betrekking heeft op corporate strategy, heeft bedrijfsethiek veeleer betrekking op handelen, waarbij de dilemma’s waar bedrijven zich voor gesteld zien op de voorgrond worden geplaatst⁶.

Maatschappelijk ondernemen

‘Maatschappelijk ondernemen heeft voor alles betrekking op een specifieke vorm van ondernemen in een specifieke context, namelijk de context van bedrijven die in het publiek-private tussenveld – ofwel de derde sector – opereren. Daarbij kan aan woningcorporaties en ziekenhuizen worden gedacht. Dergelijke bedrijven zijn productiebedrijven, maar van een specifiek soort, veelal omdat ze maatschappelijke goederen en diensten voortbrengen⁷.

Aangezien ik me in deze scriptie ga richten op individuele organisaties in de private sector, zal maatschappelijk verantwoord ondernemen worden behandeld, zoals dit als eerste in de tabel is genoemd.

2.2 Definities

Net zo min als er een theorie van MVO bestaat, bestaat er ook geen eenduidige definitie van MVO. Veel organisaties, instituties, partijen en mensen hebben hun eigen definities, opvattingen en meningen van wat MVO inhoudt. Hieronder volgt een aantal verschillende definities van het begrip MVO. Hieruit blijkt dat de diverse definities overeenkomsten bevatten.

Het Ministerie van Economische Zaken stelt dat een sluitende definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen en een algemeen aanvaard wetenschappelijk model voor MVO nog niet voor handen is. Wel lijkt over een aantal zaken consensus te bestaan:

- ‘MVO is meer dan liefdadigheid, het maakt idealiter integraal onderdeel uit van de kernactiviteiten van de organisatie
- MVO is onder te verdelen in een sociale, ecologische en economische dimensie. Daarbij gaat het respectievelijk om de gevolgen van de bedrijfsactiviteiten voor mensen binnen en buiten de organisatie, de gevolgen voor het (leef)milieu en om de voortbrenging en economische effecten van goederen en diensten
- MVO betekent het beperken van negatieve effecten en het ruimte geven aan en versterken

⁵ Noordegraaf, M en Van Lierop, K. Management van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Pagina 78 ev

⁶ Noordegraaf, M en Van Lierop, K. Management van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Pagina 78 ev

⁷ Noordegraaf, M en Van Lierop, K. Management van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Pagina 78 ev

- van de mogelijke positieve effecten van de bedrijfsactiviteiten. Er wordt daarbij in beginsel geen onderscheid gemaakt tussen lokale, nationale en internationale effecten van de bedrijfsactiviteiten
- Organisaties behoren verantwoording af te leggen over de maatschappelijke effecten van hun handelen
 - MVO reikt verder dan het zich louter en alleen houden aan een minimale vorm van wet- en regelgeving. In ontwikkelingslanden en transitielanden is het juridische kader en het toezicht daarop namelijk niet altijd voldoende ontwikkeld of zijn er lacunes waarneembaar
 - Een internationaal opererend bedrijf heeft te maken met internationaal vastgestelde normen. De OESO Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen zijn een belangrijk normatief referentiekader voor het gedrag van organisaties in het internationale verkeer. Zowel voor het midden- en klein- als voor het grootbedrijf’.
- (Internetsite Ministerie van Economische Zaken)

In het rapport SER 2000, definieert de Sociaal Economische Raad MVO als: ‘De onderneming is een winstbeogende organisatie en een langetermijn-samenwerkingsverband van verschillende bij de onderneming betrokken partijen (de stakeholders). Ondernemingen scheppen maatschappelijke meerwaarde door goederen en diensten voort te brengen en door werkgelegenheid alsmede bronnen van inkomstenverwerving te scheppen. De maatschappelijke waarde komt dan tot uiting in het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie in drie dimensies- winst (Profit), mensen (People) en aarde (Planet) - en is daarmee gericht op een bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op lange termijn. Het zich bij het ondernemen richten op deze maatschappelijke waarde noemen we duurzaam ondernemen’.

(Internetsite SER)

Inmiddels is een kenniscentrum voor MVO en duurzaam ondernemen in het leven geroepen. Het Kenniscentrum Duurzaam Ondernemen stelt: ‘Duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen worden in Nederland vaak als synoniemen gebruikt. Men verstaat hieronder zodanig ondernemen dat de aandacht voor milieu, sociaal-ethische en winst gebalanceerd is en afgestemd is op de verwachtingen van de stakeholders (belanghebbenden) van de onderneming’.

(Internetsite Kenniscentrum Duurzaam Ondernemen)

Daarnaast zijn er verschillende projectbureaus die zich bezig houden met het onderwerp MVO. Good Company is er daar één van en zegt: ‘Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat een bedrijf bewust en structureel inhoud geeft aan zijn maatschappelijke rol, op een wijze die verder gaat dan de wet verplicht, en die leidt tot toegevoegde waarde voor bedrijf én maatschappij’.

(WereldWinst, 1998)

Omdat consumenten belangrijke stakeholders zijn als het gaat om MVO en zich steeds meer bezig houden met het concept, heeft de Consumentenbond zich ook in de discussie gemengd. De Consumentenbond beschrijft het concept als volgt: ‘Bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen kijken niet alleen naar hun winst- en verliescijfers. Zij kijken ook naar de gevolgen

van hun bedrijfsactiviteiten voor het milieu en voor de maatschappij. Bovendien hebben ze oog voor de belangen van de consument en voor die van eigen werknemers'.
(Internetsite Consumentenbond)

John Elkington, één van de pioniers en grondleggers op het terrein van duurzaam ondernemen, heeft het begrip *Triple bottom line* geïntroduceerd. Aan de hand hiervan wordt duurzaam ondernemen ook wel uitgedrukt. Triple bottom line, ook wel Triple P genoemd bestaat uit: People (sociale aspect), Planet (ecologisch aspect, milieu) en Profit (economisch aspect). Het presteren op deze drie aspecten leidt tot duurzaam ondernemen.
(Internetsite Kenniscentrum Duurzaam Ondernemen)

Onderstaand wordt nader op de drie begrippen ingegaan:

People:

'Tot het domein People worden bij duurzaam ondernemen de prestaties gerekend van de onderneming op sociaal-ethisch gebied. Hoe gaat het bedrijf om met haar personeel en hoe presteert zij op het gebied van sociale cohesie (de maatschappij in ruimere zin)? Thema's die een rol spelen bij duurzaam ondernemen zijn: behartiging mensenrechten, omkoping, fraude, kinderarbeid, man-vrouw verhoudingen, diversiteit en discriminatie, medezeggenschap, gedragscodes en dergelijke. Er zijn momenteel veel ontwikkelingen op het gebied van sociaal-ethische accounting en rapportage. Systemen als SA 8000 en AA 1000 zijn voorbeelden van ontwikkelingen op dit gebied. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen intern en extern. Intern is het aspect People gericht op zorg voor eigen personeel. Extern op het sociaal, maatschappelijke aspect van de samenleving'.

Zodra het sociale aspect geïntegreerd is in de bedrijfsvoering kan men spreken van duurzaam ondernemen op het gebied van People.
(Internetsite Kenniscentrum Duurzaam Ondernemen)

Planet:

'Tot het domein Planet worden bij duurzaam ondernemen de prestaties gerekend van de onderneming op het gebied van milieu in ruime zin. Hoe pakt een bedrijf haar verantwoordelijkheid op ten aanzien van het belasten van het milieu, de natuur en de milieuzorg, ketenbeheer, eco-efficiency, schoner produceren, duurzame technologie-ontwikkelingen, duurzame bedrijventerreinen, ecodesign en dergelijke? Dit zijn voorbeelden van actuele thema's die behoren tot het domein Planet'.

Zodra het ecologische aspect geïntegreerd is in de bedrijfsvoering kan men spreken van duurzaam ondernemen op het gebied van Planet.
(Internetsite Kenniscentrum Duurzaam Ondernemen)

Profit:

'Tot het domein Profit worden bij duurzaam ondernemen niet de pure financiële prestaties van de onderneming (winst, omzet en dergelijke) gerekend. Het gaat meer om economische zaken. In dit nog te exploreren gebied spelen thema's als: werkgelegenheid, investeringen in

infrastructuur, locatiebeleid, politieke betrokkenheid, uitbesteding, economische effecten van de diensten en producten. Ook sponsoring, medewerkerparticipatie, winstbestemming en dergelijke horen hier thuis. Daarbij hoort ook de relatie tussen de prestaties op het gebied van People en Planet en de financiële prestaties van het bedrijf’.

‘Het economische aspect Profit moet de financiële basis voor de continuïteit van de onderneming verschaffen. Profit vormt daarmee zowel de basis als de randvoorwaarde voor het goed vormgeven van de twee andere aspecten van duurzaam ondernemen’.
(Internetsite Kenniscentrum Duurzaam Ondernemen)

In het Engels wordt duurzaam ondernemen ‘Corporate (Social) Responsibility (CSR)’ genoemd of ook wel ‘Sustainable entrepreneurship’ of aangeduid met de term ‘Sustainability’.

World Business Council for Sustainable Development stelt: ‘Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically, contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce, family as well as of the local community and society at large’.

(Internetsite Kenniscentrum Duurzaam Ondernemen)

De definitie die ik, gezien het gehele concept MVO, het meest relevant vind is de definitie van het Kenniscentrum Duurzaam Ondernemen. Deze geeft namelijk kort en krachtig weer, wat ik later in deze scriptie nader zal uitwerken. Uiteraard gaat het om de drie aspecten: Planet, People en Profit, maar des te meer hoe en in welke mate deze afgestemd op en in balans zijn met de verwachtingen van de desbetreffende stakeholders van de organisatie.

2.3 Historie

Deze hele paragraaf is sterk gebaseerd op het werk van Ans Kolk: Het einde van maatschappelijk verantwoord ondernemen, of het begin? Hierin geeft zij de geschiedenis van MVO in chronologische volgorde weer.

De eerste elementen van MVO zoals wij het nu kennen, dateren van meer dan een eeuw geleden. Vanuit het idee dat de rijkere in de samenleving zorg moesten dragen voor de minderbedeelden, ontstond rond de vorige eeuwwisseling in de Verenigde Staten grootschalige liefdadigheid. Eerst deden voornamelijk rijke, individuele ondernemers hieraan mee, maar al snel werd dit door ondernemingen overgenomen. Deze liefdadigheid kwam in opkomst vanwege een ontbrekend stelsel van sociale voorzieningen en een samenleving waar men zich zorgen maakte over de groeiende macht van ondernemingen. Interessant is dat er tegenwoordig nog steeds gewaarschuwd wordt voor machtsmisbruik door grote multinationals. De kartelautoriteiten spelen dan ook een grote rol in de (ondernemings)samenleving.

In Europa heeft zich de charitas minder sterk verspreid. We kennen hier tevens in veel mindere mate de omvangrijke Rockefeller en Ford Foundations. Met de opkomst van de grootschalige industrialisatie, werd ook in Europa door ondernemingen geld uitgetrokken om het lot van de eigen werknemers en hun families te verzachten. Men zorgde voor de bouw van woningen en voorzieningen voor scholing, sparen en ontspanning. Deze inspanningen kwamen meer voort uit

welbegrepen eigenbelang dan charitas of breed ‘sociaal ondernemerschap’. In dit verband is het opvallend dat ‘sociale ondernemers’ in Nederland uit die tijd, zoals Stork en Van Marken zich tegen sociale wetgeving verzetten – ze hadden zelf verzekeringen voor hun werknemers ingesteld, maar wilden niet dat dit wettelijk verplicht werd. Ondanks het verzet is in het begin van de 20^{ste} eeuw de sociale wetgeving sterk opgekomen. Daarnaast legde het protest tegen wetgeving van deze ondernemers ook de basis voor de eerste algemene werkgeversorganisatie in Nederland.

Aan het begin van de 21^{ste} eeuw verzetten de werkgeversorganisaties zich nog steeds tegen wetgeving voor maatschappelijke verslaglegging en MVO. De overheid steunt dit. Zij is van mening dat er een grote kans bestaat dat, zodra MVO wettelijke verplicht wordt, de stimulans voor eigen initiatieven bij bedrijven gaat verdwijnen en de dialoog met de samenleving wordt stilgezet.

Rond de vorige eeuwwisseling werd de basis gelegd voor twee principes van maatschappelijke verantwoordelijkheid: liefdadigheid en het rentmeesterschap van ondernemers, als behartigers van bredere belangen dan alleen die van de aandeelhouders. In de jaren ’30 en ’40 werd er wel ingegaan op de maatschappelijke functie van ondernemingen en de sociale rol van managers, maar economische crisissen en oorlog kregen alle aandacht. Met name in de VS kreeg vanaf de jaren ’50 de discussie over maatschappelijke verantwoordelijkheid een bredere betekenis. Een serie artikelen in de *Harvard Business Review* en de publicatie van het boek *The social responsibilities of the businessman* zijn hier het resultaat van.

Wat begon uit liefdadigheid en zekerstelling van arbeidskrachten, is in het moderne tijdperk van MVO, verbreed en verdiept. Het was echter nog een combinatie van eigen en maatschappelijk belang, met verzet tegen wetgeving en regels van bovenaf. Geleidelijk verschoof de aandacht naar het individuele welzijn en de ontplooiing van werknemers, het produceren van veilige en kwalitatief goede producten en zorg voor de ruimere sociale en natuurlijke omgeving van de organisatie. In met name de VS werd dit in de jaren ’50 en ’60 gezien als een zeer praktisch bedrijfsbelang: het tonen van verantwoordelijkheid kon helpen ingrijpen van de overheid te voorkomen, de reputatie van de organisatie bij klanten en medewerkers te verbeteren (en zo helpen nieuwe aan te trekken) en sociale problemen eventueel in marktkansen om te zetten. Later zijn ook ethische en morele aspecten een grotere rol gaan spelen. MVO wordt daarom tegenwoordig gezien als bestaande uit diverse elementen. Ondernemingen hebben een economische verantwoordelijkheid (winstdoelstelling), een wettelijke verantwoordelijkheid (zich aan de wet houden en doen wat verplicht is), een morele verantwoordelijkheid (om datgene te doen dat de maatschappij van hen verwacht en geen ‘kwaad’ te doen) en een sociale verantwoordelijkheid (om datgene te doen dat als gewenst wordt gezien, ‘goed doen’). Ten opzichte van de aandeelhouders / eigenaren is dus sprake van een economische verantwoordelijkheid en daarnaast zijn er een aantal verantwoordelijkheden ten opzichte van de samenleving (wettelijk, ethisch en sociaal). Deze gelden extern en tevens voor de interne organisatie en de individuele managers.

Benaderingen, accenten en bewoordingen verschillen enigszins afhankelijk vanuit welke wetenschappelijke achtergrond men komt. Dat kan bijvoorbeeld bedrijfsethiek, ‘business and society’ of milieumanagement zijn. Hoewel milieuaspecten wel degelijk onder de hiervoor genoemde verantwoordelijkheden vallen, is er vanuit deze gedachte in de afgelopen jaren het

bekende 'People, Planet and Profit' (Triple 'P') opgekomen, waarbij organisaties verantwoordelijkheid hebben voor winst, voor mensen en het natuurlijk leefmilieu. Dit is een gevolg van de eerdere milieudiscussies, gevoerd vanaf de jaren '70, die uiteindelijk resulteerden in het Brundtland-rapport van 1987. De Brundtland-commissie gaf het begrip 'duurzaamheid' een tamelijk vage, maar daarom juist aansprekende invulling, waarbij ontwikkeling als duurzaam wordt beschouwd als deze aan de behoeften van de huidige generatie voldoet, zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties om hun behoeften te bevredigen in gevaar te brengen. Internationale conferenties blijken steeds weer geen eenduidigheid op te leveren over de concrete stappen op weg naar duurzaamheid.

'Triple P' is een populair concept geworden, net als de bijbehorende 'Triple bottom line'. Bij 'Triple bottom line' wordt van ondernemingen waardecreatie en prestaties op de drie terreinen verwacht. Bovendien wordt verwacht dat zij hierover rapporteren. In Nederland is dit veelal wat onder maatschappelijke verantwoordelijkheid, sustainability of duurzaam ondernemen wordt verstaan. Een goede relatie met verschillende groepen belanghebbenden, de 'stakeholders', van een onderneming hoort hier ook bij.

In meer dan de helft van de staten van de VS werden op het eind van de jaren '80 en het begin van de jaren '90, zogenaamde *stakeholders*-wetten aangenomen. Deze wetten stonden bedrijfsdirecteuren toe of verplichtten hen zelfs verder te kijken dan de belangen van de aandeelhouders, oftewel *shareholders*: er moest ook gekeken worden naar de effecten van hun handelen op werknemers, klanten, leveranciers en de gemeenschap. Daar moest rekening mee gehouden worden. In 1990 ging een wet in Pennsylvania zelfs zover om te stellen dat bedrijfsdirecteuren niet verplicht waren om 'de belangen van enige groep als dominant te beschouwen zo lang de betreffende handeling gericht was op het belang van het bedrijf'. Dit is uiteraard een flinke breuk met het denken van economen als Nobelprijswinnaar Milton Friedman. Friedman stelt dat de enige sociale verantwoordelijkheid van een onderneming winstmaximalisatie is. Dat was niet zomaar een theorie: in vele wetten in Amerika was en is deze opvatting vastgelegd. Bedrijven betreden nieuw terrein, wat voorheen een taak van de overheid was, wanneer zij verder gaan dan het nastreven van winstmaximering voor de aandeelhouders⁸.

2.4 Context

MVO is aan verandering onderhevig. De veranderingen in de omgeving zijn van belang bij het beoordelen van de mogelijkheden om duurzaamheid in de ondernemingsstrategie te integreren. Zij zijn ook medebepalend voor de wijze waarop duurzaamheid wordt opgenomen in de strategie. Het begrip ontwikkelt zich afhankelijk van de organisatiekenmerken, maar ook afhankelijk van trends in de maatschappij in zijn geheel. Hieronder worden een aantal trends, die zich nu afspelen of zich ontwikkelen, besproken.

De media spelen een steeds grotere rol in onze maatschappij. Informatiebeschikbaarheid neemt steeds toe. Dit vindt plaats via kranten, televisie, radio en Internet, wat steeds belangrijker aan het worden is. De media kunnen wereldwijde ontwikkelingen en activiteiten van ondernemingen

⁸ A.Kolk. Het einde van maatschappelijk verantwoord ondernemen, of het begin? Pagina 9 ev

vertalen naar de huiskamers van consumenten en andere partijen. Ondernemingshandelen is zichtbaarder en transparanter geworden. De media bieden verschillende mogelijkheden om ondernemingen over de hele wereld te volgen. Alles wordt getoond op het Internet en consumenten en burgers worden netwerken. Netwerken worden steeds slimmer. Blijvende geheimen zijn er niet meer. Voor de reputatie van organisaties en het behoud ervan, heeft dit de nodige gevolgen. Het hebben van een goede reputatie is enorm belangrijk geworden. Media kunnen deze reputatie maken of breken. Organisaties zijn daardoor kwetsbaarder geworden. Het is van belang geworden dat bedrijven de media gebruiken om bekend te maken wat ze doen en waarom ze het doen⁹.

Globalisering heeft ook een sterke invloed op MVO. Doordat de handel vaak grotendeels buiten de nationale landsgrenzen plaatsvindt, is het aantal import- en exportrelaties inmiddels sterk toegenomen. Hierdoor krijgen organisaties te maken met andere normen en waarden, mede ingegeven door de culturele diversiteit. Bedrijven worden op deze manier gedwongen standpunten in te nemen over zaken die zij tegenkomen bij het internationale zaken doen. Het gaat dan om zaken als kinderarbeid en corruptie. Naarmate internationaal zaken doen toeneemt, zal het voor nationale overheden moeilijker worden het bedrijfsleven te besturen: het bedrijfsleven komt voor een belangrijk deel buiten de macht van nationale overheden door het vervagen van grenzen¹⁰. Dit houdt tevens in dat er minder op nationaal niveau beslissingen kunnen worden genomen en dat men in toenemende mate afhankelijk is van ontwikkelingen in de Europese en de globale economie, als het gaat om bijvoorbeeld liberalisering en economisering¹¹.

De verwachtingen die in de samenleving heersen over wie sociale en milieugerelateerde vraagstukken dient op te pakken, zijn door diverse oorzaken verschoven van de overheid naar de markt, ofwel het bedrijfsleven. Door deregulering en door terugtrekking van de overheid wordt een steeds groter beroep gedaan op de invloed die ondernemingen kunnen uitoefenen. De decentralisatie van overheidstaken verschuift de verantwoordelijkheden en invulling van beleid steeds meer naar lokaal niveau, waar de overheid en het bedrijfsleven elkaar steeds beter weten te vinden en verantwoordelijkheden kunnen delen¹².

Diensten en kennis worden steeds belangrijker en de producten zelf komen daarmee steeds vaker op de achtergrond te staan. Een onderneming kan worden gezien als een zeer ingewikkeld instituut van personen, relaties, netwerken, disciplines, belangen, ketens en processen en vaak ook nog internationaal opererend. Dit ingewikkelde instituut is voor buitenstaanders vrijwel niet transparant. Een onderneming die in staat is dit instituut, voor buitenstaanders transparant te

⁹ Cooymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 34

¹⁰ Cooymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 35

¹¹ Keijzers, Boons & Van Daal. Duurzaam ondernemen: strategie van bedrijven, par. 3.1

¹² Cooymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 35

maken, heeft de meeste kans op herkenning, waardering en succes. Door het creëren van maatschappelijk draagvlak verkrijgt men waardering. Wanneer organisaties hun maatschappelijke rol aanvaarden en de dialoog over sociale, ethische en ecologische vraagstukken aangaan, ontstaat maatschappelijk draagvlak. Ondernemingen die de maatschappelijke rol negeren verliezen het vertrouwen van onder andere financiers, wat al snel de continuïteit van het bedrijf in gevaar kan brengen. Omdat continuïteit steeds meer afhangt van maatschappelijk draagvlak is de winstgevendheid en het voortbestaan van een onderneming steeds meer afhankelijk van de mate waarin zij maatschappelijk verantwoord onderneemt¹³.

Bovendien wordt er steeds meer verwacht van organisaties door verschillende partijen. Ze worden scherper dan ooit gevolgd door internationale analisten. Er wordt van hen verwacht dat zij jaarlijks weer een aanzienlijk grotere winststijging aantonen. Pure liefdadigheid, filantropie, is dan moeilijk uit te leggen, terwijl er anderzijds een toenemende druk op de organisatie is om zich meer te bekommeren om datgene wat in de maatschappij gebeurt¹⁴. Investeren in MVO, naast goede financiële resultaten wint steeds meer terrein. Echter, wanneer het slecht gaat met de economie, het land in een recessie zit, wordt deze liefdadigheid of andere maatschappelijke inzichten minder aanvaardbaar. MVO is dan moeilijk te verkopen tegenover sommige belanghebbenden. MVO lijkt daarom conjunctuurgevoelig. Winstbejag lijkt in die situatie weer te gaan overheersen, al wil de overheid natuurlijk het tegenovergestelde bereiken door middel van stimulatie.

Tenslotte is de materiele welstand gedurende de laatste eeuw verhoogd. Volgens Maslow's motivatie theorie (behoeftehiërarchie zichtbaar gemaakt in de piramide) zijn mensen tegenwoordig vroeg in de gelegenheid zich vragen en eisen te stellen die uitstijgen boven de basisbehoefte-niveaus. Daarbij speelt individualisering een rol. Men weet meer en wil ook meer te weten komen. Andere waarden dan geld worden belangrijker. De moderne consument is hoogopgeleid, staat kritisch tegenover veel zaken, is mondig en stelt hogere eisen aan producten. De consument hecht in het koopproces meer waarde aan allerlei verschillende en andere criteria. Daarnaast is de consument van nu, de flower power generatie van de jaren zestig en die plaatst bepaalde onderwerpen in een moreel perspectief¹⁵.

2.5 Rollen

Er zijn diverse aspecten die bij MVO een rol spelen. Een aantal is hierboven aangekaart. Deze verschillen ook naar gelang de maatschappij verandert. Men is zich steeds vaker en meer ervan bewust, dat de maatschappij voortdurend in beweging is. Dat betekent ook dat de rol van het bedrijfsleven en de overheid steeds verandert. Hieronder zal ik de rollen behandelen die van belang zijn voor MVO. Dit hoofdstuk is grotendeels gebaseerd op hoofdstuk 4 en 5 uit 'Winst en waarden: maatschappelijk ondernemen als onderdeel van kwaliteit' van Cooymans en Hintzen.

¹³ Cooymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 36 ev

¹⁴ Cooymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 37

¹⁵ Cooymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 38 ev

2.5.1 De rol van het bedrijfsleven

'Het bedrijfsleven is, deze laatste halve eeuw, het machtigste instituut op aarde geworden. De meest dominante partij in een samenleving is gehouden belangrijke verantwoordelijkheid te nemen voor het geheel'.

Filosoof, docent, schrijver en futurist. Willis W. Harman, augustus 1990.

In het verleden was het de taak van de overheid de expansie van de bedrijfsmacht te beperken. Twee belangrijke processen hebben die beperkingsmogelijkheid van overheden grotendeels ondermijnd: deregulering en globalisering. Globalisering wordt omschreven als de ontwikkeling naar grotere openheid in de wereldeconomie, liberalisering en internationale uitbreiding van de handel. Deze ontwikkelingen hebben de invloed van de staat op de macht van internationale bedrijven steeds verkleind. Er vindt een vermindering van de machtsbasis van de nationale staten plaats. Het bedrijfsleven wordt nu een veel invloedrijkere partij en derhalve ontstaat de verplichting tot verantwoording bij dat instituut.

MVO is erop gericht het machtige bedrijfsleven zich internationaal verantwoordelijk te laten voelen voor een bredere groep van belanghebbenden en ervoor te zorgen dat er ook aan deze groep verantwoording wordt afgelegd. De druk, die stakeholders op organisaties uitoefenen, kan daarbij als belangrijk sturingsmechanisme fungeren.

De reputatie van het bedrijf is in het globale spel erg van belang. In de huidige maatschappij, blijft de reputatie slechts overeind, wanneer organisaties erin slagen op een verantwoorde wijze te opereren. Deze verantwoordelijkheid gaat verder dan waartoe wet- en / of regelgeving bedrijven verplicht, waarbij verantwoordelijkheid is gebaseerd op de grote macht en het beïnvloedingsvermogen van het bedrijfsleven. Daarvoor moet men wel eerst de verantwoordelijkheid van de organisatie inventariseren. Een belangrijk onderdeel van het onderzoek naar de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties, is het onderzoek naar de (veranderende) verwachtingen en meningen van de belangrijkste stakeholders. De (opvatting van) verantwoordelijkheid is belangrijk. Deze kan namelijk wijzigen door veranderende opvattingen in de maatschappij.

Vakbonden vormen één van de partijen, die veel invloed op organisaties kunnen uitoefenen. De belangrijke vakbonden hebben de opvatting dat geld op een duurzame wijze geïnvesteerd moet worden. Dat betekent in verantwoorde bedrijven en producten. Bedrijven die goed scoren wat betreft sociaal en milieubeleid, rekening houdend met de rendementseisen, hebben bij de FNV de voorkeur. Het effect voor een organisatie van de visie en invloed van een dergelijk instituut kan enorm zijn.

Door de vaststelling van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie heeft de organisatie een voorsprong. De organisatie van morgen is de organisatie die goed weet in te spelen op veranderingen in de maatschappij en de verantwoordelijkheid die daarbij komt kijken. Het gaat om het ontwikkelen van een bedrijfscultuur met een gevoel voor maatschappelijke verhoudingen en verantwoordelijkheidszin.

Organisaties zijn zich (altijd al) ervan bewust dat *shareholders* belangrijke stakeholders zijn. De eerste verantwoordelijkheid van bedrijven is die naar de internationale financiële markten toe. Macht dwingt verantwoordelijkheid af. In toenemende mate gebruiken ook investeerders hun macht om eisen te stellen aan de sociale, ethische en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering. Tevens eisen overheden en vakorganisaties als CNV en FNV meer aandacht voor deze ontwikkelingen. Tot belangrijke aandachtspunten van het beleid van organisaties behoren het omgaan met sociaal-ethische en milieuvraagstukken. Organisaties doen steeds vaker structureel verslag van hun sociale en ecologische aspecten van bedrijfsvoering.

2.5.2 De rol van de overheid

De mondiale ontwikkelingen, die hiervoor besproken zijn, zijn niet alleen van invloed op het bedrijfsleven, maar ook op de overheidsdiensten.

De overheid kan ten aanzien daarvan worden beschouwd vanuit verschillende standpunten:

- enerzijds is zij de vertegenwoordiger van het algemeen belang in een samenleving;
- anderzijds is zij te beschouwen als een onderneming op zichzelf.

Voorzover een overheidsinstelling beschouwd kan worden als een organisatie, zoals bedoeld onder het tweede punt, is heel veel van wat hiervoor (paragraaf 2.5.1) aan de orde is geweest ook van toepassing op de overheid. MVO bij diverse departementen en lokale overheden zou kunnen inhouden: *practice what you preach*.

Daarnaast zijn overheden behartigers van algemeen maatschappelijk belang. De overheid stelt zich boven de partijen als richtingbepalende kracht in de maatschappij, kiest positie en doet haar opvattingen gelden met gezag. Echter, deze mogelijkheden van de overheid nemen af. Bij de nationale overheden zien we een uitholling van de sturende macht en de verschuiving van regelgeving naar het Europese niveau. Het is niet makkelijk om daarbij het algemeen belang te dienen in een democratische samenleving, waarin iedereen, die een belang ergens bij heeft of meent te hebben, zijn stem kan laten gelden.

De overheden, als bedrijf en als behartiger van het algemeen belang, krijgen ook steeds meer te maken met stakeholders en hun eis tot verantwoording. Ten aanzien van de overheid willen de verschillende stakeholders meer transparantie over de integriteit en resultaten van gevoerd beleid. De overeenkomsten met het bedrijfsleven zijn duidelijk. Ethiek, integer handelen is ook bij overheden doorslaggevend voor maatschappelijk draagvlak, ook al zijn de belangen en stakeholders wellicht nog diverser dan voor ondernemingen. Om maatschappelijk draagvlak te realiseren, ontkomen ook overheidsorganisaties niet aan strategisch maatschappelijk verantwoord handelen.

Ondanks een zekere democratisering van het morele gezag behoudt de overheid uiteraard de macht om minimumnormen, in de vorm van wetgeving, bindend op te leggen. Maar in de praktijk van MVO blijkt de sanctionerende rol van overheden te beperkt. MVO verschilt per onderneming, afhankelijk van branche, omvang, industrie, strategie, locatie, interne cultuur en waarden. MVO is maatwerk. Daardoor is een eenduidig verplicht beleid ten aanzien van MVO moeilijk vorm te geven. Overheden zien echter een andere rol voor zich weggelegd. Zij zien meer in een stimulerende rol van de overheid, waarbij proactief ondernemingsbeleid

gestimuleerd wordt. De Nederlandse overheid schept gunstige condities voor verdere ontwikkeling van MVO. Dit gebeurt door middel van subsidiebeleid, quotabeleid en fiscale voordelen voor maatschappelijk verantwoorde initiatieven. Het Ministerie van Economische Zaken heeft zich tot doel gesteld ondernemers te informeren over MVO. Er wordt verwacht dat er een 'joint effort' gaat bestaan van overheid, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven¹⁶.

2.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk is het begrip MVO nader uiteengezet. Wat MVO volgens verschillende partijen inhoudt, hoe MVO zich ontwikkeld heeft gedurende de laatste eeuw en wat daarbij een rol heeft gespeeld is, aan de orde gekomen. De VS lijkt een belangrijke rol gespeeld te hebben bij het ontstaan van de MVO-gedachte. Vervolgens zijn er verschillende aspecten behandeld, die een rol spelen bij het fenomeen MVO. Media, globalisering, toenemende en verschillende verwachtingen en de terugtrekkende overheid zijn daarbij onder andere aan bod gekomen. Tenslotte is de rol van het bedrijfsleven en de overheid uiteengezet, waarbij de groeiende macht en maatschappelijke rol van het bedrijfsleven en de terugtrekking van de overheid de belangrijkste aspecten zijn. Samenvattend kan men stellen dat veel diverse ontwikkelingen, aspecten en elementen een rol spelen en van belang zijn bij het fenomeen MVO.

¹⁶ Internetsite Ministerie van Economische Zaken, European Business Marathon

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op het onderwerp MVO. De vraag die hierbij ten grondslag ligt is waarom organisaties aan MVO beginnen en hoe hieraan invulling wordt gegeven. Om hierop een antwoord te geven, is een theoretisch kader nodig. Hierin worden mogelijke verklaringen gezocht / gegeven. In dit hoofdstuk zullen drie theorieën worden behandeld. Vervolgens werk ik één theorie nader uit aan de hand van vier verschillende benaderingen. Ten eerste bespreek ik de (neo-) institutionele benadering in relatie met MVO, vervolgens wordt de stakeholder theorie kort uiteengezet en tenslotte behandel ik de rationele-keuze theorie. Na deze korte behandeling van de drie theorieën, spits ik de stakeholder benadering nader toe op MVO door deze theorie te koppelen aan de vier benaderingswijzen van Ans Kolk. Vervolgens komen de overige vier deelvragen aan bod, die ook aan de hand van de benaderingswijzen worden uitgewerkt.

3.1 Redenen

3.1.1 Theoretische benaderingen

Hieronder behandel ik een aantal theoretische benaderingen, die ik relevant acht voor het fenomeen MVO. Ten eerste stel ik de neo-institutionele theorie aan de orde, ten tweede bespreek ik de stakeholder theorie en tenslotte komt de rationele-keuze theorie aan bod.

Neo-institutionele theorie

Hoe verklaren onderzoekers waarom organisaties aan MVO beginnen?

Vaak wordt er vanuit gegaan dat er een groeiende institutionele druk op organisaties is om zich in MVO te ontwikkelen. In de institutionele benadering wordt er vanuit gegaan dat een toenemende pressie op organisaties bestaat om MVO in te voeren en toe te passen. Om hun legitimiteit te vergroten, passen organisaties zich aan de institutionele druk van de omgeving aan. Echter, er bestaan grote verschillen tussen organisaties in de manier waarop zij reageren op de toenemende behoefte aan MVO. Relevante organisatiekenmerken kunnen zijn: de omvang van de organisatie, het publieke of private karakter van de organisatie en de economische positie. Grote organisaties en multinationale organisaties zijn gevoeliger voor institutionele druk vanuit bijvoorbeeld de overheid of de publieke opinie, dan kleine organisaties. Dit vanwege hun zichtbaarheid in de media en het grotere effect op hun imago. Bovendien kunnen grote organisaties schaalvoordelen hebben ten opzichte van kleine organisaties. De institutionele context, waarin de organisatie zich bevindt, beïnvloedt deels het effect van organisatiekenmerken. Het economisch klimaat wordt van belang geacht. Daarnaast speelt wet- en regelgeving ook een rol. Wanneer er weinig wet- en regelgeving bestaat ten aanzien van MVO, is er veel ruimte voor organisaties om het concept MVO zelf in te vullen. Als de overheid een actief beleid voert ten aanzien van MVO, zal het aantal organisaties dat aan MVO doet, toenemen. Het kan echter ook leiden tot minder eigen initiatief en innovativiteit van organisaties.

Bij de institutionele benadering van Philip Selznick (1957) legt hij de nadruk op de continue wisselwerking tussen de organisatie en haar omgeving, de wijze waarop organisaties zich gedurende hun levensloop aanpassen aan zowel de verlangens en behoeften van de

organisatieleden, als de eisen en invloeden van buitenaf. Selznick zegt dat organisaties niet alleen in dienst staan van haar officiële doelen. Volgens hem is de organisatie alleen een instrument, omdat stakeholders ook hun eigen opvattingen en belangen aanbrengen¹⁷.

Stinchcombe (1965) bespreekt organisatorische nieuwvormen. Hij benadrukt hierin hoe de organisatie door het ontwikkelen van een ideologie externe en interne partijen aan zich moet weten te binden. Dit institutionaliseringsproces gaat vrijwel altijd gepaard met machtsprocessen¹⁸.

Er zijn diverse verschillen tussen nieuw institutionalisme en de oudere institutionele benaderingen, zoals die van Selznick en Stinchcombe. Ten eerste is de aandacht verschoven naar onderzoek van interorganisatiele netwerken en velden. Ten tweede, en wat belangrijk is voor MVO, richten de nieuwe theorieën zich meer op de normatieve invloeden die op een organisatie inwerken. De invloed van de wettelijke en normatieve omgeving op organisaties wordt benadrukt (DiMaggio en Powell, 1983; Scott 1995). Daarbij is belangrijk dat organisaties anders reageren op hun omgeving en hoe deze is gekoppeld aan de organisatiekenmerken. De kracht van de institutionele druk op organisaties hangt samen met de organisatorische kenmerken, zoals de grootte van de organisatie en of de organisatie deel uitmaakt van de publieke of private sector. Organisaties moeten niet alleen voldoen aan economische aandachtsgebieden, maar zij moeten ook rekening houden met normen, wetten en sociale verwachtingen. Echter, de meest bepalende krachten richten zich niet op de vergroting van doeltreffendheid en doelmatigheid, maar zijn meer gericht op een tegemoetkomen aan sociale en culturele pressievormen om in overeenstemming te komen met ‘conventional beliefs’ (Scott, 1992). In de ogen van de institutionele omgeving verzekeren organisaties zich daarmee van hun legitimiteit. De neo-institutionalisten leggen de nadruk op hoe de normatieve invloeden zijn verweven met *cognitieve vanzelfsprekendheden* (Zucker, 1977). Zij worden daardoor door de actoren beleefd als onderdeel van de objectieve werkelijkheid, waardoor zij niet ter discussie staan. Tevens besteden DiMaggio en Powell (1983) nog aandacht aan de rol van macht en dwang. Anderen, waaronder Zucker hebben de opvatting, dat er alleen van ‘institutionalisering’ gesproken mag worden als de organisatiepatronen en – praktijken ‘verinnerlijkt’ en zelfs ‘vanzelfsprekend’ zijn geworden¹⁹. Gezien het bovenstaande zijn er volgens Zucker (1987) twee richtingen in het neo-institutionalisme te onderscheiden. Er wordt gesproken van de ‘macro-institutionele’ benadering en de ‘micro-institutionele’ benadering. Bij de macro-institutionele benadering, die Meyer en Rowan, DiMaggio en Powell hanteren, is het uitgangspunt de tegenwoordigheid van macrosociale rationaliseringsprocessen. Zij richten zich in hun analyses op de rol van een geïnstitutionaliseerde omgeving (vaak vorm gegeven door de staat) bij het legitimeren van organisatievormen. Het gaat daarbij om de externe krachten die vanuit het macroniveau op individuele organisaties inwerken. Bij de micro-institutionele benadering van Zucker richt zij

¹⁷ Lammers, C.J. Organisaties vergelijkenderwijs: ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties. Pagina 399 ev

¹⁸ Lammers, C.J. Organisaties vergelijkenderwijs: ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties. Pagina 400

¹⁹ Lammers, C.J. Organisaties vergelijkenderwijs: ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties. Pagina 401 ev

zich meer op institutionalisering als proces. De rol van cognitieve processen, taal en symbolen worden onderzocht bij het ontstaan, de verbreding en de handhaving van instituties. Er wordt gezocht naar processen binnen en tussen gelijksoortige organisaties²⁰. Voor MVO is vooral de macro-institutionele benadering interessant, omdat de vorm en de mate van MVO binnen organisaties sterk afhankelijk is van de organisatie zelf, (organisatiekenmerken) en haar omgeving en stakeholders.

Stakeholder theorie

‘Stakeholders kunnen worden omschreven als partijen (organisaties en personen) die een bepaalde invloed kunnen uitoefenen op de activiteiten van een onderneming of daardoor beïnvloed worden, en een bepaald belang hebben of vertegenwoordigen bij het uitoefenen van de ondernemingsactiviteiten’ (Coymans en Hintzen, 2000).

Boxall en Purcell stellen dat ‘business strategy’ bestaat uit diverse clusters van strategieën van de functionele afdelingen van de organisatie. Een andere manier om dit tot uiting te laten komen is de ‘stakeholder theory’. Hierbij bevat de organisatiestrategie belangrijke keuzes betreffende de stakeholders. Het omvat kritieke aspecten van de relaties van de organisatie met bijvoorbeeld, medewerkers, klanten, investeerders en leveranciers (Donaldson and Preston, 1995, Hill and Jones 1992). Organisaties bestaan uit netwerken van stakeholders²¹.

In zijn boek ‘Stakeholder theory and organizational Ethics’ spreekt Robert Phillips over het feit dat organisaties een achterban hebben en dat zij voor succes afhankelijk zijn van deze achterban. De achterban wordt tegenwoordig vaak stakeholders genoemd²². Stakeholders zijn mensen en partijen met een bepaald belang in en rondom de onderneming. De auteur van het boek stelt dat organisaties van de 21^{ste} eeuw geconfronteerd worden met unieke morele issues en deze vereisen een morele theorie die gericht is op deze issues. De stakeholder theorie lijkt hiervoor geschikt. MVO moet organisaties helpen het hoofd te bieden aan de morele kwesties. De grote kracht van de theorie is dat deze breed interpreteerbaar is. Dit is echter tegelijkertijd de zwakte en het punt waarop veel kritiek wordt geuit²³. De stakeholder theorie is duidelijk. Het ziet normen en waarden expliciet als een centraal kenmerk van het managen van organisaties. Normen en waarden zijn karakteristiek voor de stakeholder theorie. Managen van stakeholders gaat verder dan gewoonweg de aandeelhouderswaarde maximaliseren. Het management kan een bemiddelaar zijn tussen de organisatie en de stakeholders. Aandacht voor de belangen en welzijn

²⁰ Lammers C.J. Organisaties vergelijkendewijs: ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties. Pagina 402 ev

²¹ Boxall, P en Purcell, J. Strategy and human resource management. Pagina 35

²² Phillips, R. Stakeholder theory and organizational ethics. Pagina 3

²³ Phillips, R. Stakeholder theory and organizational ethics. Pagina 5

van partijen, die de organisatie kunnen helpen of tegenwerken ofwel beïnvloeden bij het behalen van hun doelen, is de centrale gedachte van de theorie²⁴.

Stakeholders en de stakeholder theorie kunnen voor MVO van grote betekenis zijn. Bij de beschrijving van MVO worden stakeholders dan ook regelmatig aangehaald. Ze vormen een belangrijke dimensie van het MVO-concept. Stakeholders zijn dermate belangrijk voor MVO, omdat MVO niet verplicht is. MVO is niet vastgelegd in wetten en regels en is daarom nog een breed interpreteerbaar begrip. Om die reden is MVO geheel afhankelijk van verwachtingen en percepties. De verwachtingen en percepties van partijen die bij organisaties betrokken zijn, spelen dan een belangrijke rol. Om als organisatie aan die verwachtingen en percepties te voldoen, heeft men te maken met hun normen en waarden. Deze voeden de MVO-gedachte bij organisaties.

Rationele-keuze theorie

De rationele-keuze benadering is te omschrijven als een economische visie op organisaties; men neemt bij de analyse van organisaties als uitgangspunt, doelrationeel handelende actoren²⁵. De rationele-keuze theorieën slaan een brug tussen het individuele handelen op microniveau en de collectieve sociale verschijnselen op meso- en macroniveau. Het uitgangspunt is dat de individuele actor streeft naar optimalisatie. Dit wordt ook wel eens het streven naar 'nutsmaximalisatie' genoemd en gaat soms gepaard met het streven naar minimalisering van kosten. De actor zal uit de verschillende alternatieven altijd die optie kiezen die hem de meeste voordelen oplevert. Dit impliceert het maximale verschil tussen 'kosten' en 'baten', 'profijt' of 'nut'. Het gaat hierbij om doelrationeel handelen (Tromp, 1995).

De rationele-keuze benadering biedt een interessant raamwerk om het perspectief van organisaties, om diverse beslissingen te maken over het aannemen van nieuwe praktijken, in kaart te brengen. Bij deze benadering staat de keuze van actoren centraal. De rationele-keuze theorie gaat ervan uit dat actoren over het algemeen naar maximale realisatie van hun doelen streven gegeven de beperkingen (Coleman, 1990). Over het algemeen zullen de actoren het alternatief kiezen, dat het meest voordeligst voor hen is. De kosten en de baten van de aanwezige alternatieven worden beïnvloed door beperkingen of specifieke omstandigheden van de actor. Relevante beperkingen kunnen bijvoorbeeld zijn: de beschikbaarheid van middelen, gebrek aan tijd en / of geld en de normatieve context. Bij MVO kunnen deze beperkingen vaak zaken betreffen als organisatiekenmerken en institutionele omstandigheden, zoals sociale normen en wetten. Bij de basis van het raamwerk / benadering gaat men ervan uit, dat de doelen van de actoren niet zozeer verschillen, maar dat de diversiteit in omstandigheden de uiteindelijke verschillen in resultaat verklaren.

De rationele-keuze benadering biedt een abstract kader. Het model moet worden 'ingevuld' met het fenomeen in het achterhoofd houdend (Hermsen, 1992). Het fenomeen is in dit geval MVO.

²⁴ Phillips, R. Stakeholder theory and organizational ethics. Pagina 16

²⁵ Lammers, C.J. Organisaties vergelijkendwijs: ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties. Pagina 397

Het algemene model is gebaseerd op het ‘doel-beperkingen-gedrag’ schema. *‘Human beings strive for the maximum realisation of their goals. As a result of constraints, they can never fully realise their goals, and so have to make choices. The result of this choice-process is behaviour.’* (Van der Lippe, 1993). De primaire aanname achter deze benadering is dat individuen zich rationeel gedragen, dus dat zij dát alternatief kiezen dat de grootste baten oplevert en de laagste kosten heeft. Bij de institutionele benadering kunnen actoren ook niet-rationeel handelen. Hierbij passen actoren zich aan de normatieve omgeving aan, gegeven de institutionele normen en waarden. Tolbert & Zucker (1996) hebben aangetoond, dat dit vooral het geval is wanneer bepaalde praktijken geïstitutionaliseerd zijn. Echter, wanneer innovaties relatief nieuw zijn en nog niet geïstitutionaliseerd, zijn afwegingen gebaseerd op belang van importantie. Het is in deze laatste situatie dat de rationele-keuze benadering toegevoegde waarde heeft: het biedt een kader waar binnen belangen van organisaties en keuzes van managers zijn gerelateerd aan beperkingen. Door de rationele-keuze theorie toe te passen wordt de keuze voor het al dan niet invoeren van MVO gekoppeld aan de doelstellingen en belangen van organisaties. Organisaties baseren hun keuze voor de implementatie van MVO op de kosten en baten die MVO voor hen hebben. De kosten en baten van MVO zijn weer afhankelijk van organisationele en institutionele condities. Kortom, de rationele keuze benadering maakt systematisch duidelijk hoe de kosten en de baten van keuzes beïnvloed worden door de omstandigheden van organisaties.

Er zijn drie motieven waarom bedrijven besluiten tot verantwoord ondernemen. Deze kunnen tegelijkertijd in één en hetzelfde bedrijf werkzaam zijn²⁶:

1. **‘Omdat het loont.** Verantwoord ondernemen voorkomt, zeker op de langere termijn, kosten of levert zelf zeer duidelijke voordelen op. Heineken trok zich terug uit Birma om een dreigend commercieel verlies in Amerika te voorkomen. Maar ook geldt dat een goede publieke naam en een praktijk van normaal fatsoen vertrouwen wekt, en vertrouwen bindt klanten / stakeholders.
2. **Omdat het hoort.** Verantwoord ondernemen is een kwestie van behoorlijk gedrag. C&A trekt zich terug uit Birma omdat het geen connecties wenst met vertegenwoordigers van een regime dat zich schuldig maakt aan flagrante schendingen van de mensenrechten; een ander motief dan dat van Heineken, maar met hetzelfde effect. In veel familiebedrijven tref je vaak een ondubbelzinnige houding aan van: ‘Hier trekken wij een streep, zo iemand komt er bij ons niet in, met zulke praktijken wensen wij niets te maken te hebben, en natuurlijk laten wij ons personeel niet vallen, want zo is ons bedrijf opgebouwd en groot geworden’. Gelukkig het bedrijf dat zo’n traditie heeft meegekregen en heeft weten vast te houden.
3. **Omdat het past.** Het past binnen de huidige maatschappelijke verhoudingen. Die laten het bedrijfsleven wel een ruime mate van bewegingsvrijheid, maar onder duidelijke randvoorwaarden. Bij Shell hebben ze er een uitdrukking voor: Wij hebben als onderneming ‘a licence to operate to win’, we moeten van de samenleving de vergunning verwerven om te opereren zoals wij denken dat goed is. Die vergunning wordt niet

²⁶ Noordegraaf, H. & Van Workum, J. Maatschappelijk verantwoord ondernemen: een nieuwe fase in het kapitalisme. Pagina 55 ev

lichtvaardig verleend, zo weten ze daar ondertussen uit ondervinding. Iets soortgelijks geldt op plaatselijk niveau. Herfstasters die stijf staan van de bestrijdingsmiddelen worden nog vooral gekocht voor gebruik op het kerkhof, en dat is per definitie geen levendige handel. Ook voor de bloemist, de videotheekhouder, de organisatieadviseur en het accountantskantoor gelden meer of minder omschreven publieke normen omtrent wat passend is en wat niet’.

3.1.2 Benaderingswijzen

Hieraan voorafgaand zijn drie theorieën behandeld, die mogelijk een verklaring kunnen geven voor het maatschappelijk verantwoord ondernemen van organisaties en de processen, die daar eventueel bij komen. Er is echter nog een benadering, die ik nader wil uitwerken. Het gaat om de aspecten en benaderingswijzen van MVO van mevrouw Ans Kolk. Haar benaderingswijzen zijn niet te plaatsen binnen één van de behandelde theorieën en daarom worden deze hieronder apart behandeld.

Ans Kolk beschrijft in haar boek ‘Het eind van maatschappelijk verantwoord ondernemen, of het begin’ (2003), verschillende aspecten en benaderingswijzen van maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen. De uiteenzetting van deze benaderingswijzen is sterk gebaseerd op haar boek.

De onderstaande tabel kan als een leidraad dienen. Prescriptief is er op gericht dat in de huidige discussie de nadruk sterk ligt op het feit dat organisaties aan MVO *moeten* doen. Daarbij wordt gezocht naar rechtvaardiging van het waarom (in negatieve of positieve zin). Ans Kolk richt zich op een meer beschrijvende en analytische aanpak (descriptief). Wat betekent MVO? Waarom gaan organisaties op MVO over en in welke mate? Deze zaken spelen daarbij een rol. Anderzijds wordt een onderscheid gemaakt tussen een reactieve dan wel (pro-)actieve benadering.

Tabel 3.1: Maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen: aspecten en benaderingswijzen²⁷

	<i>Prescriptief</i>	<i>Descriptief</i>
<i>Reactief</i>	Reputatie-aspecten MVO	Tegengaan regulering
<i>(Pro-)actief</i>	‘Win-win’ door MVO	Duurzaam management (met aandacht voor ‘win-lose’)

Economisch profijt door MVO – ‘win-win’

Al tijden staat tegenover de abstracte en brede visie op maatschappelijke verantwoordelijkheid een meer beperkte, die het meest expliciet is verwoord in de jaren ‘60 door Milton Friedman. De visie van Friedman komt er in het kort op neer, dat de eerste verantwoordelijkheid van ondernemingen het maken van winst is en dat managers zich daarop moeten richten; uiteraard wel binnen de grenzen van de wet. Sociale problemen moeten door andere organisaties worden

²⁷ A. Kolk. Het einde van maatschappelijk verantwoord ondernemen, of het begin. Pagina 9

aangepakt. Ondernemingen kunnen zich ook hierop richten. Echter, alleen als de sociale activiteiten economische profijt met zich mee brengen, dan past dat geheel binnen de kerntaken en is het geen onderdeel van een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid. Friedmans visie is om twee redenen interessant. Ten eerste wordt vaak naar zijn visie verwezen als tegenovergestelde van MVO, met de bedoeling om te benadrukken dat dit achterhaald is. Friedman en de '3 P'-gedachte, zoals deze in hoofdstuk 2 is behandeld lijken daarom lijnrecht tegenover elkaar te staan. Ten tweede en dat is interessant, blijken deze twee visies toch minder ver uit elkaar te liggen dan men in eerste instantie zou denken. Nog interessanter is dat de voorstanders van '3 P', de brede benadering, al tijden hun uiterste best doen om aan te tonen dat maatschappelijke verantwoordelijkheid ook verantwoord is in economische zin. Kortom, het zijn activiteiten die ook om economische redenen moeten worden ondernomen. Er wordt veel energie ingestoken om deze 'win-win'-mogelijkheden van MVO aan te tonen. De ene keer gebeurt dit meer anekdotisch, met praktijkvoorbeelden, de andere keer grootschaliger en wetenschappelijker. In het laatste geval is in het afgelopen decennium uitgebreid onderzoek gedaan om aan te tonen dat organisaties, die veel doen op sociaal en / of milieu, ook in economisch opzicht erop vooruitgaan.

De nadruk op economische redenen heeft ook een nadeel: wanneer de economische baten van MVO tegenvallen, blijft er geen argument meer over waarom ondernemingen aan MVO zouden moeten beginnen. Met andere woorden, de pleitbezorgers lopen een risico door de op zichzelf deels morele argumenten te willen vertalen in financiële rendementen. MVO lijkt soms wel degelijk tot bedrijfseconomische voordelen te leiden, op de kortere en langere termijn, maar dat hoeft niet altijd het geval te zijn. Tevens zal het toepassen van MVO niet altijd direct vertaald kunnen worden in concrete economische resultaten. Het is moeilijk te meten en in geld uit te drukken.

Reputatiemechanisme van MVO

Voor ondernemingen is een belangrijke aanleiding om zich bezig te gaan houden met MVO, vaak een ongeluk of gebeurtenis die veel aandacht krijgt en waardoor een publieke discussie in gang wordt gezet. Deze vallen soms te achterhalen in de uitingsvormen van MVO. Na de Bhopal-explosie in 1984 lag bijvoorbeeld de chemische industrie zwaar onder vuur. Deze kwam als antwoord op deze bezorgdheid met gedragscodes, milieumanagementsystemen en vormen van verslaggeving. Ze tonen liever eigen initiatieven op vrijwillige basis, dan dat ze wachten tot de overheid ingrijpt met strengere wetgeving. Met name in de VS luidde de olie lekkage van de Exxon Valdez in Alaska in 1989 op dergelijke wijze de alarmbellen in de olie-industrie. Na Nigeria en de Brent Spar begon Shell met een nieuw beleid betreffende MVO. Deze bevatte extern gecontroleerde maatschappelijke verslaggeving. Deze stap had gevolgen voor de gehele olie-industrie. De NGO's hebben een rol bij het onder de aandacht brengen van de gebeurtenissen. Daarbij kunnen gerichte campagnes de reputatie van organisaties in gevaar brengen. NGO's oefenen druk uit op aandeelhouders, managers, consumenten en overheden om in actie te komen.

Bij de organisatie, die er direct mee te maken heeft, maar ook bij andere organisaties, kunnen dergelijke situaties of gebeurtenissen een grote invloed hebben als katalysator. In verschillende soorten managementliteratuur, die geen betrekking heeft op MVO, is het één en ander te vinden over de consequenties van externe 'schokken' voor individuele organisaties, sectoren, en voor

concurrentieverhoudingen. Het gaat dan om plotselinge situaties en gebeurtenissen, die anders zijn dan de 'normale', meer reguliere veranderingen waarmee organisaties te maken hebben. In de Nederlandse MVO-discussie en dan met name in regeringsbeleid, wordt veel gesproken over de aspecten, die te maken hebben met aandacht schenken aan- en het ter discussie stellen van maatschappelijke kwesties. Daarbij wordt rekening gehouden met de rol van NGO's, consumenten en beleggers. De denkwijze is als volgt: 'maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft te maken met verzekering van de continuïteit. Daarvoor is de maatschappelijke acceptatie en daarmee een goede reputatie een wezenlijke voorwaarde. Die levert immers de 'licence to operate' op'. Het reputatiemechanisme wordt gezien als de moderne versie van de schandpaal. Op basis van het bovenstaande wordt het reputatiemechanisme de weg naar MVO. De overheid bevordert hierbij met name transparantie van organisaties en communicatie met stakeholders. Dit gebeurt allemaal op vrijwillige basis. Verder wordt het onderwerp aan de maatschappelijke krachten overgelaten. Deze aanpak wordt door organisaties over het algemeen als wenselijk ervaren. Ze willen graag de markt zijn werk laten doen en bemoeienissen van de overheid voorkomen. Ans Kolk wil deze gedachte in een wetenschappelijke discussie plaatsen, juist ook vanuit management- en organisatieperspectief. De nadruk op het reputatiemechanisme betekent eigenlijk een conflictgedreven benadering. Organisaties proberen de schade te beperken of de situatie zo aan te pakken dat onregelmatigheden niet opvallen of zich zelfs niet voordoen. Men kan dan wel spreken van 'damage control' of crisismanagement. Maar vormt dit een goede basis voor de inbedding van bepaalde praktijken, zoals MVO in een organisatie? De organisatieverandering moet dan uit conflicten voortkomen. Deze worden extern bepaald of beïnvloed en hangen vaak af van toevalligheden. Het zijn niet altijd de ergste misstanden of grootste vervuilingen die de meeste aandacht krijgen. Datgene dat als publieke mening wordt opgevat, hoeft niet zo te zijn in werkelijkheid. De Exxon Valdez was bijvoorbeeld niet de grootste olie lekkage in de geschiedenis. Met betrekking tot de Brent Spar had Greenpeace technisch-wetenschappelijk gezien ongelijk. Bovendien hoeft hetgeen in de media komt, niet de echte situatie weer te geven. Daarbij proberen de betrokken partijen de beeldvorming in hun voordeel om te buigen. Zichtbaarheid en bekendheid van een organisatie speelt een belangrijke rol bij het reputatiemechanisme. Multinationals, zoals Shell, die wereldwijd één merknaam gebruiken, zijn een makkelijker doelwit. Vooral wanneer die ook nog een netwerk van verkooppunten hebben. Deze organisaties zijn kwetsbaarder dan organisaties met een multimerkenbeleid zoals Unilever. Organisaties die geen consumentenproducten verkopen, maar op de zakelijke markt opereren, alsmede het midden- en kleinbedrijf zijn ook minder zichtbaar. Wanneer men vertrouwt op het reputatiemechanisme betekent dit een groot aantal organisaties geen enkele reden ziet om tot MVO over te gaan en dan ook buiten schot blijft. De overheid legt een hele grote verantwoordelijkheid op (of schuift af naar) NGO's. Vakbonden moeten fungeren als waakhonden van het maatschappelijk verkeer. Dit gebeurt echter zonder dat ze daarvoor zijn voorzien van mensen en middelen. Ook bij het afstraffen van onethisch gedrag door beleggers kan men veel vraagtekens zetten. Wanneer na incidenten koersdalingen plaatsvinden, zijn deze vaak van korte duur. Er kan zelfs sprake zijn van 'boompje wisselen'. Waar de ethische beleggers die gevoelig zijn voor MVO-vraagstukken afhaken, zullen beleggers die daar geen waarde aan hechten inhaken. Als gevolg hiervan wordt het beleggersbestand van de organisatie juist minder ethisch en dit kan weer consequenties hebben voor de toekomstige reacties van

beleggers op MVO-onvriendelijk gedrag.

Het begrip 'reputatie' kan een vluchtig karakter hebben. Wanneer organisaties teveel profileren op MVO, kan dat zich ook tegen een organisatie keren. Echter, organisaties kunnen ook actief proberen de 'schone schijn' op te houden. Kortom, het is niet gemakkelijk grip te krijgen op reputatie. Dat komt omdat het in feite gaat om beelden, om wat men vindt van een organisatie. Het gaat dus om percepties. Ook definities vanuit het onderzoeksterrein wijzen hiernaar. Reputatie kan worden beschouwd als het totaal van dergelijke percepties over hoe organisaties voldoen aan de verwachtingen en wensen van diverse stakeholders. Ondanks het feit dat ranglijsten worden opgesteld, blijft het moeilijk om dit goed te meten.

Gezien het bovenstaande kan gesteld worden, dat bij reputatie sprake is van een wankel basis voor MVO. Dit komt doordat gekeken wordt naar elementen die sterk afhankelijk zijn van interpretaties en toevalligheden. Deze komen voort uit conflicten en sluit daarom een groot aantal organisaties buiten. MVO wordt dan een reactieve strategie, die niet overeenkomt met een fundamentele, meer lange termijn ondernemen.

Duurzaam management

In Ans Kolk's visie is de huidige prescriptieve benadering, die ondernemingen vertelt dat ze aan MVO *moeten* doen, omdat ze daarmee erge dingen voorkomen of omdat het goed voor ze kan zijn, niet adequaat. Dat geldt ook als dezelfde argumenten beleidsmatig worden gebruikt om aan te tonen dat wetgeving niet vereist is en dat ondernemingen het op eigen initiatief, met enige stimulering van de overheid, min of meer vanzelf zullen gaan doen als ze eenmaal hebben begrepen dat het echt een goede zaak is. In de MVO-invulling van nu, lijkt het een doodlopende weg. Voor ondernemingen is het ook relatief gemakkelijk om MVO te beschouwen als een hype. Het helpt ook niet als een overheid, die ook goede daden, filantropie, projecten en sponsoring als maatschappelijk verantwoord telt, terwijl ze ook al vindt dat het eigenlijk en tegelijkertijd breder moet worden gezien. De huidige benadering van MVO lijkt het serieus nadenken over en het omgaan met diverse maatschappelijke vraagstukken, waarmee organisaties te maken hebben en die niet zomaar verdwijnen, te belemmeren. Ans Kolk pleit dan ook voor een andere benadering, die ze duurzaam management, of sustainable management noemt.

Het gaat daarbij om hoe ondernemingen en managers en ook accountants, omgaan met allerlei verantwoordelijkheden, zowel intern als extern. Daarbij is het tevens van belang welke consequenties dit heeft voor de organisatie, strategie, managementprocessen en verslaglegging. Hierin ligt de nadruk op de relatie met maatschappelijke sectoren, hun verwachtingen en op de impact die ondernemingen zelf hebben op sociaal en milieu terrein en op hun belanghebbenden. Moeilijke maatschappelijke en ethische kwesties, waarvoor niet meteen eenvoudige 'win-win' oplossingen zijn, eisen de meeste aandacht.

Tegengaan regulering

Deze benadering heeft Ans Kolk niet nader uitgewerkt in haar boek. Zij is van mening dat uit de historie van MVO (zie paragraaf 2.3) blijkt dat het tegengaan van wetgeving een duidelijk element is. Echter, er wordt hieronder een toelichting op de benaderingswijze gegeven. Hierbij worden veronderstellingen gedaan over hoe deze benaderingswijze opgevat kan worden.

De overheid is zich steeds meer aan het terugtrekken en als gevolg hiervan komen er steeds meer taken te liggen bij de lokale overheden en het bedrijfsleven. Als men als organisatie, ondanks de

terugtrekking van de overheid, geen bemoeienissen van de overheid wil ten aanzien van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, zal men zelf die taak op zich moeten nemen. Op die manier hebben de organisaties het zelf in de hand en kunnen ze zelf invulling eraan geven. Dit kan zich afspelen bij elke type organisatie. Echter, sommige organisaties zijn gevoeliger voor overheidsbemoeienissen dan andere. Bepaalde organisaties hebben gewoonweg vaker te maken met de overheid, hun controles en medezeggenschap. In de termen van Ans Kolk, zou je deze benadering kunnen benoemen als tegengaan regulering. Als men dit zou toepassen in de organisatie kan men daarmee verschillende, uiteenlopende resultaten bewerkstelligen, bijvoorbeeld weinig tot geen vergunningen, controles en dergelijke. Dit is geheel afhankelijk van de organisatie, met welke reden en hoe zij de regulering tegengaan en daarmee MVO invulling geven.

EFQM (European Foundation for Quality Management) Excellence Model kan een goed hulpmiddel zijn om de benaderingen in de praktijk te brengen. 'EFQM is opgericht in 1988 door de presidenten van veertien grote Europese bedrijven. Thans zijn er meer dan 800 leden uit verschillende branches en verspreid over heel Europa'. De missie van EFQM is: 'To be the Driving Force for Sustainable Excellence in Europe'. De visie is: 'A World in which European Organisations Excel'.

Het EFQM Excellence Model is een belangrijk element in de EFQM-activiteiten. Het model is opgebouwd uit fundamentele concepten voor Excellence. Hierbij worden zelfevaluatiemethoden toegepast om organisaties inzicht te laten krijgen in hun prestatieniveau en gerichte verbeteringsacties te starten.

'Business Excellence is een besturingsfilosofie die door veel moderne organisaties zowel gericht op 'economical profit' als op 'social profit', wordt toegepast'.

De fundamentele concepten van excellence zijn:

- resultaatgerichtheid;
- klantgerichtheid;
- leiderschap en leidinggeven;
- management door gebruik te maken van processen en feiten;
- betrokkenheid en ontwikkeling van medewerkers;
- continu leren, innoveren en verbeteren;
- ontwikkelen van partnerschappen; en
- maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Het achtste concept: maatschappelijke verantwoordelijkheid is voor het fenomeen MVO erg van belang. EFQM kan bij de implementatie en toepassing van MVO daarom een instrument zijn.

'Kenmerkend binnen deze filosofie is een evenwichtige aandacht voor alle belanghebbenden (stakeholders):

- klanten en leveranciers (de keten);
- medewerkers en managers (de organisatie);
- financiers; en

- maatschappij'.
(Internetsite INK)

3.1.3 Stakeholders

Om een nadere verklaring van MVO te geven, wordt er verder ingegaan op de stakeholder theorie. Dit wordt gedaan, omdat stakeholders een zeer belangrijke rol spelen bij het concept MVO. Aangezien MVO niet in wetten en richtlijnen is vastgelegd, wordt het concept voornamelijk gevoed door de verwachtingen en percepties van stakeholders. Ik combineer hierbij de stakeholder theorie met de vier benaderingswijzen van Ans Kolk, om op die manier verschillende veronderstellingen te maken betreffende MVO, stakeholders en individuele organisaties. Voorafgaand hieraan zijn drie theorieën kort behandeld, waaronder de stakeholder theorie en vervolgens zijn ook de aspecten en benaderingswijzen van Ans Kolk uiteengezet. Hieronder worden eerst verschillende zaken die met stakeholders te maken hebben besproken. Daarna worden de stakeholdersbenaderingen en de benaderingswijzen van Ans Kolk op elkaar toegepast. Hierbij komen ook de mogelijke resultaten aan bod.

Toen duidelijk werd dat het bedrijf geen gesloten systeem is dat los staat van de maatschappij en waarbij winst maken de belangrijkste missie is, gingen stakeholders steeds meer een rol spelen. Burgers werden bewust van hun macht en organisaties realiseerden zich dat hun belangen niet altijd samenvallen met die van, bijvoorbeeld, de consument²⁸. Ondernemingen zouden daarom de belangen van verschillende partijen, zoals aandeelhouders, afnemers, overheden etc. niet uit het oog moeten verliezen. De afgelopen jaren zijn stakeholders geëmancipeerd geworden. Men is kritischer en mondiger geworden. In de strategie van huidige ondernemingen is een belangrijke positie ingeruimd voor een goede relatie met diverse stakeholders.

Wie trekt nu eigenlijk de grens van wat verwacht mag worden en hoe kan een balans gevonden worden bij de invulling van een complex en abstract fenomeen als MVO? Omdat MVO niet wordt opgedragen vanuit de overheid en er geen wetten en / of regels voor bestaan, is het aan de organisaties zelf om die grenzen te bepalen, samen met haar stakeholders. Immers een belangrijk aspect van MVO als duurzaamheidsvraag is rekening houden met de huidige belanghebbenden en de toekomstige belanghebbenden. Freeman (1984) definieert stakeholders als: *'any group, individual or organisation that can affect or is affected by the achievement of the corporation's objectives'* ²⁹.

Coymans en Hintzen stellen dat verwachtingen van stakeholders veranderlijk zijn. Elke stakeholder heeft zijn eigen verwachting van de organisatie. In een veranderende en ontwikkelende maatschappij veranderen die verwachtingen voortdurend. Management dat in staat is die verwachtingen en behoeften van stakeholders door te laten werken in het handelen van het bedrijf, scheppen daarmee voor de organisatie de beste mogelijkheden en kansen voor groei en continuïteit. Overlevingskansen worden in grote mate bepaald door goede zintuigen

²⁸ Tulder van, R., etc. De strategische stakeholderdialoog. Pagina 16

²⁹ Tulder van, R. Reputaties op het spel: maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving. Pagina 92 ev

voor maatschappelijke ontwikkelingen en de aanpassingsvaardigheid van een organisatie³⁰. Het succes of falen van organisaties is steeds meer afhankelijk van de mate waarin zij erin slagen de dialoog met de verschillende stakeholders aan te gaan. Op deze manier kunnen zij komen tot een juiste balans tussen de verschillende belangen, waaronder die van de organisatie zelf. Men is zich in toenemende mate ervan bewust dat bredere informatie beschikbaar moet komen voor alle belanghebbenden, gewild of niet. In principe kan iedereen in een maatschappelijke omgeving van een organisatie op enig moment worden aangemerkt als belanghebbenden. Het is lastig vast te stellen wie nu de stakeholders van een organisatie zijn. Wel kunnen de meest belangrijke en voor de hand liggende door elke organisatie worden vastgesteld. Een organisatie kiest immers niet volledig zelf wie de stakeholders zijn.

Verschillende stakeholders hebben verschillende belangen. Om hierin duidelijkheid te krijgen, is het nuttig om onderscheid te maken tussen de primaire en secundaire stakeholders van een onderneming.

‘De primaire stakeholders zijn de aanwijsbare partijen in de samenleving waarmee een onderneming noodzakelijkerwijs een relatie heeft om haar missie te volbrengen’³¹. Zij vormen de directe achterban van de organisatie. Zij zijn te omschrijven als marktgerelateerde stakeholders, omdat de relaties zijn gericht op het aanbieden van diensten en het produceren van goederen³².

Voorbeelden van primaire stakeholders zijn:

- klanten / consumenten / afnemers;
- toeleveranciers;
- eigen werknemers;
- de overheid;
- aandeelhouders / investeerders.

‘Secundaire stakeholders zijn niet-direct marktgerelateerde stakeholders, die direct of indirect worden beïnvloed door de gevolgen van de activiteiten of beslissingen van de onderneming’³³.

Voorbeelden van secundaire stakeholders zijn:

- media;
- pressiegroepen;
- omwonenden;
- vakbonden.

³⁰ Coymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 59

³¹ Coymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 14

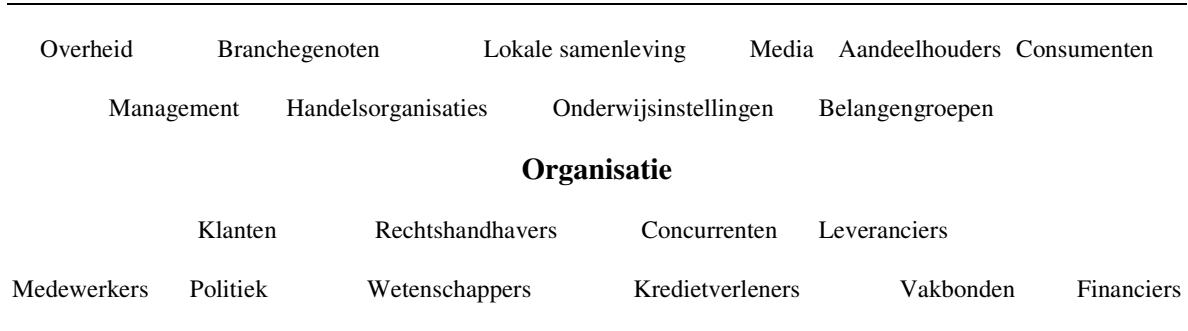
³² Coymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 14

³³ Coymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 14

De eerste stap bij het bepalen van de stakeholders, is te bepalen welke stakeholders het meest nauw betrokken zijn bij de organisatie, de zogenaamde primaire stakeholders³⁴.

In de figuur hieronder staan groepen stakeholders die in een zekere mate van belang kunnen zijn voor grote organisaties.

Figuur 3.1: Groepen stakeholders van een grote organisatie



De keuze door de organisatie wie zij als de primaire stakeholders beschouwt, kan onder andere afhangen van maatschappelijke ontwikkelingen of de wijze waarop de organisatie gestuurd wordt. Ook de reputatie die de onderneming wil hebben, speelt vaak een rol bij de keuze. Wanneer er al sprake is van een keuze.

Mitcell, Alge en Wood delen de stakeholders in op basis van de volgende eigenschappen³⁵:

- 'de macht van de stakeholder jegens het bedrijf (macht);
- de gerechtvaardigheid / wenselijkheid / logica van de relatie van de stakeholder met het bedrijf (legitimiteit);
- de mate waarin de stakeholder het bedrijf onder druk zet / de mate waarin de stakeholder de organisatie aanzet tot onmiddellijke actie (urgentie)'

Macht wordt omschreven als het vermogen om anderen iets te laten doen wat zij uit zichzelf nooit gedaan zouden hebben (Weber, 1947). Mitcell, Alge en Wood concluderen dat de rol die de stakeholder ten opzichte van de organisatie speelt, afhankelijk is van het bezit van minstens één van deze eigenschappen. Door de stakeholders op de in figuur 3.1 getoonde manier in te delen kan men inzicht krijgen in welke stakeholders de primaire stakeholders zijn en in eerste instantie voor de onderneming van belang zijn.

³⁴ Cooymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 98 ev

³⁵ Cooymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 100

Figuur 3.2: Typologie van stakeholders (Mitchell, Agle & Wood)



Typologie van stakeholders (Bron: Mitchell, Agle en Wood)

De keuze van de belangrijkste stakeholders kan worden bepaald op basis van³⁶:

- de ondernemingsdoelstellingen;
- belang / grootte van de impact van het bedrijf op de stakeholders;
- belang / grootte van de impact van stakeholders op de organisatie (Mitchell, Agle & Wood);
- maatschappelijke ontwikkelingen;
- kansen en bedreigingen.

Men kan aannemen dat de belangrijkste stakeholders van jaar tot jaar en / of van situatie tot situatie kunnen verschillen. De duurzame of maatschappelijk verantwoorde organisatie heroverweegt van tijd tot tijd haar organisatie en daarmee haar stakeholders. De organisatie en haar omgeving zijn voortdurend aan verandering onderhevig en de verhoudingen tussen de verschillende partijen veranderen mee.

Door verschillende trends verandert de beïnvloedings- of machtspositie van de stakeholders. Als organisatie is het van belang om dit te onderkennen. Het is belangrijk om de aard van het belang en de macht van de stakeholders te inventariseren. Op die manier kan men komen tot een evenwichtige strategie en goed ondernemingsbeleid³⁷. Door het actief voeren van een dialoog met de verschillende partijen kan men de positie van de organisatie en die van de stakeholders

³⁶ Cooymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 100

³⁷ Cooymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 14

bepalen. Op basis van deze positie kunnen binnen de organisatie doelstellingen worden geformuleerd en een strategie worden ontwikkeld, en kan worden ingespeeld op verwachtingen en eisen van stakeholders en kunnen deze verwachtingen en eisen worden beïnvloed. Men spreekt dan van stakeholdermanagement of maatschappijmanagement.

Werknemers hebben belang bij een stabiele, veilige en comfortabele werkomgeving en een eerlijk loon. Werknemers beschikken over diverse beïnvloedings- of machtsinstrumenten. Deze zijn onder andere, hun onderhandelingsmacht via vakbonden, werkacties of stakingen, het zoeken van de publiciteit en vertrek of de onwil om bij het betreffende bedrijf te werken. Het belang van een klant is een goede prijs / kwaliteit, veiligheid en betrouwbaarheid van producten. Hij kan zijn invloed uitoefenen door producten en diensten al dan niet te kopen. Bovendien kunnen klanten, wanneer producten niet bevredigend zijn of het bedrijfsbeleid onacceptabel is, bijvoorbeeld de media mobiliseren. Men kan daarbij denken aan consumentenprogramma's zoals, Kassa, Opgelicht en dergelijke. Een lokale gemeenschap kan belang hebben bij werkgelegenheid, bescherming van de lokale leefomgeving of afwezigheid van stank- en geluidsoverlast. Een lobby bij de overheid om het gedrag van organisaties te reguleren kan een instrument van de lokale gemeenschappen zijn om druk uit te oefenen op organisaties. Een boycot kan daar een ander voorbeeld van zijn³⁸.

Communicatie heeft bij MVO een belangrijke functie bij het transparanter maken van de organisatie. Communicatie kan een middel zijn van de organisatie om duidelijk te maken wat zij met MVO willen bereiken en hoe zij MVO gestalte geven. Door middel van communicatie kan de organisatie de maatschappij aangeven waar zij voor staat. Communicatie vergroot de kans op wederzijds begrip en kan daarom een bindend element zijn in de diverse relaties van een organisatie. Bij de stakeholders kan zelfs acceptatie en bewondering ontstaan. Als een gevolg hiervan is het mogelijk dat het imago van de organisatie verbetert³⁹. De kern van de communicatie met stakeholders is de onderbouwing van de keuzes en belangenafwegingen die het management heeft gemaakt⁴⁰.

Het is van belang om in een vroeg stadium de medewerkers te betrekken bij de communicatie over MVO en de mogelijkheden ervan. Er kan dan gebruik worden gemaakt van hun inbreng en zo kan ook een intern draagvlak worden gecreëerd. Wanneer men de medewerkers niet betrekt in het MVO-proces, kan dit leiden tot het 'not invented here'-syndroom. Bij het dit syndroom kan cynisme en sarcasme de boventoon gaan voeren. Een gevolg hiervan is dat het een negatief effect kan hebben op het gedrag van de medewerkers. Vroege communicatie en interactie rond het onderwerp MVO is dan van cruciaal belang. Er ontstaan eigen ambassadeurs in de organisatie en deze ondersteunen de geloofwaardigheid van de externe boodschappen van de

³⁸ Cooymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 14 ev

³⁹ Cooymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 87 ev

⁴⁰ Tulder van, R. Reputaties op het spel: maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving. Pagina 92

organisatie⁴¹.

Een maatschappelijk imago wordt in toenemende mate van belang. Goede communicatie speelt daarbij een rol. Steeds vaker ziet men (marketing)bureaus die dergelijke imago's voor organisaties ontwikkelen. Echter, organisaties die dit laten doen, komen zichzelf vaak in een later stadium tegen. De daden zijn doorslaggevend en niet de woorden - 'Walk your talk', 'practice what you preach'. Het moet gaan over activiteiten en daden. Daarnaast moet het over zaken gaan die intern worden gedragen. Communicatie over MVO is lange termijn gericht. Communicatie over MVO is effectief als het gaat om openheid en transparantie. Consumenten zijn immers kritisch en de media zijn argwanend.

Shell gebruikt de term 'license to operate'. Zij gebruiken dit als een soort maatschappelijk mandaat. Organisaties verkrijgen de noodzakelijke waardering door de maatschappij wanneer zij zorgen dat de samenleving hen kan begrijpen en hun handelen kan volgen⁴². Openheid en transparantie zijn erg belangrijk.

Cooymans en Hintzen wijzen erop dat het goed zou zijn als iedere organisatie de dialoog met de stakeholders aan zou gaan. Door middel van de dialoog kan de organisatie te weten komen wat van hen verwacht wordt en kan dan daarop inspelen. Het is belangrijk dat de organisatie zich bewust is van haar stakeholders en hun verwachtingen, ondanks het feit dat de verwachtingen en behoeften van de stakeholders niet altijd overeenkomen met die van de organisatie⁴³.

Er zijn verschillende thema's en onderwerpen te benoemen die bij een dergelijk dialoog aan bod kunnen komen.

Voorbeelden van mogelijke thema's:

- corruptie;
- milieuvraagstukken;
- personeelsbeleid;
- werknemersparticipatie;
- gezondheid en veiligheid;
- ketenverantwoordelijkheid;
- kinderarbeid;
- mensenrechten / arbeidsnormen;
- intergenerationele verantwoordelijkheden;
- lokale belastingafdracht;
- productveiligheid;
- eerlijke concurrentie;

⁴¹ Cooymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 88

⁴² Cooymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 14

⁴³ Cooymans, M. en Hintzen, E. Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Pagina 88 ev

- omgang met internationale richtlijnen (OESO, ILO, UDHR, Global Compact);
- sociale cohesie.

3.1.4 Modellen

Zoals eerder vermeld en gezien het voorgaande kan men stellen dat stakeholders een zeer belangrijke rol spelen. Ze hebben belangen en macht. Elke organisatie heeft andere stakeholders en voor de organisatie verschilt de macht en het belang per stakeholder. Per stakeholder kunnen derhalve de belangen en macht verschillen. Er zijn daarom uiteenlopende combinaties denkbaar van organisaties met hun stakeholders, die diverse vormen en uitingen van belangen en macht hebben.

Als eerste is het als organisatie belangrijk om haar verschillende stakeholders in kaart te brengen en te onderkennen. Natuurlijk hebben organisaties gedurende een tijd en verschillende momenten vrijwel met alle diverse partijen te maken, die zijn genoemd in de voorgaande figuur 3.1: Groepen stakeholders van een grote organisatie. Echter, er zijn altijd bepaalde stakeholders die dominant zijn in het geheel en die daarom extra aandacht van de organisatie verdienen. Daarbij is het belangrijk om de dominante partij(en) te onderscheiden - welke stakeholders van belang zijn voor de organisatie en daarbij het grootste belang en meeste macht en invloed hebben. Op basis van deze gegevens kan de organisatie haar algemene strategie en benaderingswijze ten aanzien van MVO bepalen. Daaruit vloeien dan diverse mogelijke en gewenste resultaten voort.

Hieronder zet ik deze aspecten uiteen. Aan de hand van de twintigtal stakeholders die genoemd zijn en de aspecten: macht, belang en logica die Mitchell, Agle en Wood van belang achten bij de rol die de stakeholder speelt ten aanzien van de organisatie, veronderstel ik voor verschillende organisaties de dominante partij(en), dus de belangrijkste stakeholder(s) (in tabelvorm). Er is bewust voor een brede variatie aan organisaties gekozen. Daarbij is een keuze van de stakeholders gemaakt, die volgens mij als logisch verondersteld kan worden, aan de hand van figuur 3.1. Door de diverse organisaties aan bod te laten komen, wil ik tot verschillende uitkomsten komen. Er is gekozen voor een overheidsinstelling, een organisatie waar men veel met professionals werkt, een handelsorganisatie, een organisatie die in financiële moeilijkheden verkeert, een multinationale organisatie, een organisatie waarbij de omgeving wordt belast en een maatschappelijke organisatie.

Wanneer de belangrijke stakeholder(s) bekend is / zijn, kan men een veronderstelling maken over welke algemene strategie, ten aanzien van MVO, de organisatie zou kunnen aannemen. Hierbij neem ik de vier benaderingswijzen van Ans Kolk als mogelijke algemene MVO-strategieën of motieven om op MVO over te gaan. De te volgen of gevolgde algemene strategie of benaderingswijze van de organisatie heeft consequenties voor de gewenste en mogelijke resultaten ervan. Dit laat ik tevens per organisatie aan de orde komen.

Professionele organisatie

Tabel 3.2: Stakeholders van een professionele organisatie

	Macht	Belang	Logica
Aandeelhouders			
Belangengroepen			
Branchegenoten			
Concurrenten			
Consumenten			
Financiers			
Handelsorganisaties			
Klanten	X		X
Kredietverleners			
Leveranciers			
Lokale samenleving			
Medewerkers	X	X	X
Media		X	
Management	X	X	X
Politiek			
Onderwijsinstellingen			
Overheid			
Rechtshandhavers			
Wetenschappers			
Vakbonden			

Bij organisaties, die veel met professionals werken, zoals een accountantskantoor of advieskantoor, kan men veronderstellen dat de medewerkers en klanten van de organisatie de belangrijkste stakeholders zijn. Bij de medewerkers zit de kennis van de organisatie en daar zijn deze organisaties voor een groot deel van afhankelijk. De medewerkers moeten de organisatie extern uitdragen en verkopen. Velen werken extern bij klanten, zoals bij en met personen en organisaties. Daarom is het van belang dat zij volledig achter hun eigen organisatie staan, om op die manier goede resultaten te boeken. Medewerkers hebben een logische relatie met de organisatie. Zij zijn in dienst van de organisatie en verrichten arbeid in ruil voor loon etc.

Medewerkers hebben naast een logische relatie, ook macht en belang ten aanzien van de organisatie. Zij kunnen hun werk staken, minder hard werken en / of minder goed doen. Vooral omdat de medewerkers met externe partijen (cliënten / organisaties / individuen) te maken hebben, kan dit een grote impact op de organisatie hebben. Aangezien de organisatie voor een groot deel van de medewerkers afhankelijk is, als het gaat om kennis en vaardigheden, hebben de medewerkers daarmee een middel om de organisatie tot actie aan te zetten.

Klanten hebben als stakeholder een logische relatie met de organisatie. Zij wisselen diensten en vergoedingen met elkaar uit. Klanten hebben macht vanwege het feit dat de organisatie van hen afhankelijk is voor werk. Zij bepalen ook wat zij terug willen zien in de aangeboden en verrichte diensten. Het management speelt een belangrijke rol op alle fronten (macht, belang en logica). Zij moeten zorg dragen voor het voldoen aan de verwachtingen en het tot uiting komen van MVO bij de organisaties. Hun macht en belang vloeit door de hele organisatie heen.

Accountantskantoren zijn regelmatig in het nieuws, vanwege onder andere de schandalen in de VS (Enron en Andersen) die breeduit in de media zijn uitgemeten en waar kantoren over de hele wereld de nadelen van hebben ondervonden. Hiermee hebben ze de mogelijkheden om een organisatie aan te kunnen zetten tot handelen of om organisaties onder druk te zetten. Als een dergelijke organisatie MVO gaat invoeren zal dit voor een groot deel op grond van het reputatiemechanisme zijn. Je kunt veronderstellen dat die organisaties een goed imago willen om mee naar buiten te treden, om daarmee bij cliënten te komen en nieuwe cliënten te verkrijgen en behouden. Bovendien is de reputatie ook van belang voor de medewerkers, omdat zij het 'echte' werk in handen hebben en als visitekaartje bij de cliënten komen, maar tevens omdat men op die manier ook de beste mensen kan aantrekken en behouden. Een dergelijke organisatie zoekt tenslotte topmensen om hun diensten te verkopen en uit te voeren. Openheid en transparantie spelen hierbij een grote rol om hun activiteiten zichtbaar te maken. De organisaties moeten echt laten zien dat MVO voor hen belangrijk is en dat het niet alleen bij woorden blijft. Resultaten die zij hiermee willen bereiken kunnen zijn: grotere naamsbekendheid, meer goodwill als marketing- en managementinstrument, een sterk imago naar markt en medewerkers, positief interesseren van potentiële cliënten en onderscheidende arbeidsvoorwaarden. Het gaat hierbij om alles wat met imago te maken heeft, zowel intern als extern.

Organisatie met financiële moeilijkheden

Tabel 3.3: Stakeholders van een organisatie met financiële moeilijkheden

	Macht	Belang	Logica
Aandeelhouders	X	X	X
Belangengroepen			
Branchegenoten			
Concurrenten			
Consumenten			
Financiers	X		X
Handelsorganisaties			
Klanten			
Kredietverleners	X	X	
Leveranciers			
Lokale samenleving			
Medewerkers			
Media			
Management			
Politiek			
Onderwijsinstellingen			
Overheid			
Rechtshandhavers			
Wetenschappers			
Vakbonden			

Als een organisatie in financiële moeilijkheden zit, is te veronderstellen dat op dat moment financiers, kredietverleners en aandeelhouders de belangrijkste stakeholders zijn.

Aandeelhouders hebben logischerwijs een relatie met de organisatie. Zij zijn immers de eigenaren van de organisatie. Met dat gegeven hebben ze ook macht en belang ten aanzien van de organisatie. Financiers spelen een belangrijke rol, vooral wanneer de organisatie in financiële moeilijkheden zit. Zij spelen vaak een rol op de achtergrond, dus zij hebben wel macht, maar het belang ervan is in mindere mate aanwezig. Wanneer een organisatie het op financieel vlak niet makkelijk heeft, komen kredietverleners meer aan de orde. Zij kunnen samen met de financiers

zorgen voor de middelen om de continuïteit te waarborgen. Als men dan MVO in een dergelijke situatie gaat invoeren, of men is reeds een maatschappelijk verantwoorde onderneming, zullen MVO-activiteiten zich voornamelijk richten op wat men er financieel of economisch mee kan bereiken. Liefdadigheid wordt in deze situatie niet snel geaccepteerd door de voornaamste stakeholders. Ans Kolk spreekt in dit verband van 'win-win', als het gaat om de benaderingswijze van MVO. De MVO activiteiten moeten ook in economisch opzicht iets toevoegen / opbrengen. Zo heeft de maatschappij er voordeel van en heeft vooral de organisatie er ook wat aan. Er kunnen diverse resultaten hieruit voortvloeien afhankelijk van de aard van de organisatie, als deze maar vooral op korte, maar ook op lange termijn iets opbrengen in economische zin.

Overheidsinstelling

Tabel 3.4: Stakeholders van een overheidsinstelling

	Macht	Belang	Logica
Aandeelhouders			
Belangengroepen	X	X	X
Branchegenoten			
Concurrenten			
Consumenten			
Financiers			
Handelsorganisaties			
Klanten			
Kredietverleners			
Leveranciers			
Lokale samenleving			
Medewerkers			
Media	X		
Management			
Politiek	X	X	X
Onderwijsinstellingen			
Overheid	X		X
Rechtshandhavers	X	X	
Wetenschappers			
Vakbonden	X		X

Een overheidsinstelling heeft met allerlei aspecten van de maatschappij te maken. Aan de ene kant heeft ze met de overheid en de aanverwante instellingen te maken, aan de andere kant heeft ze ook veel met partijen uit de samenleving te maken, zoals media, belangengroepen en vakbonden. Bij een overheidsinstelling kan men veronderstellen dat de voornaamste stakeholders de overheid, rechtshandhavers en politiek zijn. Van deze partijen kan verondersteld worden dat zij aan de basis staan van een overheidsinstelling. Zij hebben daarom vaak een logische relatie met de instelling en ook macht en belang. Voor de medewerkers van dit soort organisaties zijn tevens de vakbonden belangrijk, omdat deze de macht hebben om voor hun belangen op te

komen. Zaken die te maken hebben met de werkwijze en het handelen van de overheid, worden altijd nauwlettend door de media in de gaten gehouden. De samenleving draagt tenslotte (financieel) voor een groot deel aan de overheidsactiviteiten bij. Belangengroepen hebben ook macht en belangen jegens een overheidsinstelling. Zij komen op voor de belangen van zekere groepen en dit wil men ook graag terugzien in het handelen van de overheidsinstelling die zij aanspreken. Er wordt van een overheidsinstelling verwacht dat zij het beste voor heeft en daarmee in het voordeel werkt van bepaalde groepen. Als men de benaderingswijze van MVO in dit verband wil benoemen, kan men denken aan duurzaam management. De overheid moet eigenlijk het voorbeeld geven en door MVO zo in hun beleid en werkzaamheden in te bedden (dat het van lange duur is), is daarbij de beste oplossing. De overheid heeft de mogelijkheid tot nauwe banden met maatschappelijke sectoren en organisaties, waarbij het voor hen makkelijker zou moeten zijn om duurzaam management in de praktijk toe te passen, dan voor organisaties uit de private sector. De drempel naar maatschappelijke organisaties en sectoren ligt daar hoger. Eventuele gewenste resultaten kunnen zijn: voldoen aan maatschappelijke normen en waarden, concreet werken aan maatschappelijk verantwoorde activiteiten, structureel waarde toevoeging aan zowel bedrijf als maatschappij en het verbeteren van de samenwerking (met de maatschappelijke sector).

Handelsorganisatie

Tabel 3.5: Stakeholders van een handelsorganisatie

	Macht	Belang	Logica
Aandeelhouders			
Belangengroepen			
Branchegenoten			
Concurrenten			X
Consumenten	X	X	X
Financiers			
Handelsorganisaties			
Klanten	X	X	X
Kredietverleners			
Leveranciers	X		X
Lokale samenleving			
Medewerkers			
Media			
Management			
Politiek			
Onderwijsinstellingen			
Overheid			
Rechtshandhavers			
Wetenschappers			
Vakbonden			

De voornaamste bezigheid van een handelsorganisatie is het inkopen en (door)verkopen van goederen. Hierbij kan men aannemen dat leveranciers, consumenten en klanten de belangrijkste stakeholders zijn. Leveranciers, consumenten en klanten zijn belangrijk vanwege de in- en verkoopfunctie. Echter, consumenten en klanten hebben een grote rol als het gaat om belang, wanneer zij het product of de dienst niet aanschaffen dan heeft dat grote gevolgen voor de organisatie. Concurrenten hebben logischerwijs een relatie met de organisatie. Ze zullen naar elkaar kijken, om te kijken wat zich afspeelt en wat de ontwikkelingen zijn. Ze zullen de ontwikkelingen bij elkaar nauwlettend in de gaten houden. Als zij zich bezig (willen gaan)

houden met MVO zijn allerlei benaderingswijzen, zoals Ans Kolk die omschrijft, afhankelijk van de organisatie en omstandigheden, mogelijk. Aangezien handelsorganisaties ondernemers zijn in vrijwel de puurste vorm, kan men veronderstellen dat hun benaderingswijze ‘win-win’ zal zijn. Het moet iets opleveren. De commerciële insteek. Handelsorganisaties zijn voornamelijk heel commerciële ondernemingen. Echter men kan ook kiezen voor de benaderingswijze tegengaan regulering. Zij hebben voor hun kernactiviteiten in principe geen hulp van de overheid nodig en deze is vaak zelfs niet gewenst. Dit soort bedrijven heeft vaak zelfs een afkeer van de overheid, met haar regeltjes en bureaucratie. Ze hebben bij de invoering en toepassing van MVO ook geen hulp of aansporing nodig van de overheid. ‘Je kunt ze beter voor zijn’ of ‘je kunt beter met ze samenwerken’, zijn uitspraken die wellicht daarmee te maken kunnen hebben. Als men de bemoeienissen van de overheid wil vermijden, zal men zelf het initiatief moeten nemen om maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen. Echter, vaak zal ‘win-win’ wel de boventoon voeren en zal economisch en / of financieel gewin het belangrijkste resultaat zijn.

Multinationale organisatie

Tabel 3.6: Stakeholders van een multinationale organisatie

	Macht	Belang	Logica
Aandeelhouders	X	X	X
Belangengroepen			
Branchegenoten			
Concurrenten			X
Consumenten			
Financiers			
Handelsorganisaties			
Klanten			
Kredietverleners			
Leveranciers			
Lokale samenleving			
Medewerkers			
Media	X	X	
Management			
Politiek			
Onderwijsinstellingen			
Overheid			
Rechtshandhavers			
Wetenschappers			
Vakbonden			

Grote organisaties, die diverse activiteiten kunnen hebben en die activiteiten over de hele wereld uitvoeren, zijn meer zichtbaar in de maatschappij. De media spelen een grote rol, omdat die vaak zorgen voor die zichtbaarheid, wat grote gevolgen kan hebben voor de organisatie. Om die reden hebben zij ook veel macht en belang ten aanzien van de organisatie. Bij het beleid van de multinationale organisaties zullen de media daarom een belangrijke plaats innemen. Afhankelijk van wat voor soorten activiteiten ze hebben, zullen er nog andere verschillende stakeholders een rol spelen in het geheel. Echter, er kan verondersteld worden dat de media, ondanks de uiteenlopende activiteiten van de organisatie, altijd een zeer belangrijke stakeholder zijn.

Concurrenten hebben een logische relatie met de organisatie en deze hebben ook een zekere macht, maar in het geval van multinationale organisaties zullen deze weinig tot geen verder belang hebben. De multinationale organisaties zijn over het algemeen dergelijke grote spelers op de markt, dat zij weerbaar zijn voor de druk van de concurrentie. De multinationale organisaties zullen concurrenten volgen om nieuwe ontwikkelingen snel te ontdekken en daarop in te spelen. Ze kijken naar de concurrent en dat is wederzijds. Wanneer deze organisaties zich gaan bezig houden met MVO kan men veronderstellen, aan de hand van de benaderingswijzen van mevrouw Kolk, dat de organisaties het reputatiemechanisme zullen nastreven. Op grond van het voorgaande kan men aannemen dat voor dit type organisaties hun reputatie kostbaar en tegelijkertijd ook breekbaar is. De resultaten die de organisaties met deze benaderingswijze beogen zijn gericht op hun imago en het verbeteren ervan. Dat moet dan zowel zijn uitwerking hebben op de partijen binnen de organisaties, als voor de externe partijen. Wanneer de multinationale organisaties hun imago veilig gesteld hebben, kan men op lange termijn gaan denken aan duurzaam management als benaderingswijze. Op deze wijze verzekeren ze zichzelf van goede MVO-resultaten (tevens op het gebied van imago) op lange termijn door MVO volledig te integreren met de bedrijfsvoering. Dit geldt overigens voor alle typen organisaties. Zij kunnen, nadat er een goede aanzet is gegeven voor MVO, op lange termijn overgaan op duurzaam management.

'Belastende' organisatie

Tabel 3.7: Stakeholders van een 'belastende' organisatie

	Macht	Belang	Logica
Aandeelhouders			
Belangengroepen	X	X	X
Branchegenoten			
Concurrenten			
Consumenten			
Financiers			
Handelsorganisaties			
Klanten			
Kredietverleners			
Leveranciers			
Lokale samenleving	X	X	
Medewerkers			
Media			
Management			
Politiek			
Onderwijsinstellingen			
Overheid	X	X	X
Rechtshandhavers			
Wetenschappers			
Vakbonden			

Bij organisaties waarbij de directe (leef)omgeving wordt belast door bijvoorbeeld, geluidsoverlast, stankoverlast en andere soortgelijke zaken, zal de lokale samenleving een belangrijke stakeholder van de organisatie zijn. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om chemische bedrijven, productiebedrijven etc. De overheid speelt een belangrijke rol ten aanzien van dit type organisatie. Zij legt regels, procedures en wetten op om de veiligheid te waarborgen en de overlast tot een minimum terug te brengen. De overheid heeft daarom een grote mate van macht en belang, de wetten moeten direct opgevolgd worden en ze hebben een logische relatie met elkaar. De lokale omgeving heeft macht en belang, omdat zij direct de gevolgen van het

organisatie handelen ondervindt en hiernaar kan handelen. Dit kan zij doen door middel van belangenorganisaties die opkomen en zich inzetten voor hun belangen. Belangengroepen kunnen ook opkomen voor het belang van medewerkers ten aanzien van bijvoorbeeld veiligheid. Omdat belangengroepen voor grotere groepen tegelijk opkomen, is hun macht, belang en logische relatie ten aanzien van de organisatie groter, dan bij de brede en versnipperde lokale omgeving. Bij de bovengenoemde zaken ten aanzien van een dergelijke organisatie, is het reputatiemechanisme de meest voor de hand liggende benaderingswijze. De resultaten die hierbij gewenst zijn of bereikt worden, zullen gericht zijn op imago. Echter, in dit geval is het versterken van de relatie met de omgeving nog meer van belang. Er is tevens een andere benaderingswijze mogelijk, die wellicht niet zo voor de hand ligt. Ik heb het dan over de benaderingswijze tegengaan regulering. Organisaties waarbij men onder andere stank- en geluidsoverlast produceert, hebben daarom regelmatig te maken met de overheid in de vorm van milieucontrolediensten. Controles worden vaak als niet prettig, of gewenst ervaren, maar zijn vaak noodzakelijk. Door MVO toe te passen kan men de overheidsbemoedeningen eventueel verminderen. Het is echter de vraag of dit soort organisaties onder elke vorm van (milieu)controle uit zouden kunnen komen. Daarom is het wellicht beter bij de invoering van MVO het reputatiemechanisme toe te passen, Dit kan tevens als bijkomend voordeel hebben, dat de controlediensten minder vaak de organisatie komen 'belasten'.

Maatschappelijke organisatie

Tabel 3.8: Stakeholders van maatschappelijke organisaties

	Macht	Belang	Logica
Aandeelhouders			
Belangengroepen	X	X	X
Branchegenoten			
Concurrenten			
Consumenten			
Financiers			
Handelsorganisaties			
Klanten			
Kredietverleners			
Leveranciers			
Lokale samenleving			
Medewerkers			
Media			
Management			
Politiek			
Onderwijsinstellingen			
Overheid	X	X	X
Rechtshandhavers			
Wetenschappers			
Vakbonden			

Stichtingen en andere maatschappelijke organisaties werken vaak vanuit een ideaal. Zij werken vanuit een idee om directe waarde toe te voegen aan de wereld en maatschappij. Zij willen verbeteringen realiseren op allerlei terreinen en daarbij geen eventuele negatieve effecten veroorzaken. Dit type organisatie werkt tevens niet uit een winstoogmerk. De overheid speelt hierbij een belangrijke rol. Zij zorgt voor de continuïteit van dergelijke organisaties en daarom zijn de aspecten macht en belang hier sterk aan de orde. Tevens heeft dit type organisaties een relatie met de overheid die logisch is. Belangengroepen stellen zaken aan de orde in het belang van een bepaalde groep. De maatschappelijke organisaties moeten hierop inspelen en naar

handelen. Omdat de maatschappelijke organisaties door onder andere belangengroepen van werk worden voorzien en hier hun bestaansrecht aan ontleen, is de macht, belang en logische relatie van groot belang. Belangengroepen hebben daarmee invloed op de maatschappelijke organisatie. Duurzaam management kan hierbij verondersteld worden als de beste MVO-benaderingswijze met het idee, 'practice what you preach' ofwel het goede voorbeeld geven. Voor dit type organisatie is de drempel laag om met andere maatschappelijke sectoren en organisaties contacten te onderhouden. Dit kan resulteren in: concreet werken aan maatschappelijk verantwoorde activiteiten, voldoen aan maatschappelijke normen en waarden en zinvol, inspirerend en ontspannend werk.

Andere mogelijke resultaten van het concreet toepassen van MVO kunnen zijn (op korte, maar vooral op lange termijn):

- continuïteit in de realisatie van maatschappelijke ambities;
- onderscheiden van de concurrent;
- bewerkstelligen van teambuilding, verbeteren van de samenwerking / concreet resultaat;
- ontwikkelen van competenties;
- onderdeel van het Management Development traject;
- nieuwe ervaringen en contacten biedend, uitbreiding netwerk;
- aanboren van nieuwe markten;
- creëren van een gemeenschappelijke cultuur.

Men kan aan de hand van de bovenstaande voorbeelden / modellen concluderen, dat er talrijke mogelijkheden zijn voor de diverse organisaties om MVO te benaderen. Dit is van talrijke zaken afhankelijk en daarom moeilijk vast te stellen. Men zou MVO moeten opvatten als iets dynamisch en het op die manier moeten benaderen. De aanpak verandert al naar gelang de organisatie, omgeving, stakeholders, verwachtingen etc veranderen. Omdat MVO niet is vastgelegd in wetten en regels en daarom niet verplicht is, is MVO een kwestie van verwachtingen, verwachtingen van partijen ten opzichte van organisaties. Dat is de reden waarom stakeholders een dergelijke grote en belangrijke rol spelen bij MVO. De verwachtingen ten aanzien van de organisaties kunnen sterk uiteenlopen per organisatie. Men kan om die reden veronderstellen, dat MVO voor elke individuele organisatie maatwerk is.

De overige deelvragen van het onderzoek worden uitgewerkt aan de hand van de vier benaderingswijzen, zoals Ans Kolk deze uiteen heeft gezet. De (gekozen) benaderingswijze van een organisatie ten aanzien van MVO, kan namelijk consequenties hebben voor de wijze van vastlegging binnen de organisatie, welke vormen van MVO toegepast worden, of het een integraal geheel is met de rest van de bedrijfsvoering en of de organisatie MVO-doelstellingen heeft en / of in welke mate deze worden gerealiseerd.

3.2 Vastlegging

Bij de verkenning van het onderwerp en in de theorie is hier weinig over te vinden. Aangezien er geen wetten en / of regels zijn opgesteld voor de vastlegging van MVO binnen de organisaties, zal deze per individuele organisatie verschillen. Dit is daardoor een extra aandachtspunt bij mijn interviews bij de verschillende organisaties.

Er zijn wel een aantal veronderstellingen te maken wat de mogelijkheden kunnen zijn per benaderingswijze voor de vastlegging van MVO binnen organisaties.

'Win-win' door MVO

Bij 'win-win' door MVO spreekt men van een balans tussen maatschappelijk en economisch gewin. MVO moet wel wat opleveren, anders begint men er niet aan. Wanneer MVO bij deze benadering vastgelegd wordt of vastlegging reeds aanwezig is in een organisatie, zal dat hoogstwaarschijnlijk gekoppeld zijn aan financiële en / of economische zaken. Echter, als MVO een steeds terugkerend aspect is binnen de organisatie, kan het worden meegenomen in de

vastlegging van de complete bedrijfsvoering. Het gaat bij 'win-win' voornamelijk om de voorwaarde van de organisatie om aan MVO te beginnen - het moet geld opbrengen. Ondanks die stelling kan MVO alsnog in de hele organisatie worden doorgevoerd.

Reputatie-aspecten MVO

Bij deze benadering zou men kunnen verwachten, dat MVO (nog) niet in grote mate is ingebed in de organisatie en daarom niet concreet is vastgelegd in, bijvoorbeeld beleid. Als men bij deze benadering MVO zou gaan vastleggen, kan men veronderstellen dat dit dan als eerste zou gebeuren op afdelingen of onderdelen die de meeste externe contacten hebben, om op die manier die reputatie op te bouwen. Hierbij kan men denken aan communicatie-, sales- en marketingafdelingen van organisaties. Derhalve is het niet binnen de gehele organisatie en bedrijfsvoering vastgelegd. Dit neemt echter niet weg, dat organisaties er altijd voor kunnen kiezen MVO in de hele bedrijfsvoering vast te leggen. Dit zal in een verder gevorderd stadium zijn, wanneer MVO in toenemende mate wordt toegepast.

Duurzaam management

Bij duurzaam management kan men veronderstellen dat MVO en de vastlegging ervan vrijwel volledig zijn opgenomen door en in de hele organisatie. De vastlegging is dan niet afhankelijk van hetgeen men met MVO wil bereiken (reputatie, financieel gewin of tegengaan regulering), maar wordt er serieus door de hele onderneming gekeken naar haar impact op de omgeving op sociaal en milieu gebied. De vastlegging zal dan ook afgestemd zijn op de aspecten van impact op de maatschappij.

Tegengaan regulering

De vastlegging van MVO bij de benaderingswijze: tegengaan regulering, zal er voornamelijk op zijn gericht om aan de normen, wetten en richtlijnen van de overheid te voldoen of zelfs verder te gaan dan de overheid vereist. Ondanks het feit dat MVO binnen de hele organisatie of voor de hele organisatie vastgelegd kan zijn, zullen de wettelijke normen en richtlijnen waaraan zij moeten voldoen als organisatie extra aandacht krijgen bij de vastlegging van MVO.

3.3 Vormen en implementatie

In een studie van de Rijks Universiteit Groningen (Algera, Jansen, Meykamp en Westerhuis, 1993) worden vier modellen met een opklimmende reeks van maatschappelijk verantwoord ondernemen geschetst. Hierbij dient rekening gehouden te worden met het feit dat het begrip 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' een normatief begrip is en dat het begrip vooral betrekking heeft op zaken, die niet juridisch geregeld zijn. Ondernemingen kunnen op deze vier manieren inhoud geven aan MVO:

1. **'Minimale maatschappelijke verantwoordelijkheid.** Het accent ligt hier op economische doelstellingen. Het is de taak en de verantwoordelijkheid van ondernemingen te streven naar een zo hoog mogelijk rendement, naar winstoptimalisatie door een efficiënte productie van goederen waarnaar koopkrachtige vraag bestaat. Gemeend wordt dat iedere activiteit die niet is gericht op het maken van winst, afbreuk doet aan deze voornaamste verantwoordelijkheid die een bedrijf heeft ten opzichte van de maatschappij. Het gaat om het vergroten van 'shareholders value', dus

- winstmaximalisatie ten gunste van de aandeelhouders.
2. **Maatschappelijke aanvaardbaarheid.** Erkend wordt dat ook de samenleving belangen heeft bij het functioneren van de onderneming. De onderneming zal zo'n beleid voeren dat de maatschappij haar handelen blijvend wil aanvaarden, op straffe van nadelen voor de onderneming of misschien wel haar ondergang. Het accent blijft sterk liggen op de economische doelstelling, maar het zwaartepunt verschuift naar bedrijfseconomische continuïteit. Ook komt er aandacht voor de sociale en de maatschappelijke doelstelling.
 3. **Ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid.** In de besluitvorming van de onderneming worden in beginsel alle effecten van het handelen voor anderen betrokken. Tot de verantwoordelijkheid behoort ook de wijze waarop zij deze doelstellingen tracht te bereiken, met inachtneming van de daarbij gehanteerde morele criteria. Ondernemingen hebben de morele plicht de samenleving zo min mogelijk schade te berokkenen met hun activiteiten. Deze plicht kan ten koste gaan van het rendement van de onderneming.
 4. **Maatschappelijk activisme.** Het accent verschuift naar de maatschappelijke doelstelling. De onderneming treedt buiten het gebied van haar primaire functie en helpt om maatschappelijke en politieke problemen die niet aan de functie zijn gerelateerd, op te lossen⁴⁴.

Gezien deze modellen kan men veronderstellen dat hoe meer partijen, eventueel gezamenlijk meer macht hebben ten opzichte van de organisatie, hoe verder zij in de opklimmende reeks van het model komen. Als praktisch geen (externe) partijen invloed op de organisatie hebben en / of uitoefenen, dan is er een grote kans dat de organisatie in te delen valt onder *minimale maatschappelijke verantwoordelijkheid*. Er is immers geen directe aanleiding om actief aan MVO te gaan doen. Winst maken zal de eerste en vrijwel enige prioriteit zijn. Echter, in het geval van meerdere stakeholders die een grotere invloed hebben op de organisatie, kan de organisatie eerder geneigd zijn meer maatschappelijk verantwoordelijkheid te tonen. Dan zal de organisatie, afhankelijk van de organisatie zelf, de stakeholders, hun verwachtingen en macht, terecht komen in één van de andere drie mogelijkheden: *maatschappelijk aanvaardbaarheid*, *ruime maatschappelijk verantwoordelijkheid* en in een extreem geval, *maatschappelijk activisme*.

Hieronder zal ik een aantal aannames doen ten aanzien van de vormen en mate waarin organisaties aan MVO doen, gekoppeld aan de vier benaderingswijzen van Ans Kolk.

'Win-win' door MVO

Bij deze benadering kan men veronderstellen dat twee modellen mogelijk zijn. Dat zijn de modellen: minimale maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijk aanvaardbaarheid. Hierbij heeft het streven naar winstoptimalisatie en het tevreden houden van de aandeelhouders hoge prioriteit. Bij de 'win-win' benadering staat het economische gewin en het belang van de aandeelhouders ook voorop. De benadering en de modellen lijken daarom goed op elkaar aan te sluiten.

⁴⁴ Verschillende auteurs. People, Planet, Profit: visies op duurzaam ondernemen en beleggen. Pagina 17

Reputatie-aspecten MVO

Bij deze benadering kan men veronderstellen dat er twee modellen zijn van MVO, waarin de mate ervan wordt onderscheiden. De twee modellen zijn: maatschappelijke aanvaardbaarheid en ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit zijn de twee meest voor de hand liggende keuzes. Minimale maatschappelijke verantwoordelijkheid voldoet niet, omdat het niets toevoegt aan de reputatie. De MVO-activiteiten zijn te minimaal om de reputatie te verbeteren.

Maatschappelijk activisme is niet logisch. Echter, het is wel een optie. Het is een te radicale optie, waarbij de geloofwaardigheid van de organisatie op het spel staat, omdat de organisatie de daad bij het woord moet voegen en daar ook veel voor moet doen. Men moet dan ook zaken oppakken, die ver of verder van de organisatie- en kernactiviteiten af liggen. Wanneer de daad niet bij het woord gevoegd kan worden, brengt dat alleen maar schade aan de reputatie toe en voegt het niets aan de reputatie toe in goede zin.

Duurzaam management

Ook bij deze benadering kan men twee modellen veronderstellen. Ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid is hierbij een mogelijkheid. Bij dit model worden de effecten van het handelen van de organisatie onder de aandacht gebracht en wordt hier rekening mee gehouden. Dit is tevens het doel van de benaderingswijze duurzaam management. De benaderingswijze en model lijken dan ook goed op elkaar afgestemd. Het model wordt toegepast, ook al kan het ten koste gaan van het rendement van de organisatie. Wanneer de organisatie nog verder wil gaan in haar maatschappelijke verantwoordelijkheid, kan men ook het model nastreven: maatschappelijk activisme. Hierbij gaat de organisatie zo ver in haar maatschappelijke rol, dat men verder weg raakt van haar kernactiviteiten. Bij duurzaam management lijkt dit soms ook het geval te zijn, al lijkt het geen doel op zich.

Tegengaan regulering

Het model dat bij deze benadering te veronderstellen is, is afhankelijk van wat de organisatie wil bereiken met de benadering: tegengaan regulering. De organisatie kan gewoonweg aan de wet, normen en richtlijnen voldoen of de organisatie kan ervoor kiezen om op de wet vooruit te lopen. Wanneer de organisatie ervoor kiest om alleen aan de wet te voldoen, kan men veronderstellen dat men het model van maatschappelijke aanvaardbaarheid zal volgen. Echter, wanneer men als organisatie ervoor kiest om op de wet vooruit te lopen of om meer te doen dan de wet voorschrijft, kan men aannemen dat men het model van ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid zal nastreven.

Over de implementatie is weinig terug te vinden in de literatuur. Dit heeft er waarschijnlijk mee te maken, dat het per organisatie in grote mate kan verschillen. De implementatie van MVO wordt vaak als maatwerk beschouwd.

Bij de implementatie kan wel rekening gehouden worden met het verschil tussen een centraal en decentraal geleide organisatie en of er sprake is van een top down benadering of een bottom up benadering. Hierbij kan men veronderstellen dat wanneer een organisatie centraal geleid wordt, de implementatie soepeler kan verlopen dan wanneer deze niet centraal wordt geleid. Tevens kan men opmerken dat wanneer MVO al aanwezig is binnen de organisatie de implementatie van nieuwe en andere MVO-initiatieven gemakkelijker kan verlopen.

3.4 Integratie

Prof. dr. Jacqueline Cramer, die onder andere werkzaam is op de Erasmus Universiteit zegt dat duurzaam ondernemen een echte overtuiging en concreet beleid van het management moet zijn en geen inhoudsloze kreet. Zij pleit ervoor, dat bij goed duurzaam ondernemen economische doelen geïntegreerd worden met milieu en sociale doelen. Tot nu toe lijken duurzaam ondernemen en de verschillende aspecten die daar onder vallen binnen de organisatie gescheiden van elkaar te zijn en niet als geheel te worden aangepakt⁴⁵. Naast deze korte opinie is er vrijwel niets te vinden over MVO en de bedrijfsvoering, dat antwoord kan geven op deze vraag. Het probleem hierbij is dat het per individuele organisatie kan verschillen op allerlei aspecten. Of er sprake is van integratie van het concept, de mate waarin het is geïntegreerd en hoe MVO is geïntegreerd met de andere onderdelen van de organisatie. Dit is tevens een aspect dat extra aandacht verdient bij mijn onderzoek.

Ans Kolk onderscheidt bij haar benaderingswijzen van MVO ook de benaderingswijze 'duurzaam management'. Deze benaderingswijze van MVO komt waarschijnlijk het dichtst bij een geïntegreerd geheel met de algehele bedrijfsvoering en andere maatschappelijke organisaties en sectoren. Hierbij is niet zozeer sprake van een ad hoc aanpak van het fenomeen MVO, waarvan er bij de andere benaderingswijzen nog wel eens sprake van kan zijn.

Ik werk hieronder dit onderwerp uit aan de hand van de vier benaderingswijzen.

'Win-win' door MVO

Doordat MVO in dit geval, wordt ingegeven door één concreet doel of voorwaarde, zal het daarom als niet nodig worden gezien om het met de gehele bedrijfsvoering te integreren. MVO zal daarom vaak gekoppeld zijn aan financiële en economische doelen, procedures en beleid. Dit sluit echter niet uit dat wanneer men de 'win-win' benadering en dit geldt ook in een zekere mate voor de reputatie benadering nastreeft, men MVO niet integreert met de bedrijfsvoering. Dit is uiteraard mogelijk. Echter, dit wordt niet snel als vanzelfsprekend verondersteld.

Reputatie-aspecten MVO

Bij deze benadering kan men ongeveer dezelfde veronderstelling maken als bij de benadering 'win-win'. Hierbij kan men veronderstellen dat MVO niet sterk is geïntegreerd met de algehele bedrijfsvoering. Dit lijkt een gevolg te zijn van het feit dat deze benadering vaak een ad hoc benadering is, waarbij er plots en snel gehandeld moet worden. Wanneer MVO bij deze benadering geïntegreerd wordt met de bedrijfsvoering, zal het eerder geïntegreerd worden binnen de afdelingen met de externe contacten, waarbij de belichting van MVO het grootst is. Daarvanuit zal het wellicht dan verder geïntegreerd worden met de andere afdelingen waarna het geïntegreerd is met de complete bedrijfsvoering.

Duurzaam management

Bij de benadering duurzaam management kan men veronderstellen dat MVO het meest is

⁴⁵ Prof. dr. J. Cramer. Consumenten dwingen MBK tot duurzaam ondernemen. Ondernemerszaken, 2001

geïntegreerd met de gehele bedrijfsvoering. De organisatie is zich bewust van haar impact op de samenleving en handelt er ook naar. Om er juist naar te handelen zal MVO op een goede manier in de gehele bedrijfsvoering opgenomen moeten zijn. Bovendien zijn er contacten met de maatschappelijke sector en organisaties, waartussen er een regelmatige interactie is.

Tegengaan regulering

Wanneer men deze benadering nastreeft, kan men aannemen dat wanneer sprake is van integratie van MVO met de bedrijfsvoering, dit wordt ingegeven door het streven om te voldoen aan de eisen die de wet oplegt. Wanneer MVO geïntegreerd wordt zal dit ook voornamelijk gericht zijn op het voldoen aan de wet of het vooruit lopen op de wet. Dit kan alle facetten van de organisatie betreffen, afhankelijk van het organisatietype en -activiteiten. Naast de integratie van MVO ten behoeve van de wet, kan ook hier sprake zijn van een integratie met de hele bedrijfsvoering en organisatie. Bij deze benadering zal er echter bij de integratie van MVO aandacht geschonken worden aan die aspecten die daar direct aan gekoppeld zijn.

3.5 Doelstellingen

Als de organisatie niet heeft bepaald wat haar doelstellingen zijn, kan zij niet bepalen hoe effectief zij is en of de resultaten bereikt zijn of niet. Er is geen wetenschappelijke manier om doelstellingen te formuleren voor een organisatie. Dit zijn waardeoordelen en dat hoort ook zo. Alle grote organisaties hebben een andere doelstelling. Ze vervullen allen een andere functie in de maatschappij. Daarom moeten alle organisaties een evenwicht zoeken tussen de doelstellingen van de organisatie en de behoeften en wensen van het individu. Elke organisatie moet de behoefte aan orde in evenwicht brengen met de behoefte aan flexibiliteit en individuele speelruimte. De organisatie moet immers een instrument zijn, terwijl zij tegelijkertijd de resultaten oplevert die de samenleving en de gemeenschap nodig hebben⁴⁶.

Als het gaat om het behalen van haar eigen doelstellingen, kunnen organisaties beïnvloed worden door stakeholders. Tevens kan het handelen van organisaties invloed hebben op stakeholders. Voor het realiseren van hun doelstellingen zijn organisaties afhankelijk van de maatschappelijke context, waarbinnen zij actief zijn⁴⁷.

Ook over dit aspect van MVO is weinig terug te vinden. Met grote waarschijnlijkheid kan men aannemen, dat dit te maken heeft met het feit dat doelstellingen door de organisaties zelf worden vastgesteld. Doelstellingen zijn afhankelijk van talrijke zaken en men kan niet zomaar een bepaalde doelstelling toepassen op iedere willekeurige organisatie. Elke doelstelling is uniek voor de organisatie en verschilt daarom per organisatie.

Ondanks het feit dat weinig over dit onderwerp is te vinden, ga ik hieronder toch een aantal veronderstellingen proberen te maken met betrekking tot MVO-doelstellingen en de vier

⁴⁶ Drucker, P. De werkbare maatschappij. Pagina 137 ev

⁴⁷ Tulder van, R. Reputaties op het spel: maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving. Pagina 92

benaderingswijzen. Ik zal veronderstellingen maken die puur gericht zijn op de benaderingswijze. Dit neemt echter niet weg, dat de MVO-doelstellingen ook beïnvloed of ingegeven kunnen worden door andere zaken van de organisatie en MVO op haar beurt weer de doelstellingen beïnvloed. Of de doelen zijn behaald en in welke mate, is geheel afhankelijk van de organisatie, omgeving en doelstelling zelf. Ik maak hierover daarom geen veronderstellingen.

‘Win-win’ door MVO

De MVO-doelstellingen bij deze benadering zullen zijn ingegeven door de financiële en economische doelen van de organisatie. Men kan veronderstellen dat deze doelen gekoppeld zullen worden aan de MVO-doelen.

Reputatie-aspecten MVO

Wanneer organisaties bij deze benadering MVO-doelstellingen formuleren, kan men aannemen dat de doelstellingen op externe zaken gericht zullen zijn. Zaken die meer te maken hebben met reputatie en de belichting of bekendmaking van de organisatie. Hierbij kan men denken aan een doel als een grotere (gunstigere / positievere) naamsbekendheid.

Duurzaam management

Wanneer men de benadering duurzaam management nastreeft, kan men aannemen dat de MVO-doelen erop geënt zijn de effecten van het ondernemingshandelen op de sociale- en milieuomgeving te minimaliseren. Tevens is er een mogelijkheid dat in de doelen de samenwerking of interactie met maatschappelijke organisaties vermeld staan.

Tegengaan regulering

Bij deze benadering zullen de MVO-doelstellingen voornamelijk gericht zijn op om aan de wettelijke normen, eisen en richtlijnen te voldoen en afhankelijk van de organisatie, erop vooruit te lopen. Met de MVO-doelen willen ze bereiken dat de overheid zich minder bemoeit met het organisatiehandelen.

3.6 Conclusie

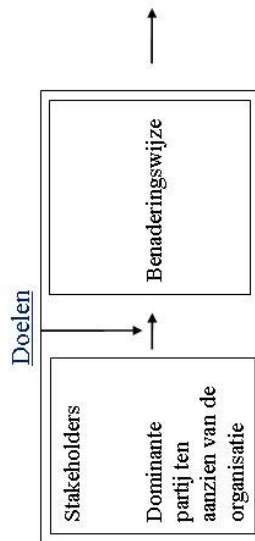
De theorieën uit dit hoofdstuk kunnen een verklaring geven waarom, theoretisch gezien, organisaties maatschappelijk verantwoord gaan ondernemen. De invulling, toepassing en effecten komen daarbij aan de orde.

Het theoretisch kader is opgebouwd uit de vijf deelvragen die in hoofdstuk 1 zijn geformuleerd. Als eerste zijn de redenen aan bod gekomen, waarbij drie theoretische benaderingen zijn onderscheiden: neo-institutionele theorie, stakeholder theorie en rationele-keuze theorie. Daarbij zijn de vier benaderingswijzen van Ans Kolk gepresenteerd: ‘win-win’, reputatie-aspecten, duurzaam management en tegengaan regulering, die later veel zijn gebruikt om de overige deelvragen te beantwoorden. Er is ervoor gekozen om de stakeholder theorie nader uit te werken, waarbij de manier om belangrijke stakeholders te bepalen een belangrijk deel heeft ingenomen en tevens bij de modellen van de verschillende organisaties is gehanteerd. Ten slotte zijn de overige vier deelvragen uitgewerkt aan de hand van de vier benaderingswijzen. Hierbij zijn verschillende mogelijkheden en antwoorden verondersteld. In het conceptueel model (figuur 3.3) hieronder zijn de veronderstellingen kort uiteengezet.

De in dit hoofdstuk gepresenteerde theorieën vormen een achtergrond bij de analyse van MVO bij de onderzochte / ondervraagde organisaties. Ze geven tevens een beter inzicht in het begrip MVO. De theorieën en benaderingen geven aan hoe en welke keuzes organisaties kunnen maken betreffende de houding die zij willen aannemen ten aanzien van MVO.

Figuur 3.3: Conceptueel model:

<i>Benaderingswijze / deebvraag</i>	Vastlegging	Vorm / implementatie	Integratie
'Win - win'	Gekoppeld aan financiële / economische zaken. Gericht op financieel gewin.	Minimale maatschappelijke verantwoordelijkheid / maatschappelijke aanvaardbaarheid.	Integratie met financiële / economische doelen, procedures en beleid.
Reputatie-mechanisme	Externe contacten. Communicatie-, marketing- en salesafdeling. Gericht op reputatie	Maatschappelijke aanvaardbaarheid / ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid.	Niet sterk geïntegreerd. Geïntegreerd met afdelingen met grootste 'exposure'.
Duurzaam management	Gericht op MVO / impact op maatschappij.	Ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid / maatschappelijk activisme.	Grote mate van integratie.
Tegengaan regulering	Gericht op het voldoen aan normen en wetten.	Maatschappelijke aanvaardbaarheid / ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid.	Integratie ten behoeve van de wet.



Hoofdstuk 4 Methoden van onderzoek

In de voorgaande drie hoofdstukken is getracht een verklaring te vinden voor het fenomeen MVO bij organisaties en antwoord te geven op de deelvragen, zoals deze in hoofdstuk 1 zijn geformuleerd. Deze vragen zijn in een theoretisch kader gezet, om op die wijze tot een antwoord te komen. In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek en de methode van onderzoek behandeld. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek te verrichten in de vorm van een casestudy. Dit hoofdstuk is sterk gebaseerd op het boek: 'De kern van casestudy's', van de heer J.F.A. Braster (2000).

4.1 Domein

Het domein beslaat de verzameling van eenheden waar een conclusie over getrokken gaat worden. In dit geval betreft het domein (grote) organisaties in Nederland die maatschappelijk verantwoord ondernemen. 'De onderzoekseenheid is de eenheid waar men een uitspraak over wil doen'⁴⁸. De onderzoekseenheid van dit onderzoek is gelijk aan het domein: organisaties in Nederland die maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er is bij de selectie van de onderzoekseenheden niet gewerkt met een kanssteekproef. In dit geval kan men meer spreken van een doelgerichte steekproef. Hierbij is er sprake van een doordachte selectie. Het doel is dan om te komen tot theoretische generalisaties⁴⁹. Het gaat bij dit onderzoek om een explorerend onderzoek. De organisaties zijn gekozen door middel van een theoretische en een pragmatische selectie. Bij de selectie van onderzoekseenheden is het uitgangspunt *homogeniteit op de afhankelijke variabelen*⁵⁰. Bij dit onderzoek worden organisaties onderzocht waar men al maatschappelijk verantwoord onderneemt. Tevens is het bij dit verkennend onderzoek gewenst om een breed scala aan organisaties te benaderen. Het betreft organisaties uit verschillende bedrijfstakken, sectoren en branches. Op die manier kan een divers beeld gekregen worden van wat zich afspeelt op MVO-gebied en een brede conclusie trekken. Bovendien zijn een vijftiental organisaties benaderd, waarvan ik er uiteindelijk vijf wilde onderzoeken. Van die vijftien organisaties waren ook daadwerkelijk vijf organisaties bereid mee te werken aan het onderzoek.

4.2 Casestudy

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Braster stelt dat bij een kwalitatieve aanpak het gaat om de analyse van woorden. Specifiek is gekozen voor een casestudy. Een casestudy bestudeert een geval. Het gaat hierbij om een verkennend onderzoek. Aangezien een vijftal organisaties onderzocht zullen worden, kan men spreken van een meervoudige casestudy. Er zijn verschillende kenmerken van een casestudy te onderscheiden. Voor dit onderzoek geldt (zie vervolg hoofdstuk 4): enkele onderzoekseenheden, een pragmatische en theoretische selectie, geen controlemogelijkheden, diepte-interviews en bestaande gegevens als dataverzamelmethode en een kwalitatieve analyse. Een ander kenmerk van een casestudy is

⁴⁸ Braster, J.F.A. De kern van casestudy's. Pagina 84

⁴⁹ Braster, J.F.A. De kern van casestudy's. Pagina 83

⁵⁰ Braster, J.F.A. De kern van casestudy's. Pagina 92

dat het betrekking heeft op een sociaal verschijnsel in een natuurlijke omgeving. Het verschijnsel laat zich niet isoleren van de context of omgeving. Bij dit onderzoek is uitgegaan van een deductieve benadering, waarbij eerst een theorie en hypothesen worden beschreven en vervolgens de empirische werkelijkheid wordt geobserveerd. Er kan ook wel gesproken worden van een theorie vormende casestudy. Er is een wil om het verschijnsel te verklaren⁵¹. Dit onderzoek heeft tot doel te verklaren waarom organisaties maatschappelijk verantwoord (gaan) ondernemen.

4.3 Dataverzameling

Bij dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van verschillende kwalitatieve dataverzamelmethode(n) of bronnen. Te weten:

- bestaande gegevens;
- diepte-interviews.

Bij bestaande gegevens kan in dit geval gedacht worden aan jaarverslagen, personeelsbladen, nieuwsbrieven, artikelen, reclamefolders en websites. Dergelijke bronnen zijn indicatief voor het beeld dat de organisatie naar buiten wil brengen en hoe ze uiting geven aan het verschijnsel MVO.

De diepte-interviews zijn mondeling afgenomen bij de desbetreffende organisatie. Het gaat om open interviews, die niet gestructureerd zijn. Er wordt niet gewerkt met een lijst met vragen. De interviews zijn afgenomen bij de personen die binnen die organisatie over MVO gaan, zich ermee bezig houden en / of verantwoordelijk zijn voor het MVO-beleid binnen de organisatie. Vier van de vijf interviews zijn opgenomen op een bandrecorder en vervolgens letterlijk uitgetypt in een worddocument⁵². Eén organisatie wilde niet dat het gesprek werd opgenomen, vanwege vervelende ervaringen in het verleden.

4.4 Operationalisatie

Bij operationalisatie worden concrete empirische procedures meer gespecificeerd met als uiteindelijk doel het meten van de variabelen. Het is een specificatie van hoe we de verschillende attributen in de werkelijke wereld kunnen herkennen. De theoretische concepten worden vertaald in empirische variabelen⁵³. In dit geval gaat het om nominale metingen door middel van deelvragen (zie hoofdstuk 1). Er zijn geen rekenmogelijkheden, het is daarom een kwalitatief onderzoek. Door tijdens de interviews concreet te vragen naar de belangrijke stakeholders, de benaderingswijze(n) en antwoorden op mijn deelvragen, tracht ik mijn conceptueel model in te vullen. Op die manier probeer ik eventuele relaties tussen die zaken te achterhalen.

4.5 Data-analyse

Bij de data-analyse van dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwalitatieve analyse. De interviews zijn letterlijk uitgewerkt in een worddocument. Aan de hand van de interviews en

⁵¹ Braster, J.F.A. De kern van casestudy's. Hoofdstuk 2

⁵² Braster, J.F.A. De kern van casestudy's. Hoofdstuk 6

⁵³ Braster, J.F.A. De kern van casestudy's. Pagina 11 ev

bestaande gegevens worden de vijf deelvragen stuk voor stuk beantwoord. De teksten worden geïnterpreteerd. Dit kan men onderscheiden als een deductieve analyse, waarbij de veronderstellingen en onderzoeksvragen een rol hebben gespeeld bij de dataverzameling⁵⁴.

4.6 Controleerbaarheid en betrouwbaarheid

In zijn boek 'De kern van casestudy's' beschrijft de heer Braster diverse wetenschappelijke criteria om een onderzoeksontwerp te beoordelen⁵⁵. Ik richt mij voornamelijk op de traditionele criteria: validiteit en betrouwbaarheid. Hieronder behandel ik een aantal van de criteria in het kort.

Controleerbaarheid

Wetenschappelijk onderzoek moet controleerbaar zijn. Op deze manier kan men op- en aanmerkingen plaatsen ten aanzien van het onderzoek. Bij een voldoende beoordeling is de scriptie opvraagbaar bij de Erasmus Universiteit. Tevens wordt in deze scriptie het onderzoeksproces nauw beschreven. Er bestaat een mogelijkheid om de uitgetypte interviewverslagen in te zien of de bandopnames terug te luisteren.

Construct validiteit

Validiteit betekent, kort gesteld, dat men meet wat men weten wil. Bij construct validiteit gaat het om een adequate vertaling van theoretische begrippen naar empirische variabelen. Voor nog niet scherp omliggende concepten, zoals MVO, zijn geen gestandaardiseerde instrumenten beschikbaar, daarom is in dit geval triangulatie een oplossing. Door middel van data-triangulatie wordt aan deze criteria voldaan. Naast bestaande gegevens (websites, jaarverslagen etc.), zijn ook diepte-interviews afgenomen. Op deze manier kan worden nagegaan of de theoretische concepten op een juiste wijze in de empirie zijn vastgesteld.

Interne validiteit

Bij interne validiteit gaat het om de relaties tussen de concepten. Het vaststellen van causale relaties tussen theoretische concepten in de empirische werkelijkheid staan centraal. Bij dit onderzoek zijn de causale relaties echter moeilijk vast te stellen. Dat komt doordat het een meting is op één moment in de tijd, het maar enkele onderzoekseenheden bevat en het verschijnsel MVO niet los van de context is te zien. Er zijn echter toch nog mogelijkheden om de verklarende uitspraken te valideren. In dit geval zijn dat:

- pattern matching;
- explanation building.

Bij pattern matching wordt voorafgaand aan de bestudering van een verschijnsel een patroon van verwachte effecten voorspelt. In hoofdstuk 3 (vanaf paragraaf 3.1.4), worden verschillende veronderstellingen gemaakt voor mogelijke uitkomsten of antwoorden op de deelvragen. Dit is gedaan aan de hand van een aantal fictieve en verschillende typen organisaties.

⁵⁴ Braster, J.F.A. De kern van casestudy's. Hoofdstuk 7

⁵⁵ Braster, J.F.A. De kern van casestudy's. Hoofdstuk 4

Bij explanation building worden hypothesen ontwikkeld (met behulp van pattern matching) om het verschijnsel te kunnen verklaren. In hoofdstuk 3 is getracht een verklaring te geven voor het verschijnsel MVO bij organisaties. In het onderzoek worden verschillende organisaties betrokken. Men kan dan spreken van een meervoudige casestudy.

Externe validiteit

Bij externe validiteit gaat het om de generaliseerbaarheid van de relaties naar andere organisaties, plaatsen en tijden. Het kan interessant zijn of de verklaring voor één geval ook opgaat voor meerdere gevallen. Om de externe validiteit te vergroten zou men dan een meervoudige casestudy moeten uitvoeren. Echter, ook al neemt de generaliseerbaarheid toe, deze is dan, in dit geval, nog steeds gering. Het gaat bij casestudy's om theoretische generaliseerbaarheid. Bij deze casestudy wordt er maar bij een vijftal organisaties onderzoek gedaan. De uitspraken hiervan kunnen moeilijk ook van toepassing zijn op honderden, misschien wel duizenden andere organisaties. De generaliseerbaarheid van dit onderzoek blijft dus gering.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de herhaalbaarheid van het onderzoek. Bij een gelijkblijvend te meten object zou bij iedere meting dezelfde uitslag moeten ontstaan. Aangezien bij dit onderzoek is gewerkt met diepte-interviews, zal de betrouwbaarheid niet hoog zijn. Wanneer men een diepte-interview door een ander laat afnemen, zal men twee verschillende interviews krijgen. De betrouwbaarheid van casestudy's is lager, vanwege de flexibiliteit van deze methode. Daarentegen is men bij een open interview beter in staat om te meten wat men wilt meten. De validiteit is hoger. Er is wel gebruik gemaakt van een item lijst (zie bijlage 1). Daarmee is er toch bij elk gesprek geprobeerd een zekere structuur in het gesprek aan te brengen. De mensen waarmee gesproken is tijdens de interviews zijn, in veel gevallen, ook daadwerkelijk de mensen die direct met MVO binnen de organisatie te maken hebben. Zij zijn er echt met de coördinatie en invulling van het onderwerp bezig. In enkele gevallen is er gesproken met mensen die verbonden zijn aan een PR-, Communicatie of Investors Relations Afdeling. Echter, toch zijn zij op hun eigen manier met het onderwerp bezig, bijvoorbeeld door in de commissie plaats te nemen die over MVO gaat.

Hoofdstuk 5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden per organisatie de resultaten weergegeven. Naast het profiel van de vijf organisaties, zijn ook de strategie, visie, missie en eventuele andere informatie die relevant zijn overgenomen van de websites. Uit andere bestaande bronnen zijn ook gegevens gehaald, zoals onder andere jaarverslagen. Dit is gedaan omdat deze informatie iets zegt over het bedrijf en waar het voor staat. Vaak bevatten ze ook MVO-elementen en zeggen ze iets over hoe het bedrijf met MVO omgaat. Vervolgens zullen de deelvragen, zoals deze in hoofdstuk 1 zijn geformuleerd, worden beantwoord en tenslotte wordt per organisatie een conclusie getrokken, waarbij tevens de belangrijkste stakeholders uiteen worden gezet. Bij de uitwerking van de stakeholders wordt voornamelijk gekeken naar hun invloed op MVO, dus wat zij betekenen voor MVO en niet zozeer naar en voor de andere dimensies van de organisatie.

5.1 Coca-Cola Enterprises

5.1.1 Organisatie

Coca-Cola Enterprises Nederland B.V.

‘We brengen in Nederland verschillende dranken op de markt. Onder meer: Coca-Cola™, Coca-Cola light™, Coca-Cola vanilla™, Sprite™, Fanta™, Aquarius™, Bonaqua™, Kinley™, Minute Maid™, Splash™, Aquana™, Nestea™, Ipsei™, Evian™ en Mickey’s Avonturen™’.

‘We werken met ongeveer 950 mensen om de gehele Nederlandse markt te bedienen’.

‘Wereldwijd is Coca-Cola Enterprises Inc. (CCE) de grootste producent, marketeer en distributeur van producten van The Coca-Cola Company. Het hoofdkantoor staat in Atlanta, USA.

CCE is actief in bijna alle staten van de VS, in Canada en in België, Frankrijk, Groot-Brittannië, Luxemburg, Monaco en Nederland. In deze gebieden wonen totaal ongeveer 398 miljoen mensen.

Naast de traditionele koolzuurhoudende frisdranken omvat het productassortiment van CCE ook vruchtensappen, bruisende en niet-bruisende waters, isotonics en verschillende soorten koude thee’.

‘Coca-Cola wil verbonden zijn met de lokale samenleving, waarvan ook wij onderdeel uitmaken. Deze verbondenheid komt onder andere tot uiting in onze bijdrage aan diverse maatschappelijke projecten.

We vinden dit nodig omdat van een wereldomspannende onderneming met een uitstekend netwerk en tal van A-merken in haar portefeuille, meer mag worden verwacht dan alleen het nastreven van een winst oogmerk. Omdat elk land en elke streek specifieke aandachtspunten heeft, kiezen wij bewust voor lokale projecten’.

‘Coca-Cola Enterprises Nederland BV bedient de Nederlandse markt vanuit het hoofdkantoor in Rotterdam, een vijftal salescenters verspreid over het hele land en een Technical Service Center in Tilburg. Iedere locatie maakt deel uit van een lokale gemeenschap en levert een eigen bijdrage aan lokale projecten. Dit varieert van boomfeestdagen tot ondersteuning van

straatsportfestiviteiten. Al deze activiteiten zijn gericht op jongeren in buurten en wijken en stimuleren een verbetering van het leefmilieu’.

‘Coca-Cola voelt zich verantwoordelijk voor de leefbaarheid van onze samenleving, dus ook voor het milieu. Wij dragen daar graag ons steentje aan bij.

Als wij het milieu zo min mogelijk willen belasten, moeten we in onze fabriek zo zuinig mogelijke omgaan met water en energie en zo min mogelijk afval produceren. Maar ook in de rest van de productieketen willen we zo milieubewust mogelijk handelen.

Daarnaast vindt Coca-Cola dat de bestrijding van zwerfafval een belangrijk maatschappelijk thema is en leveren wij hieraan een bijdrage. Om die reden hebben we binnen de onderneming afgesproken bij alle lopende en toekomstige activiteiten rekening te houden met de zwerfafvalproblematiek, en zijn wij partner van Nederland Schoon in diverse projecten.

Naast de doelstelling om een succesvol en winstgevend bedrijf op de lange termijn te zijn en werkgelegenheid te creëren, is het milieubeleid een volwaardig en intergraal onderdeel van het totale ondernemingsbeleid van Coca-Cola’.

‘Coca-Cola wil graag verbonden zijn met die lokale samenleving en ondersteunt daarom een groot aantal lokale maatschappelijke projecten waaruit die verbondenheid blijkt. Deze projecten zijn voornamelijk gericht op de ondersteuning van jongeren op het gebied van sport, educatie en cultuur.

Eind 2002 zijn NOC*NSF en Coca-Cola een samenwerking aangegaan om sportdeelname onder jongeren van 12 tot en met 18 jaar te stimuleren.

De samenwerking tussen NOC*NSF en Coca-Cola Nederland heet ‘Mission Olympic’. Mission Olympic bestaat uit twee afzonderlijke onderdelen, The School Final en The City.

Het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (N.I.S.B.) organiseert in opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport de landelijke beweegcampagne FLASH!.

Met deze campagne wordt een actievere leefstijl onder de Nederlandse bevolking gestimuleerd.

Speciaal voor leerlingen van het VMBO onderwijs organiseert FLASH! De FLASH! Energy Tour; een tour die langs vele VMBO scholen in Nederland gaat met veel sportieve elementen die scholieren van 12-16 jaar aanspreken. Coca-Cola ondersteunt de FLASH! Energy Tour omdat zij wil bijdragen aan het stimuleren van sport en bewegen onder jongeren’.

5.1.2 Deelvragen

Ik heb een interview gehad met de heer Cees Jan Adema, manager External Affairs bij Coca-Cola Enterprises. Het interview heeft plaatsgevonden op het Nederlandse hoofdkantoor van Coca-Cola Enterprises Nederland te Rotterdam.

Waarom is de organisatie aan MVO begonnen?

Tijdens het interview stelt de heer Adema dat hij MVO eigenlijk een beetje misleidende term vindt. Ieder bedrijf heeft er altijd al aan gedaan, anders had het gewoonweg geen bestaansrecht. Echter, wat zij zien veranderen, is dat de invloed van stakeholders en maatschappelijke discussies op de bedrijfsvoering, maar ook op de consumenten groter wordt. Bedrijven gaan nu niet in één keer maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar hij hoopt dat bedrijven meer actief gaan inspelen op die maatschappelijke ontwikkelingen, die nu heel relevant zijn. Het lijkt allemaal nieuw, maar het is niet zoveel nieuws. Het veld, waarin een organisatie opereert, wordt

echter steeds complexer. De heer Adema gelooft wel degelijk dat ze in een omslagpunt zitten. Tot voor kort behoorden een aantal onderwerpen tot de taak van de overheid. Nu ziet hij dat deze onderwerpen en taken heel nadrukkelijk verschuiven naar het bedrijfsleven. Voor Coca-Cola Enterprises speelt op dit moment de discussie rond voeding en gezondheid een grote rol. Daar kunnen zij op twee manieren mee omgaan: offensief of defensief.

Coca-Cola Enterprises wil over dergelijke zaken transparant zijn. Mede door de hele discussie is de consument steeds bewuster van wat ze eten en drinken. Tevens vraagt Coca-Cola Enterprises zich af welke activiteiten of maatregelen ze doen op welke markt. Dat doen zij niet alleen omdat er een maatschappelijke druk aanwezig is, maar ook vanuit een perspectief dat iedere klant, waaraan zij verkopen, ook hun eigen stakeholders heeft. Iedere automaat, die zij plaatsen, kan die klant met een potentiële discussie opzadelen. Dat wil Coca-Cola Enterprises vermijden en daarom willen zij daar op een handige manier op inspelen. Dat willen zij liever sneller, beter en eerder doen dan de concurrenten.

Bijvoorbeeld het onderwerp voeding en gezondheid. Men kan het onderwerp niet alleen aanpakken. Wettelijke regelingen kunnen hier volgens Coca-Cola Enterprises geen oplossing bieden. Ze zal het gezamenlijk met de overheid en allerlei andere maatschappelijke partners moeten doen.

Door verantwoordelijkheid te nemen (binnen de invloedssfeer), denkt de heer Adema dat ze twee dingen doen:

- snel inspelen op de veranderende markt die aan het ontstaan is. Dit is een normale business afweging;
- je bent een serieuze gesprekspartner om allerlei discussies en zaken van je af te houden.

Coca-Cola Enterprises probeert het heel erg te zoeken in kansen die dit biedt op de markt. Het is niet alleen puur uit een defensief motto. Ze hopen ook te bereiken dat partijen respect hebben voor hun aanpak, dat past bij de aanpak van de partij en dat zij graag zaken met Coca-Cola Enterprises doen.

Wat betreft reputatie kijken ze naar wat ze willen. Coca-Cola Enterprises zet een aantal A-merken op de markt en daar mag de consument van verwachten dat er ook een hele goede verantwoorde organisatie achter zit. Dat betekent dat de reputatie van Coca-Cola Enterprises cruciaal is. Er is een aantal redenen waarom zij dat willen. Ze willen dat mensen hun producten kopen. Ze willen dat de beste mensen bij hun komen werken. Ze willen een aantrekkelijke werkgever zijn. Daarnaast willen ze dat hun investeerders graag in hun bedrijf investeren. Ze willen ook dat de informatie die over Coca-Cola Enterprises naar buiten gebracht wordt of de informatie die zij verstrekken, als geloofwaardig wordt opgevat. Dat zijn de drijfveren en daar heb je dus een sterke reputatie voor nodig. Reputatie wordt sterk beïnvloed door financiële stabiliteit, personeelsbeleid, merken, marktpositie die je inneemt, leiderschap dat je neemt en in toenemende mate zit daar een corporate citizenship in. Zij zien dat dit een hele grote invloed heeft op de reputatie en de reputatie heeft op haar beurt een duidelijke invloed op de 'kerndrijvers'. Er wordt snel gezegd dat het windowdressing is. Zij vinden dat echter niet. Daar prikt iedereen zo doorheen en dan wordt het eerder een 'liability', dan het helpt. De heer Adema zegt: 'als je het doet, zorg dat je het dicht bij de onderneming houdt, dat je het dicht bij je eigen

kernwaarde houdt. Dicht bij je eigen markt houdt. Doe het consequent en constructief en blijf het ook zo doen’.

Belangrijk is dat Coca-Cola Enterprises een commerciële onderneming is en blijft. Het bedrijf moet mensen aan het werk houden en winst maken. Dat is uiteindelijk het voornaamste. Ze zijn geen maatschappelijke onderneming en willen ook geen groene onderneming worden. Echter, ze zien dat het speelveld waarop het bedrijf opereert voor een groot deel wordt bepaald door maatschappelijke onderwerpen en kwesties. Het inspelen hierop betekent dat het bedrijf daarmee de ruimte verdient die nodig is om op een fatsoenlijke manier te kunnen blijven ondernemen. Dat is de belangrijkste drijfveer. Het is een strategische oriëntatie.

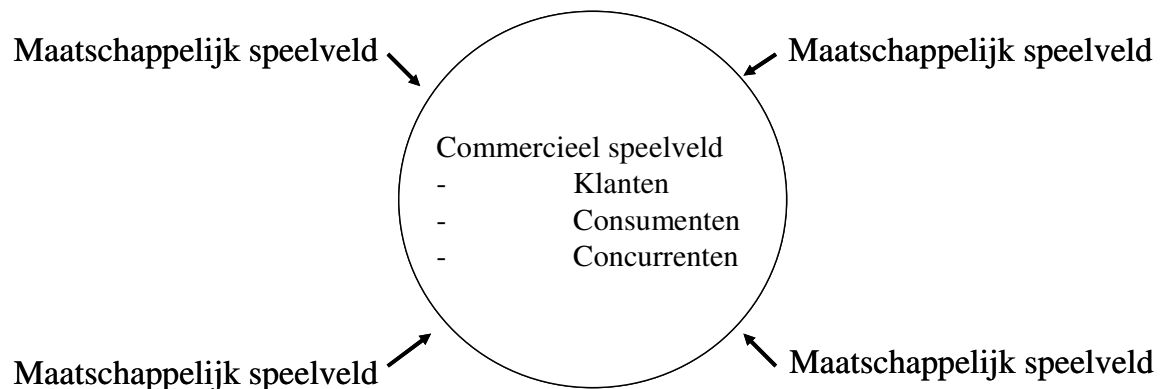
Het veld waarin ze opereren is aan verandering onderhevig. Net zo goed als ze inspelen op consumentenontwikkelingen, zullen ze ook op die manier met maatschappelijke discussies om moeten gaan. Er is maar één manier om te zorgen dat ze als onderneming ruimte houden en dat is door hun verantwoordelijkheid te nemen, helder te maken wat ze doen en wat ze verwachten van andere partijen. Dat hele spel is voor Coca-Cola Enterprises de kern van MVO. Wat zijn de maatschappelijke onderwerpen waar ze een rol in hebben en waar ze als bedrijf van vinden dat ze toegevoegde waarde hebben en waarvan ze vinden dat ze wat moeten doen. Dat is niet alleen als het hun iets oplevert, want het is niet in geld uit te drukken. Het is niet te meten. Het heeft alles met de betrouwbaarheid van de onderneming als partner te maken. Het gaat om vertrouwen en als mensen geen vertrouwen in ze hebben, kunnen ze het wel vergeten.

Bij sommige projecten weten ze al van te voren dat het geld gaat kosten. Coca-Cola Enterprises doet het omdat ze het geloof hebben dat ze het moeten doen. Als ze projecten zouden doen enkel voor financieel gewin, zijn ze van mening dat ze het geld beter kunnen investeren in andere projecten. Dan moeten ze het geld in commerciële activiteiten investeren. MVO kost tijd, men moet er in investeren en men moet het geloof hebben dat datgene wat men doet ook het goede is.

Het bedrijf heeft in kaart gebracht wat voor haar belangrijke stakeholders zijn. Ze vragen zich af: kennen die ons? Hoe vinden ze dat we het doen? Doen we de juiste dingen, pakken we de juiste onderwerpen op? Vinden ze dat we op een verantwoorde manier ermee omgaan? Hoe geloofwaardig vinden ze ons? Dat zijn zaken die Coca-Cola Enterprises kan monitoren, waarvan ze de voortgang kan meten.

Hieronder staan een aantal figuren om te verduidelijken hoe Coca-Cola Enterprises tegen het onderwerp en de verschillende partijen aankijkt.

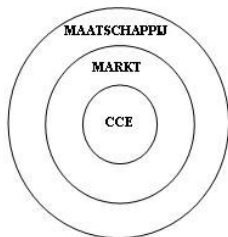
Figuur 5.1: Speelvelden CCE



Deze speelvelden zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

- NGO;
- Overheid;
- Klanten / Concurrentie.

Figuur 5.2: CCE en omgeving



De activiteiten van Coca-Cola Enterprises moeten goed zijn voor alle drie gebieden: Coca-Cola Enterprises, markt en maatschappij.

Hoe is MVO vastgelegd binnen de organisatie?

De MVO-filosofie van Coca-Cola Enterprises is een hele pragmatische en dat komt ook tot uitdrukking in de vastlegging van het onderwerp.

Ze kunnen, rekening houdend met de internationale doelstellingen, zelf de zaken centraal voor Nederland vastleggen.

Voor het onderwerp verantwoorde sales en marketing hebben zij een aantal gedragsregels intern afgesproken. Momenteel zijn zij deze aan het uitbreiden.

Welke vormen van MVO bestaan er en hoe worden deze geïmplementeerd?

Coca-Cola is niet aangesloten bij het Kenniscentrum MVO. Ze hebben echter wel regelmatig

contact met de directeur, Johan Wempe.

Ze hebben onlangs een project gedaan waarbij het senior management een middag heeft besteed aan een elektronische brainstormsessie, met name over onderwerpen als MVO. Ze hebben eerst een externe analyse verricht. Hoe wordt er tegen een bedrijf als Coca-Cola aangekeken? Wat zijn de issues die belangrijk zijn?

Daarnaast hebben ze ook aan de mensen intern gevraagd of ze mee wilden denken. Daarna konden ze die twee analyses naast elkaar leggen en kijken of er een aantal dominante ontwikkelingen naar boven kwamen. Op basis daarvan hebben ze prioriteiten vastgesteld. Kleine lokale projecten onder, bijvoorbeeld de vijf salescenters zijn heel positief. Echter, het is zo breed en versnipperd dat het niet helder is wat ze als onderneming doen. Zonder al die eigen initiatieven in te dammen, is een aantal centrale thema's vastgelegd. Die zijn leidend. Ze vinden het belangrijk om thema's uit te zoeken die dicht bij de ondernemingsactiviteiten liggen.

De heer Adema wijst er verschillende malen op dat Coca-Cola Enterprises een hele pragmatische aanpak van het concept MVO heeft.

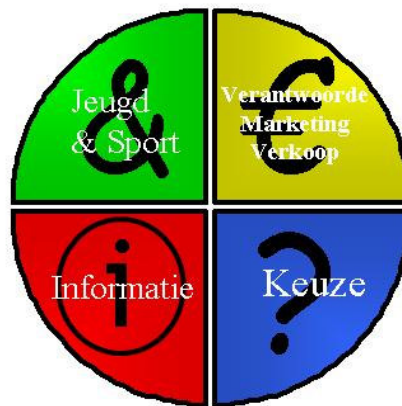
Thema's:

- voeding en gezondheid;
- verpakking;
- leefbaarheid;
- water;
- marktpositie;
- globalisering;
- commercialisering;
- energie.

Als men kijkt naar MVO dan zijn er twee belangrijke aspecten, volgens Coca-Cola Enterprises, te weten: milieuaspecten en sociaal-ethische aspecten. Ze hebben een aantal prioriteiten in kaart gebracht. Wat zijn de grote thema's waar ze mee te maken hebben? Daarvoor moet dan een plan opgezet worden. Daar zijn ze nog volop mee bezig. Milieu is belangrijk ten aanzien van verpakkingen, zwerfafval. Leefbaarheid heeft een duidelijke link met zwerfafval. Voeding en gezondheid zijn erg belangrijk en daarnaast spelen zaken rond mededinging een rol. Dan heb je het meer over zaken die te maken hebben met de omvang van het bedrijf. Ze zijn een grote speler met een grote plek op de markt. Hoe ga je om met die dominante positie?

Om een voorbeeld te geven: rondom voeding en gezondheid hebben zij vier pijlers:

Figuur 5.3: Vier pijlers



Ze moeten variatie bieden. Ze willen transparant zijn. De consument vraagt het ook en dat bieden ze ook. Verantwoorde sales en marketing is de derde pijler. Ze moeten zich realiseren dat hun aanwezigheid op de verschillende markten anders is. De laatste pijler is jeugd en sport. Daarmee zitten zij niet alleen aan de voedingszijde, maar werken zij ook mee aan het interesseren van de jongeren om weer actief bezig te zijn, ‘de active lifestyle’. Zij doen dit niet alleen vanwege maatschappelijke druk, maar vanuit een perspectief dat iedere klant zijn eigen stakeholders heeft. Hiermee proberen zij op handige wijze in te spelen op de ontwikkelingen. Daarmee implementeren zij op een eenvoudige manier een vorm van MVO, op een manier die past bij datgene waar de onderneming door gedreven wordt.

Is het geïntegreerd in de complete bedrijfsvoering?

Omdat zij het niet als windowdressing beschouwen geeft Coca-Cola Enterprises MVO-aspecten een plek binnen de organisatie en hebben die zaken te maken met de kern van de organisatie. Het is dus niet een activiteit maatschappelijk verantwoord ondernemen die ergens apart staat binnen de organisatie en elk jaar een bepaald budget krijgt. Coca-Cola Enterprises vindt dat de kern van MVO er om gaat dat in het hart van de organisatie een aantal zaken goed geregeld zijn. MVO is per definitie een onderwerp dat hoog op de agenda staat van de afdelingen Marketing en Sales.

MVO is geïntegreerd binnen de hele organisatie, echter niet onder die noemer. Het is een bewustzijn. Coca-Cola Enterprises zegt bijvoorbeeld tegen hun marketeers: ‘snap hoe de buitenwacht naar ons bedrijf kijkt, snap dat alles wat wij doen uiteindelijk ons speelveld kan vergroten of verkleinen’. Dit soort onderwerpen zijn een normaal onderdeel van hun werk. Men moet weten wat voor discussies voor hen relevant zijn en hoe de stakeholders er mee bezig zijn. Wanneer men dat niet doet, dan kan men niet op een goede manier de commerciële activiteiten uitvoeren. Dan loopt men op één been door het commerciële werkveld heen.

Bij een aantal onderwerpen is Coca-Cola al zover dat het dusdanig is geïntegreerd dat iedereen het vanzelfsprekend meeneemt in zijn of haar overwegingen. Mensen komen zelf met

initiatieven. Coca-Cola Enterprises gelooft er niet in om alles van bovenaf af te dwingen. Ze pakken het pragmatischer aan. Het is beter dat mensen uit de lijn er zelf mee komen dan dat het opgelegd wordt. Binnen de organisatie is dan ook veel ruimte voor eigen initiatieven.

Hebben organisaties MVO-doelstellingen en in welke mate worden deze behaald (binnen de gestelde termijn/voorwaarden)?

Rondom de thema's die ze hebben geformuleerd, hebben ze een aantal doelstellingen en beleid geformuleerd. Het thema voeding en gezondheid is typisch een onderwerp waar men niet met hele harde targets kan werken. Wat Coca-Cola Enterprises doet is het verder aanpassen van de code of conduct om te komen met een aantal duidelijke guidelines. Daar worden mensen in de lijn straks hard op afgerekend. Ook de aanpak daarvan is pragmatisch en slagkrachtig.

Ze hebben een aantal internationale targets en doelstellingen waaraan ze moeten voldoen. De filosofie van Coca-Cola is dat zij in de landen, waar zij opereren, ook heel duidelijk een lokale onderneming willen zijn. De invulling van een onderwerp als bijvoorbeeld MVO is in Nederland heel anders dan in de VS. Wat dit soort onderwerpen betreft, hebben zij veel ruimte om daar een lokale en eigen invulling aan te geven.

Er is een aantal onderwerpen waar intern over gerapporteerd wordt, bijvoorbeeld de milieuparameters. Coca-Cola Company (internationaal / overkoepelend) brengt ook ieder jaar een rapportage naar buiten, waarin alle gegevens van alle botterlaars wereldwijd worden geïntegreerd.

5.1.3 Conclusie

Tabel 5.1: Stakeholders van Coca-Cola Enterprises

	Macht	Belang	Logica
Aandeelhouders			
Belangengroepen	X	X	
Branchegenoten			
Concurrenten			
Consumenten	X	X	X
Financiers			
Handelsorganisaties			
Klanten	X	X	X
Kredietverleners			
Leveranciers			
Lokale samenleving			X
Medewerkers	X		X
Media			
Management			
Politiek			
Onderwijsinstellingen			
Overheid	X	X	
Rechtshandhavers			
Wetenschappers			
Vakbonden			

Coca-Cola Enterprises ziet NGO's (in dit geval belangengroepen) een rol spelen in hun corporate citizenship. Heel logisch is deze relatie niet. Ze hebben echter wel macht en belang ten aanzien van de organisatie.

Coca-Cola Enterprises ziet hun klanten en consumenten als hun belangrijkste stakeholders. Het is een heel sterk consumentengedreven organisatie. Ze produceren ten slotte consumentenproducten met een heel herkenbaar product en merk. Daarom zijn de aspecten macht en belang sterk aan de orde en bovendien is er een logische relatie tussen de organisatie en de klanten en consumenten.

De lokale samenleving speelt een rol ten aanzien van de organisatie. Coca-Cola Enterprises wil naast een internationale onderneming, voornamelijk een lokale onderneming zijn. Er wordt veel op lokaal niveau geregeld en georganiseerd. Daarnaast willen ze ook wat betekenen voor die (lokale) samenleving. Vanuit de medewerkers worden initiatieven ontplooid op lokaal niveau. Ze doen mee aan projecten ter verbetering van de leefbaarheid en ter bevordering van sporten bij de jeugd (hun voornaamste doelgroep). De lokale samenleving ondervindt het MVO van Coca-Cola Enterprises.

Ten aanzien van de organisatie en het onderwerp MVO spelen de medewerkers een rol. Zij geven uitvoering aan MVO, komen met eigen initiatieven of geven input. Tevens wil Coca-Cola Enterprises met MVO bereiken dat ze een aantrekkelijke werkgever is en daarmee de beste mensen kunnen aantrekken. Hiermee hebben de medewerkers een zekere macht. Hun relatie heeft een logisch karakter.

De overheid wordt tevens als belangrijk gezien. Daar wil Coca-Cola een serieuze gesprekspartner voor zijn en met hen de dialoog kunnen aangaan. Op die manier willen ze zaken, die de overheid oplegt of op kan leggen, bespreekbaar houden en daar eventueel invloed op hebben. Een voorbeeld hiervan is het onderwerp voeding en gezondheid. De macht en belang van de overheid, ten aanzien van de organisatie, is zeker aanwezig.

Coca-Cola Enterprises heeft een aantal zaken onderscheiden ten aanzien van hun 'citizenship'. Het gaat bij MVO om een interactie tussen partijen. In de citizenship missie is accountability een kernwaarde. MVO wordt als een strategische oriëntatie beschouwd, waarbij het onderwerp een duurzame verankering moet hebben binnen de organisatie. Ze moeten interne mensen verleiden om met het onderwerp om te gaan. Coca-Cola Enterprises probeert de zaken pragmatisch aan te pakken. Het is daarom actiegericht. Ze willen respectvol en slim met de activiteiten bezig zijn.

Al met al kan men concluderen dat er verschillende benaderingswijzen, die in hoofdstuk 3 zijn besproken, bij Coca-Cola Enterprises aanwezig zijn.

'Win-win' speelt eigenlijk geen echte rol. Ze zijn zich ervan bewust dat sommige MVO-activiteiten geld kosten. Bovendien is het niet in geld uit te drukken. Dit allemaal ondanks het feit dat ze een commerciële onderneming zijn.

Tegengaan regulering is wel van belang bij de MVO-discussie. Ze willen een serieuze gesprekspartner voor de overheid zijn en de dialoog kunnen aangaan. Op die manier kunnen ze wellicht invloed hebben op zaken die voor hen relevant zijn.

De aanwezigheid van de benaderingswijze duurzaam ondernemen is heel gering. Het feit dat Coca-Cola Enterprises samenwerkt met maatschappelijke partners is daar een element van. Echter, helemaal duurzaam ondernemen is niet aan de orde.

De reputatie-aspecten voeren bij de organisatie de boventoon. Ze zijn een commerciële organisatie, waarbij zaken die te maken hebben met reputatie van groot belang zijn. Veel zaken vinden plaats met een commerciële inslag. Het feit dat reputatie erg belangrijk is voor de organisatie komt mede tot uiting in de pragmatische aanpak van verschillende zaken, wat erop kan duiden dat dit wellicht tevens ad hoc gebeurt. Tevens zijn veel zaken op MVO-gebied op sales en marketing niveau geregeld en ook gericht op die afdelingen. Coca-Cola Enterprises wil verschillende doelen bereiken met behulp van een goede en sterke reputatie. Al deze zaken geven een indicatie / zijn aanwijzingen dat MVO bij Coca-Cola Enterprises voornamelijk reputatie gericht is.

Wat betreft de mate van MVO bij Coca-Cola Enterprises, kan worden geconcludeerd dat ze het model van maatschappelijke aanvaardbaarheid volgen. Het blijft ten slotte een commerciële onderneming, waarbij naast hun MVO-activiteiten, winst en continuïteit het voornaamste is.

5.2 Deloitte

5.2.1 Organisatie

Deloitte Nederland

‘Deskundigheid, betrouwbaarheid, integriteit en innovatie zijn de belangrijkste drijfveren in onze manier van werken. Onze wereldwijde visie is er op gericht om onze cliënten en onze eigen mensen te helpen voorop te lopen.

Ons werk is gebaseerd op het vertrouwen dat verwachtingen worden waargemaakt. Daarom hanteren wij wereldwijd heldere principes in dienstverlening’.

‘Deloitte Nederland is een onafhankelijke en zelfstandige organisatie en een member firm van Deloitte Touche Tohmatsu’.

‘Als wereldwijde accountants- en adviesorganisatie biedt Deloitte het breedst denkbare dienstenpakket. Wij zijn actief in accountancy, belastingadvies, consultancy en financieel advies. Deloitte levert tientallen diensten en producten. Naast deze eigen diensten heeft Deloitte een strategische alliantie met advocaten- en notarissenkantoor AKD Prinsen Van Wijmen, één van de grootste advocatenkantoren van Nederland. De cliënten van Deloitte zijn multinationals, kleine en middelgrote ondernemingen, overheden en non-profitorganisaties’.

‘Als organisatie van accountants en adviseurs wordt Deloitte gevormd door de mensen die er werken. Zij vormen namelijk het kapitaal van onze organisatie. Zij bieden onze cliënten meerwaarde. En ze bepalen de cultuur van de organisatie.
De mensen die bij ons werken willen investeren in zichzelf, zijn flexibel, creatief en ondernemend. Onze mensen beschikken over goede communicatieve vaardigheden en de wil om kennis uit te wisselen. Dat is niet alleen noodzakelijk en prettig voor de cliënten, maar ook voor de collega’s.

Wij bieden onze medewerkers de professionele en persoonlijke ontplooiing die past bij hun ambities. Veel belang hechten wij aan een goede balans tussen leven en werken. De mentaliteit bij Deloitte is ‘no-nonsense’, de sfeer informeel.

Vaak wordt in teamverband gewerkt aan opdrachten voor onze cliënten. Er heerst dan ook een hechte onderlinge band en een hoge betrokkenheid tussen onze collega’s. Wellicht dat dat één van de redenen is dat ook onze informele bijeenkomsten zo goed worden bezocht. Deloitte ziet zichzelf graag als een wereldwijde familie’.

‘Deloitte hanteert wereldwijd de Client Service Standards: onze normen voor kwaliteit en wijze van advisering, gericht op een optimale dienstverlening. Dit zijn ze:

1. Probeer bij ieder contact een zo duidelijk mogelijk beeld te krijgen van je cliënten en van wat zij van onze prestaties verwachten. Onder cliënten wordt tevens de Raad van Bestuur, het accountancycomité en het management verstaan, die allen de belangen van aandeelhouders vertegenwoordigen.
2. Analyseer de behoeften van de cliënt en hun wensen.
3. Formuleer doelstellingen op basis van de verwachtingen en behoeften van de cliënt, zodat we aan deze behoeften kunnen voldoen en hun verwachtingen kunnen overtreffen. Stel op basis van de geformuleerde doelstellingen een cliëntgericht serviceplan op.

4. Voer het cliëntgericht serviceplan op professionele wijze uit. We staan bekend om onze kwalitatief hoge dienstverlening, waarbij we onze verplichtingen nakomen, mogelijke hindernissen voorzien en verrassingen vermijden.
5. Streef naar een heldere interne en externe communicatie met betrokkenen. Het draagt bij aan een hogere kwaliteit van onze dienstverlening, die onze cliënten daardoor nog meer zullen waarderen.
6. Laat de cliënt weten waar hij aan toe is. Geef de cliënt een helder inzicht in de positie van de onderneming en bruikbare suggesties voor verbetering.
7. Streef steeds naar versterking en verbreding van onze relaties met onze cliënten. Dit vergemakkelijkt de communicatie en verhoogt het vertrouwen in onze dienstverlening en onze professionele objectiviteit.
8. Probeer professionele, technische of dienstgerichte vraagstukken zo snel en goed mogelijk op te lossen. Overleg tijdig en blijf streven naar een werksfeer waarin respect voor elkaar de basis is.
9. Geef de cliënt regelmatig op formele of informele wijze de gelegenheid om een algemene beoordeling van onze dienstverlening te geven.
10. Zorg ervoor dat hetgeen u bij de cliënt declareert, eerlijk en redelijk is in verhouding tot de geleverde werkzaamheden en de verantwoordelijkheden die u op zich heeft genomen'.

5.2.2 Deelvragen

Ik heb een interview gehad met mevrouw Brigitte Lambert. Zij is werkzaam op de afdeling Business Development, Communications & Marketing. Zij houdt zich daar onder andere bezig met de commissie die zich buigt over het onderwerp MVO. Het interview heeft plaatsgevonden op het Deloitte kantoor aan de Oostmaaslaan te Rotterdam.

Waarom is de organisatie aan MVO begonnen?

Wat men in toenemende mate ziet is dat organisaties MVO gaan gebruiken als 'exposure'-middel. Deloitte loopt wat betreft MVO achter de feiten aan. Deloitte ziet dat heel veel andere grote organisaties het doen. MVO heeft echter binnen de organisatie nog geen vorm gekregen. Het MVO-onderwerp is nog erg nieuw binnen Deloitte. Het is heel erg premature.

Er is echter al een goed bedoeld initiatief (onder andere de kerstpakkettenactie) ontstaan door een aantal mensen binnen de organisatie en toen heeft Deloitte zich afgevraagd: moeten we daar niet wat mee? Het antwoord was: ja, daar moeten we iets mee. Er ontstond een commissie die het onderwerp breder moest gaan trekken met meer goede doelen. De commissie is overigens nog een erg virtueel gegeven. Bovendien heeft de commissie geen operationele bevoegdheden en geen budget. Het is dus volledig afhankelijk van de goodwill van de Raad van Bestuur en de partners.

Iets aan MVO verdienen is een hele lange termijn doel. Dat is ook de fundamentele keuze die Deloitte nog moet maken. Dit is voor een deel al genomen. Er is een keuze gemaakt om de goede doelen die er al zijn aan te houden en dat de kennis en expertise van het bedrijf gebruikt moet worden bij het tot uiting komen van MVO bij Deloitte. In het geval van MVO geeft Deloitte iets en uiteindelijk willen en moeten ze er wel wat mee terugkrijgen. Uiteindelijk willen ze er iets mee winnen.

De partners en het Bestuur zijn zich ervan bewust dat reputatie van belang is en ze weten dat er verwachtingen van verschillende partijen bestaan. Ze zijn echter (nog) niet bereid daarin een stelling te nemen. Bovendien kosten MVO-activiteiten vaak geld in de vorm van een investering en het gaat de laatste tijd in economische zin niet zo goed. Daarbij moet de organisatie zich nog afvragen hoe zuiver hun overwegingen zijn om aan MVO te beginnen. Gaan ze het doen omdat ze als organisatie er achter staan of omdat de concurrenten het doen en het daarbij geld oplevert.

Hoe is MVO vastgelegd binnen de organisatie?

Aangezien MVO nog in de kinderschoenen staat en er nog geen overeenstemming is over wat ze ermee gaan doen, is ook nog niets vastgelegd. Er wordt wel af en toe over het onderwerp geschreven in bijvoorbeeld het personeelsblad. Er wordt vooral intern gecommuniceerd over het onderwerp MVO.

Er komt binnenkort een intranetsite waarin uitleg wordt gegeven wat Deloitte en de commissie gaan doen, wat de intentie is en wie de commissieleden zijn.

Welke vormen van MVO bestaan er en hoe worden deze geïmplementeerd?

Binnen Deloitte bestond in 2003 en 2004 de mogelijkheid om geen kerstpakket te nemen, maar de tegenwaarde van het kerstpakket te doneren aan een maatschappelijk project (de kerstpakkettenactie). Het thema van de kerstactie 2004 was: geef de jeugd een toekomst. Voor de uitvoering is een samenwerkingsverband aangegaan met Net4kids. Inmiddels is het kerstpakket in zijn geheel afgeschaft en het geld, wat daarbij beschikbaar komt, gaat naar het goede doel. Dit wordt gecommuniceerd onder het mom dat steeds meer medewerkers vragen om een meer maatschappelijk verantwoorde of betrokken organisatie. Er is echter nog niet vastgesteld hoeveel geld daarbij vrijkomt en wat er precies mee gedaan gaat worden. Het wordt door veel medewerkers inmiddels gezien als een verkapte bezuinigingsactie.

In het personeelsblad van Deloitte; 'de Deloitter', staat een artikel over verantwoord ondernemen bij Deloitte. Daarin staat vermeld dat het bestuur onlangs een commissie heeft aangesteld die op korte termijn moet zorgen voor een beleidskader en een programma waarin MVO binnen Deloitte Nederland een duidelijke plek krijgt. De kerstpakketten actie is een voorbeeld van een initiatief op MVO-gebied. Daarnaast zijn medewerkers actief met eigen initiatieven. Dit is echter vaak nog tamelijk ad hoc. Deloitte heeft zich op dit vlak nooit helder gepositioneerd. Ze kunnen naast het geven van geld, zich ook voor een goed doel inzetten door kennis en kunde beschikbaar te stellen. Ze willen dat medewerkers zelf projecten aandragen waar ze een bijdrage aan willen leveren. Het is belangrijk dat het iets is van hun allemaal en niet alleen van de commissie. Alleen dan kun je gezamenlijk trots zijn op het bedrijf.

Deloitte is een partnerorganisatie. Dat houdt in dat de verschillende partners verspreid over de organisatie en kantoren in Nederland, de eigenaren zijn van de organisatie. Dat kan echter ook moeilijkheden met zich meebrengen. Alle beslissingen en onderwerpen moeten door de partners gedragen worden. Op het vlak van MVO zijn ze het nog niet eens geworden en worden er verschillende discussies gevoerd over de invulling van het onderwerp binnen Deloitte. Zolang de partners er niet uit komen, kan MVO geen vorm en invulling krijgen. Omdat MVO (nog) niet gedragen wordt door het Bestuur, moet het draagvlak gecreëerd worden door de medewerkers

zelf en diverse, individuele partners. Daardoor kan het lang duren voordat een onderwerp als MVO op poten staat. De partijen moeten zich daar echt hard voor maken.

Een partner uit de regio heeft inmiddels zelf het initiatief genomen om met een bus de wijk in te gaan en gratis advies te geven aan jonge allochtone ondernemers. Hij is van mening dat de ondernemers van de toekomst zijn en dat ze de kansen daar moet zoeken. Echter, het is ook om te laten zien dat Deloitte midden in de samenleving staat.

Het organisatiemodel kan dus ook heel erg tegenwerken. De organisatie is ingewikkeld ingericht en dat blijkt nu bij MVO een belangrijke rol te spelen en bijna zelfs doorslaggevend te zijn. Het is moeilijker om iets dergelijks op te zetten, omdat niemand centraal in de organisatie de knoop kan doorhakken en een duidelijke lijn kan trekken.

Als organisatie kan Deloitte wel een grote klapper maken op het MVO-gebied en een standpunt innemen over hoe ze het gaan aanpakken. Echter, de organisatie heeft de afgelopen tijd teveel omwentelingen meegemaakt om dit te doen. Daar is lef voor nodig, de tijd moet rijp zijn en er moet interne draagvlak zijn. Wanneer MVO binnen de organisatie al aanwezig is en invulling heeft gekregen, is het niet zo ingrijpend als veranderingen plaatsvinden ten behoeve van MVO. Echter, nu is er een situatie waarbij er noch voor het één, noch voor het andere wordt gekozen. Dat zet de geloofwaardigheid van de organisatie op het spel.

MVO heeft nog geen basis bij Deloitte. Ze zijn er daarom ook nog niet over eens over welke koers ze gaan varen. De één zegt dat het top-down moet plaatsvinden, dat ze zich moeten profileren met de projecten die ze al hebben en de ander zegt dat het bottom-up moet gebeuren, dat mensen plannen moeten aandragen. Ingegeven door het feit dat medewerkers al veel eigen initiatieven op dit gebied tonen, blijkt dat het onderwerp leeft. MVO is gewoonweg nog niet bij de organisatie (in de top) ingebed. Daar zitten ze voornamelijk nog met discussies over de invulling van MVO. De één wil het doel langzaam, stapsgewijs bereiken en de ander wil zich nu profileren.

Deloitte gaat naar bijeenkomsten die gericht zijn op MVO. Daar geven andere bedrijven seminars en presentaties over hun ervaringen en geven deskundigen advies. Ze hebben bijvoorbeeld een bijeenkomst van NIMA Top Marketing bijgewoond. Deloitte is bovendien lid van Samenleving en Bedrijf.

Is het geïntegreerd in de complete bedrijfsvoering?

Aangezien MVO nog geen duidelijke vorm heeft bij Deloitte en ze nog volop in ontwikkeling zijn op dit gebied, is het ook niet ingebed in de organisatie. Ze staan nog in de startblokken. Wellicht is dit een zaak voor de toekomst. Echter, op dit moment is geen sprake van integratie van het onderwerp in de gehele bedrijfsvoering.

Hebben organisaties MVO-doelstellingen en in welke mate worden deze behaald (binnen de gestelde termijn/voorwaarden)?

Bij de implementatie van MVO binnen Deloitte is het doel om vormen te zoeken die heel dicht bij de core business liggen. Waar is de organisatie goed in? De organisatie heeft veel kennis en

expertise en daar moeten ze wat mee doen. Omdat MVO nog niet concreet tot uiting komt, zijn er bij Deloitte ook geen concrete doelstellingen wat betreft de verdere en concrete uitvoering MVO.

5.2.3 Conclusie

Tabel 5.2: Stakeholders van Deloitte

	Macht	Belang	Logica
Aandeelhouders	X	X	X
Belangengroepen			
Branchegenoten			
Concurrenten	X		X
Consumenten			
Financiers			
Handelsorganisaties			
Klanten	X		X
Kredietverleners			
Leveranciers			
Lokale samenleving			
Medewerkers	X		X
Media			
Management	X	X	X
Politiek			
Onderwijsinstellingen			
Overheid			
Rechtshandhavers			
Wetenschappers			
Vakbonden			

Er kan bij Deloitte nog niet echt gesproken worden van belangrijke stakeholders ten aanzien van MVO. Echter, bij het ontwikkelen van MVO bij Deloitte kan men wel een idee vormen van de stakeholders die daarbij een rol spelen. Aangezien bij Deloitte nog aan MVO begonnen moet worden en intern nog veel moet gebeuren voordat ze zover zijn dat MVO binnen de organisatie daadwerkelijk staat, is op dit moment de interne organisatie en daarom de interne stakeholders van het grootste belang.

De aandeelhouders zijn momenteel het belangrijkste als het gaat om MVO. Zij moeten de beslissingen daaromtrent nemen. Zij hebben daardoor de macht en het belang. Bovendien hebben zij een logische relatie met de organisatie. Deloitte kijkt bij het ontwikkelen van de MVO-gedachte bij hen ook naar hoe de concurrenten het op het MVO-vlak doen. Concurrenten hebben dan een zekere macht. Tevens is de relatie tussen Deloitte en hun concurrenten logisch. Ze beconcurreren elkaar voor de gunst van de klant. Deloitte is zich wel (steeds meer) bewust van de verwachtingen van andere partijen betreffende MVO. Een belangrijke partij daarin is de klant. Daar krijgt Deloitte haar opdrachten, dus werk, van. Klanten hebben daardoor macht en een logische relatie met de organisatie.

Medewerkers zijn ook belangrijk met het oog op MVO. Zij kunnen het management en aandeelhouders wellicht ertoe aansporen om maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen. Ze zullen echter geen doorslaggevend factor zijn, zolang de partners het onderling niet eens kunnen worden. Daarbij hebben medewerkers een bepaalde mate van macht wanneer zij eigen MVO-initiatieven ontplooiën. Zij geven toch een zekere vorm aan MVO binnen de organisatie. Ook al is deze niet gestructureerd en nog redelijk ad hoc. Deloitte is een professionele organisatie waarbij medewerkers een belangrijk element zijn. Ze hebben daarom een logische relatie. Het management is ook belangrijk als het gaat om MVO. Zij staan intern het dichtstbij de aandeelhouders en kunnen daarom in termen van macht, belang en logica op vrijwel dezelfde manier worden omschreven. Juist omdat MVO momenteel vooral intern is gericht, zijn de interne partijen erg belangrijk.

MVO bij Deloitte staat nog heel erg in de kinderschoenen. Voor de commissie is het interne draagvlak creëren het belangrijkste. Het kan nog even duren voordat er voedingsbodem is en Deloitte MVO kan uitdragen.

Wat betreft de benaderingswijzen en de antwoorden op de deelvragen kan geconcludeerd worden dat daar nog niet echt sprake van is. MVO is nog zo erg in de beginfase dat het nog geen vorm heeft aangenomen. Er kan wel gesteld worden dat de 'win-win' benadering voor hen van belang is. Deloitte wil er uiteindelijk wel wat voor terug krijgen. Dit is echter nog een lange termijn doel. Daarnaast zijn de partners / aandeelhouders van de diverse reputatie-aspecten bewust. Ze hebben echter tot nu toe geen invulling aan gegeven.

Bij de vorm of mate van MVO bij Deloitte is momenteel sprake van het model minimale maatschappelijke verantwoordelijkheid. Naargelang de ontwikkelingen van MVO kan dit uiteraard nog veranderen. Ze schenken wel aan goede doelen, waarvan men kan zeggen dat dit een aanslag is op het rendement van de organisatie. Echter, in dit geval is het kerstpakket 'ingeruild' voor het goede doel.

In vergelijking met de andere onderzoekseenheden is Deloitte contrasterend. Deloitte heeft zich nog niet ontwikkeld op het MVO-vlak, terwijl de andere organisaties al verder op weg zijn. De activiteiten die Deloitte wel onderneemt, kunnen door het gebrek aan een zekere basis en structuur, als oppervlakkig worden beschouwd. Zeker in vergelijking met andere organisaties. Voordat men echt MVO kan benoemen in de termen van benaderingswijzen en dergelijke, moet er nog veel gebeuren. Deloitte is momenteel wel met de ontwikkeling van MVO binnen de organisatie bezig en dat biedt perspectief.

Welke kant het opgaat is in dit stadium nog onbekend. Ze zijn afhankelijk van de goodwill van een aantal partijen en mensen. Uiteindelijk moet MVO iets van het complete bedrijf worden.

5.3 HEMA

5.3.1 Organisatie

HEMA B.V.

‘De Hollandse Eenheidsprijzen Maatschappij Amsterdam (HEMA) is een onderdeel van VendexKBB; de grootste non-food retailer in Nederland met vijftien winkelformules, in totaal 1.700 vestigingen in zeven landen en ruim 40.000 medewerkers.

HEMA is een internationale retailorganisatie met 265 filialen in Nederland, 33 filialen in België en 3 filialen in Duitsland. In Nederland is ongeveer de helft van de winkels een franchiseonderneming. Deze ondernemers voeren hetzelfde assortiment als in de eigen vestigingen. Daarnaast heeft HEMA een distributiecentrum in Utrecht, een elftal kleinere bakkerijen verspreid over Nederland en een grote centrale bakkerij in Almere. Vanuit het hoofdkantoor in Amsterdam-Zuidoost wordt de onderneming centraal aangestuurd. In 2003 is de verbouwing van het distributiecentrum afgerond en is een overstap gemaakt naar een nieuw gemechaniseerd orderpicksysteem. HEMA beschikt hiermee over een van de meest moderne orderpicksystemen in de wereld. Vanuit het distributiecentrum worden jaarlijks ruim 250 miljoen producten naar HEMA-filialen vervoerd’.

‘Het uitgangspunt van eenheidsprijzen waarmee het in 1926 begon is steeds terug te vinden in de huidige missie:’

‘Wij staan voor verrassend eenvoudige oplossingen voor zoveel mogelijk mensen’.

‘HEMA staat midden in de maatschappij en richt zich op iedereen, zowel jong en oud als arm en rijk. Het assortiment van HEMA is gericht op het dagelijks gebruik en wordt omschreven als eigentijds, verrassend en ‘Echt HEMA’. In 2003 is HEMA voor het tweede achtereenvolgende jaar door consumenten uitgeroepen tot beste winkelformule van Nederland. HEMA scoort onder andere hoog vanwege het kwalitatief goede aanbod tegen een betaalbare prijs.

Het assortiment is breed opgebouwd; van cosmeticaproducten tot gordijnen, van fotoservice tot banket, van schrijfwaren tot kleding en van huishoudelijke artikelen tot snoepgoed. HEMA ontwikkelt de producten zelf samen met haar leveranciers en biedt de producten uitsluitend aan onder eigen merknaam. Het assortiment bestaat uit ruim 30.000 verschillende producten, geproduceerd door ruim 1.200 leveranciers in 44 landen. Zeventig procent van onze leveranciers is gevestigd in Europa, vijftientig procent in Azië en de overige vijf procent in de rest van de wereld’.

‘HEMA staat midden in de maatschappij en verdiept zich voortdurend in de bewegingen die plaatsvinden. Wij zijn ons bewust van onze kansen en verantwoordelijkheden. Zonder baanbrekend te zijn, willen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid zichtbaar positief profileren. HEMA voelt zich niet alleen verantwoordelijk voor de activiteiten die kenmerkend zijn voor een retailorganisatie, maar ook voor de omgeving, de maatschappij, waarin deze activiteiten plaatsvinden. De actualiteit van het onderwerp wordt onder meer door u, de consument, bepaald. Bijvoorbeeld het feit dat u meer achtergrondinformatie over producten wilt hebben, om een verantwoorde keuze te kunnen maken’.

De volgende thema's komen bij de HEMA aan de orde:

- milieubewust;
- productgerichte Milieuzorg;
- verpakkingen;
- gevaarlijke / giftige stoffen;
- dierproefvrij;
- brandveiligheid;
- textiel;
- voedselovergevoeligheid;
- hout;
- papier;
- inzamelen;
- zwerfafval;
- sociale verantwoordelijkheid;
- HEMA Helpende Handen;
- HEMA Ontwerpwedstrijd;
- goede doelen.

5.3.2 Deelvragen

Voor dit onderzoek heb ik de heer Leendert Jan de Olde geïnterviewd. Zijn functie bij HEMA B.V. is Coordinator Quality & Environment. Het interview heeft op het hoofdkantoor te Amsterdam plaatsgevonden.

Waarom is de organisatie aan MVO begonnen?

HEMA heeft eigen producten en een eigen productnaam. Kwaliteit speelt daarbij een grote rol, omdat het om een eigen merknaam gaat. Men associeert fouten, mankementen en klachten direct met HEMA. Dat verklaart de grote afdeling Kwaliteit en Milieu.

Kwaliteit en prijs voeren de boventoon. In de jaren '70 werden naast kwaliteit, ook milieu en veiligheid belangrijk. Begin jaren '90 werd beleid rondom dergelijke zaken geformuleerd. Deze zaken ontwikkelden zich samen met de ontwikkelingen in de maatschappij (bewustzijn, acties en actievoerders etc). Begin 2000 heeft HEMA zich afgevraagd waar ze stonden en waarom ze iets doen als het gaat om MVO. De heer De Olde stelt dat MVO al langer bestaat. Het is echter onder een nieuwe noemer geschaard. Het is geen nieuw fenomeen. Wel kan gesteld worden dat het in een stroomversnelling is geraakt.

HEMA is actief met MVO bezig. HEMA heeft een extern verslag Duurzaam Ondernemen, plaatst informatie op de website en adverteert en publiceert in een aantal media. Ze zijn daarentegen niet actief in het benadrukken van MVO in de bedrijfsvoering. Ze willen niet overkomen als een groen bedrijf.

Uit verschillende onderzoeken is tevens gebleken dat burgers en consumenten niet actief met het onderwerp bezig zijn. Zij zijn meer passief met MVO bezig. De consumenten worden niet gezien als de drijfveer voor MVO binnen HEMA. HEMA profileert zich dan ook niet actief met MVO. Bovendien zijn ze terughoudend in externe communicatie. HEMA ondervindt wel de groeiende

vraag naar informatie over duurzaamheid. Uit het bovenstaande vloeit voort dat reputatie geen grote rol speelt bij MVO. HEMA gebruikt MVO niet als marketingtool.

De overheid met betrekking tot handhaving en wetgeving is een belangrijke stakeholder. HEMA wil zaken voor zijn, als het bijvoorbeeld gaat om energiebesparing en de wetgeving daaromheen.

HEMA ziet MVO als een investering. Er worden kosten en baten tegen elkaar afgewogen rekening houdend met een terugverdientijd van drie tot vijf jaar. Wanneer het langer dan vijf jaar is, is de kans dat ze, door de snellere ontwikkelingen, achter de feiten gaan aanlopen groter. De heer De Olde is van mening dat duurzaam ondernemen geld oplevert. Als men bijvoorbeeld al kijkt naar de besparing van energie bij de filialen.

De slechtere economische tijden spelen ook een rol. Hierdoor zal HEMA niet op alle aspecten voorop lopen. Het ene aspect heeft meer prioriteit en / of boekt betere resultaten dan de ander.

Hoe is MVO vastgelegd binnen de organisatie?

HEMA is een centraal geleide organisatie. In de strategie wordt MVO omschreven als 'praktisch en vanzelfsprekend'. HEMA is van mening dat MVO vanuit de organisatie zelf moet komen en dat hier geen specifiek beleid en procedures voor moeten worden geformuleerd. Aspecten die onder de noemer MVO vallen zijn dan ook terug te vinden in alle processen en geledingen van de organisatie.

HEMA publiceert een verslag Duurzaam Ondernemen. Het verslag stellen ze zelf op. Dit wordt niet uitbesteed. Hiermee geven ze tevens aan dat ze het belangrijk vinden en echt met het onderwerp bezig zijn.

In de gedragscode 'Excellence in Retail' van VendexKBB zijn beginselen van hun handelen vastgelegd. In de gedragscode zijn richtlijnen opgenomen ten aanzien van integriteit, veiligheid en milieu. Tevens komen daarbij de arbeidsomstandigheden van hun leveranciers aan bod.

Welke vormen van MVO bestaan er en hoe worden deze geïmplementeerd?

HEMA heeft verschillende vormen van wat zij duurzaam ondernemen noemen. Van vrijwilligersprojecten tot het auditten van leveranciers en van donaties tot normen voor arbeidsomstandigheden. Duurzaam ondernemen komt tevens tot uiting bij de filialen, bijvoorbeeld in afval- en energiemanagement en bij producten, bijvoorbeeld in verpakkingen, hout etc.

In het jaar 2000 is een inventarisatie gedaan van wat HEMA aan MVO doet. Het project Helpende Hand heeft ervoor gezorgd dat een omslag is gekomen binnen de organisatie. Medewerkers werden zich bewust van de activiteiten. Medewerkers kunnen ook eigen initiatieven tonen. Tevens heeft het verslag Duurzaam Ondernemen het bewustzijn intern geholpen. Zo kunnen de verschillende afdelingen zien waar de andere afdelingen zich mee bezig houden op MVO-gebied. Dat creëert draagvlak voor nieuwe projecten.

Bij de bepaling van wat ze aan MVO gaan doen, vragen ze zich af wat relevant is. Ze kijken naar de praktijk.

Is het geïntegreerd in de complete bedrijfsvoering?

MVO wordt als iets vanzelfsprekends gezien binnen de organisatie. MVO wordt bij veel aspecten van de bedrijfsvoering al toegepast. De besparing van energie in de filialen is daar een voorbeeld van, maar ook de keurmerken op bepaalde (hout)producten. Duurzaam ondernemen bij HEMA vindt plaats op het niveau van de filialen en producten. Naast hun eigen bedrijfsvoering, houdt HEMA zich ook bezig met duurzaam ondernemen ten aanzien van het personeelsbeleid, arbeidsomstandigheden bij leveranciers etc. Ook doneren zij aan goede doelen. Het is breder dan hun eigen bedrijfsvoering.

Hebben organisaties MVO-doelstellingen en in welke mate worden deze behaald (binnen de gestelde termijn/voorwaarden)?

HEMA heeft geen directe doelstellingen gekoppeld aan MVO. Ze zien het als iets vanzelfsprekends en zijn van mening dat je dan weinig in doelstellingen hoeft vast te leggen. Er is dan een mogelijkheid dat het uit de organisatie zelf komt. Ze hebben daarom geen lijst met doelstellingen. Waar kansen zijn, daar springen ze op in.

Met andere woorden, aspecten die onder de noemer MVO vallen zijn terug te vinden in alle geledingen van de organisatie. Specifieke MVO-doelstellingen zijn er niet, wel zijn er doelstellingen voor onderwerpen die onder MVO geschaard kunnen worden. Daarnaast zijn doelstellingen niet overal even makkelijk of realistisch. Goed omgaan en inspringen op mogelijkheden die zich voordoen is dan effectiever dan het stellen van concrete doelstellingen.

Managers worden echter wel op duurzaam ondernemen afgerekend. Er wordt gekeken wat ze op dit vlak hebben bereikt. Er bestaan echter geen harde doelstellingen of plannings. De directie wil peilen of er voortgang inzit. Dat is hetgeen ze evalueren.

5.3.3 Conclusie

Tabel 5.3: Stakeholders van HEMA

	Macht	Belang	Logica
Aandeelhouders	X	X	X
Belangengroepen	X	X	X
Branchegenoten			
Concurrenten			
Consumenten	X		X
Financiers			
Handelsorganisaties			
Klanten	X		X
Kredietverleners			
Leveranciers			
Lokale samenleving			
Medewerkers	X	X	X
Media	X	X	
Management	X	X	X
Politiek			
Onderwijsinstellingen			
Overheid	X	X	X
Rechtshandhavers			
Wetenschappers			
Vakbonden			

De verwachtingen van de stakeholders is voor HEMA geen reden om aan MVO te gaan doen. Het komt meer vanuit de eigen interne organisatie. Ze willen veiligheid en kwaliteit nastreven. HEMA kan de grenzen daarin zelf bepalen.

Consumenten zijn voor HEMA wat betreft MVO geen belangrijke stakeholders. Stakeholders die wel een rol spelen bij MVO zijn:

- overheid;
- NGO's;

- media;
- HEMA, de organisatie zelf.

De overheid wordt als een belangrijke stakeholder gezien door HEMA, omdat de overheid voor wet- en regelgeving zorgt. HEMA speelt hier op in, mede door middel van duurzaam ondernemen. Duurzaam ondernemen wordt daarom voor een groot deel ingegeven door de wet- en regelgeving van de overheid. De macht en belang van de overheid is daarom relatief groot. Daarbij heeft een dergelijke grote consumentenorganisatie als HEMA een logische relatie met de overheid.

HEMA acht NGO's ook van belang als stakeholder van de organisatie. NGO's worden niet genoemd in het tabel. Daarom worden belangengroepen in deze paragraaf beschouwd als NGO's. Deze zijn belangrijk, omdat de MVO-activiteiten van HEMA zich voor een groot deel ontwikkelen samen met de ontwikkelingen in de maatschappij. Daarbij kan gedacht worden aan het groeiende bewustzijn van milieu en sociale activiteiten van organisaties en acties van actievoerders. Omdat HEMA aangeeft dat deze een grote rol hierbij spelen, wordt hun macht en belang groot geacht. Tevens omdat HEMA een breed assortiment aan producten en diensten heeft, wordt de mogelijkheid tot een logische relatie met de NGO's groter.

De media zijn ook een grote stakeholder ten aanzien van duurzaam ondernemen bij HEMA. De organisatie brengt enkel producten op de markt onder eigen naam. Hierdoor is de HEMA kwetsbaar(der). Zoals onder de eerste deelvraag is behandeld, worden fouten en klachten met betrekking tot HEMA-producten geassocieerd met de gehele HEMA organisatie. De media spelen een grote rol in het zichtbaar maken van de organisatie in de maatschappij. Hierdoor is naast hun macht, ook hun belang ten aanzien van de organisatie groot.

Tevens is de interne organisatie van HEMA erg belangrijk voor hun duurzaam ondernemen activiteiten. HEMA stelt dat duurzaam ondernemen erg intern gericht is. Onder de interne organisatie wordt in deze scriptie, de aandeelhouders, medewerkers en management verstaan. HEMA is een dochteronderneming van VendexKBB. VendexKBB is de aandeelhouder. HEMA is daarom voor een aantal zaken afhankelijk van die organisatie. Medewerkers tonen eigen initiatieven en moeten duurzaam ondernemen vorm geven en tot uiting brengen in de organisatie. Tenslotte wordt het management voor een deel op het onderwerp duurzaam ondernemen beoordeeld en moeten zij verantwoording afleggen aan de directie. Al deze partijen hebben een logische relatie met de organisatie. Bovendien kan men stellen dat de macht en belang van deze partijen ten aanzien van duurzaam ondernemen erg groot is.

HEMA stelt dat consumenten en klanten geen stakeholders zijn ten aanzien van duurzaam ondernemen. Deze partijen zouden passief met het onderwerp omgaan. Echter, aan de andere kant ervaart HEMA een groeiende vraag naar informatie omtrent duurzaam ondernemen. Consumenten en klanten hebben daarom wel een zekere vorm van macht en deze kan in de toekomst groeien. HEMA is een organisatie die consumentenproducten produceert en verkoopt. De relatie met consumenten en klanten kan daarom als logisch worden beschouwd.

Al met al kan geconcludeerd worden dat HEMA zich met meerdere benaderingswijzen bezighoudt.

Duurzaam ondernemen komt daarbij vrijwel niet aan de orde. Al houdt de HEMA zich wel bezig met een brede scope aan MVO-activiteiten. Dit is echter maar één element van duurzaam ondernemen.

Tegengaan regulering is daarentegen wel een belangrijke benaderingswijze. Ze houden zich bezig met wet- en regelgeving rondom hun filialen en producten en willen op verschillende punten ook daarop vooruitlopen. Het gaat hun ook meer om een goede relatie te hebben met de overheid, dan wel het tegengaan van regulering.

De benaderingswijze 'win-win' speelt ook een rol. Ze doen alleen investeringen als er een redelijke terugverdientijd bestaat. Anders is het niet zinvol, omdat ze na die tijd alsnog achter kunnen lopen, vanwege de ontwikkelingen die zich zo snel opvolgen.

HEMA stelt zelf dat reputatie geen drijfveer is en daarom niet van belang is. Ze ziet consumenten niet als belangrijke stakeholders en ze gebruiken MVO niet als een marketingtool. Ondanks dit, ben ik van mening dat reputatie wel degelijk van belang is. Ook al gaat de consument niet bewust met MVO om, bij hun overwegingen en aankopen, kan wanneer het misgaat met bijvoorbeeld een HEMA-product, het wel degelijk meespelen. De manier waarop HEMA met een dergelijke gebeurtenis omgaat en het ook tegengaat kan een grote rol (gaan) spelen. Juist in deze tijd waarin de consument zich steeds verder ontwikkelt op allerlei fronten, dus ook op het gebied van MVO. Bij HEMA is dit nog meer van belang, omdat zij te maken heeft met een eigen merk- en productnaam en consumentenproducten. Bovendien duidt het feit dat weinig is vastgelegd en vrijwel geen echte doelstellingen zijn, op de benaderingswijze reputatie-aspecten. Het is wat dat betreft niet goed gestructureerd. Er kan zelfs gesproken worden van een tamelijke ad hoc benadering. HEMA vindt het iets vanzelfsprekends en waar kansen zijn, springt HEMA er op in.

Kortom, bij HEMA kan gesproken worden van een redelijke balans tussen de benaderingswijzen: reputatie-aspecten, 'win-win' en tegengaan regulering.

De mate waarin HEMA aan MVO doet kan in twee modellen tot uiting komen, te weten: maatschappelijke aanvaardbaarheid en ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid. Maatschappelijke aanvaardbaarheid spreekt voor zich. Daarnaast kan men stellen dat er van ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid sprake is, omdat ze een groot en breed aantal MVO-activiteiten heeft.

5.4 Siemens

5.4.1 Organisatie

Siemens Nederland N.V.

Profiel

‘Siemens Nederland is actief op vrijwel alle gebieden van de elektrotechniek en elektronica. Energie, Wonen en Werken, Mobiliteit, Educatie, Communicatie, Veiligheid, Gezondheid en Industrie zijn de gebieden waarop wij ons concentreren. Wij hebben een zeer breed spectrum aan producten en systemen. Wij leveren innovatieve technologieën, oplossingen op maat en dienstverlening. Via de tussenhandel bedienen wij ook de consument.

Innovatie vormt een speerpunt in het commercieel beleid. Siemens fungeert daarbij als een wereldwijd kennisnetwerk in meer dan 190 landen. Hierdoor worden snel en met de grootste expertise klantgerichte oplossingen gerealiseerd. Zo verzorgt Siemens turn-key installaties, waar nodig in samenwerking met partners. Het spectrum loopt van idee- en projectontwikkeling, via ontwerp en realisatie tot dienstverlening en financiering of leasing.

Op basis van de wensen en eisen van onze klanten ontwikkelt en realiseert Siemens oplossingen die waarde toevoegen aan de core business van onze klanten. Zodat ook de klanten van onze klanten beter bediend worden en er vaak een concurrentievoordeel ontstaat. De oplossingen die Siemens biedt, zijn innovatief en future proof’.

Visie

‘Siemens wil excellent zijn in alle aspecten van haar ondernemen. Excellent ondernemerschap betekent het maximaal ondersteunen van klanten en partners bij het realiseren van hun doelstellingen. Het betekent ook leidinggeven met visie en persoonlijke aandacht, gekwalificeerde medewerkers aantrekken en hen actief betrekken bij het formuleren en realiseren van beleid. Siemens wil bovendien met innovatieve technologieën anticiperen op ontwikkelingen in de markt en een effectieve organisatie zijn met efficiënte, flexibele processen’.

Ondernemingsstrategie

‘Centraal in ons beleid voor de komende jaren staan Profit en Growth. Growth om te kunnen voldoen aan de groeiende rol van elektrotechniek en elektronica in onze samenleving. Profit om het mogelijk te maken de eveneens toenemende investeringen in onderzoek en ontwikkeling te bekostigen. Profit is ook een basisvoorwaarde voor het creëren van hoogwaardige arbeidsplaatsen. Wij hebben ons daartoe doelstellingen opgelegd, die zich toespitsen op drie thema’s: innovatie, klantgerichtheid en concurrentiekracht.

Op elk van deze gebieden willen wij komen tot een verbetering van onze processen, een efficiëntere inzet van middelen en een hogere snelheid van productinnovatie. Daardoor zullen wij in staat zijn onze relaties nog beter te ondersteunen in hun, veelal unieke, bedrijfsprocessen. Veel van onze infrastructurele voorzieningen zoals energie, mobiliteit, gezondheidszorg maar ook ons wonen en werken hebben grote invloed op onze welvaart en ons welzijn. Daarom is hiervoor een gezamenlijke aandacht vereist van zowel de overheden en de industrie. Wij zullen daarbij onze rol met grote inzet en kwaliteit spelen’.

Global Mission Statement

‘Siemens is een ‘global network of innovation’. Dit wereldwijde netwerk wordt gevormd door

mensen die hun kennis op het gebied van elektrotechniek en elektronica aanwenden om hun klanten een concurrentievoordeel te bezorgen. Siemens medewerkers leren continu en werken nauw samen met elkaar en met partners. Ze zijn daadkrachtig, zonder daarbij het maatschappelijk belang uit het oog te verliezen en zijn trots op hun bijdrage aan het succes van de onderneming’.

Marktbenadering

‘Siemens wil een architect zijn van de moderne samenleving. Een maatschappij die profiteert van de ideeën die wij ontwikkelen en de discussie die wij aangaan. Teneinde gezamenlijk te werken aan de oplossing van maatschappelijke problemen. Siemens streeft ernaar om voor zijn klanten de beste partner te zijn met zijn brede oplossingsgerichte portfolio in de marktsegmenten waarin wij opereren. Ook op de lange termijn. We richten ons daarbij op zowel het bedrijfsleven en de overheid als op de consument’.

Milieubeleid en strategie

‘Ons uitgangspunt is enerzijds de naleving van de geldende wettelijke eisen en voorschriften. Anderzijds de maatschappelijke zorgvuldigheid tegenover onze medewerkers en de omgeving van de onderneming. Het gevoerde milieubeleid is een integraal onderdeel van ons ondernemingsbeleid, waarbij Siemens Nederland op het gebied van kwaliteit, veiligheid en milieu boven de norm wil presteren.

Ook nu de economie er minder goed voor staat zijn we van mening dat het beleid moet worden voortgezet. We kiezen er bewust voor om anticyclisch te werken. Ook als het minder gaat, is investeren in het milieu van belang. Investeren in duurzame installaties, maar vooral ook in de vorm van het aanleveren van creatieve verbetervoorstellen. Dit levert niet alleen directe milieuvoordelen op, maar ook economische voordelen door een verbeterde procesvoering’.

5.4.2 Deelvragen

Ik heb een gesprek gevoerd met de heer Henny Kuyper, Hoofd Arbo- en Milieudienst bij Siemens Nederland N.V. Het gesprek heeft plaatsgevonden op het Business Center Zoetermeer van Siemens.

Waarom is de organisatie aan MVO begonnen?

De definitie van maatschappelijk betrokken ondernemen bij Siemens luidt:

‘Maatschappelijk betrokken ondernemen (MBO) betekent voor de Siemens Groep in Nederland dat zij bewust en structureel inhoud geeft aan haar maatschappelijke rol, op een wijze die verder gaat dan de wet verplicht en waarde toevoegt voor de maatschappij én de Siemens Groep in Nederland. De maatschappelijke rol wordt vervuld aan de hand van de drie p’s: people, planet, profit’.

Siemens noemt MVO liever maatschappelijk betrokken ondernemen (hierna MBO). Zij vinden betrokken een passender woord. Het zegt meer over hun betrokkenheid bij de samenleving, waarin de organisatie werkzaam is. De organisatie staat midden in de samenleving. Ze zijn afhankelijk van de maatschappij. Verantwoord ondernemen is nog zo abstract. Wat is verantwoord? ‘Verantwoord’ is meer een afweging. Het impliceert dat het net wel of net niet door de beugel kan. Alsof Siemens alleen het minimale doet. Verantwoord ondernemen zegt

volgens hen niets over hun extra inzet. 'Betrokken' doen ze omdat ze vinden dat het diep uit het hart gedaan moet worden. Daar staan ze achter.

Siemens beschouwt MBO als iets wat er altijd al is geweest. Het is geen hype. Echter, ze ontwikkelen zich er steeds meer in. Er wordt wel het één en ander geregeld in de wet. Ze willen echter op de wet vooruit lopen. Als ze achter de wet aan lopen, lopen ze het risico dat ze te laat zijn en boetes krijgen. Als ze vooruit lopen, dwingen ze zich daarmee om na te denken over wat goed is. Siemens neemt op dit vlak dan ook steeds meer eigen initiatieven.

Vanaf 1998 heeft Siemens een eigen officiële Arbo dienst. Dit is mede ingegeven door de wet. Vanaf 2001 zijn ze actiever met milieuactiviteiten bezig. Ze zijn toen overgegaan op ISO14001 certificering. Deze geeft hoofdrichtlijnen, waardoor vergunningen niet meer nodig zijn. De hoofdrichtlijnen geven bepaalde vrijheden, maar ook verantwoordelijkheden. Ze moeten steeds blijven voldoen aan de eisen voor certificering.

De organisatie probeert altijd geld vrij te maken voor MBO, ook als het in financieel opzicht niet zo goed gaat met de organisatie. Ze voeren een anti-cyclisch beleid. Ze zien het als een investering, die op de lange termijn iets oplevert.

Continuïteit op de lange termijn kan alleen bereikt worden als gekeken wordt naar het effect van het handelen op de omgeving. Winst en continuïteit spelen een grote rol bij de investeringen in MBO. Siemens beschouwt het als een investering op lange termijn, om de winst en continuïteit te helpen waarborgen. Dit voert de boventoon. Imago speelt ook een rol, maar meer op de achtergrond. Zaken die met imago te maken hebben zijn meer de effecten van het MBO. MBO wordt als een instrument gezien om de winst en continuïteit doelstellingen te bereiken. Door middel van winst en continuïteit wordt veel mogelijk gemaakt binnen de organisatie, inclusief MBO.

Siemens profileert zich niet zichtbaar met, in hun geval, MBO. Hun doelstellingen en activiteiten met betrekking tot MBO zijn niet direct vermeld in de visie en strategie. Ze vinden MBO iets vanzelfsprekends. MBO is voor een groot deel intern gericht. Het speelt zich voornamelijk binnen de organisatie af.

Effecten van MBO zijn, volgens Siemens:

- laag ziekte verzuim;
- hoge waardering medewerkers;
- hoge klantentevredenheid;
- goed (maatschappelijk) imago.
 - spontane sollicitatie;
 - naamsbekendheid;
 - opdrachten.

Hoe is MVO vastgelegd binnen de organisatie?

In het jaarverslag wordt het milieubeleid van Siemens behandeld. Tevens worden managers op hun MBO-activiteiten beoordeeld aan de hand van vooraf opgestelde lijsten.

MBO is in een zekere zin vastgelegd in het feit dat Siemens ISO9001 en ISO14001 gecertificeerd is. Daarbij worden doelstellingen vastgelegd, zodat medewerkers weten wat van hen verwacht wordt.

Voor het meten en beoordelen van de twee aandachtsgebieden, community investment en in company investment, zijn ken- en stuurgetallen opgesteld.

Welke vormen van MVO bestaan er en hoe worden deze geïmplementeerd?

Siemens heeft twee aandachtsgebieden:

- in-company investment;
- community investment.

In-company investment gaat over de onderneming zelf. Hieronder vallen zaken als sociaal beleid, cultuur, milieubeleid, inkoop- en klantenbeleid. Community investment gaat over de maatschappij. Daarmee worden zaken bedoeld als maatschappelijk welzijn, dialoog met de maatschappij en onderwijs.

Het personeelsdonatiefonds 'Sie-mens Helpt' is inmiddels een begrip binnen de organisatie. Medewerkers steken hun handen uit de mouwen bij verschillende maatschappelijke organisaties. Met 'Sie-mens Helpt' willen ze invulling geven aan hun beleid van MBO. Medewerkers worden bij het proces betrokken. Eigen initiatieven van medewerkers van alle lagen in de organisatie zijn van belang.

De organisatie heeft een goede topman nodig die achter de MBO-activiteiten staat. Hij moet dat willen en belangrijk vinden voor de organisatie. MBO wordt vaak toch nog in eerste instantie top-down benaderd.

Is het geïntegreerd in de complete bedrijfsvoering?

MBO is in die mate geïntegreerd met de bedrijfsvoering dat het vanzelfsprekend wordt geacht. Siemens wil ook dat het als vanzelfsprekend wordt beschouwd. Eigen initiatieven worden beloond. MBO is namelijk niet verplicht. Siemens geeft daarom mensen zelf de ruimte om zich op dit vlak te ontwikkelen en ontplooiën.

Hebben organisaties MVO-doelstellingen en in welke mate worden deze behaald (binnen de gestelde termijn/voorwaarden)?

Managers worden elk jaar gevraagd aan welke doelstellingen ze hebben voldaan en in welke mate. Dit gebeurt aan de hand van een lijst. Daarbij wordt aan hen gevraagd wat zij het komende jaar willen bereiken op het MBO-gebied. De resultaten van de lijsten gaan naar de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur beoordeelt en evalueert de resultaten. Ze hechten veel waarde aan de uitkomsten en kijken waar zaken verbeterd kunnen worden.

Aan de twee aandachtsgebieden, community en in-company investment zijn doelstellingen gekoppeld aan de hand van ken- en stuurgetallen. Hiermee worden deze aspecten meetbaar gemaakt.

De doelstellingen worden niet altijd behaald. De resultaten kunnen per divisie verschillen. Siemens is van mening dat het altijd beter kan en dat ze nog niet alles bereikt hebben wat ze kunnen en willen bereiken.

5.4.3 Conclusie

Tabel 5.4: Stakeholders van Siemens

	Macht	Belang	Logica
Aandeelhouders	X	X	X
Belangengroepen			
Branchegenoten			
Concurrenten			
Consumenten	X		X
Financiers			
Handelsorganisaties			
Klanten	X		X
Kredietverleners			
Leveranciers			X
Lokale samenleving	X		X
Medewerkers	X	X	X
Media			
Management	X	X	X
Politiek			
Onderwijsinstellingen	X		X
Overheid			
Rechtshandhavers			
Wetenschappers			
Vakbonden			

Belangrijkste stakeholders die Siemens onderscheidt zijn:

- eigen medewerkers;
- klanten;
- partners / leveranciers;
- lokale samenleving (organisaties en particulieren in Den Haag en Zoetermeer);
- onderwijsinstellingen / onderzoeksinstituten;
- Siemens AG (aandeelhouders).

Consumenten en klanten zorgen voor continuïteit. Deze twee partijen zijn in aanmerking genomen, omdat Siemens zowel de zakelijke markt als de particuliere markt bedient. Deze partijen hebben een bepaalde vorm van macht. Echter, belang is in mindere mate aanwezig, omdat Siemens stelt dat hun MBO-activiteiten vooral intern gevoed wordt en gericht zijn. Zoals eerder is vermeld, is de interne organisatie van groot belang bij MBO. Onder de interne organisatie wordt hierbij verstaan, de aandeelhouders, medewerkers en het management. De aandeelhouders zijn de aanvoerders van het onderwerp. Een topman die het MBO belangrijk vindt is doorslaggevend. Medewerkers geven uiting en vorm aan het onderwerp, met hun eigen initiatieven. Bovendien hebben managers een grote en belangrijke taak ten aanzien van MBO. Zij maken de afwegingen en besluiten. Het is daarom ook sterk van de manager afhankelijk hoe MBO tot uiting komt. Tevens worden zij op eventuele bereikte en niet bereikte MBO-doelstellingen beoordeeld. Aangezien de interne organisatie zo belangrijk is bij MBO, hebben deze partijen vrijwel de grootste macht en belang. De logische relatie van deze partijen met de organisatie is vanzelfsprekend.

Siemens vindt haar leveranciers een belangrijke stakeholder. Echter, in dit geval lijkt het meer dat zij het MBO van Siemens ondervindt. Siemens stelt namelijk eisen aan haar leveranciers, omdat ze graag MBO in de keten door wil voeren. Zij verwachten dat de leveranciers ook ISO-gecertificeerd zijn. Gezien het feit de leveranciers meer MBO ondergaan / ondervinden, dan beïnvloeden, hebben geen tot weinig macht of belang. Leveranciers hebben wel een logische relatie met de organisatie.

De lokale samenleving wordt als een stakeholder van de organisatie beschouwd. Deze hebben weinig macht en belang. Ze heeft uiteraard wel een logische relatie met Siemens. Ze hebben weinig macht en belang ten aanzien van de organisatie, omdat de lokale samenleving meer de effecten ondervindt van de organisatie en het handelen ervan. Ze heeft wel meer macht dan belang en die macht kan wellicht wel tot uiting komen bij MBO in de vorm van een samenwerkingsverband en dergelijke.

Onderwijsinstellingen en onderzoeksinstituten worden door Siemens beschouwd als de bron van de toekomst. Daar worden ideeën overgebracht. Onderwijsinstellingen leveren de nieuwe medewerkers. Daarom hebben deze partijen een zekere macht ten aanzien van MBO, juist omdat medewerkers zo belangrijk zijn voor Siemens. Aangezien Siemens deze instellingen en instituten zo van belang acht voor de toekomst en de toekomstige medewerkers, is ook een zekere logische relatie tussen deze verschillende partijen.

Wat betreft de benaderingswijzen, kan het volgende worden geconcludeerd.

Het tegengaan van regulering is belangrijk bij de MBO-activiteiten van Siemens. Ze willen de wet voor zijn op vele gebieden, zoals de eerder besproken Arbo en milieuaspecten.

MBO is op vele gebieden intern gericht.

‘Win-win’ speelt een veel kleinere rol, maar is wel degelijk aanwezig. Ze zien MBO als een lange termijn investering die iets oplevert.

Voor een organisatie als Siemens is reputatie uiteraard van belang. Echter, in hun MBO speelt dat een kleine rol. Ze profileren zich niet actief met hun MBO-activiteiten. Reputatie-aspecten komen aan bod als effect van hun handelen op MBO-gebied. Dit kan opgemerkt worden bij de effecten die ze met MBO realiseren, zoals deze eerder in deze paragraaf behandeld zijn. Naast de consumentenmarkt, is Siemens ook actief op de zakelijke markt. Hierdoor is maar een deel van hun ondernemingsactiviteiten duidelijk zichtbaar en blijven de activiteiten op de zakelijke markt

minder transparant voor de maatschappij.

Siemens is een commerciële onderneming, waarbij winst en continuïteit van groot belang zijn. Met winst en continuïteit kunnen ze veel bereiken, ook op MBO-vlak. MBO wordt als een instrument gezien voor winst en continuïteit. Deze twee zaken zijn geen MBO-doel op zich.

Ook bij Siemens kan gesproken worden van een balans tussen de drie benaderingswijzen: ‘win-win’, reputatie-aspecten en tegengaan regulering. Van duurzaam ondernemen is in dit geval niet echt sprake. Tegengaan regulering lijkt echter wel de hoofdbenadering te zijn op vele gebieden. ‘Win-win’ en reputatie spelen uiteraard wel een rol, maar meer op de achtergrond. Het gaat daarbij meer om de effecten van MBO.

Maatschappelijke aanvaardbaarheid is het model, waarvan gesproken kan worden bij Siemens. Ze nemen de samenleving in acht en serieus bij hun handelen, maar verliezen daarbij hun eigen interne organisatie niet uit het oog.

5.5 Vopak

5.5.1 Organisatie

Royal Vopak N.V.

Profiel

‘Koninklijke Vopak N.V. biedt wereldwijd onafhankelijke tankterminalcapaciteit aan de chemische en olie-industrie aan voor opslag van vloeibare en gasvormige chemische producten en olieproducten. In samenhang daarmee levert Vopak een scala van waardetoevoegende logistieke diensten ter ondersteuning van deze activiteiten op basis van de vraag uit de markt. Wereldwijd is de onderneming naar vijf marktregio’s georganiseerd en exploiteert zij een netwerk van 72 tankterminals met een gezamenlijke opslagcapaciteit van meer dan 20,0 miljoen m³ in 29 landen.

De kracht van Vopak schuilt in de combinatie van:

- een sterke wereldwijde infrastructuur van tankterminals;
- een strikt beleid op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu;
- ervaren en goed opgeleide medewerkers;
- wereldwijd een herkenbare kwaliteit. Vopak gaat hierbij uit van de hoogste industriestandaarden;
- een effectieve ICT-infrastructuur;
- een sterk trackrecord op het gebied van strategische samenwerking met derden.

De strategie van Vopak is gericht op versterking en uitbouw van het bestaande tankterminalnetwerk, het aanbieden van klantspecifieke logistieke concepten en het aangaan van strategische allianties op het gebied van aanverwante logistieke diensten.

In 2004 realiseerde Vopak een netto-omzet van EUR 642,1 miljoen en een nettoresultaat van EUR 88,6 miljoen vóór preferent dividend. Ultimo 2004 telde de onderneming 3.428 medewerkers. De aandelen Vopak zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam’.

Bedrijfsactiviteiten

‘Professionals in liquid bulk logistics. Koninklijke Vopak N.V. is marktleider in zijn kernactiviteit: het exploiteren van een wereldwijd tankterminalnetwerk. Daarnaast biedt de onderneming (transport)diensten aan ter ondersteuning van de totale logistieke keten van klanten in de chemische en olie-industrie.

Hieronder een overzicht van de diverse onderdelen van Vopaks belangrijkste diensten:

- tank terminals;
- binnenvaart;
- logistieke diensten;
- scheepsagenturen;
- tank containers;
- tanker shipping’.

Strategie

Missie

‘Vopak wil overal ter wereld door de chemische en olie-industrie worden gezien als de meest betrouwbare en kostprijstechnisch meest aantrekkelijke dienstverlener op het gebied van de

logistiek van vloeibare bulkproducten. Om dit te bereiken biedt Vopak efficiënte en kwalitatief hoogwaardige diensten aan, met inachtneming van de hoogste normen op het gebied van ethisch handelen, veiligheid en milieuzorg, lokaal én wereldwijd’.

Doelstellingen

- ‘een leidende marktpositie behouden en versterken als klantgerichte aanbieder van tankopslag en aanverwante diensten en oplossingen, lokaal maar ook wereldwijd;
- bouwen aan een ‘reputatie’ waarin Vopak staat voor hoogwaardige service, hoge SHE-normen en maximale klanttevredenheid;
- beschouwd worden als een aantrekkelijke werkgever die goede arbeidsomstandigheden en –voorwaarden biedt in een uitdagende en aantrekkelijke werkomgeving waar aandacht is voor het individu’.

Strategie

- ‘Groei door acquisitie en nieuwbouw. Acquisitie van tankterminals of de bouw van nieuwe tank terminals zal worden overwogen indien de projecten naar verwachting winstgevend zijn en indien ze tenminste aan één van de volgende voorwaarden voldoen:
 - de terminal bevindt zich op een zodanige locatie dat het een zinvolle uitbereiding van het bestaande netwerk betekent;
 - het betreft een capaciteitsuitbreiding op een belangrijke bestaande locatie of;
 - er bestaat een mogelijkheid een industriële terminal te ontwikkelen in samenwerking met industriële partners of overheden.

Vopak doet acquisities en andere investeringen zelfstandig of samen met andere partners. Vooral Azië, Latijns-Amerika en oost-Europa bieden belangrijke groeikansen. Vopak heeft uitgebreide ervaring met het opzetten van joint-ventures en met het managen van investeringsprojecten. De toename van het uitbesteden van activiteiten door de olie- en chemische industrieën zorgt, samen met de toegenomen noodzaak de totale supply-chain kosten te verlagen, voor extra kansen om het netwerk verder uit te breiden.

- aandacht voor constante verbeteringen op het gebied van Veiligheid, Gezondheid, Milieu en Kwaliteit – tenminste tot op het peil van zijn grootste klanten. Onze klanten hechten steeds meer waarde aan deze aspecten. Door constant verbeteringen na te streven wil Vopak ook als het hierom gaat de eerste keuze zijn voor de industrie.
- verbeteringen van de IT- en e-businessvoorzieningen. Op dit moment introduceert Vopak een ERP platform voor het wereldwijde tankterminalnetwerk. Dit automatiseringssysteem moet de service aan klanten verder verbeteren maar tegelijk ook de operationele kosten voor Vopak reduceren.
- verkoop van niet-kernactiviteiten. Om zich meer te kunnen richten op de kernactiviteiten – en met het besef dat het niet nodig is om zelf alle aanverwante logistieke diensten zelf te kunnen aanbieden – streeft Vopak naar de verkoop van niet-kernactiviteiten’.

Kernpunten van beleid

Uitgangspunten

- 'hoogwaardige professionele dienstverlening;
- veiligheid, gezondheid en milieu als kritische succesfactoren;
- focus op tankterminals en daarmee samenhangende logistieke diensten voor klanten van de terminal;
- slagvaardige organisatie met aantrekkelijke carrièremogelijkheden;
- langdurige relaties met klanten;
- strategische allianties met andere professionele dienstverleners;
- evenwichtige balans tussen de belangen van de verschillende stakeholders;
- duurzaam ondernemen in de betekenis van respectvol omgaan met mens, milieu en samenleving'.

Veiligheid gezondheid en milieu

Het lijkt erop dat deze aspecten op wereldwijd-niveau zijn gecoördineerd. Op de website van Vopak worden deze aspecten alleen in het engels toegelicht.

Mission

'Vopak aims to be the most reliable, cost effective and efficient logistics service provider for bulk liquid products globally. To achieve this we must be able to provide efficient, high quality value adding services combined with the highest ethical, safety and environmental standards both locally and globally'.

Strategy

'By achieving consistently good safety, health and environmental performance, comparable to that of our customers, Vopak aims to be selected as the logistics service provider of choice to the oil and chemical industries'.

Policy

- 'Protection of the environment, the safety and health of Vopak's employees, customers, suppliers and all those involved is an integral part of our activities.
- We are committed to continuous improvement in our processes to manage safely, health and environmental performance.
- We will contribute to the continuity of our company by the systematic control, prevention and elimination of hazards. We will continuously work towards our goals of zero incidents and no damage to the environment.
- We will strictly adhere to safety, health and environmental governing regulations as a minimum.
- Line Managements' responsibility is to demonstrate visible commitment, enforcement and provision of appropriate resources to implement Vopak's SHE policy.
- Safety is everyone's responsibility and we expect every employee to contribute to the prevention of accidents by reporting, analyzing and controlling Safety, Health and Environment hazards. This will be supported by efficient and effective training programs and the development of annual SHE improvement plans'.

Toelichting

‘Safety, Health and Environment (SHE) – ofwel het beleid op het gebied van Veiligheid Gezondheid en Milieu – krijgt bij Vopak de hoogste prioriteit en is volledig geïntegreerd in alle operationele activiteiten binnen de organisatie. Voorop staat de noodzaak om de eigen werknemers en die van de bedrijven die voor Vopak werken veilige en gezonde arbeidsomstandigheden te bieden en om milieueffecten tot een minimum te beperken. Vopak streeft ernaar om tot de besten op deze gebieden te behoren.

Veel Vopak-bedrijven zijn ISO 9001 en ISO 9002 gecertificeerd, terwijl andere voldoen aan ISO 14000 normen, voldoen aan de richtlijnen van Responsible Care® of aan de strikte normen die door de industrie, branchegenoten of klanten zijn vastgesteld’.

SHE-normen

‘Vopak streeft naar nul incidenten en past de SHE-normen overal in de organisatie toe. Het betreft een groot aantal aspecten: de uitgangspunten van het SHE-beleid, de implementatie ervan, organisatieaspecten, geïntegreerd risk management, evaluatie en verificatie, toepassing van nationale en internationale codes en eisen, rapportages en uitvoering. Samen vormen deze aspecten een omvangrijk SHE-systeem.

Om te verifiëren dat het werk dat binnen de organisatie wordt verricht, ook voldoet aan Vopaks SHE-normen, worden regelmatig audits uitgevoerd’.

Samenwerking en consultatie

‘Vopak ondersteunt elke vorm van samenwerking en consultatie van overheden en klanten om het SHE-beleid verder te kunnen verbeteren. Zo ontwikkelt het bedrijf bijvoorbeeld samen met de grootste industriepartners en overheidsinstanties inspectie- en onderhoudsmethoden die schadelijke emissie tegengaan en de veiligheid verhogen’.

Vopak Fundamentals on Safety

‘Duidelijke minimum veiligheidsnormen voor de meest riskante processen binnen Vopak, samengesteld door een team van operationele experts uit onze eigen organisatie. De Vopak Fundamentals on Safety zijn een onderdeel van Vopaks Veiligheids-, Gezondheids- en Milieubeleid.

Als het gaat om veiligheid blijft Vopak streven naar verdere verbeteringen. Om risico’s verder terug te dringen, hebben we de Vopak Fundamentals on Safety opgesteld: duidelijke richtlijnen om de meest riskante basishandelingen op alle Vopak-terminals veilig te laten verlopen. Bij Vopak maken we een veilige werkomgeving tot topprioriteit. En iedereen moet zich aan de standaarden houden’.

5.5.2 Deelvragen

Ik heb tijdens het interview gesproken met de heer Dirk Richelle, Director Corporate Communications & Investor Relations. Het gesprek heeft op het hoofdkantoor te Rotterdam plaatsgevonden.

Waarom is de organisatie aan MVO begonnen?

Ten eerste heeft het volgens Vopak te maken met het nemen van je verantwoordelijkheid. Ze weten dat ze met een activiteit bezig zijn, die schadelijk kan zijn, als er niet op een verantwoorde

manier mee wordt omgegaan. Ze nemen als bedrijf hun verantwoordelijkheid en dat staat boven de wet.

Ten tweede en dat hangt samen met het eerste punt, is Vopak wereldwijd marktleider. Ze werken over een heel groot gebied en werken met grote industriële klanten. Wanneer zij zaken met Vopak doen in meerdere verschillende landen verwachten ze overal dezelfde kwaliteit. De merknaam van Vopak staat voor kwaliteit. Om die kwaliteit te garanderen moeten ze zorgen dat SHE hoog op de agenda staat. Daarbij laten ze zien dat ze initiatieven ontwikkelen en dat het in de praktijk wordt uitgevoerd. Het blijft niet bij vergaderingen. Het wordt omgezet in actie. Dit moet leiden tot een vermindering en verbetering van de veiligheidsstatistieken.

Reputatie is van groot belang. Er zit echter ook een element van goed burgerschap of je verantwoording nemen in. Ze zijn een integer en fatsoenlijk bedrijf. Dat staat bovenaan. Daarna is het commerciële argument van belang. Dat slaat op het feit dat ze wereldwijd actief zijn. Wat er bijvoorbeeld in China gebeurd kan gevolgen hebben voor andere delen van de organisatie. Dat betreft reputatieschade. Ze hebben een aantal jaren geleden ondervonden wat de gevolgen zijn wanneer de reputatie onder druk komt te staan, Vopak de pers haalt of er grote ongelukken gebeuren.

Vopak gaat af en toe boven de wet zitten, omdat ze wereldwijd een eenduidige standaard willen afgeven. Daar komt ook reputatie aan bod. Als verantwoordelijk bedrijf met een wereldwijd afbreukrisico gaan ze niet in een land iets op een andere manier doen om eventueel het doel sneller of gemakkelijker te bereiken. Ze houden zich aan de standaarden die zij voorschrijven en voldoen daarbij minimaal aan de wettelijke eisen. Echter, in veel gevallen voldoen ze aan veel meer dan de wettelijke eisen. De eisen van Vopak zijn hoger dan de wet voorschrijft. Dat leidt er dan toe dat wetgeving wordt aangepast en sneller op een hoger niveau gebracht wordt. Daarnaast zijn ze in staat een goede relatie met overheden op te bouwen. Dat kan helpen bij de dialoog met hen.

Als bedrijf laten ze zien dat ze bijvoorbeeld in landen als Brazilië elk jaar investeren, geld beschikbaar stellen om dingen beter te doen, beter voor de mensen te zorgen en minder schade aan de omgeving te veroorzaken. Als ze dat laten zien, bouwen ze een goede relatie op met de overheden. Dat is één stakeholder, maar heeft ook repercussies op de andere stakeholders. Dat straalt tevens op de merknaam af.

Financieel gewin is een noodzakelijke voorwaarde om te kunnen bestaan. Wat de investeringen rondom SHE betreft kunnen ze ook niet investeren of maar de helft investeren. Wellicht gaat het dan een tijdje goed. Echter, er komt een dag dat het goed fout kan gaan en dan is de gevolgschade niet te overzien. Ze willen er wel slim mee omgaan, dus creatieve oplossingen op een goedkope manier, zonder goedkoop een doel op zich te laten zijn. Dat MVO iets oplevert ziet Vopak als een logisch gevolg. Ze kunnen er misschien niet zoveel mee winnen, maar als ze het niet hebben dan zijn ze gewoon weg. Ze hebben het gewoon nodig. Als ze de zaken goed voor elkaar hebben op het gebied van MVO, dan kunnen ze dat gebruiken. Het is een pre, waarmee ze wellicht geld kunnen verdienen. Als ze geen MVO-activiteiten zouden ontplooiën, zijn ze van mening dat het een stuk minder met het bedrijf zou gaan.

Binnen de organisatie is er momenteel geen discussie meer gaande of ze wel of niet aan MVO moeten doen. Hun naam is ermee gemoeid. De discussies van tegenwoordig gaan over of het niet slimmer of goedkoper kan. De uitdaging van nu is hoe ze wereldwijd zaken kunnen aanpakken en dat er een netwerk is, zodat men niet twee keer het wiel gaat uitvinden op de verschillende locaties in de wereld.

Hoe is MVO vastgelegd binnen de organisatie?

Vopak formuleert op centraal niveau beleid en doelstellingen. Vervolgens vinden ze dat dat goed vastgelegd moet worden en duidelijk gemaakt worden aan de organisatie. Daarin maken ze duidelijk wat ze verwachten. Dat leggen ze dus centraal vast en vervolgens geven ze op locatie of in de verschillende landen mensen de ruimte om binnen dat kader van doelstellingen en beleid, hun eigen prioriteiten te stellen en hun afgeleide doelstellingen te formuleren.

Tevens zijn er zaken vastgelegd in de Fundamentals on Safety. Dat is een klein boekje dat wordt uitgegeven in verschillende talen. Daarin staan acht punten nader uitgewerkt, die ze gezamenlijk hebben afgesproken. Momenteel zijn ze bezig met het aanscherpen van de Fundamentals. Dat heet Fundamentals Plus. Daarin worden zaken specifiek en dieper uitgewerkt.

Bovendien publiceert Vopak elk jaar, naast hun reguliere jaarverslag, een SHE jaarverslag.

Welke vormen van MVO bestaan er en hoe worden deze geïmplementeerd?

Over de implementatie kan het volgende worden gesteld. Het beleid en de doelstellingen worden centraal geformuleerd. Dit biedt een raamwerk voor de verschillende bedrijven die Vopak heeft. Vopak geeft het doel aan en reikt het raamwerk aan om het doel te bereiken. Iedereen moet zich aan de spelregels van het raamwerk houden. Bovendien is er een boekje verkrijgbaar met de Fundamentals on Safety waarin punten kort worden beschreven. Het gaat om hele praktische zaken. Op die manier heeft niemand een excuus dat hij of zij er geen weet van had.

Bovendien wisselen ze ervaringen uit tussen de verschillende locaties. Zo kunnen ze leren van een kwestie die ze bijvoorbeeld in Singapore hebben aangepakt. Het is een kwestie van van elkaar leren en het uitwisselen van informatie.

Tevens worden er trainingen gegeven over SHE. Omdat Vopak veel met contracters werkt, dus met mensen van buitenaf, worden deze mensen door middel van trainingen op de hoogte gesteld van het Vopak-beleid.

De vorm van MVO bij Vopak komt tot uiting in SHE, zoals deze eerder in paragraaf 5.5.1 is besproken.

Is het geïntegreerd in de complete bedrijfsvoering?

Gezien de kernactiviteiten van Vopak kan men stellen dat de zaken op het gebied van SHE daar ook vanzelfsprekend bijhoren. SHE is door de hele organisatie heen te herkennen. SHE speelt overal een rol en iedereen is op de hoogte van het SHE-beleid. SHE wordt op alle locaties en landen toegepast.

Hebben organisaties MVO-doelstellingen en in welke mate worden deze behaald (binnen de gestelde termijn/voorwaarden)?

Bij Vopak is MVO niet verankerd onder de naam MVO. Het zit voor een groot deel in hun doelstellingen en beleid op het gebied van SHE. Dat is Safety, Health en Environment. De doelstellingen worden geëvalueerd. Er zijn allerlei overlegniveaus. Dat begint op het niveau van de individuele terminal. Van lokaal niveau gaat het naar landen niveau, vervolgens naar divisie niveau en tenslotte is het aanbeland op het hoofdkantoor. Er bestaat ook een SHE-comité en die komen bij elkaar om alle zaken op SHE-gebied te bespreken. Ze proberen het wel concreet te houden en de zaken, die echt de praktijk aangaan, te bespreken.

5.5.3 Conclusie

Tabel 5.5: Stakeholders van Vopak

	Macht	Belang	Logica
Aandeelhouders	X	X	X
Belangengroepen			
Branchegenoten			
Concurrenten			
Consumenten			
Financiers			
Handelsorganisaties			
Klanten	X		X
Kredietverleners			
Leveranciers	X		X
Lokale samenleving			
Medewerkers	X	X	X
Media			
Management			
Politiek			
Onderwijsinstellingen			
Overheid	X	X	X
Rechtshandhavers			
Wetenschappers			
Vakbonden			

Als belangrijke stakeholders onderscheidt Vopak, hun klanten, hun medewerkers, overheden, leveranciers en de financiële wereld, ofwel hun aandeelhouders. Het SHE-beleid is ook gericht op de vijf stakeholders. Daarbij kunnen ze stellen dat SHE niet direct is gekoppeld aan de financiële wereld of aandeelhouders, maar een afgeleide is. Met andere woorden, de andere vier stakeholders zorgen voor effecten voor hun aandeelhouders.

Aandeelhouders zijn belangrijke stakeholders ten aanzien van MVO. Ze hebben een centrale rol bij onder andere de wereldwijde implementatie en coördinatie van MVO bij Vopak. Bovendien wordt hun MVO- of SHE-beleid geëvalueerd en gecommuniceerd aan de aandeelhouders. Door hun rol bij de implementatie en coördinatie is hun macht en belang ten aanzien van MVO groot. Dat zij een logische relatie hebben met de organisatie, hoeft niet nader toegelicht te worden. Vopak stelt dat de klanten een rol spelen bij de organisatie en MVO. De klanten voorzien de organisatie van werk en kunnen zekere eisen stellen ten aanzien van kwaliteit. Zoals besproken, verwachten zij overal ter wereld dezelfde kwaliteit van Vopak. Gezien deze punten hebben klanten een bepaalde vorm van macht en een logische relatie met Vopak.

Leveranciers worden ook van belang geacht. Zij leveren de producten aan Vopak en moeten daarbij rekening houden met het SHE beleid van Vopak. Bovendien kunnen eventueel eisen stellen aan het SHE-beleid voor de werkbaarheid ervan. Daarom hebben zij een zekere macht. Vanzelfsprekend hebben zij een logische relatie met de organisatie.

Ten aanzien van MVO, in dit geval SHE, spelen medewerkers een grote rol. Aangezien de organisatie te maken heeft met potentiële gevaarlijke en schadelijke stoffen, moeten de medewerkers altijd geconcentreerd te werk gaan. Zij moeten hun werk secuur uitvoeren om de kans op fouten tot het minimale te verkleinen. Het SHE-beleid kan hun hierbij helpen en dus een instrument zijn. De producten en werkzaamheden zorgen er dus voor dat medewerkers een grote vorm van macht en belang hebben ten opzichte van SHE en Vopak. Medewerkers hebben uiteraard een logische relatie met de organisatie.

De overheid is van grote betekenis voor Vopak. Gezien het type product waar Vopak mee werkt, zijn vergunningen, wet-, en regelgeving van grote invloed. Om het ondernemen nog werkbaar te houden is de dialoog met de overheid erg belangrijk. Als de relatie tussen de organisatie en de overheid goed is, kan dat het ondernemen vergemakkelijken. Ten aanzien van het onderwerp SHE is de macht en belang van de overheid groot. Tevens is, gezien het product de relatie met de overheid logisch.

Als voornaamste kan gesteld worden dat veel MVO-zaken worden gevoed door het type activiteit en product van Vopak.

Uit deze gehele paragraaf 5.5 kan geconcludeerd worden dat reputatie de belangrijkste benaderingswijze is van Vopak. Door middel van hun reputatie willen ze verschillende zaken bereiken. Veel zaken zijn gekoppeld aan reputatie. Het is een wereldwijd commerciële organisatie met grote klanten en een grote zichtbaarheid in de media en maatschappij. Tegengaan regulering is daarnaast ook van belang. Vopak voldoet minimaal aan de wet, maar vaak gaan ze verder dan de wet hun voorschrijft. Dit komt omdat ze wereldwijd een eenduidige standaard willen afgeven. Daarbij willen ze een goede relatie met de overheden en daarmee de dialoog kunnen aangaan.

‘Win-win’ is niet echt aan de orde. MVO levert wel wat op, maar is geen doel opzich.

Wat opvalt bij Vopak is dat hun MVO-activiteiten in de vorm van SHE goed zijn vastgelegd en gestructureerd. Het is goed ingebed in de organisatie.

De mate waarin Vopak maatschappelijk verantwoord onderneemt is volgens het model van paragraaf 3.3, ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit is voor een groot deel ingegeven door het type activiteit en product waar Vopak zich mee bezig houdt. Deze kan schadelijk zijn als er niet goed mee wordt omgegaan.

Hoofdstuk 6 Conclusie

In deze scriptie, maatschappelijk verantwoord ondernemen: het dilemma van modern ondernemen, zijn vele zaken rondom MVO behandeld. In hoofdstuk 1 is de probleemstelling voor het eerst aan bod komen en tevens de relevantie van de scriptie. In hoofdstuk 2 is het fenomeen MVO nader uitgewerkt. Op die manier krijgt men meer een beeld van het onderwerp MVO. Het theoretisch kader is in hoofdstuk 3 uiteengezet. Daarbij is ingegaan op de deelvragen, zoals in hoofdstuk 1 geformuleerd. Bovendien is er nader ingegaan op de stakeholder theorie en worden verschillende fictieve organisaties aan de hand van het theoretisch kader / conceptueel model uitgewerkt. De theorieën die zijn besproken, zijn op zich zelf niet heel vernieuwend. Echter, de combinatie en toepassing van de stakeholder theorie met de benaderingswijzen van paragraaf 3.1.2, is zover bekend nog niet eerder gedaan. In hoofdstuk 4 zijn de methoden van onderzoek behandeld. Het gaat er om hoe er onderzocht is bij deze scriptie en bij de diverse organisaties. Bij deze scriptie gaat het om een casestudy, dus het is een kwalitatief onderzoek. Tenslotte zijn in hoofdstuk 5 de resultaten van de onderzochte organisaties, aan de hand van het conceptueel model en deelvragen, uitgewerkt.

Als men naar het conceptueel model (figuur 3.3) kijkt, kan men per stap / deel conclusies trekken.

Zo verschillen per organisaties de belangrijke stakeholders. Dat is bijvoorbeeld afhankelijk van de type organisatie; consumenten organisatie, industriële organisatie en de omgeving. Wat men daarin wel kan zien is dat de overheid, klanten en de interne organisatie vrijwel bij elke organisatie worden benoemd als belangrijke stakeholders. Er is nooit één belangrijke stakeholder. Er is altijd wel sprake van meerdere belangrijke stakeholders.

Volgens het conceptueel model vloeit uit de bepaling van de belangrijkste stakeholders een benaderingswijze. De benaderingswijzen van Ans Kolk zijn: 'win-win', reputatieaspecten, duurzaam management en tegengaan regulering. Wat uit de resultaten blijkt is dat organisatie vaak niet één benaderingswijze volgt, maar het een combinatie is van meerdere en soms alle benaderingswijzen. Vaak is er wel sprake van één benaderingswijze die de boventoon voert bij het MVO van de organisatie. Bij grote commerciële organisaties lijkt de benaderingswijze reputatie-aspecten de boventoon te voeren. De benaderingswijze duurzaam management komt vrijwel niet voor. Deze benaderingswijze schiet te ver door in het MVO en is te extreem. Er komen echter wel elementen van duurzaam management voor bij het MVO van de organisaties.

Er is niet één dominante partij en er is niet één benaderingswijze die de organisaties toepassen op hun MVO. Ze spelen dus vaak alle vier een zekere rol, waarbij één benaderingswijze als 'hoofd-benaderingswijze' kan worden aangemerkt. Omdat vaak alle vier de benaderingswijzen in een zekere sterkte en vorm bij de organisaties tot uiting komen (gewild / ongewild), kunnen de doelen, vormen, implementatie, vastlegging, integratie, resultaten en effecten van MVO sterk variëren.

Wat betreft de doelen van MVO kan geconcludeerd worden dat er vaak geen concrete MVO-doelen bestaan. Bij enkele organisaties is het op een dusdanig wijze gestructureerd dat er ook

concrete doelen of harde targets aan verbonden kunnen worden. Echter, het lijkt erop dat dit nog niet vaak het geval is. Als er doelen zijn, worden deze wel geëvalueerd. Wanneer er geen hele concrete doelen zijn, wordt er geëvalueerd of er vooruitgang in het MVO is geboekt. Als de doelen niet heel concreet zijn, is het ook moeilijk meetbaar. Het is dan gemakkelijker om de vooruitgang te evalueren.

Er kan geconcludeerd worden dat de vastlegging van MVO gering is. Dit is echter ook afhankelijk van de organisatie en haar omgeving. Als MVO is vastgelegd binnen de organisatie is dit vaak maar binnen een deel van de organisatie, bijvoorbeeld binnen bepaalde afdelingen. Bij een centraal geleide organisatie verloopt de vastlegging van MVO structureler en gemakkelijker dan bij organisaties die decentraal worden aangestuurd. Beleid, procedures en richtlijnen zijn vaak de wijze van vastlegging. Bovendien is de aanpak ervan vaak praktisch en pragmatisch. Duurzaamheidsverslagen of MVO-jaarverslagen zijn steeds meer in opkomst en steeds meer organisaties brengen naast hun normale jaarverslag, een MVO-jaarverslag uit.

Als er naar de vormen en implementatie van MVO gekeken wordt, is de conclusie als volgt: Maatschappelijk activisme komt eigenlijk niet voor. Dit is een te extreme vorm. Ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid komt wel voor, echter niet heel regelmatig. De vormen die het meest voorkomen zijn: minimale maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke aanvaardbaarheid.

Zoals in hoofdstuk 3 al eerder is vermeld, blijkt ook dat de implementatie vrijwel geheel maatwerk is en volledig bepaald wordt door de organisatie zelf. Hier valt daarom geen eenduidige conclusie voor te formuleren.

Wat betreft de uitingsvorm(en) kan het volgende worden gesteld: gezien MVO een dergelijk breed en interpreteerbaar begrip is en vele activiteiten eronder vallen, is de uitingsvorm sterk afhankelijk van de organisatie en haar activiteiten.

Wat betreft de integratie van MVO in de gehele bedrijfsvoering kan er geconcludeerd worden dat de organisaties stellen dat MVO is geïntegreerd met de gehele bedrijfsvoering en binnen de gehele organisatie. Echter, er kan gesteld worden dat bij bepaalde afdelingen binnen de organisatie MVO een grotere en belangrijkere rol speelt, dan binnen de rest van de organisatie. Dat is de reden waarom MVO op die afdelingen beter ontwikkeld.

Het wordt vaak als een bewustzijn beschouwd, waarbij de medewerkers het als vanzelfsprekend (gaan) beschouwen en MVO bij hun werkzaamheden 'meenemen'.

Al met al kan met het oog op de probleemstelling:

'Waarom kiezen organisaties voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, wat zijn hun MVO-doelstellingen en hoe en in welke mate worden deze bereikt?'

geconcludeerd worden dat, het reputatiemechanisme het sterkst aanwezig is als benaderingswijze en strategie van MVO. De benaderingswijze 'win-win' komt daar dichtbij in de buurt. Winst en continuïteit zijn ten slotte grondbeginselen van het ondernemen. Bovendien spelen de vier benaderingswijzen vaak tegelijkertijd een rol bij de redenen om aan MVO te doen, waarbij elementen van de verschillende benaderingswijzen aanwezig zijn. Het is dus vaak een combinatie van de vier benaderingswijzen.

MVO-doelen zijn minder sterk aanwezig. Dit zijn vaak 'zachte' doelen, waarbij er wel een

evaluatie plaatsvindt, maar er nog niet op wordt afgerekend. Op dit vlak kan er nog voldoende gedaan worden, om concrete doelen te formuleren. Het is echter moeilijk goede en meetbare doelen te formuleren, omdat het begrip MVO zelf al lastig meetbaar en concreet te maken is. Ondanks het feit dat MVO geen nieuw fenomeen is, zijn de fases van ontwikkeling bij elke organisatie anders. Bijvoorbeeld, Vopak en HEMA zijn al ver met het ontwikkelen en toepassen van hun MVO, terwijl bij Deloitte vrijwel alles wat met MVO te maken heeft in de kinderschoenen staat. De gewaarwording / bewustzijn verloopt bij elke organisatie anders. De redenen, mate, snelheid, vorm, implementatie, integratie en doelen verlopen allemaal verschillend en uiten zich uiteindelijk allemaal anders.

Er kan tevens op een andere manier naar het conceptueel gekeken worden. Het gaat dan om in hoeverre de aspecten van de deelvragen: vastlegging, vorm, implementatie, integratie en doelen iets zeggen over de gevolgde of toegepaste (gewenst of ongewenst) benaderingswijze(n). Hierover kan het volgende geconcludeerd worden: Er valt geen eenduidig antwoord op te geven. Er kan niet gesteld worden, als al die aspecten van de deelvragen op deze manier zijn ingericht, dan volgt de organisatie die benaderingswijze. Ten eerste is er in veel gevallen geen sprake van één benaderingswijze. Vaak is er sprake van een combinatie van de diverse benaderingswijzen. Ten tweede kunnen de individuele aspecten andere kanten op wijzen. Bijvoorbeeld bij HEMA, daar is er sprake van een goede vastlegging van hun MVO-activiteiten in hun jaarlijkse verslag Duurzaam Ondernemen. Dit kan erop duiden dat MVO sterk in de organisatie is ingebed en dat ze richting de benaderingswijze duurzaam management opgaan. Echter, als er gekeken wordt naar hun MVO-doelstellingen, dan kan men concluderen dat deze vrijwel niet aanwezig zijn. Dit kan er weer op wijzen dat ze meer ad hoc met het onderwerp bezig zijn en dan bijvoorbeeld de benaderingswijze reputatie-mechanisme toepassen. Kortom, er kan gesteld worden dat niet alle aspecten van de deelvragen altijd één kant op wijzen, naar één bepaalde benaderingswijze. De aspecten van de deelvragen kunnen een vertekend beeld geven. Daarom is het verstandig om te kijken naar alle aspecten van de deelvragen en daaruit conclusies te trekken, ook al kan dat betekenen dat er een combinatie van de benaderingswijzen uitkomt.

Al met al heeft het conceptueel model van hoofdstuk 3 mij wel degelijk geholpen bij het verklaren en uitwerken van MVO. De verschillende aspecten die in de deelvragen zijn geformuleerd hebben mij op weg geholpen bij het concreet maken van het abstracte begrip MVO. Het model heeft mij geholpen bij het interpreteren van de gegevens en heeft als leidraad gediend bij mijn gehele scriptie. Op die manier heb ik structuur in de scriptie kunnen aanbrengen. Echter, ik kan hierbij ook een aantal kanttekeningen plaatsen. Zo kan het model nog verfijnd en verder uitgekristaliseerd worden. Het zijn nog erg brede en abstracte begrippen die gemeten moeten worden, waardoor operationalisatie moeilijk is. Tevens is tijdens het uitwerken van mijn interviews gebleken dat er, juist omdat de begrippen niet concreet gemaakt zijn, veel overlap kon zitten tussen de verschillende deelvragen. Daar liep ik bijvoorbeeld tegenaan bij het uitwerken van de deelvragen over vastlegging, implementatie en doelstellingen. Hierbij kwam ik zaken tegen die soms voor meerdere deelvragen relevant waren. Ik heb dit getracht op te lossen door de informatie toch bij alle relevante deelvragen te vermelden, zonder het dubbel te laten lijken of door duidelijk een keuze te maken voor welke deelvraag die informatie het meest relevant was.

Nederlandse organisaties zijn al een eind op weg met MVO. Er is echter nog genoeg ruimte om MVO verder te ontwikkelen en daarin te groeien. Het ultieme einde, waarin aan alle verwachtingen van alle partijen / stakeholders is voldaan, is nog lang niet bereikt. Er is een goed begin gemaakt. Men moet rekening houden met het feit dat MVO en alles wat daarmee te maken heeft, heel dynamisch is. Het is voortdurend in beweging, net zoals het 'reguliere' ondernemen. Kortom, het einde is nog niet in zicht en komt waarschijnlijk ook nooit in zicht.

Literatuurlijst

- Boxall, P. & Purcell, J. Strategy and Human Resource Management. Palgrave Macmillan, 2003
- Braster, J.F.A. De kern van casestudy's. Van Gorcum, 2000
- Coca-Cola Enterprises Nederland. (n.d.). Coca-Cola organisatie. Bekeken op 1 juli 2005, op <http://www.coca-colaenterprises.nl/html/home/aboutcce/php>
- Coca-Cola Enterprises Nederland. (n.d.). Coca-Cola Cares. Bekeken op 1 juli 2005, op <http://www.coca-colaenterprises.nl/html/home/contentpagewithinsection.php?pagina...>
- Coca-Cola Enterprises Nederland. (n.d.). Projecten ondersteund door Coca-Cola. Bekeken op 1 juli 2005, op <http://www.coca-colaenterprises.nl/html/home/contentpagewithinsection.php?pagina...>
- Coleman, J.S. Foundations of Social Theory. Harvard University Press, 1990
- Consumentenbond. (n.d.). MVO Gids. Bekeken op 7 juni 2005, op http://www.consumentenbond.nl/acties/archief/MVOgids/319283/?ticket=nietlid&view=index_met_items
- Cooymans, M.P.M. en Hintzen, E.F.M. Winst en waarden: Maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Samsom/INK, 2000
- Cramer, J. Consumenten dwingen MBK tot duurzaam ondernemen. In: Ondernemerszaken, april 2001
- Deloitte Nederland. (n.d.). Mensen, cultuur en organisatie. Bekeken op 4 juli 2005, op http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D18065,00.html
- Deloitte Nederland. (n.d.). Onze vakgebieden. Bekeken op 4 juli 2005, op http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D18150,00.html
- Deloitte Nederland. (n.d.). Visie. Bekeken op 4 juli 2005, op http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D18204,00.html
- Deloitte Nederland. (n.d.). Principes in dienstverlening (Client Service Standards). Bekeken op 4 juli 2005, op http://www.deloitte.nl/dtt/section_node/0,1042,sid%253D18280,00.html
- Downing, D. Kapitalisme. Corona, 2004
- Drucker, P. De werkbare maatschappij: Essays over samenleving, politiek en management. Uitgeverij Business Contact, 2004

- EFQM. (n.d.). The Fundamental Concepts of Excellence. Bekeken op 12 juli 2005, op <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=36>
- EFQM. (n.d.). The EFQM Frameworks. Bekeken op 12 juli 2005, op <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=58>
- EFQM. (n.d.). The EFQM Excellence Model. Bekeken op 12 juli 2005, op <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>
- HEMA. Verslag Duurzaam Ondernemen 2003. Bezocht op 28 juni 2005, op de website van HEMA: <http://www.HEMA.nl/site/upload/pdf/verslagmvo%202003.pdf>
- HEMA. (n.d.). Midden in de maatschappij. Bekeken op 28 juni 2005, op <http://www.HEMA.nl/site/HEMA-NL/HEMA/OVER+HEMA/Maatschappij/default.aspx>
- HEMA. (n.d.). De historie van 1926 tot... Bekeken op 28 juni 2005, op <http://www.HEMA.nl/site/HEMA-NL/OVER+HEMA?Geschiedenis/default.aspx>
- HEMA. (n.d.). De achtergrond van onze onderneming. Bekeken op 28 juni 2005, op <http://www.HEMA.nl/site/HEMA-NL/HEMA/OVER+HEMA/Onderneming/default.aspx>
- HEMA. (n.d.). Onze doordachte unieke formules. Bekeken op 28 juni 2005, op <http://www.HEMA.nl/site/HEMA-NL/OVER+HEMA/Formule/default.aspx>
- HEMA. (n.d.). Gegarandeerde hoge kwaliteit. Bekeken op 28 juni 2005, op <http://www.HEMA.nl/site/HEMA-NL/HEMA/OVER+HEMA/Kwaliteit/default.aspx>
- INK. (n.d.). EFQM. Bekeken op 12 juli 2005, op <http://www.ink.nl/public/?dirID=212>
- INK. (n.d.). Business Excellence. Bekeken op 12 juli 2005, op <http://www.ink.nl/public/?dirID=191>
- Keijzers, G., Boons, F. & van Daal, R.. Duurzaam Ondernemen: Strategie van bedrijven. Kluwer, 2002
- Kenniscentrum Duurzaam Ondernemen. (n.d.). Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen? Bekeken op 10 december 2004, op http://www.duurzaam-ondernemen.nl/detail_page.phtml?page=info_wat&username=...
- Kolk, A. Het eind van maatschappelijk verantwoord ondernemen, of het begin. Vossiuspers UvA, 2003
- Lammers, C.J., Mijs, A.A. & Van Noort, W.J. Organisaties vergelijkendewijs. Het Spectrum, 2000

Luttwak, E. Turbokapitalisme: Winnaars en verliezers in de globale economie. Uitgeverij Byblos, 1999

Maxwell, J.A. Qualitative research design: an interactive approach. Sage Publications, Inc., 1996

Ministerie van Economische Zaken. (n.d.). Wat is MVO? Bekeken op 17 december 2004, op <http://www.ez.nl/content.jsp?objectid=19641>

Ministerie van Economische Zaken. (n.d.). European Business Marathon. Bekeken op 4 februari 2005, op <http://www.ez.nl/content.jsp?objectid=24315>

Noordegraaf, M. en Van Lierop, K. Management van maatschappelijk verantwoord ondernemen. In: Holland Management Review, nummer 98 (2004), pagina 74-84

Noordegraaf, H. en Van Workum, J. Maatschappelijk verantwoord ondernemen: een nieuwe fase in het kapitalisme. Uitgeverij Kok Kampen, 2000

Phillips, R. Stakeholder theory and organizational ethics. Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2003

Royal Vopak N.V. (n.d.). Bedrijfsactiviteiten. Bekeken op 1 juli 2005, op http://www.vopak.nl/business_segments/142_210.php

Royal Vopak N.V. (n.d.). Profiel. Bekeken op 1 juli 2005, op http://www.vopak.nl/about_vopak/142_143.php

Royal Vopak N.V. (n.d.). Strategie. Bekeken op 1 juli 2005, op http://www.vopak.nl/about_vopak/142_144.php

Royal Vopak N.V. (n.d.). Veiligheid gezondheid en milieu. Bekeken op 1 juli 2005, op http://www.vopak.nl/she/142_147.php

Royal Vopak N.V. (n.d.). Toelichting. Bekeken op 1 juli 2005, op http://www.vopak.nl/she/142_148.php

Royal Vopak N.V. (n.d.). Vopak Fundamentals on Safety. Bekeken op 1 juli 2005, op http://www.vopak.nl/she/142_149.php

Siemens Nederland N.V. (n.d.). Profiel Siemens Nederland. Bekeken op 28 juni 2005, op <http://www.siemens.nl/onderneming/profiel.asp>

Siemens Nederland N.V. (n.d.). Visie. Bekeken op 26 juni 2005, op <http://www.siemens.nl/onderneming/visie.asp>

Siemens Nederland N.V. (n.d.). Ondernemingsstrategie. Bekeken op 28 juni 2005, op <http://www.siemens.nl/onderneming/strategie.asp>

Siemens Nederland N.V. (n.d.). Global Mission Statement. Bekeken op 28 juni 2005, op <http://www.siemens.nl/onderneming/strategie/missie.asp>

Siemens Nederland N.V. (n.d.). Marktbenadering. Bekeken op 28 juni 2005, op <http://www.siemens.nl/onderneming/strategie/missie/marktbenadering.asp>

Siemens Nederland N.V. (n.d.). Milieubeleid en strategie. Bekeken op 26 juni 2005, op <http://www.siemens.nl/milieu/default.asp>

Sociaal Economische Raad. De winst van waarden 00/11: advies over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Sociaal Economische Raad, 2000

Sociaal Economische Raad. (n.d.). Ontwerpadvies maatschappelijk verantwoord ondernemen: de kern van de zaak. Bekeken op 10 juni 2005, op http://www.ser.nl/publicaties/default.asp?desc=publicaties_bulletins_1200_5

Tolbert, P.S en Zucker, L.G. The Institutionalization of Institutional Theory. In: Handbook of Organization Studies, S.R Clegg, C. Hardy en W.R. Nord (ed.). Sage Publications Londen, 1996

Tulder van, R. & Zwart van der, A. Reputaties op het spel: maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving. Het Spectrum, 2003

Tulder van, R., Kaptein, M., Mil van, E.M. en Schilpzand, R.A. De strategische stakeholderdialoog. Erasmus Universiteit Rotterdam, 2004

Verschillende auteurs. People, Planet, Profit: visies op duurzaam ondernemen en beleggen. Het Financieële Dagblad, 2000

Verschillende auteurs. Managementwijzer Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De Baak, Management Centrum VNO-NCW, 2000.

Wachter de, F (red.). Over nut en nadeel van het postmodernisme voor het leven. Uitgeverij Pelckmans Kapellen, 1993

Yin, R.K. Case study research: design and methods. Sage Publications, Inc., 2003

Bijlage 1

Item lijst

- Contactgegevens
- Stakeholders
- Dominante partijen
- Redenen
 - reputatie
 - financieel / economisch gewin
 - overheid
 - samenwerking maatschappelijke sector / organisaties
- Effecten
- Resultaten
- Vastlegging
 - centraal / decentraal
 - formeel / informeel
- Vormen
- Integratie met gehele bedrijfsvoering
- Doelstellingen
 - evaluatie
 - niveau van evaluatie