



IMVO in de bouwsector: op zoek naar een effectieve aanpak

Een analyse van de inzet van het covenant als sturingsinstrument

Foto voorblad:

Banken in natuursteengroeve

<http://natuursteen.wikidot.com/ontginning>

Internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen in de bouwsector: op zoek naar een effectieve aanpak

Een analyse van de inzet van het convenant als sturingsinstrument

**Erasmus Universiteit Rotterdam
Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
Masterscriptie Bestuurskunde**

Auteur

K.E. Vernes (421138)

Begeleider

Prof. dr. C.W.A.M. van Paridon

Tweede beoordelaar

Prof. dr. H. Geerlings

Datum

28 augustus 2018

Voorwoord

“Wat zou je ervan vinden als we je vroegen een universitaire studie te gaan volgen?” Deze vraag, die mij gesteld werd tijdens een intern sollicitatiegesprek, bracht een serie gebeurtenissen op gang die ertoe leidde dat ik vier maanden later begon aan het avondprogramma Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Intussen was ik in mijn nieuwe functie begonnen en er was geen verplichting om daadwerkelijk een opleiding te gaan volgen, maar de vraag had de wens om mezelf door middel van een vervolgstudie uit te dagen dusdanig aangewakkerd dat ik besloot die vorm te geven. Ik ben heel blij met mijn keuze voor Bestuurskunde. De wisselwerking die ik tijdens de studie bemerkte tussen de opleiding en mijn dagelijkse werk maakt dat ik met veel enthousiasme terug kijk op een zeer leerzame en verrijkende studieperiode.

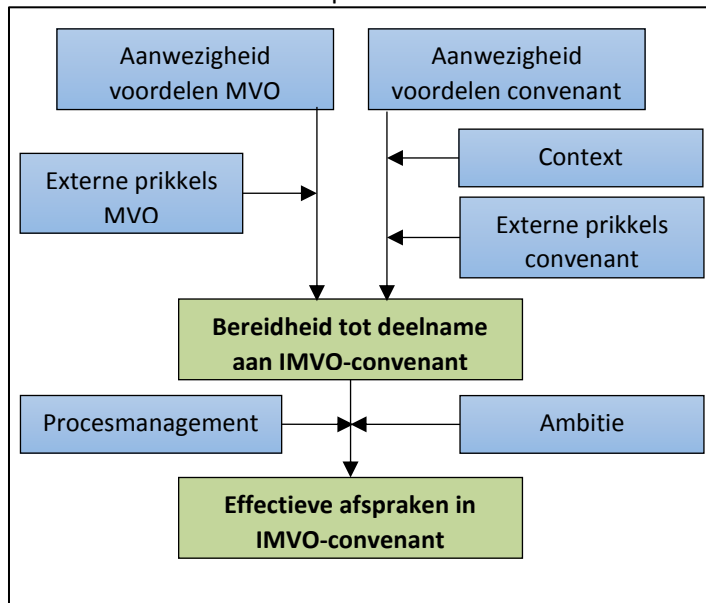
“Wat mooi is, kost moeite”, schreef Erasmus in zijn *Adagia*. De studie-uren na werktijd en in de weekenden vormden inderdaad een uitdaging, maar vanwege de energie die vrij kwam door de vele interessante nieuwe inzichten bleef die steeds haalbaar. Daarbij wil ik een compliment maken aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences. De wijze waarop het programma is opgezet draagt mijns inziens zeker bij aan de haalbaarheid van de combinatie studie en werk. Verder heb ik in deze periode in het bijzonder de omgang met mijn studiegenoten gewaardeerd. Hen wil ik danken voor het delen van hun ervaringen en voor de onderlinge aanmoediging die er vaak was.

Ook bij het schrijven van deze scriptie heb ik genoten van de verkregen inzichten uit de theorie en de toepassing ervan op de praktijk. Deze interactie tussen theorie en praktijk heb ik vooral ervaren tijdens de interviews die ik heb kunnen houden met mensen van verschillende bedrijven, maatschappelijke organisaties en de overheid. Ik wil deze personen graag bedanken voor het delen van hun kennis en tijd. Naast deze onmisbare input voor het schrijven van mijn scriptie hebben zij mij beter laten begrijpen dat ook mijn eigen handelen deel uit maakt van hoe wij handelen als maatschappij, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid. Tenslotte een woord van dank aan mijn begeleider, de heer Kees van Paridon, die mij door zijn vragen en aanwijzingen in de richting heeft weten te sturen die heeft geleid tot het afronden van de studie.

Samenvatting

Door de toenemende globalisering en een steeds internationaler opererende markt neemt de kans toe dat Nederlandse bedrijven betrokken raken bij maatschappelijk ongewenste situaties op het gebied van milieu, arbeid of mensenrechten in hun productieketen. De overheid zet in op het sluiten van convenanten waarin bedrijven, overheid en maatschappelijke organisaties gezamenlijk werken aan de aanpak van deze risico's op het gebied van internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO). Doel van het voorliggende onderzoek is na te gaan in hoeverre de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking in de bouwsector gebruik kan maken van een dergelijk IMVO-convenant om IMVO-risico's effectief te laten verminderen. In de deelsector natuursteen vinden momenteel onderhandelingen plaats over een dergelijk convenant.

Om dit te onderzoeken is op basis van theorie over de werking van convenanten, netwerkmanagement



en MVO een conceptueel model opgesteld. In dit model zijn (deel)factoren geïdentificeerd die bijdragen aan bereidheid bij bedrijven tot deelname aan een IMVO-convenant en factoren die bijdragen aan effectiviteit van een convenant in de praktijk. Vervolgens is een enkelvoudige casestudy uitgevoerd door middel van semi-gestructureerde interviews, in combinatie met een schriftelijk antwoordfiche, onder 12 personen van bedrijven, maatschappelijke organisaties, overheid en faciliterende partijen. Op basis van de bevindingen is voor beantwoording van de vraagstelling uit het onderzoek een onderscheid gemaakt tussen drie groepen bedrijven.

Conceptueel model

- (i) Natuursteenbedrijven actief op een consumentenmarkt lijken bereid tot deelname aan een convenant, maar deze bereidheid is kwetsbaar omdat de bedrijven onzekerheid ervaren over de mogelijkheid tot financiële winst en over hun concurrentiepositie. Hierdoor zijn zij minder zeker over de aanwezigheid van voordelen van MVO en van deelname aan een convenant. Een aanbeveling is dat in het convenant afspraken gemaakt worden over het werken aan maatschappelijke bewustwording bij de consument, zodat deze de meerwaarde erkent van de IMVO-prestaties van een bedrijf, en over het omgaan met concurrentiegevoelige keteninformatie binnen het convenant.
- (ii) Natuursteenbedrijven actief op een aanbestedingsmarkt lijken ook bereid tot deelname aan een convenant. Om deelname voor deze bedrijven financieel haalbaar te maken moet ondertekening van het convenant door aanbestedende overheden worden gerealiseerd, zodat een gunningsvoordeel ontstaat voor de deelnemende bedrijven. Zonder dit financieel voordeel ervaren de bedrijven onvoldoende voordelen van MVO en deelname aan een convenant.
- (iii) Onder internationaal opererende aannemers bestaat momenteel onvoldoende bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant. Vanwege beperkte respons vanuit deze bedrijven moet voorzichtig worden omgegaan met het trekken van conclusies, maar deze groep lijkt een te grote verstoring van het voor hen belangrijke internationale *level playing field* te voorzien indien zij zich door deelname aan een convenant sterk zouden richten op IMVO terwijl hun internationale opdrachtgevers en concurrenten dat

niet doen. Daarnaast lijkt deze groep bedrijven te weinig meerwaarde te zien in de samenwerking met overheid en maatschappelijke organisaties. De aanbeveling is hier om met individuele bedrijven in gesprek te gaan en in Europees of OESO-verband te werken aan draagvlak voor gezamenlijke aanpak van IMVO-problematiek.

Naast de bereidheid van bedrijven om deel te nemen aan een IMVO-convenant is ten aanzien van het natuursteenconvenant ook onderzocht welke factoren belangrijk zijn voor de realisatie van een convenant dat effect heeft in de praktijk. De convenantpartijen laten een redelijke mate van ambitie zien doordat zij enerzijds bereid lijken om concrete doelstellingen af te spreken en anderzijds bereidheid tonen tot afspraken over monitoring van naleving van de afspraken uit het convenant en over bekendmaking van de resultaten. Voor de effectiviteit van het beoogde natuursteenconvenant is het aan te bevelen dat er een onafhankelijk secretariaat wordt ingesteld, dat waakt over de bescherming van concurrentiegevoelige informatie, dialoog tussen de deelnemers blijft bevorderen, de naleving van afspraken monitort en sancties toepast wanneer afspraken niet worden nagekomen. Een andere aanbeveling met het oog op de effectiviteit van het natuursteenconvenant is dat de minister in Europees verband aandacht vraagt voor de IMVO-problematiek en de Nederlandse aanpak, zodat internationale verbreding ontstaat en de slagkracht van de convenantpartijen in de productieketen verder wordt vergroot.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
1.1 Maatschappelijke risico's bij internationaal ondernemen	1
1.2. Maatschappelijk verantwoord ondernemen loont	2
1.3 De aanpak: samenwerking via convenanten.....	4
1.4 Moeizame voortgang van de IMVO-convenanten	5
1.5 IMVO in de bouwsector.....	6
1.6 Rol van de overheid bij IMVO-convenanten	8
1.7 Probleemstelling.....	10
1.8 Bestuurskundige relevantie.....	10
1.9 Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader	12
2.1 Het convenant	12
2.2 Typering van het convenant.....	13
2.3 Inzet convenant als beleidsinstrument	15
2.4 Waarom de overheid kiest voor een convenant.....	18
2.5 Waarom bedrijven deelnemen aan convenanten.....	21
2.6 Het succes van een convenant	23
2.7 Kanttekeningen bij convenanten	27
2.8 Beïnvloeden convenantproces	28
2.9 Waarom bedrijven kiezen voor MVO.....	29
2.10 Conceptueel model	32
3. Methodologie	36
3.1 Operationalisering.....	36
3.2 Onderzoeksstrategie	38
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit.....	41
4. Resultaten en analyse.....	43
4.1 Aanwezigheid voordelen van MVO	44
4.2 Aanwezigheid voordelen van convenant	47
4.3 Bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant	51
4.4 Context passend voor convenanten.....	55
4.5 Externe prikkels MVO	59
4.6 Externe prikkels convenant	62

4.7 Ambitie	65
4.8 Procesmanagement.....	68
4.9 Effectieve afspraken in een convenant	73
4.10 Bevindingen per bedrijfstype	77
5. Conclusie en aanbevelingen	81
5.1 Beantwoording deelvragen	81
5.2 Beantwoording centrale vraag	89
5.3 Aanbevelingen.....	92
6. Reflectie en vervolgonderzoek.....	95
6.1 Reflectie op het onderzoek	95
6.2 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	96
7. Literatuurlijst	97
Bijlage 1: Operationalisering	101
Bijlage 2: Lijst van geïnterviewde personen.....	108
Bijlage 3: Interviewschema interviews.....	109
Bijlage 4: Antwoordfiche interviews	112

1. Inleiding

1.1 Maatschappelijke risico's bij internationaal ondernemen

Op 24 april 2013 stort in Bangladesh het Rana Plaza in. Het Rana Plaza is ontworpen voor de huisvesting van winkels en kantoren, maar in het gebouw van acht verdiepingen zijn voornamelijk textiel fabrieken gevestigd. De bovenste vier verdiepingen van het gebouw zijn ook nog eens zonder toestemming gebouwd. Het gebouw is daarom niet berekend op gebruik als fabriek en de constructie is niet bestand tegen de trillingen die veroorzaakt worden door de zware machines van de textiel fabrieken. Dat blijkt als een dag voor de ramp scheuren zichtbaar worden in het gebouw. Een bank en winkels op de lagere verdiepingen sluiten onmiddellijk hun deuren, maar de textiel fabrieken negeren de waarschuwing. Zij roepen hun personeel op om toch gewoon te komen werken, soms zelfs onder dreiging van het inhouden van loon van werknemers die weigeren aan het werk te gaan. De volgende ochtend is er een stroomstoring en worden zware dieselgeneratoren opgestart. Het gebouw kan deze extra belasting niet aan. Op het moment dat het Rana Plaza instort zijn er 3122 mensen in het gebouw. Als gevolg van de ramp komen meer dan 1100 mensen om het leven.

De ramp brengt een groeiend probleem van de steeds verder gaande globalisering aan het licht. De textiel fabrieken in het Rana Plaza maakten kleding voor enkele grootwinkelbedrijven die we veelvuldig tegenkomen in Nederlandse winkelstraten. Globalisering leidt er toe dat de productie van veel producten, zoals bijvoorbeeld onze kleding, plaatsvindt op verre locaties waar goedkoop kan worden geproduceerd, maar onder omstandigheden die door de (Nederlandse) consument sterk worden afgekeurd. Het streven naar economische voordelen kan leiden tot situaties die vanuit maatschappelijk oogpunt niet wenselijk zijn. Vaak zullen ze echter buiten het gezichtsveld van de consument of andere ketenpartners blijven. Voor bedrijven is er ook een economisch risico, omdat associatie met ongewenste productiewijzen kan leiden tot imagoschade en verminderde vraag naar producten.

De Sociaal-Economische Raad (SER) beschrijft deze gevolgen van de toenemende globalisering in 2014 in een advies aan de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking en de minister van Economische Zaken. De SER beschrijft dat het streven naar economische voordelen door bedrijven en consumenten heeft geleid tot een steeds internationaler opererende markt, waarbij productie van bijvoorbeeld onze smartphones en spijkerbroeken niet in Nederland plaatsvindt, maar in landen waar comparatieve voordelen lagere kosten mogelijk maken (Sociaal-Economische Raad, 2014: 7). Dit brengt ook maatschappelijke risico's met zich mee. In Nederland verwacht de overheid van bedrijven dat zij zakendoen met respect voor mensenrechten en milieu, ook als zij internationaal opereren. Met name in opkomende markten en ontwikkelingslanden, als overheden tekort schieten in het beschermen van rechten of waar bedrijven niet zelfstandig het risico kunnen afdekken, ontstaan risico's dat een internationaal opererend Nederlands bedrijf betrokken raakt bij bijvoorbeeld kinderarbeid, gevaarlijke werksituaties, schade aan ecosystemen of het onrechtmatig in bezit nemen van landbouwgronden (Sociaal-Economische Raad, 2014: 7).

Een ander voorbeeld van een schrijnende situatie op het gebied van arbeidsrechten, ditmaal niet in de textielsector maar in de bouwsector, bereikt eind maart 2017 het nieuws. De internationale bond van bouwvakkers Builders and Woodworker's International (BWI) spreekt over moderne slavernij bij de bouw van de Zenit Arena in Sint Petersburg. Dit nieuwe stadion wordt gebouwd voor het WK Voetbal in 2018. Arbeiders afkomstig uit Noord-Korea maken werkdagen van 17 uur. Ze hebben geen arbeidscontract en hun paspoorten zijn ingenomen. Hun salaris gaat grotendeels naar de Noord-Koreaanse overheid. De BWI noemt het staatslavernij en uit kritiek op de voetbalbond FIFA, die in haar ogen meer moet doen om de Noord-Koreaanse arbeiders bij de bouw van voetbalstadions in Rusland te beschermen (NOS, 2017). In het Noorse tijdschrift Josimar wordt naast deze berichtgeving

over Noord-Koreaanse arbeiders beschreven dat ook voor andere *migrant workers* de arbeidsomstandigheden zeer slecht zijn. Uit onderzoek van de ombudsman in Sint Petersburg blijkt dat zij een lager loon ontvangen, een lagere arbeidszekerheid hebben en dat weinig arbeiders een arbeidscontract hebben. Arbeidsomstandigheden worden omschreven als chaotisch en onveilig, met regelmatig (dodelijke) arbeidsongevallen tot gevolg (Melnæs, 2017).

Het is opvallend dat kritiek wordt geuit aan het adres van de FIFA. De voetbalbond is zelf geen opdrachtgever voor de bouw van het stadion, maar is volgens BWI wel een partij die macht heeft om de slechte arbeidsomstandigheden te verbeteren. De kritiek laat zien dat verantwoordelijkheid voor maatschappelijk ongewenste situaties soms wordt gelegd bij partijen verderop in de productieketen of zelfs buiten de keten. Bedrijven en andere organisaties moeten zich steeds meer verantwoorden over hun eigen handelwijze en de handelwijze van partijen met wie zij zaken doen. Tegelijkertijd is het vanwege globalisering steeds lastiger invloed te hebben op het handelen van ketenpartners, die zich steeds meer in het buitenland bevinden. In het buitenland kan milieu- of arbeidswetgeving minder streng zijn, of kunnen ongewenste situaties optreden die onopgemerkt blijven vanwege de grote afstand. De vraag ontstaat hoe bedrijven ook maatschappelijk verantwoord kunnen ondernemen wanneer internationalisering dit moeilijk maakt.

Bij de beantwoording van deze vraag ziet de Nederlandse overheid een rol weggelegd voor zichzelf. In eerste instantie wijst zij op het belang van de invulling van de eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid door het Nederlandse bedrijfsleven en op het belang van samenwerking met het maatschappelijk middenveld en andere relevante stakeholders. Tegelijkertijd belooft zij de gebundelde kracht van bedrijfsleven en NGO's te ondersteunen, wanneer er actie en inzet is vereist die de invloed van het bedrijfsleven en NGO's overstijgt (Tweede Kamer 2012-2013, 26 485, nr. 164, Bijlage 1, p.1). In deze scriptie wordt gekeken naar de effectiviteit van een van de instrumenten die het kabinet heeft ingezet om deze bundeling van krachten tot stand te brengen en maatschappelijk verantwoord ondernemen ook in geval van internationale productieketens te bevorderen, namelijk het IMVO-convenant. Dit wordt gedaan aan de hand van het voorbeeld van de bouwsector. Deze sector heeft, zoals hierboven al enigszins geschetst, te maken met significante maatschappelijke risico's, maar lijkt de instrumenten die de overheid aanbiedt nog niet stevig vast te pakken.

1.2. Maatschappelijk verantwoord ondernemen loont

Het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen is door achtereenvolgende kabinetten onderschreven. Volgens de visie van de Sociaal-Economische Raad (SER), overgenomen door de overheid, bestaat maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) uit "twee elementen:

1. Het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie in drie dimensies – people, planet, profit – en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn;
2. Een relatie met de verschillende belanghebbenden onderhouden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij."

(Sociaal-Economische Raad, 2000: 86).

Bij de textiel fabrieken in het Rana Plaza en de bouw van de Zenit Arena kwamen vooral schendingen van arbeidsrechten aan het licht. De definitie hierboven maakt duidelijk dat maatschappelijk verantwoord ondernemen ook betrekking heeft op maatschappelijke problemen als luchtvervuiling, vergrijzing, kinderarbeid, klimaatverandering of overige belasting van het milieu.

Voor internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO) hanteert de Nederlandse overheid de richtlijnen die voor IMVO zijn opgesteld voor multinationale ondernemingen door de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO). In deze richtlijnen zijn andere

relevante richtlijnen verwerkt, zoals de UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP's) en de conventies op het gebied van arbeidsomstandigheden van de International Labour Organization (ILO). (Tweede Kamer 2012-2013, 26 485, nr. 164, Bijlage 1, p. 14)

De genoemde IMVO-richtlijnen vragen van internationaal opererende bedrijven dat zij de daadwerkelijke en mogelijke negatieve impact van hun handelen identificeren, voorkomen en verminderen. Daarnaast moeten zij verantwoording afleggen over de manier waarop zij omgaan met deze risico's. Dit is het beginsel van *due diligence*, of MVO-risicomanagement (Sociaal-Economische Raad, 2014:7).

Met het gebruik van deze definities en het hanteren van internationale normen scheidt de overheid een kader voor internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het invullen van deze maatschappelijke verantwoordelijkheid is voor bedrijven dus niet een vrijblijvende kwestie. Er is echter steeds meer een beweging zichtbaar van 'maatschappelijk verantwoord ondernemen hoort' naar 'maatschappelijk verantwoord ondernemen loont'. MVO krijgt daarmee ook een duidelijke benadering vanuit ondernemerschap. De klant is zich in toenemende mate bewust van eventuele misstanden die (mogelijk) optreden in de productieketen en vraagt om transparantie, zoals bijvoorbeeld gesignaleerd in de Kamerbrief 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen loont' uit 2013: "(...) de 'arena van de publieke opinie' [is] een belangrijke factor voor bedrijven die internationaal zaken doen. Burgers, maatschappelijke organisaties, consumenten en beleggers kijken kritisch naar het gedrag van bedrijven en gaan, waar nodig, in dialoog met bedrijven om negatieve impact te voorkomen en terug te dringen." (Tweede Kamer 2012-2013, 26 485, nr. 164, Bijlage 1).

Herman Mulder, één van de vier bemiddelaars bij het Nationaal Contact Punt voor de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen (NCP), onderstreept dat de vraag naar maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds meer van de consument afkomstig is en niet alleen voor een beperkt deel van het bedrijfsleven geldt: "Voor grote bedrijven is de MVO-vraag makkelijker in te vullen dan voor kleine. Multinationals kunnen mensen vrijmaken om zaken te onderzoeken, maar ook kleinere bedrijven zullen moeten weten hoe verantwoord hun productieketen is. Misschien via samenwerkingsverbanden of brancheorganisaties. De klant vraagt daar gewoon om." (Ebbers, 2016).

In de genoemde Kamerbrief uit 2013 spreekt het kabinet van de *business case MVO*, die voor zover die niet vanuit een bedrijfseconomisch perspectief overtuigend is, wel vanuit een maatschappelijk perspectief aanwezig is. Duurzaamheid leidt op langere termijn tot een betere concurrentiepositie. Ook VNO-NCW heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen omarmd als uitgangspunt voor ondernemerschap (Tweede Kamer 2012-2013, 26 485, nr. 164, Bijlage 1). In een meer recente Kamerbrief wordt gewezen op steeds meer empirische gegevens die aantonen dat maatschappelijk verantwoord ondernemen lonend is voor het bedrijfsleven. Duurzame ondernemingen zijn innovatiever en laten op de lange termijn een stabielere groei, winst en beurswaarde zien (Tweede Kamer 2015-2016, 26 485, nr. 220, p. 5 en bijlage 3).

Jan Prij en Gerrit de Jong (2017) signaleren daarnaast dat in het bedrijfsleven een ommekeer plaatsvindt. De vrijheid van ondernemen wordt steeds meer opgevat als een verantwoordelijkheid tot ondernemen. Zowel van binnenuit als onder druk van maatschappelijke ontwikkelingen wordt de roep om internationale productieketens duurzamer en rechtvaardiger te maken steeds luider (Prij & De Jong, 2017: 40). Jef Wintermans, coördinator van het IMVO-convenant Duurzame Kleding en Textiel, beschrijft dat met de verplaatsing van productiebedrijven en industrie naar lage-lonenlanden in Azië in het verleden ook de verantwoordelijkheid werd losgelaten voor wat er in de productieketen gebeurt. Die wereld was namelijk onzichtbaar. Met de moderne technologie wordt echter steeds duidelijker dat het economisch voordeel van globalisering ook gepaard gaat met slechte arbeidsomstandigheden en milieuschade op andere plekken in de wereld. Via internet en

social media wordt deze kennis tegenwoordig steeds makkelijker verspreid. Consumenten en maatschappelijke organisaties vormen een tegenmacht, een stem tegen het afschuiven van verantwoordelijkheid door bedrijven (Prij, 2017: 84). Aan de *licence to produce* en de *licence to sell* is de *licence to operate* toegevoegd: “De wijze waarop je je productieprocessen en verkoop inricht moet wel maatschappelijk verantwoord zijn.” (Prij, 2017: 85).

Voor bedrijven wordt de roep van de overheid, maatschappelijke organisaties en de consument om aandacht te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds dringender. Dit geldt zeker ook voor bij internationaal opererende bedrijven of bedrijven die te maken hebben met internationale productieketens. Al eerder werd gesteld dat bedrijven hiervoor hun krachten moeten bundelen. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de wijze waarop de overheid dit tracht te faciliteren.

1.3 De aanpak: samenwerking via convenanten

De OESO-richtlijnen gaan uit van een *responsibility to respect* en leggen de verantwoordelijkheid voor de implementatie van de IMVO-richtlijnen bij de bedrijven en sectoren. Daarnaast bevestigen de richtlijnen de *duty to protect* van overheden. Bedrijven kunnen hun verantwoordelijkheid niet afschuiven, maar dit geldt ook voor overheden. De overheid in Nederland heeft IMVO ook opgepakt.

De Nederlandse overheid kan bedrijven binnen de Nederlandse grens aan de Nederlandse wet houden. Daarbuiten kan dit niet. Bij IMVO is er bovendien sprake van een ketenproblematiek. Wanneer een Nederlands bedrijf te maken heeft met een MVO-risico in eerdere buitenlandse schakels van de productieketen, is het niet altijd in staat om de situatie effectief te beïnvloeden. De kans hierop is echter groter naarmate het Nederlandse bedrijf een belangrijkere klant is voor de ondernemingen waar de risico's liggen. Als Nederlandse bedrijven gezamenlijk opereren op het gebied van MVO-risico's, vertegenwoordigen ze op die manier een groter marktaandeel voor de buitenlandse partner. Ze zullen meer mogelijkheden hebben om afspraken te maken over verantwoorde en duurzame productiewijzen. Aanvullend op de visie dat maatschappelijk verantwoord loont kan ook gesteld worden dat samenwerken bij internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen loont.

De SER stelt dat samspraak met relevante stakeholders belangrijk is voor bedrijven bij elk van de stappen in het *due diligence*-proces, omdat vanwege de complexiteit van internationale ketens een betekenisvolle stakeholderdialoog de beste mogelijkheid biedt om effectief invulling te geven aan *due diligence*. Als een bedrijf zelf veel invloed heeft op het voorkomen van negatieve impact van het handelen, dan kan het bedrijf dit zelf aanpakken. Bij complexere en meer structurele problemen, die bovendien verder in de keten en de maatschappij liggen, kunnen problemen niet worden aangepakt zonder samenwerking met andere partijen (Sociaal-Economische Raad, 2014: 15).

Om de ketenproblematiek van IMVO nog beter te adresseren wil het kabinet dat niet alleen bedrijven meer samenwerken, maar dat ook het maatschappelijk middenveld betrokken wordt. Vakbonden en NGO's worden gezien als onmisbare partner. Zij zijn vaak het oog en oor voor bedrijven en overheden, en soms juist ook luis in de pels wanneer partijen niet hun verantwoordelijkheid nemen. In de beleidsbrief 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen loont' staat: “We bereiken het meest als partijen met verschillende belangen en doelgroepen een gezamenlijke agenda hebben en met elkaar samenwerken.” (Tweede Kamer 2012-2013, 26 485, nr. 164, Bijlage 1, p. 4).

Samenwerking wordt dus gezien als noodzakelijk om de IMVO-problematiek effectief aan te pakken. Partijen zullen echter, bijvoorbeeld uit concurrentieoverwegingen, niet altijd bereid zijn om samen te

werken. De overheid heeft daarom een rol voor zichzelf gezien in het bijeen brengen van partijen en belangen. De aanpak die hierbij wordt gevolgd is als volgt:

1. Het kabinet heeft via een ‘Sector Risico Analyse’ die Nederlandse sectoren in beeld gebracht waar de productiegerelateerde maatschappelijke risico’s het hoogst zijn.
2. Op basis van deze analyse gaat de overheid met de geïdentificeerde sectoren en relevante stakeholders in gesprek, om tot structurele oplossingen te komen.
3. De afspraken die hieruit voortkomen worden vastgelegd in een IMVO-convenant. Met dit convenant nemen bedrijven vrijwillig een verplichting op zich om bepaalde resultaten te behalen, of committeren zij zich aan een bepaalde inspanning. De overheid belooft ondersteuning die bedrijven daarbij helpt.

(Tweede Kamer 2012-2013, 26 485, nr. 164, Bijlage 1, p. 4-5).

De SER schrijft over deze convenanten: “IMVO-convenanten bieden bedrijven in sectorverband de kans om samen met de overheid en andere partijen dergelijke complexe problemen gestructureerd en oplossingsgericht aan te pakken en daarmee hun leverage te vergroten” (Sociaal-Economische Raad, 2014: 7). Het doel van de convenanten is tweeledig:

- Binnen 3-5 jaar substantiële stappen van verbetering te bereiken voor groepen die mogelijke negatieve effecten ervaren van het handelen van de ondernemingen
- Het gezamenlijk aanpakken van specifieke risico’s, wat een oplossing biedt voor bedrijven in sectorverband of cross-sectoraal verband voor problemen die bedrijven zelf niet geheel op kunnen lossen (Sociaal-Economische Raad, 2014: 19).

De genoemde IMVO Sector Risico Analyse (SRA) is in november 2014 naar de Tweede Kamer gestuurd. Via de SRA zijn 13 sectoren van de Nederlandse economie in beeld gebracht die een verhoogd IMVO-risicoprofiel hebben. In verschillende kamerbrieven heeft het Kabinet de voortgang beschreven ten aanzien van de vervolgstap, het sluiten van IMVO-convenanten voor de geïdentificeerde sectoren.

Met deze inzet op vrijwillige sectorconvenanten hanteert de Nederlandse overheid een andere aanpak dan landen om ons heen. Frankrijk heeft voor de zeer grote bedrijven (meer dan 10.000 werknemers bij Franse bedrijven) bijvoorbeeld dwingende wetgeving op het gebied van *due diligence* ingevoerd. In het Verenigd Koninkrijk is een *Modern Slavery Act* aangenomen, waarmee een meer thematische aanpak wordt gevolgd. In Duitsland is voornamelijk geen wetgeving ingesteld, maar heeft de overheid aangegeven dat zij *due diligence*-wetgeving zal overwegen als blijkt dat in 2020 minder dan 50% van de grote bedrijven dit (vrijwillig) doet. (Change in Context, 2018: 10, 41). Studies laten zien dat West-Europese overheden maatschappelijk verantwoord ondernemen proberen te stimuleren via verschillende juridische, financiële en informationele instrumenten, die gericht kunnen zijn op bewustwording, capaciteitsopbouw, het verbeteren van transparantie of het faciliteren van maatschappelijk verantwoorde investeringen (Steurer, Martinuzzi & Margula, 2012: 208-210). Gezien deze grote variëteit kan de vraag gesteld worden of andere instrumenten niet sneller of efficiënter dan de Nederlandse IMVO-convenanten zouden leiden tot het gewenste resultaat.

1.4 Moeizame voortgang van de IMVO-convenanten

De minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking heeft samen met de minister van Economische Zaken de Tweede Kamer een aantal keren geïnformeerd over de voortgang van de totstandkoming van de gewenste IMVO-convenanten. Al in de tussenrapportage van juli 2015 blijkt dat er verschil zit in de snelheid waarmee sectoren het convenantproces oppakken. De meerderheid van de sectoren heeft dan al wel het initiatief genomen om het eigen IMVO-beleid te inventariseren. Het kabinet heeft op dat moment de doelstelling om voor 2017 tien IMVO-convenanten met het

Nederlands bedrijfsleven te hebben afgesloten. In de tussenrapportage signaleren de ministers al dat het tempo van de totstandkoming van de convenanten omhoog moet om dit doel te behalen.

Het eerste IMVO-convenant wordt gesloten in maart 2016. Het betreft een convenant voor de kleding- en textielsector. In juli 2016 zetten 55 bedrijven en een aantal maatschappelijke organisaties daadwerkelijk hun handtekening onder het convenant. Met het convenant verenigt een derde van de sector zich achter de IMVO-doelstellingen. Ondanks dit succes blijkt de doelstelling om in 2016 nog negen andere convenanten te sluiten niet haalbaar. De verwachting ten aanzien van het aantal IMVO-convenanten wordt bijgesteld in een Kamerbrief in juni 2016, waarin de betrokken ministers schrijven dat het aantal van tien convenanten in de eerste helft van 2017 zal worden behaald (Tweede Kamer 2015-2016, 26 485, nr. 220).

Per januari 2018 zijn vijf IMVO-convenanten afgesloten. Hoewel elk convenant in potentie een goede bijdrage kan leveren aan de beperking van IMVO-risico's en een succes genoemd mag worden, blijft dit aantal wederom achter bij de verwachtingen. Blijkbaar komen partijen minder snel tot afspraken over de gezamenlijke aanpak van IMVO-risico's dan gehoopt. Een sector die opvalt is de bouwsector. In de uitgevoerde SRA kwam deze sector naar boven als een van de 13 sectoren met de meeste IMVO-risico's. De bouwsector heeft dus wel degelijk een opgave op het gebied van internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen. Desondanks lijken momenteel in deze sector, naast de uitvoering van IMVO-pilots in de deelsector natuursteen, geen stappen te worden genomen richting het sluiten van een breder IMVO-convenant. In de volgende paragraaf wordt deze sector nader onder de loep genomen.

1.5 IMVO in de bouwsector

“Nederlandse bedrijven verkopen graniet uit mijnen waar kinderarbeid voorkomt”, schrijft het dagblad Trouw in augustus 2017 (Nauta, 2017). Een voorbeeld van ongewenste situaties waar de bouwsector mee te maken kan krijgen in hun internationale toeleveringsketen. De bouwsector kwam, zoals gezegd, in de uitgevoerde MVO Sector Risico Analyse naar voren als een van de 13 sectoren met de meeste IMVO-risico's. In die analyse werden de bedrijven die in de Standaard Bedrijfsindeling (SBI) van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) vallen onder Bouwnijverheid tot de bouwsector gerekend. Volgens de risico-analyse, gebaseerd op gegevens uit 2011, had de sector een omzet van ruim € 90 miljard en werkten er 392 duizend werknemers bij 134 duizend bedrijven. Daarmee was de sector een belangrijke sector voor de Nederlandse economie. Er is sprake van een grote diversiteit aan bedrijven, zowel in werkzaamheden als in omvang. De 10 grootste bedrijven (0,01% van het aantal bedrijven) zorgen voor 29% van de omzet van de sector, terwijl 77% van de bedrijven gevormd wordt door eenmansbedrijven. Ook de werkzaamheden van deze bedrijven lopen sterk uiteen (KPMG, 2014: 48). Volgens actuele CBS-gegevens is het aantal bedrijven in de bouwsector eind 2017 verder toegenomen tot ruim 162 duizend bedrijven en is het aantal eenmansbedrijven zelfs nog hoger dan in 2011, namelijk 84%. Slechts 50 bouwbedrijven hebben meer dan 500 werknemers in dienst (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018).

In de MVO Sector Risico Analyse zijn de belangrijkste risico's voor iedere sector gegroepeerd rondom de thema's milieu, arbeid en mensenrechten. De belangrijkste geconstateerde risico's in de bouwsector zijn weergegeven in tabel 1.1. Een aantal van de risico's die in de sector-analyse zijn geïdentificeerd is vooral gerelateerd aan de import van bouwmaterialen uit het buitenland. Juist deze internationale risico's zijn door de sector nog minder in beeld gebracht. Zo werd uit de risico-analyse niet duidelijk welke *due diligence* de sector uitvoert voor bouwmaterialen als staal, aluminium en natuursteen. Naast de risico's bij toelevering van materialen uit het buitenland zijn er voor grote Nederlandse bouwbedrijven die actief zijn in het buitenland ook verhoogde risico's op slechte arbeidsomstandigheden in die landen.

Tabel 1.1 Belangrijkste risico's bouwsector volgens SRA (Bron: KPMG 2014: 49-56)

Belangrijkste MVO-risico's bouwsector
Milieu
Uitstoot broeikasgassen als gevolg van eigen activiteiten, inclusief transport
Uitstoot broeikasgassen als gevolg van cementproductie
Uitstoot broeikasgassen van opgeleverde werken (in de gebruiksfase)
Aantasting van biodiversiteit als gevolg van baggerwerkzaamheden
Arbeid
Ongezonde en onveilige werkomstandigheden in Nederland
Schending van de arbeidsvoorwaarden voor beloning en werkuren (binnen- en buitenland)
Schending van de arbeidsomstandigheden in de keten (bij winning van graniet/natuursteen/staal)
Gedwongen arbeid (binnen- en buitenland)
Mensenrechten
Ontnemen van het recht op een schone, veilige en gezonde leefomgeving (o.a. bij winning metaalerts en natuursteen)
Landroof, het niet respecteren van landrechten (o.a. bij winning staal en natuursteen)
Uitputting van natuurlijke hulpbronnen (cement, metaalerts, natuursteen)

Uit onderzoek komt naar voren dat de milieuproblematiek in de bouwsector heel complex is. De milieuschade is vaak gerelateerd aan andere sectoren, zoals transport en industrie. Gebouwen hebben een lange levensduur, waardoor milieu-impact nog tientallen jaren doorwerkt, of pas lang na de constructie schadelijk wordt bevonden (zoals bijvoorbeeld bij de toepassing van asbest). De sector is sterk gefragmenteerd en er is een grote variëteit aan professionals, leveranciers, consumenten en financiers die betrokken zijn bij de sector. De veronderstelde oorzaken van de milieuschade, maar ook de oplossingen ervoor, zijn een samenspel van techniek en gedrag. Ook is er sprake van hoge economische belangen en sterke lobbygroepen, waardoor het lastig is voor beleidsmakers om kostbare oplossingen te introduceren (Van der Heijden, 2013: 350).

In de MVO Sector Risico Analyse is voor de geconstateerde risico's (zie tabel 1.1.) ook gekeken naar de betrokkenheid van de sector bij de geconstateerde problematiek en naar de invloed die kan worden uitgeoefend op de risico's. Deze betrokkenheid en invloed zijn met name laag bij de risico's die betrekking hebben op risico's in de internationale keten (KPMG, 2014: 57). Deze bevinding onderstreept, samen met de geschetste complexiteit van de problematiek, dat de risico's waarschijnlijk niet of nauwelijks zijn aan te pakken door middel van wet- en regelgeving. Dit sluit aan bij de algemene redenatie die de overheid voert ten aanzien van internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen, zoals geschetst in paragraaf 1.3. Samenwerking met stakeholders wordt gezien als noodzakelijk om de IMVO-problematiek aan te pakken.

Als één van de 13 sectoren met de meeste MVO-risico's is de bouwsector daarom in beeld voor het sluiten van een IMVO-convenant. De voortgang richting dit convenant is te volgen via diverse Kamerbrieven van de ministers voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking en van Economische Zaken. In juli 2015 schrijven de ministers dat de bouwsector zich op dat moment nog in een verkennende fase bevindt. De sector heeft zich actief verdiept in de eigen ketenproblematiek en zal deelnemen aan de door de SER georganiseerde kennisondersteuning. Er is op dat moment nog geen echte multi-stakeholderdialoog opgezet en er zijn nog geen concrete stappen om tot een convenant te komen.

In die situatie heeft de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking er voor gekozen om actief de dialoog met partijen aan te gaan. In dezelfde Kamerbrief beschrijft de minister dat zij bijvoorbeeld met Koninklijke BAM Groep zal spreken over IMVO, waarbij specifiek de problematiek van werkmigranten bij bouwprojecten in het Midden-Oosten zal worden besproken (Tweede Kamer 2014-2015, 26 485, nr. 212). De minister pakt hiermee een actieve rol op in het convenantsproces voor de bouwsector, die op dat moment relatief achter lijkt te blijven in de ontwikkeling van het IMVO-convenant. In de verdere voortgangsrapportages aan de Tweede Kamer is de informatie over de bouwsector beperkt tot verkenningen van de belangenorganisatie voor internationaal opererende aannemers NABU en de deelsector natuursteen. NABU concludeert dat de meeste prioriteit ligt bij arbeidsomstandigheden en arbeidsrisico's op bouwlocaties in het buitenland. NABU is van plan aan te sluiten bij het bestaande framework van Building and Woodworker's International (BWI) en is niet van plan om een traject in te gaan voor het sluiten van een IMVO-convenant. In de deelsector natuursteen zijn verschillende partijen inmiddels geruime tijd met elkaar in gesprek om tot een convenant te komen, onder begeleiding van de SER. In de Kamerbrief van februari 2018 spreekt de minister over ondertekening van het convenant in de eerste helft van 2018, maar deze verwachting is niet gehaald (Tweede Kamer 2017-2018, 26 485, nr. 257). Er is wel subsidie verstrekt voor de uitvoering van IMVO-pilots Natuursteen in de periode 2017-2020, gericht op Nederlandse inkooporganisaties van natuursteen (SER, z.j.)

De sector is dus slechts gedeeltelijk op weg naar een effectief IMVO-convenant. De vertraging in het afsluiten van een IMVO-convenant (of meerdere convenanten) voor de bouwsector roept enerzijds de vraag op op welke manier de totstandkoming van een convenant procesmatig kan worden versneld. Een diepere vraag is echter of het convenant wel een passend instrument is om het achterliggende probleem aan te pakken. Voor alle geïdentificeerde sectoren uit de MVO Sector Risico Analyse wordt een convenant wenselijk geacht, maar wellicht is dit niet voor alle sectoren een passend instrument. Wellicht leent de achterliggende sectorspecifieke IMVO-problematiek in de bouwsector zich niet voor oplossing via afspraken tussen partijen, of sluit het aangaan van een convenant niet aan bij de structuur of cultuur van de sector. Het is ook de vraag in hoeverre een convenant, dat in feite slechts een afspraak tussen partijen is op papier, daadwerkelijk kan bijdragen aan het voorkomen van schrijnende situaties zoals die zich voordeden bij de bouw van de Zenit Arena. Misschien zijn er andere beleidsinstrumenten die effectiever zouden kunnen bijdragen aan beheersing van de geconstateerde IMVO-risico's.

1.6 Rol van de overheid bij IMVO-convenanten

Aangezien deze scriptie ingaat op de wijze waarop de overheid haar rol oppakt ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen via het faciliteren van IMVO-convenanten is het goed om specifiek te kijken naar de rol van de overheid bij deze convenanten. In de tussenrapportage van juli 2015 over de vorming van de IMVO-convenanten beschrijven de ministers waaruit deze rol in de totstandkoming van de convenanten volgens hen bestaat:

- Het met elkaar in gesprek brengen van bedrijfsleven, maatschappelijk middenveld, vakbonden en stakeholders door partijen aan een rondetafel uit te nodigen
- Het ontwikkelen van kennis over IMVO, bijvoorbeeld door ondersteuning van workshops (door SER en Shift, het expertisecentrum voor de UNGP's)
- Het opzoeken van directe dialoog over ketenverantwoordelijkheid
- Het uitdragen van de notie van IMVO-convenanten over de grens, mede om een internationaal gelijk speelveld voor bedrijven na te streven

(Tweede Kamer 2014-2015, 26 485, nr. 212).

Naast betrokkenheid bij de totstandkoming van de convenanten heeft de overheid ook een rol in de uiteindelijke werking ervan. De SER adviseert de overheid om op drie manieren bij te dragen aan een effectieve werking van de IMVO-convenanten:

1. Door een consistent beleid te voeren ten aanzien van onder andere IMVO, duurzame ontwikkeling, handel en ontwikkelingssamenwerking en duurzaam inkopen.
2. Door gerichte procesondersteuning om IMVO-convenanten tot stand te brengen.
3. Door als partij te participeren in IMVO-convenanten, met een specifieke inbreng (Sociaal-Economische Raad, 2014: 9)

Het SER-advies is door het kabinet onderschreven (Tweede Kamer 2013-2014, 26 485, nr. 187). In het kader van dit onderzoek zijn vooral de tweede en derde overheidsrol relevant.

De minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking beschrijft zelf wat de overheid heeft gedaan om invulling te geven aan haar rol als facilitator. De SER, ook auteur van het advies om IMVO-convenanten na te streven, speelt in deze activiteiten een grote rol. Het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft in 2016 subsidie toegekend aan de SER voor niet alleen de totstandkoming van convenanten maar ook voor de borging daarvan, voor een periode tot aan juni 2019. Daarnaast is er een faciliteit opgericht voor NGO's en vakbonden, belangrijke deelnemers aan convenanten, die hen in staat stelt met meer capaciteit en inzet deel te nemen aan de onderhandelingsfase van convenanten. De overheid draagt verder ook rechtstreeks bij aan de kosten van de totstandkoming van convenanten, die overigens gedeeld worden met onder andere het betrokken bedrijfsleven (Tweede Kamer 2016-2017, 26 485, nr. 233).

De formulering van 'rollen' door de ministers, zoals die hierboven is weergegeven, beschrijft eerder een aantal acties of taken die de ministers voorzien voor de overheid. De onderliggende rollen lijken lastiger te formuleren en er lijkt soms zelfs spanning te bestaan tussen verschillende rollen en visies. Overeenkomstig het advies van de SER vindt het kabinet het belangrijk dat het initiatief om te komen tot sectorafspraken zo veel mogelijk bij het bedrijfsleven begint (Tweede Kamer 2014-2015, 26 485, nr. 212). Dit staat in conflict met doelstellingen van aantallen te bereiken IMVO-convenanten binnen een bepaalde periode. Moet de overheid vasthouden aan haar wens voor een bottom-up ontwikkeling van convenanten, of zoekt zij toch een actievere rol door partijen uit te nodigen aan rondetafels of directe dialoog? De overheid ziet zichzelf als facilitator, maar is tegelijkertijd mede-ondertekenaar van de convenanten. Zij heeft dus procesdoelen en inhoudelijke doelen die mogelijk in conflict met elkaar zijn. Naast haar rol als facilitator en deelnemer aan convenanten heeft de overheid vaak ook nog een controlerende of regulerende rol, wat haar ook weer een aparte partner maakt in het proces.

Ondanks dit dilemma en de situatie dat enkele sectoren aangeven geen IMVO-convenant te sluiten, zet het huidige kabinet Rutte III de ingezette weg van eerdere kabinetten voort en blijft het inzetten op gebruik van dit beleidsinstrument. Wel wordt in het recente regeerakkoord ook gesproken over de inzet van (niet verder gespecificeerde) alternatieve maatregelen. Een beknopte passage uit het regeerakkoord geeft deze visie van het kabinet weer: "De IMVO (internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen)-convenanten worden voortgezet. Na twee jaar wordt bezien of en zo ja, welke dwingende maatregelen genomen kunnen worden." (Tweede Kamer 2017-2018, 34 700, nr. 34, bijlage 2, p. 49).

Ook gezien vanuit de rol van de overheid rijst dus de vraag hoe de overheid kan handelen om de totstandkoming van IMVO-convenanten te versnellen. Daarbij moet niet worden vergeten dat het sluiten van een convenant nog niet leidt tot beheersing of afname van IMVO-risico's. De uitdaging voor de overheid (en sector) is om te komen tot een afspraken waarmee uiteindelijk in de praktijk daadwerkelijk maatschappelijk ongewenste situaties worden beheerst of voorkomen.

1.7 Probleemstelling

De hierboven geschetste situatie en daaruit voortvloeiende vragen leiden tot de volgende probleemstelling voor mijn onderzoek:

Doelstelling

Doel van het onderzoek is het onderzoeken in hoeverre de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking gebruik kan maken van een IMVO-convenant om IMVO-risico's in de bouwsector effectief te laten verminderen, door het analyseren van het proces om te komen tot een IMVO-convenant in de bouwsector en te onderzoeken in hoeverre dit beter kan aansluiten bij kernelementen van effectieve convenanten en succesvolle convenantsprocessen.

Centrale vraag

In hoeverre is het convenant een geschikt beleidsinstrument om te komen tot vermindering van IMVO-risico's in de bouwsector en op welke wijze kan de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking de totstandkoming van een effectief IMVO-convenant bevorderen?

Deelvragen

1. Op welke wijze kunnen convenanten worden getypeerd?
2. Welke voordelen biedt het sluiten van een convenant aan bedrijven en overheid?
3. Welke factoren dragen bij aan de effectiviteit van een convenant?
4. Welke argumenten zijn er voor bedrijven om zich te richten op maatschappelijk verantwoord ondernemen?
5. In hoeverre zijn bedrijven in de bouwsector bereid tot het sluiten van een IMVO-convenant?
6. In hoeverre kan er een effectief IMVO-convenant worden gerealiseerd in de bouwsector?
7. Met welke aanpak kan de totstandkoming van een effectief IMVO-convenant voor de bouwsector worden bevorderd?

De eerste vier deelvragen zullen worden beantwoord aan de hand van theoretische inzichten uit de literatuur over de werking van convenanten, netwerkmanagement en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De resterende vragen zullen worden beantwoord op basis van empirisch onderzoek.

1.8 Bestuurskundige relevantie

De afgelopen decennia is er een verschuiving te zien van New Public Management naar Public Governance. De overheid zoekt steeds meer samenwerking met de maatschappij om de steeds complexer wordende maatschappelijke problemen aan te pakken. Het convenant is hierbij een interessant beleidsinstrument, aangezien de vorming van een convenant een flexibele manier is om schijnbaar onverenigbare belangen samen te brengen. Tegelijkertijd zijn de uitkomsten van een convenant, net als de weg er naar toe, vaak minder duidelijk dan bij wet- en regelgeving. Voor de overheid is het daarom nuttig om inzicht te hebben in factoren die de totstandkoming van een convenant en het daadwerkelijke effect in de praktijk beïnvloeden.

Veel van de wetenschappelijke literatuur over dit onderwerp heeft betrekking op milieuconvenanten uit de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw. De succesfactoren die daarin naar voren komen zijn niet per definitie te vertalen naar de huidige tijd of andere thema's. Met het onderzoek wordt voortgebouwd op de bestaande literatuur, maar wordt de kennis meer naar de huidige omstandigheden en een ander thema – maatschappelijk verantwoord ondernemen – gebracht. De in de literatuur geïdentificeerde succesfactoren worden bekeken in het licht van een specifiek thema en een specifieke sector. Hieruit ontstaat meer inzicht in handelingsperspectieven voor de overheid in deze specifieke casus. Tegelijkertijd kunnen de inzichten worden gebruikt voor het maken van een afweging over het al dan niet inzetten van een convenant of bij evaluatie van de totstandkoming en werking van convenanten die in het verleden zijn afgesloten. Daarmee draagt het onderzoek bij aan

een groter begrip van een beleidsinstrument dat in de huidige tijd van public governance een waardevol en relevant instrument kan zijn.

Gezien de complexiteit van de werking van een convenant en de veelheid aan relevante factoren, bestaat er een spanning tussen de mogelijkheid om het onderwerp in brede zin te belichten, met het risico dat beperkte diepgang wordt bereikt, of het aanbrengen van een focus op een beperkt aantal factoren, met het risico dat aspecten uit hun verband worden gerukt of relevante aspecten buiten beschouwing worden gelaten. Omdat het onderzoek uiteindelijk is gericht op het zoeken naar handelingsperspectieven, waarbij rekening moet worden gehouden met de casus als geheel, is ervoor gekozen om in de theoretische beschouwing niet bij voorbaat een focus aan te brengen op een of een beperkt aantal factoren. Tijdens het empirische deel van het onderzoek is er echter voor gekozen om niet al deze factoren evenveel aandacht te geven, maar nadruk te leggen op de factoren die door de ondervraagde personen het meest werden benoemd.

Het onderzoek is maatschappelijk relevant omdat de maatschappij steeds meer belang hecht aan een verantwoorde productiewijze van de producten die door bedrijven worden aangeboden. De IMVO-thema's milieu, arbeidsomstandigheden en mensenrechten staan hierin centraal. Het onderzoek kan bijdragen aan de bevordering van een aanpak die ertoe leidt dat maatschappelijk ongewenste situaties zo veel mogelijk worden beperkt.

1.9 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk is ingegaan op de inzet van IMVO-convenanten om risico's ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen in internationale productieketens in de bouwsector te beheersen. In het volgende hoofdstuk volgt een theoretisch kader met een uitwerking van relevante begrippen op basis van geraadpleegde literatuur. Deze theoretische uitwerking resulteert in een conceptueel model. In hoofdstuk 3 worden de begrippen uit het conceptueel model geoperationaliseerd en wordt de gevolgde onderzoeksstrategie verder beschreven. De resultaten van het uitgevoerde empirische onderzoek zijn beschreven en geanalyseerd in hoofdstuk 4. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 teruggegrepen op de probleemstelling en zijn conclusies ten aanzien van de deelvragen en centrale onderzoeksvraag geformuleerd. Aan het eind van dit hoofdstuk worden ook enkele aanbevelingen gedaan en is een reflectie op het onderzoek weergegeven.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een aantal relevante begrippen uitgewerkt aan de hand van theorie over de werking van convenanten, netwerkmanagement en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Met het oog op de probleemstelling en de daarin geformuleerde deelvragen wordt daarbij aandacht gegeven aan de volgende onderwerpen:

- Definitie (en doel) convenant
- Voordelen van een convenant voor de overheid
- Voordelen van een convenant voor het bedrijfsleven
- Factoren die bijdragen aan het succes van een convenant en een convenantsproces
- Kanttekeningen bij de inzet van een convenant
- Hoe convenantsprocessen kunnen worden beïnvloed
- Redenen waarom bedrijven aandacht geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen

2.1 Het convenant

Bovens, 't Hart en Van Twist (2012) beschrijven convenanten als overeenkomsten die op vrijwillige basis worden gesloten tussen de overheid aan de ene kant en één of meer maatschappelijke actoren, zoals bedrijven of milieugroeperingen, aan de andere kant (Bovens, 't Hart en Van Twist, 2012: 325-326). Ze behoren tot een van de nieuwe generatie beleidsinstrumenten die, in tegenstelling tot meer traditionele sturingsinstrumenten, een sterk horizontaal en tweezijdig karakter hebben. De definitie benadrukt dit horizontale karakter, maar maakt ook duidelijk dat sterk uiteenlopende partijen betrokken kunnen zijn bij een convenant. Bovens et al. maken in hun definitie wel de overheid altijd deel van een convenant, door duidelijk te stellen dat een convenant gesloten wordt tussen de overheid enerzijds en maatschappelijke actoren anderzijds.

Van Ommeren (1993) geeft in zijn definitie van een convenant een belangrijke toevoeging doordat hij beschrijft dat een convenant een schriftelijke ondertekende afspraak is van de overheid met een of meer wederpartijen *over de verwezenlijking van overheidsbeleid* (Van Ommeren, 1993: 30). Van den Heuvel (2017) koppelt een convenant ook aan een duidelijk doel en definieert een convenant als een afspraak tussen bestuursorganen onderling of tussen overheid en maatschappelijke organisaties ter verwezenlijking van beleid van de overheid (Van den Heuvel, 2017: 71-72). In deze beide definities is realisatie van overheidsbeleid het doel van een convenant. De afspraken die met een convenant gemaakt worden gaan over beleidsuitgangspunten, beleidslijnen of de beleidsuitvoering. De overheid is volgens Van den Heuvel ook altijd een betrokken partij. Met convenanten zet de overheid echter niet in op eenzijdige, dwingende maatregelen, maar op partnerschap en medewerking van andere partijen in de realisatie van beleidsdoelstellingen (Van den Heuvel, 2017: 72).

Bressers & O'Toole (1998) benadrukken dat een convenant een uitkomst is van onderhandelingen, waarmee ook het tweezijdig karakter van het beleidsinstrument wordt onderstreept. Zij definiëren convenanten als 'explicitly negotiated, formal understandings between the government and some target identity' (Bressers & O'Toole, 1998: 228) en geven aan dat convenanten op deze manier helpen om de intenties van overheden aan te passen aan de behoeften, belangen en specifieke zorgen van de doelgroep. De beleidsdoelen kunnen daardoor effectiever en efficiënter worden behaald dan bij autoritaire eenzijdige overheidsbesluiten. Convenanten brengen daardoor intensieve onderhandelingen met zich mee, niet alleen tijdens de implementatie maar ook tijdens de vorming ervan (Bressers & O'Toole, 1998: 228).

Een laatste kenmerk van een convenant, ook al genoemd in de definitie van Bovens et al., is het vrijwillige karakter ervan. Bressers (2013) noemt de Nederlandse milieuconvenanten als voorbeeld van *negotiated agreements* en definieert deze als ‘the voluntary commitments undertaken by firms and sectors, which are the result of negotiations with the public authorities’ (Bressers, 2013: 1556). Dit geeft aan dat partijen met een convenant vrijwillig bepaalde verplichtingen op zich nemen. Deze vrijwilligheid heeft ook gevolgen voor de naleving en afdwingbaarheid van de gemaakte afspraken en verplichtingen. Hierop zal verder worden ingegaan wanneer de effectiviteit van convenanten nader wordt beschouwd. Brydan, Petticrew, Mays, Eastmure & Knai (2013) plaatsen enige kanttekeningen bij de vrijwilligheid en merken op dat, naast volledig vrijwillige overeenkomsten, waarbij bedrijven vrij zijn om toe te treden en er geen sancties zijn op niet-naleving van de afspraken, de overheid soms ook dreigt met toekomstige regelgeving of belasting voor bedrijven als zij niet tot het convenant toetreden. Soms ook worden vrijwillige overeenkomsten geïmplementeerd in samenhang met bestaand belastingbeleid of strikte regelgeving, waardoor niet-deelname financieel zo onaantrekkelijk is dat men zich kan afvragen in hoeverre er in de praktijk nog sprake is van vrijwilligheid (Brydan, Petticrew, Mays, Eastmure & Knai, 2013: 191).

Bekkers (2012) beschrijft dat een convenant vaak een uiting is van coproductie van beleid. De bestuurspraktijk in Nederland kenmerkt zich door het vertrouwen in overleg en onderhandeling om problemen aan te pakken. Door middel van ‘polderen’, dat wil zeggen door overleg, uitruil en onderhandeling, komt men tot bevredigende aanpakken. Coproductie van beleid speelt hierdoor een grote rol in het ontwerpen van beleid (Bekkers, 2012: 169). Bij coproductie van beleid komen actoren tot een gemeenschappelijke definitie van het probleem en bijbehorende aanpakken, met een gezamenlijke beleidspraktijk als gevolg. Een gedeelde perceptie en definitie van aard en omvang van de wederzijdse afhankelijkheden die bestaan tussen de in het geding zijnde aspecten, belangen en posities is essentieel. Zonder draagvlak voor beleid zal beleid niet effectief kunnen zijn (Bekkers, 2012: 169-170).

2.2 Typeringen van het convenant

Convenanten zijn gericht op de verwezenlijking van overheidsbeleid. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen beleidsinhoudelijke en procedurele convenanten. Beleidsinhoudelijke convenanten zijn gericht op afspraken over te behalen (beleids)resultaten. Procedurele convenanten bevatten afspraken over procedures, bijvoorbeeld de wijze waarop overleg gevoerd zal worden of hoe beleid zal worden uitgevoerd (Van den Heuvel, 2017: 75). Van Ommeren (1993) beschrijft enkele andere typeringen van convenanten op basis van de volgende aspecten:

Typering op basis van rechtskarakter van het convenant:

- Publiekrechtelijk versus privaatrechtelijk rechtskarakter. Convenanten kunnen betrekking hebben op het uitoefenen van een publiekrechtelijke bevoegdheid, maar kunnen ook juist een sterk vermogensrechtelijk aspect hebben. Vaak is er echter sprake van een mengvorm en in de praktijk heeft deze karakterisering weinig gevolgen (Van Ommeren, 1993: 31-34).
- Inspanningsverplichting versus resultaatsverplichting. Convenanten zijn niet altijd gericht op het bereiken van een resultaat. Vaak gaan de afspraken niet verder dan een inspanningsverplichting, of is er sprake van een combinatie van een inspannings- en resultaatsverplichting (Van Ommeren, 1993: 35-36).
- Juridisch afdwingbaar versus gentlemen’s agreement. Ook als een convenant het karakter heeft van een gentlemen’s agreement kan dit worden beschouwd als een juridische overeenkomst, alleen zijn de rechtsgevolgen die eruit voortvloeien niet in rechte afdwingbaar (Van Ommeren, 1993: 36).

Typering op basis van relatie tussen convenant en andere regelgeving:

- Een convenant kan een toezegging bevatten dat er ten aanzien van een bepaald beleidsonderwerp een regeling zal komen, zonder dat in het convenant al inhoudelijke afspraken worden gemaakt.
- Een overbruggingsconvenant wordt gesloten ter opvulling van een hiaat in bestaande regelgeving, in afwachting van komende regelgeving.
- In vooruitlopende convenanten wordt vooruit gelopen op nieuwe regelgeving. Hierbij wordt inhoudelijk geanticipeerd op de toekomstige regelgeving. Op deze wijze kunnen vast resultaten worden geboekt, wanneer vaststaat dat bepaalde wetgeving in aantocht is.
- In aanvullende/uitvoerende convenanten worden afspraken gemaakt ter aanvulling op wetgeving. Het convenant geldt als alternatief voor specifiekere wetgeving. De bevoegdheid van de overheid om alsnog regelgeving op te stellen wanneer resultaten uitblijven kan bij dergelijke convenanten dienen als stok achter de deur voor de betrokken partijen.
- Zelfstandige convenanten zijn niet gebaseerd op beleidslijnen die in wetgeving zijn vastgelegd. Ook dit soort convenanten heeft als doel om wetgeving overbodig te maken.

(Van Ommeren, 1993: 40-45 en Van den Heuvel, 2017: 75).

Het convenant dient ter verwezenlijking van overheidsbeleid en behoort daarmee tot de instrumenten die de overheid kan inzetten om haar beleid te realiseren. Het is in relatie tot de onderzoeksvraag ook interessant te kijken naar de typering van het convenant als beleidsinstrument en zo inzicht te verkrijgen in de wijze waarop het convenant bij kan dragen aan de realisatie van overheidsbeleid.

Bekkers (2012) beschrijft hoe Van der Doelen in zijn typologie van beleidsinstrumenten (zie figuur 2.1 hieronder) convenanten koppelt aan een juridisch sturingsmodel. In dit sturingsmodel worden bepaalde normen en gedragsregels vastgelegd in wet- en regelgeving en worden actoren gedwongen hun gedrag hieraan te conformeren. Binnen dit sturingsmodel worden onder andere een dirigerend aspect en een beperkend dan wel verruimend aspect onderscheiden. Met het dirigerend aspect wordt bedoeld op de bedoeling van het instrument om gedrag van anderen te beïnvloeden zonder dat de overheid zelf bepaalde taken ter hand neemt om bepaalde doelen te realiseren. Hoewel dit aspect ook aanwezig is bij een convenant, wordt bij het convenant het verruimende aspect benadrukt: het convenant is een instrument dat is bedoeld om bepaald gewenst gedrag uit te lokken. Dit in tegenstelling tot een beperkend instrument, dat juist werkt door ongewenst gedrag te bestraffen (Bekkers, 2012: 196-197).

Figuur 2.1: Typering beleidsinstrumenten volgens Van der Doelen

Sturingsmodel → Aspect ↓	Juridisch: zweep	Economisch: peen	Communicatief: preek
Dirigerend	Gebod, verbod	Prijsregulering	Voorlichting
Constituerend	Grondwet, staatsrecht	Infrastructurele werken	Onderwijs, onderzoek
Individueel	Vergunning	Heffing	Advies
Algemeen	Wet	Prijsregulering	Massamedia
Beperkend	Gebod, verbod	Heffing	Propaganda
Verruimend	Overeenkomst	Subsidie	Voorlichting

2.3 Inzet convenant als beleidsinstrument

In de vorige paragrafen is ingegaan op enkele kenmerken van het convenant als beleidsinstrument. De vervolgvraag is in welke omstandigheden een convenant een geschikt instrument kan zijn. In deze paragraaf wordt ingegaan op deze vraag. In eerste instantie wordt daarvoor ingegaan op het begrip beleidsnetwerk. Convenanten worden namelijk altijd gesloten tussen twee of meerdere partijen. Daarmee is er in strikte zin sprake van een netwerk van actoren. Wanneer dit gecombineerd wordt met het uitgangspunt dat een convenant gericht is op de realisatie van overheidsbeleid of maatschappelijke doelen, dan is het convenant nauw verwant aan het begrip beleidsnetwerk.

Beleidsnetwerk

Bekkers omschrijft een beleidsnetwerk als “een sociaal systeem waarbinnen wederzijds afhankelijke partijen bepaalde interactie- en communicatiepatronen ontwikkelen, die enige duurzaamheid vertonen en die gericht zijn op een beleidsprobleem of beleidsprogramma of gericht zijn op bepaalde clusters van beleidsinstrumenten” (Bekkers, 2012: 100; Bressers, 1993: 311). Wat beleidsnetwerken met elkaar gemeen hebben is dat verschillende actoren die uiteenlopende belangen hebben van elkaar afhankelijk zijn voor het realiseren van hun individuele doelstellingen (Kickert, Klijn & Koppenjan, 1997: 6).

Beleidsnetwerken kunnen op veel manieren worden getypeerd. Een typering die gebruikt kan worden om een verband te leggen naar de keuze voor de inzet van bepaalde beleidsinstrumenten wordt beschreven door Bressers (1993) en Bressers & O’Toole (1998). Zij besteden hierbij aandacht aan onder andere de volgende kenmerken van een beleidsnetwerk:



- Mate van verwevenheid. Dit betreft de intensiteit van de onderlinge interactie tussen de individuen, groepen en organisaties in het netwerk. Met interacties wordt daarbij ook bedoeld op de relaties tussen deze actoren buiten het onderhavige beleidsvormingsproces.
- Mate van verbondenheid. Dit is de mate waarin de individuen, groepen en organisaties in het netwerk sympathiseren met elkaars doeleinden, voor zover deze relevant zijn voor het beleidsterrein.

(Bressers, 1993: 311-313; Bressers & O’Toole, 1998:218-220).

Relatie tussen type beleidsnetwerk en keuze voor een beleidsinstrument

Bressers & O’Toole (1998) verkennen de relatie tussen de kenmerken van beleidsinstrumenten en de twee netwerkkenmerken verwevenheid en verbondenheid. Op basis van deze kenmerken zijn vier typen beleidsnetwerken te onderscheiden:

Figuur 2.2: Vier typen beleidsnetwerken (naar Bressers & O’Toole (1998))

Verbondenheid 	Sterke verbondenheid Zwakke verwevenheid	Sterke verbondenheid Sterke verwevenheid
	Zwakke verbondenheid Zwakke verwevenheid	Zwakke verbondenheid Sterke verwevenheid
	 Verwevenheid	

Een keuze voor een convenant als in te zetten beleidsinstrument wordt het meest waarschijnlijk geacht wanneer er sprake is van een beleidsnetwerk met een zwakke verbondenheid en een sterke verwevenheid (Bressers, 1993: 327-328 en Bressers & O’Toole, 1998: 233). Naarmate een beleidsnetwerk in grotere mate op deze manier is te typeren, zullen de gekozen beleidsinstrumenten zich meer kenmerken door onder andere:

- Veel twee- of meezijdige afspraken, aangezien dergelijke afspraken vragen om veel contacten tussen de betrokkenen, wat op zijn beurt weer een kenmerk is van een hoge mate van verwevenheid.
- Een normatief beroep op de doelgroep. Bij een hoge mate van verbondenheid is een dergelijk beroep minder relevant, aangezien partijen toch al dezelfde doelen hebben.

(Bressers, 1993: 320-324).

Het effect van de meezijdige afspraken in combinatie met een normatief beroep op de doelgroep is dat in overlegsituaties de nadruk wordt gelegd op de eigen verantwoordelijkheid van de doelgroep. Met de nadruk op deze eigen verantwoordelijkheid kunnen beleidsmakers proberen toezeggingen bij de doelgroep te verkrijgen, die vervolgens schriftelijk kunnen worden vastgelegd in overeenkomsten of convenanten (Bressers, 1993: 27 en Bressers & O’Toole, 1998: 233).

Wanneer lijkt de inzet van convenanten passend?

De literatuur omschrijft een aantal omstandigheden waarin de inzet van een convenant het meest passend lijkt. Hierboven is al ingegaan dat de keuze voor een convenant het meest waarschijnlijk wordt geacht bij een beleidsnetwerk met een zwakke verbondenheid en sterke verwevenheid. Ook de aard van het beleidsprobleem maakt dat probleem meer of minder geschikt voor de inzet van een convenant. Bekkers (2012) beschrijft dat zekerheid over de relevante kennis van invloed is op de typering van een beleidsprobleem. Dit geldt ook voor consensus over de maatstaven of normen die moeten worden gehanteerd voor het probleem. (Bekkers, 2012: 121). Figuur 2.3 geeft de typering van beleidsproblemen weer die op basis van deze twee kenmerken kan worden aangebracht.

Figuur 2.3 Typering beleidsproblemen (naar Bekkers, 2012: 121)

		Zekerheid over kennis	
		Hoog	Laag
Consensus over maatstaven	Hoog	Getemde problemen	(On)tembare wetenschappelijke problemen
	Laag	(On)tembare ethische problemen	Ongetemde politieke problemen <i>(wicked problems)</i>

Het convenant kan vooral een effectief instrument zijn wanneer er sprake is van een ongetemd politiek probleem, dat wil zeggen wanneer er onvoldoende informatie beschikbaar is en de te hanteren normen door onderhandeling tot stand moeten komen (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1999: 184; Van den Heuvel, 2017: 74). Een voorwaarde daarbij is dat er wel consensus haalbaar is tussen de partijen uit het netwerk over de te bereiken doelen. Deze consensus hoeft niet bij voorbaat al aanwezig te zijn, zoals ook blijkt uit de constatering van Bressers dat convenanten worden ingezet bij een lage verwevenheid in het netwerk (Bressers, 1993: 327-328). Het pad naar het behalen van die

doelen kan nog tijdens de onderhandelingen of tijdens de implementatie van het convenant ontdekt moeten worden (Korver & Oeij, 2005: 367, 370).

Naast karakteristieken van het beleidsnetwerk en het beleidsprobleem kan ook gekeken worden naar kenmerken van de betrokken actoren. Aangezien convenanten het verschil overbruggen tussen publieke autoriteiten en maatschappelijke partners bij het nastreven van publieke doelen stellen ze hoge eisen aan de kwaliteit van zowel de overheid als de maatschappij (Korver & Oeij, 2005: 374-375). Enerzijds moet er sprake zijn van een geloofwaardig niveau van zelforganisatie van de betrokken sector, aangezien de uitvoering van het convenant terecht komt bij de sociale partners en andere organisaties. Als de mate van zelforganisatie te laag is, is de collectieve actie die nodig is om te komen tot een convenant niet mogelijk (Korver & Oeij, 2005: 367-368, 373). Ook Bekkers (2012) geeft aan dat het convenant bij uitstek een beroep doet op het zelfsturend vermogen van de betreffende sector (Bekkers, 2012: 196). Tegelijkertijd dient er sprake te zijn van een geloofwaardige overheid, die in staat is om geloofwaardige verbintenissen op zich te nemen (Korver & Oeij, 2005: 368, 370). De overheid dient betrouwbaar te zijn en in staat om de zelfregulering door de maatschappelijke partners, die via het convenant tot stand zal komen, te reguleren. Dit vraagt ook dat de overheid bereid en in staat is om te delegeren (Korver & Oeij: 367-370).

Naast het vermogen tot zelfregulering is van de doelgroep ook een bereidheid vereist om eigen verantwoordelijkheid te nemen (Bressers et al., 200-201). Succesvolle convenanten vragen om een betrokken gemeenschap van deelnemers, die bereid zijn om hun kennis en inzichten te delen tijdens het ontwerpproces van het convenant (Van der Heijden, 2014: 255). Het nemen van verantwoordelijkheid en betrokkenheid onder de doelgroep dient zich ook te uiten in bereidheid om (samen met de overheid) te delen in de kosten van het convenant (Bressers et al., 2011: 200-201).

Hoewel dit geen directe voorwaarden zijn voor een effectief convenant, laat EU-gefinancierd onderzoek naar de prestaties van 'onderhandelde overeenkomsten' in verschillende landen zien dat de kans op goede prestaties het hoogst is bij een homogene sector, die gedomineerd wordt door een of twee spelers of die beschikt over een krachtige brancheorganisatie die namens al haar leden kan spreken (Bressers et al., 2013: 1560). Daarnaast blijkt dat convenanten vaker voorkomen in meer innovatieve en competitieve sectoren (Van der Heijden, 2012: 495).

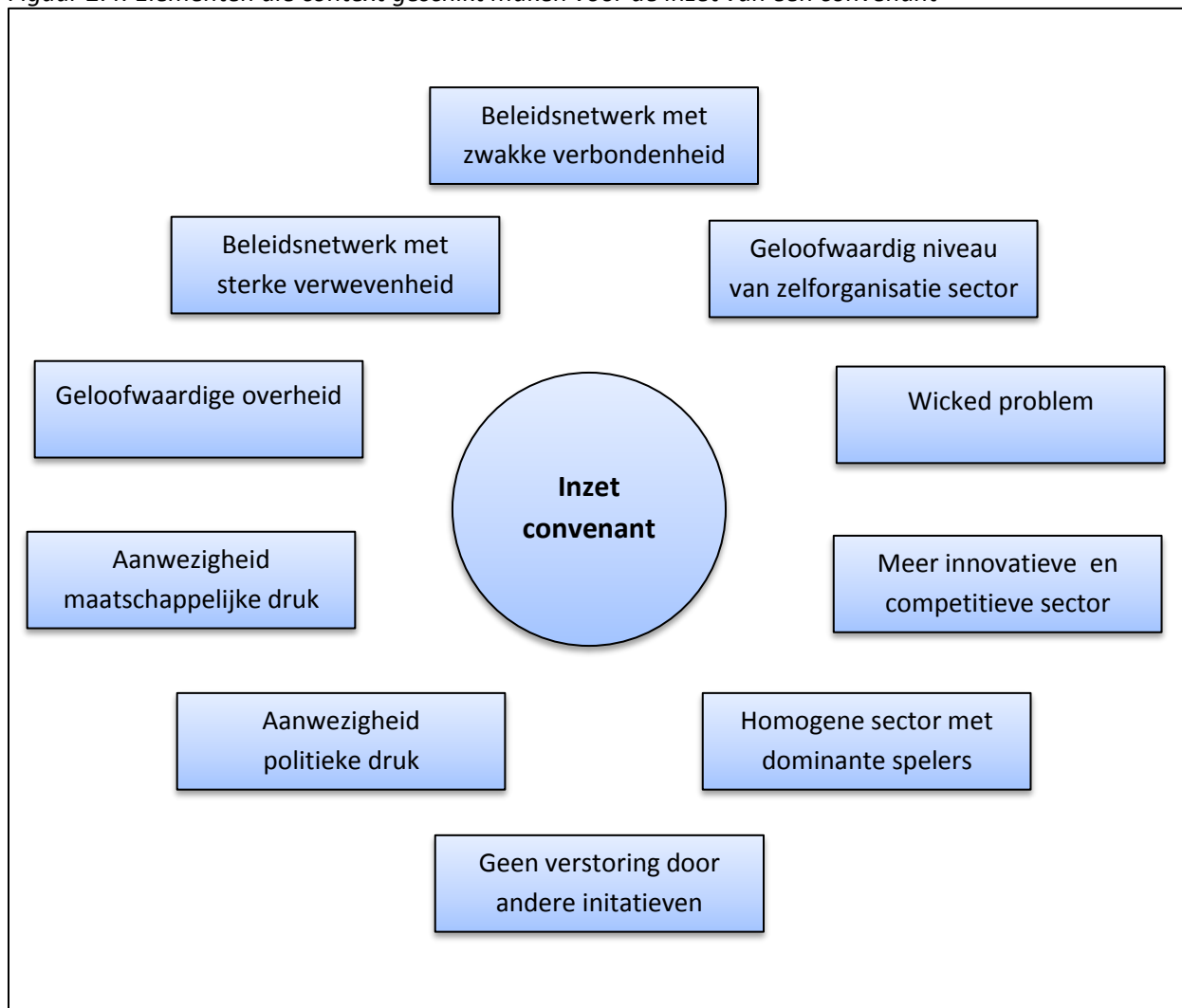
De hierboven genoemde aspecten zijn kenmerken van het beleidsnetwerk, het beleidsprobleem of actoren die niet of minder direct beïnvloedbaar zijn. Bressers, De Bruijn, Lulofs & O'Toole (2011) hebben ook contextuele factoren gevonden waarvan wel directer lijkt te sturen op de aanwezigheid ervan. Dit betreft de politieke en maatschappelijke druk die wordt uitgeoefend op de relevante actoren. Deelnemers aan convenanten kunnen de ontwikkeling van een convenant als noodzakelijk of onvermijdbaar gaan zien wanneer er sprake is van grote maatschappelijke druk of grote druk vanuit de overheid (Bressers, De Bruijn, Lulofs & O'Toole, 2011: 194). Betrokken actoren zoals NGO's en overheden kunnen proberen deze maatschappelijke en politieke druk op bedrijven op te voeren. Hierbij kan worden gedacht aan directe adressering van een ongewenste situatie bij bedrijven door NGO's, maar ook aan indirecte acties zoals het beïnvloeden van consumentengedrag door negatieve informatiecampagnes of een oproep tot consumentenboycots (Van der Heijden, 2012: 489-495). De invloed van politieke druk blijkt verder uit de bevinding dat beleidsinstrumenten die flexibiliteit bieden binnen een context die wel actie vereist, inclusief de mogelijkheid van regulerende acties door de overheid, vaak een veelbelovender vooruitzicht bieden dan beleidsopties die gebaseerd zijn op volledige vrijwilligheid (Bressers, De Bruijn, Lulofs & O'Toole, 2011: 203).

Tenslotte is gebleken dat bedrijven minder bereid zijn om deel te nemen aan een convenant in een context waarin veel vergelijkbare initiatieven aanwezig zijn. Wanneer er sprake is van een grote variëteit aan (vergelijkbare) initiatieven waaraan men deel kan nemen, of van een voortdurende introductie van nieuwe experimenten op lokaal, regionaal, nationaal of internationaal niveau, is er

kans op “deelnamemoehed” en “deelnameverwarring” bij potentiële deelnemers. Samenwerking tussen initiatieven kan deze verwarring en moehed beperken (Van der Heijden, 2014: 259-260).

De beschrijving hierboven geeft aan aantal kenmerken of situaties weer waarin het sluiten van een convenant een geschikt middel kan zijn voor de aanpak van een beleidsprobleem. Deze zijn weergegeven in figuur 2.4. De beschreven kenmerken zijn geen vereisten om een convenant te kunnen als beleidsinstrument. Ze maken de toepasbaarheid echter wel groter en vormen een aanzet tot identificatie van factoren die kunnen bijdragen aan een succesvol convenant. Op het succes van de inzet van een convenant, alsmede de factoren die daarop van invloed zijn, zal later worden ingegaan.

Figuur 2.4: Elementen die context geschikt maken voor de inzet van een convenant



2.4 Waarom de overheid kiest voor een convenant

Naast identificatie van omstandigheden die gunstig zijn voor het sluiten van een convenant, zoals hierboven is gedaan, zijn er ook factoren of aspecten aan te wijzen die het aantrekkelijk of wenselijk maken om een convenant te sluiten om te komen tot een oplossing van het maatschappelijk probleem. Als het convenant wordt beschouwd als een beleidsinstrument dat door de overheid wordt ingezet, dan zijn uit deze aspecten ook voordelen af te leiden die het sluiten van een convenant biedt aan de overheid. In deze paragraaf wordt daarom ingegaan op deze voordelen. In de

volgende paragraaf zal worden ingegaan op redenen waarom bedrijven zouden willen deelnemen aan een convenant.

Een eerste argument is dat, vanwege het meerzijdig karakter van het beleidsinstrument, met een convenant een verhoging van de legitimiteit van het beleid kan worden bereikt. Het draagvlak voor het beleid onder de doelgroep kan worden verhoogd, doordat de doelgroep betrokken was in het ontwerp van het beleid en daarmee ook verantwoordelijk is voor de uitkomsten (Van der Heijden, 2013: 357). Wanneer het convenantsproces goed is doorlopen ontstaat er een set van afspraken waarin alle partijen hun belangen in een bepaalde mate zullen herkennen (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1999: 190).

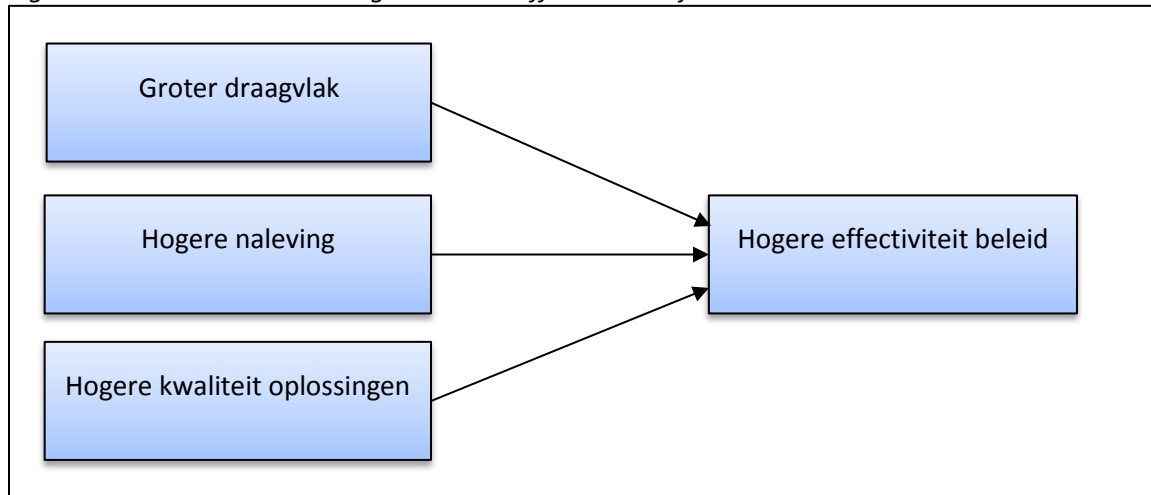
Doordat convenantspartijen zelf betrokken zijn bij het opstellen van de afspraken is er sprake van een hogere betrokkenheid om deze na te leven (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1999: 188). Deelnemers aan een convenant zullen meer bereid zijn om zich te conformeren aan een dergelijke overeenkomst dan aan beleid dat top-down wordt opgelegd (Van der Heijden, 2013: 358). Daarbij komt dat gebleken is dat 'soft law' het meest effectief is gebleken voor het beïnvloeden van het gedrag van organisaties. 'Hard law' (wet- en regelgeving) is effectiever voor het beïnvloeden van het gedrag van individuen (Korver & Oeij, 2005: 367). Een convenant lijkt dus een instrument waarmee een hogere naleving van de regels door organisaties (waaronder bedrijven) kan worden bereikt. Dit is een tweede argument voor de inzet van een convenant.

Een derde argument is dat door middel van samenwerking met meerdere partijen betere oplossingen gevonden kunnen worden voor complexe problemen. Door de samenwerking met bedrijven en maatschappelijke organisaties krijgt de overheid toegang tot nieuwe informatie (Brydan et al, 2013: 191; Van der Heijden, 2012: 497). Bij ongestructureerde dynamische problemen, wanneer de uitkomst nog onduidelijk is, geeft een convenant richting aan de (mogelijke) oplossing en wordt aanzet tot handelen (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1999: 184-185, 187; Van den Heuvel, 2017: 74). Door middel van het convenantsproces wordt ook de medewerking van niet-publieke partijen verkregen om een publiek doel te bereiken (Korver & Oeij, 2005: 369). Deze samenwerking brengt experts samen uit verschillende disciplines en arena's, om oplossingen te genereren die verder reiken dan het beperkte perspectief van de afzonderlijke stakeholders (Bressers, Franco, Lulofs & Xue, 2013: 1557). De samenwerking die tot stand komt via het convenant kan om al deze redenen dus ten goede komen aan de kwaliteit van de gevonden en gekozen oplossing.

Niet alleen de samenwerking met meerdere partijen draagt bij aan de kwaliteit van de oplossingen. Convenanten dragen ook bij aan innovatief gedrag van de doelgroep. Het instellen van regelgeving leidt ertoe dat de doelgroep gaat voldoen aan de minimumnorm. Via convenantsprocessen worden partijen uitgedaagd om significante verbeteringen te bereiken (Bressers et al., 2013: 1559; Van der Heijden, 2013: 354).

In vergelijking met andere beleidsinstrumenten kan het convenant, vanwege het hogere draagvlak onder de doelgroep voor het beleid, de hogere naleving en de hogere kwaliteit van oplossingen, dus effectiever zijn in het oplossen van maatschappelijke problemen. Dit is weergegeven in figuur 2.5. Bressers et al. (2011) geven aan dat beleidsinstrumenten die gebaseerd zijn op onderhandeling de potentie hebben om prestaties te verbeteren ten opzichte van beleid gebaseerd op uitsluitend regelgeving (Bressers et al., 2011: 187). Het vooruitzicht van betere beleidsresultaten is een belangrijk voordeel voor de overheid die overweegt het convenant in te zetten als beleidsinstrument.

Figuur 2.5: Schematische weergave beleidseffectiviteit bij convenant



Figuur 2.5 kan nog verder worden uitgebreid als niet alleen wordt gekeken naar de effectiviteit van het instrument. Een ander voordeel voor de overheid is namelijk de grotere flexibiliteit bij de totstandkoming en uitvoering van het beleid. Zoals gezegd kan het convenantvormingsproces gebruikt worden om (gezamenlijk) oplossingen te vinden wanneer die oplossingen nog niet op voorhand duidelijk zijn (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1999: 184). Daarnaast ontstaat flexibiliteit doordat een ingeslagen weg nog bijgesteld kan worden indien zich condities voordoen die niet waren voorzien of wanneer nieuwe informatie beschikbaar komt. Flexibiliteit is geen beleidsdoel op zich, maar kan bijdragen aan een hogere kwaliteit van oplossingen en aan snelheid van beleidsvorming of –aanpassing (Bressers et al., 2011: 192; De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1999: 197).

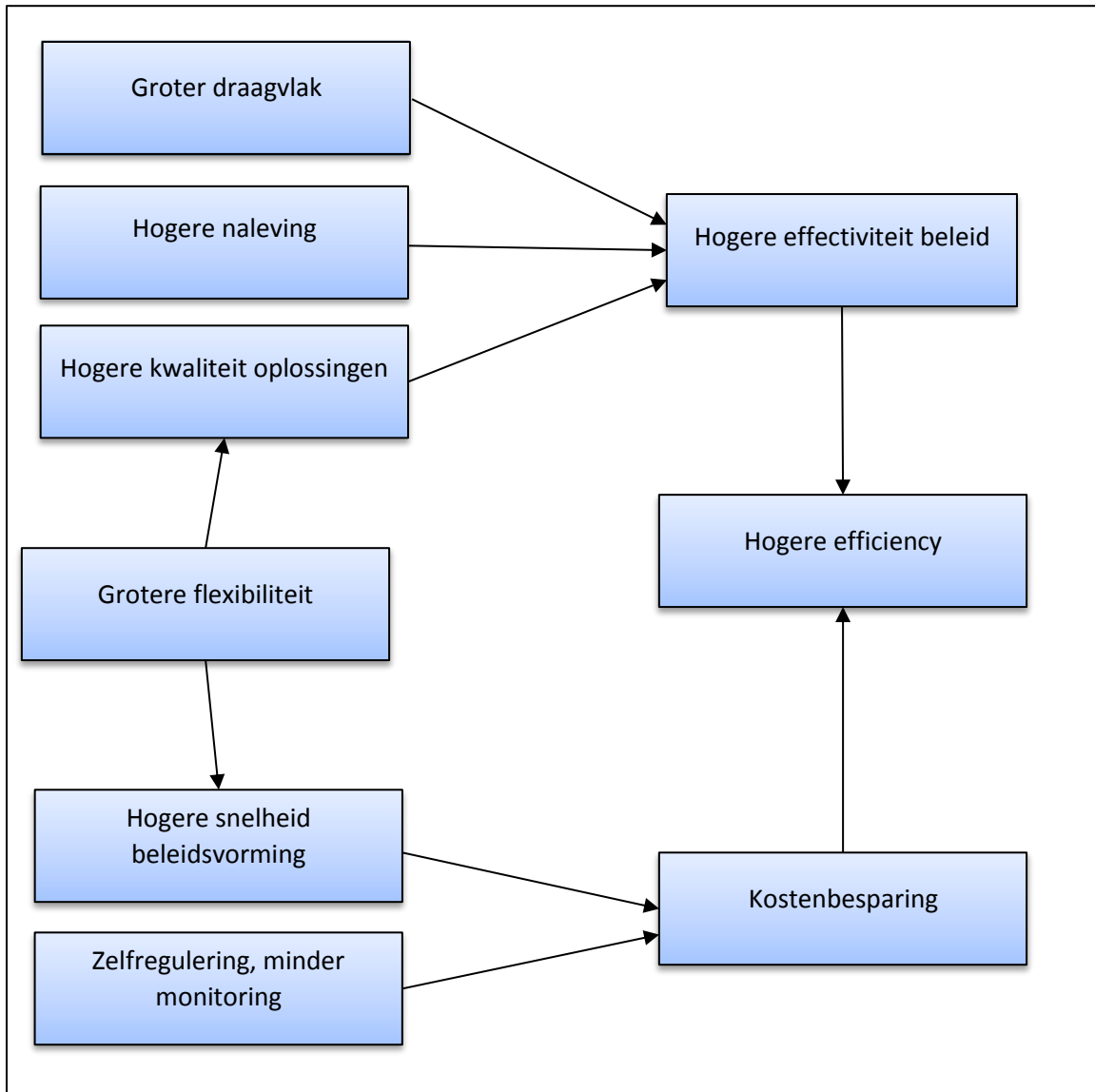
De snelheid van beleidsvorming is voor de overheid een volgend argument voor de inzet van een convenant. In vergelijking met het introduceren, monitoren en handhaven van wetgeving wordt het convenant gezien als een sneller mechanisme om het gedrag van bedrijven en burgers te beïnvloeden. Met het nastreven van een convenant kan de overheid worden gezien als snel actie ondernemend op een controversieel onderwerp (Brydan et al., 2013: 191). Convenanten kennen een kortere ontwikkeltijd omdat ze buiten de sfeer van formele administratieve processen en procedures blijven, die gepaard gaan met het realiseren van wetgeving (Van der Heijden, 2013: 361).

De vermindering van administratieve procedures leidt tot lagere kosten van de totstandkoming van het beleid (Van der Heijden, 2013: 361). Er is daarnaast sprake van kostenbesparing bij de monitoring en handhaving van de naleving van het beleid. Bij wetgeving kan dit zeer kostbaar zijn. Verder leidt de flexibiliteit tijdens de uitvoering van een convenant er zoals gezegd toe dat makkelijker aanpassingen kunnen worden gedaan wanneer zich condities voordoen die niet voorzien waren. Ook dit kan bij wetgeving zeer omslachtig, tijdrovend en kostbaar zijn (Bressers et al., 2011: 192). De kostenbesparing in combinatie met de hogere kans op effectiviteit maakt dat het convenant wordt beschouwd als een potentieel efficiënt beleidsinstrument (Brydan et al., 2013: 195; Van der Heijden, 2013: 350).

Figuur 2.6 geeft een schematische weergave van de voordelen die de inzet van een convenant biedt voor de overheid wanneer niet alleen hogere effectiviteit van het beleid (figuur 2.5) maar ook kostenbesparing in acht wordt genomen. Het voordeel voor de overheid is dan uiteindelijk samen te vatten als het bereiken van hogere efficiency.

De inzet van een convenant levert niet altijd of alleen maar deze voordelen op voor de overheid. In paragraaf 2.7 zal worden ingegaan op enkele kanttekeningen die kunnen worden gemaakt bij het gebruik van dit beleidsinstrument.

Fig. 2.6: Schematische weergave voordelen van inzet convenant voor overheid



2.5 Waarom bedrijven deelnemen aan convenanten

In de vorige paragraaf is ingegaan op de voordelen die het convenant biedt aan de overheid. In deze paragraaf wordt ingegaan op de voordelen die het deelnemen aan een convenant of convenantsproces biedt aan bedrijven.

In de literatuur zijn verschillende lijnen te herkennen in de theorie over de redenen dat actoren vrijwillige overeenkomsten ontwikkelen of eraan deelnemen. Een lijn ziet de actoren als maximaliseerders van economisch nut, die alleen deelnemen aan een overeenkomst als het hun eigen belangen dient. Dit is gebaseerd op de rationele-keuzetheorie. Niet alle ontstane overeenkomsten kunnen echter op deze manier worden verklaard. Andere lijnen in de literatuur houden daarom ook rekening met institutionele factoren, technologische factoren en gedragsfactoren (Van der Heijden, 2012: 488).

Aangezien maximalisering van (economisch) nut in al deze theorieën een rol lijkt te spelen en bedrijven volgens veel definities gericht zullen zijn op het maken van winst, ligt het voor de hand om te kijken naar de invloed van financiële aspecten op de motivatie van deelnemers om deel te nemen

aan convenanten. Financiële winst wordt gezien als een van de beloningen die bedrijven kunnen verkrijgen door deze deelname (Van der Heijden, 2012: 497). Bij onderzoek onder deelnemers aan experimenten in beleidsontwerp in de bouwsector in Australië, Nederland en de Verenigde Staten geven niet-overheidspartijen aan dat financiële winst een sleutel is voor het aantrekken van deelnemers. Potentiele deelnemers willen weten of deelname financieel rendabel is en binnen welke grenzen succesvolle resultaten van de experimenten kunnen worden verwacht (Van der Heijden, 2014: 258).

Deze financiële voordelen kunnen enerzijds ontstaan door reductie van kosten en anderzijds door verhoogde opbrengsten. Reductie of vermijding van kosten ontstaat doordat de kosten die verbonden zijn aan strenge wetgeving kunnen worden voorkomen (Brydan et al., 2013: 192). Flexibiliteit in de inhoud van de afspraken in het convenant en in de implementatie van die afspraken kan leiden tot efficiëntievoordelen (Bressers et al., 2013: 1558) en via deelname aan het convenantsproces kan informatie worden verkregen over kostenreductie of kostenbeperking (Van der Heijden, 2014: 259).

Verhoogde opbrengsten kunnen met name ontstaan door concurrentievoordeel (Bressers et al., 2013: 1560). Dit concurrentievoordeel is gebaseerd op een voordeel bij de klant van het bedrijf ten opzichte van de concurrenten, vanwege deelname aan het convenant. Het convenant kan helpen om erkenning te krijgen voor dingen die de klant als positief beoordeelt. Deelname aan het convenant wordt dan gebruikt voor marketingdoeleinden (Brydan et al. 2013: 192). In de bouwsector is de mogelijkheid om leiderschap te tonen en beschouwd te worden als leider een aspect dat deelname aan beleidsexperimenten aantrekkelijker maakt voor bedrijven (Van der Heijden, 2014: 263). Voor bedrijven dient er een duidelijke beloning te zijn voor deelname aan een convenant en publieke (h)erkenning is een van de aspecten die in dit verband wordt genoemd (Van der Heijden, 2012: 497).

Een andere beloning die een reden kan zijn voor bedrijven om deel te nemen aan een convenant is het verkrijgen van toegang tot publieke instituties en toegang tot extra informatie (Van der Heijden, 2012: 497). De toegang tot publieke instituties is een voordeel voor bedrijven omdat zij daarmee invloed krijgen op het beleid en de regels waaraan zij zich uiteindelijk dienen te houden. Door vrijwillig afspraken te maken met de overheid kunnen bedrijven wellicht algemene regelgeving, die mogelijk voor hen nadelig is, voorkomen. Verder kunnen bedrijven via de informatie-uitwisseling tijdens het convenantsproces aan de overheid duidelijk maken welke beleidsdoelstellingen haalbaar zijn en welke doelstellingen minder realistisch zijn (Brydan et al., 2013: 192). Samenhangend met de grotere invloed op het beleid ontstaat voor bedrijven ook een toegenomen voorspelbaarheid van de publieke autoriteiten. De vorming van beleid is niet langer een black box waarin het bedrijfsleven zich in een afwachende positie bevindt, doordat een interactierelatie met de overheid tot stand komt (Korver & Oeij, 2005: 369-370).

Via het netwerk dat ontstaat rondom het convenant wordt toegang tot extra informatie verkregen. Tijdens het onderhandelingsproces zitten bedrijven aan tafel met andere bedrijven, maatschappelijke organisaties en publieke organisaties. Deze samenwerking wordt voortgezet wanneer het convenant verder wordt geïmplementeerd. Via de samenwerking kunnen bedrijven informatie ophalen bij de andere partners (Van der Heijden, 2012: 497). Daarnaast kunnen de samenwerkingsrelaties die ontstaan of worden versterkt door deelname aan het convenant leiden tot samenwerking op andere thema's dan waarop het convenant betrekking heeft. Deze netwerkvoordelen verhogen ook de aantrekkelijkheid van deelname (Van der Heijden, 2014: 255).

De hierboven genoemde redenen om deel te nemen aan convenanten zijn steeds gebaseerd op voordelen die deelname met zich mee brengt voor het bedrijf. Deze motivaties kunnen worden teruggeleid tot rationele keuzes en maximalisering van economisch nut. Een gedragsfactor die ook van invloed is, is het persoonlijk belang van de ondernemer. Bij de genoemde beleidsexperimenten

in de bouwsector blijkt dat in de meerderheid van de gevallen de motivatie om ‘het goede te doen’ een basis vormt voor deelname. Deelnemers kennen het verschil tussen het goede en het kwade en kiezen bij elke redelijke mogelijkheid voor duurzame ontwikkeling. Tegelijkertijd wordt geconstateerd dat de bereidheid tot zelfopoffering niet hoog is en dat zelfbehoud al snel prevaleert boven ambitie (Van der Heijden, 2014: 258). De aanwezigheid van een sluitende businesscase blijft een belangrijke motiverende factor (Brydan et al., 2013: 193).

2.6 Het succes van een convenant

Voordat wordt ingegaan op de vraag wanneer een convenant succesvol kan worden ingezet als beleidsinstrument, wordt bekeken wanneer beleid in het algemeen als succesvol of effectief kan worden aangemerkt.

Wanneer is beleid effectief?

In de rationele benadering van beleid wordt een beleidsinstrument gezien als een middel dat is gericht op de beïnvloeding van het keuzegedrag van actoren. Een instrument is dan effectief wanneer deze actoren hun gedrag aanpassen aan de doelstellingen van het beleid die met het instrument worden nagestreefd (Bekkers, 2012: 193). Wanneer er bij een instrument sprake is van vrijblijvendheid, zal dit in deze visie de effectiviteit van het beleid beperken. Wet- en regelgeving is minder vrijblijvend dan een overeenkomst of subsidie.

In de politieke benadering van beleid wordt het succes van een beleidsinstrument bepaald door de macht die doelgroepen van het beleid hebben om de invloed van het instrument naast zich neer te leggen. De effectiviteit van een instrument wordt daarmee verklaard door draagvlak. Bij deze benadering is het van belang dat de werking van het instrument wordt beschouwd in de context waarin het instrument wordt toegepast (Bekkers, 2012: 194).

Wat maakt de inzet van een convenant succesvol?

Bij de zogenaamde ‘tweedegeneratie-instrumenten’, zoals het convenant, gaat de overheid begin jaren negentig van de vorige eeuw uit van zelfregulering en wordt het idee van directe sturing door de overheid los gelaten. Met deze instrumenten wordt een beroep gedaan op het zelfsturende vermogen van een beleidssector of maatschappelijke sector. De overheid erkent met deze instrumenten het netwerkkarakter van beleidssectoren en de horizontale machtsrelaties tussen actoren (Bekkers, 2012: 195).

Voor beleidsmakers is een interessante vraag wat bepaalt of een convenant een bijdrage kan leveren aan de oplossing van een maatschappelijk probleem. Deze vraag is niet eenduidig te beantwoorden. Hieronder wordt daarom ingegaan op twee verschillende benaderingen van deze vraag. Vervolgens wordt stilgestaan bij een aantal factoren die de effectiviteit van een convenant beïnvloeden.

Voor de bepaling van het succes van een convenant kan een inhoudsgerichte benadering worden aangehouden, die nauw samenhangt met rationele wijze van beleidsontwerp zoals die hierboven werd genoemd. Het convenant is in deze opvatting het middel om de gekozen oplossing tot stand te brengen of uit te rollen. De kwaliteit van een convenant hangt daarmee af van de concreetheid van de doelstellingen en afspraken in het convenant. Het resultaat van het convenant dient zo concreet mogelijk te worden beschreven en moet gepaard gaan met een concreet handelingsperspectief. Afspraken moeten afdwingbaar zijn. De Algemene Rekenkamer heeft in 1995 een groot aantal convenanten tussen ministeries en bedrijven en instellingen onderzocht en heeft op basis daarvan de volgende aspecten genoemd die bijdragen aan de kwaliteit van een convenant:

- Concrete doelstelling
- Looptijdsbepaling
- Periodieke voortgangsbewaking

- Wijziging/opzegging
- Duidelijk rechtskarakter
- Geschilbeslechting
- Boetebepaling
- Evaluatiebepaling

(Tweede Kamer 1995-1996, 24 480, nr. 2).

Naast deze inhoudsgerichte benadering bestaat ook een procesgerichte benadering. Uitgangspunt bij deze benadering is dat het proces van convenantsvorming de effectiviteit van een convenant bepaalt. Het convenant wordt gezien als een middel om de samenwerking tussen partijen constructief op gang te krijgen, op een wijze dat er daadwerkelijk wordt toegewerkt naar een oplossing voor het maatschappelijk probleem (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1999: 179-181). Er worden vier voorwaarden omschreven voor een succesvol convenantsproces:

- Openheid. Dit geldt voor het toelaten alle betrokken partijen, transparantie over kennis en openheid over het procesverloop)
- Het beschermen van kernwaarden van de betrokkenen, om te voorkomen dat partijen afhaken
- Voortgangscntrole, om te voorkomen dat het convenantsproces niet leidt tot besluiten
- Inhoud en kwaliteit van de besluitvorming. De uitkomsten moeten uiteindelijk resulteren in het beoogde effect.

(De Bruijn, Ten Heuvelhof & In 't Veld, 2002: 97-110, 125-163 en 169-182).

Factoren die belangrijk zijn voor het succes van een convenant

Bressers et al. (2011) stellen dat het succes van een convenant een functie is van ambitie en naleving. Onder naleving verstaan zij de mate waarin de doelgroepen werken om de vastgestelde vereisten te volgen. Ambitie betreft de bepaling van ambitieuze doelstellingen die daadwerkelijke verandering in gedrag teweeg kunnen brengen. (Bressers et al., 2011: 192; Bressers et al., 2013: 1558). De invloed van ambitie lijkt aanwezig, maar wordt in het betreffende onderzoek niet significant aangetoond. De conclusie van Bressers et al. is dat de ambitie van een convenant de doelgroep zowel kan motiveren als demotiveren (Bressers et al., 2013: 1559). Hierop wordt later ingegaan wanneer wordt stilgestaan bij de doelstellingen van een convenant.

Ambitie

Bressers et al. hebben twee factoren gevonden die significant aantoonbaar een verklaring geven voor het ambitieniveau van een convenant. Dit zijn de mate van uitgeoefende druk door de overheid op de doelgroep voorafgaand aan de ondertekening van het convenant en de mate waarin de doelgroep bereid was om zijn eigen verantwoordelijkheid te nemen voor het laten slagen van het convenant (Bressers et al., 2011: 200-201).

De doelstellingen van het convenant moeten passend zijn en het juiste ambitieniveau weergeven. Doelstellingen kunnen te ambitieus zijn, maar ook niet ambitieus genoeg. In beide gevallen neemt het draagvlak voor de doestellingen af. De doelstellingen en bijbehorende acties moeten dus zorgvuldig worden gekozen. Soms hebben convenanten betrekking op beperkte acties, die al worden nagestreefd door bedrijven. Het convenant heeft dan weinig meerwaarde. Ook is er een risico dat convenanten belangrijke details missen, waardoor bedrijven de maatregelen kunnen omzeilen en het gewenste effect uitblijft (Brydan et al., 2013: 193).

De rol van ambitie in het succes van een convenant kan nog nader worden gespecificeerd door te kijken naar de kwaliteit van de doelstellingen die in een convenant zijn opgenomen, aangezien die een weergave zijn van het ambitieniveau van de overeenkomst. Het is van belang dat er specifieke en meetbare doelstellingen worden bepaald (Korver & Oeij, 2005: 373; Brydan et al., 2013: 193). Als de formulering ingewikkeld is, of ambigue, dan worden het lastig om te bepalen of de doelstellingen worden behaald. Dit geldt ook voor doelstellingen waarbij een tijds kader ontbreekt. De formulering

moet dus duidelijk en eenduidig zijn (Brydan et al., 2013: 193). In aanbevelingen van de OESO over overeenkomsten wordt gepleit voor duidelijk geformuleerde doelstellingen met een gespecificeerde grondlijn en de Europese Commissie wijst in haar richtlijnen op het belang van kwantificeerbare doelstellingen (Brydan et al., 2013: 195). Dit sluit aan bij de eerdere genoemde inhoudsgerichte benadering van het succes van een convenant en de aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer die eerder in deze paragraaf werden genoemd.

Naast de formulering van de doelstellingen van het convenant zijn ook de overige regels en afspraken uit de overeenkomst van belang. De regels moeten adequaat zijn, in de zin dat naleving van de regels moet leiden tot behalen van de gewenste doelstellingen. De afspraken moeten ook haalbaar zijn voor de deelnemers. Verder moeten de regels zekerheid voor bedrijven bieden, waarmee wordt bedoeld op een eenduidige interpretatie van de regels en de wijze waarop ze worden afgedwongen. De regels moeten aanpasbaar zijn en voldoende flexibiliteit bieden om met toekomstige of onvoorziene omstandigheden om te gaan. Tenslotte besteedt de literatuur ook aandacht aan de strengheid van de regels. Te strenge regels zullen potentiële deelnemers afschrikken, maar met te soepele regels worden de deelnemers onvoldoende uitgedaagd (Van der Heijden, 2012: 496).

Naleving

Naast de getoonde ambitie, die tot uiting komt in de doelstellingen en regels van de overeenkomst, is ook de naleving van de afspraken van invloed op de mate waarin het convenant kan bijdragen aan de oplossing van een maatschappelijke probleem (Bressers et al., 2011: 192). Zonder deze naleving blijft het convenant beperkt tot een uiting van goede intenties. Daadwerkelijke implementatie van het convenant op het niveau van de individuele organisatie, oftewel naleving van de afspraken uit het convenant door de betrokken partijen, wordt door meerdere auteurs beschouwd als succesfactor (Bressers et al., 2011; Korver & Oeij, 2005; Brydan et al., 2013).

Er zijn meerdere factoren die bijdragen aan een hoge mate van naleving van de regels uit een convenant. Volgens meerdere auteurs is monitoring en handhaving van de regels van het convenant cruciaal gebleken voor de effectiviteit ervan. Dit aspect is veel bestudeerd (Van der Heijden, 2012: 497). Convenanten zonder geloofwaardige monitoring zijn minder effectief. De OESO geeft aan dat robuuste monitoringssystemen wenselijk zijn. Een combinatie van zelf-rapportage door de deelnemers met onafhankelijke verificatiechecks kan de geloofwaardigheid van de monitoring verhogen (Brydan et al., 2013: 193, 195).

Bij monitoring en handhaving van de afspraken spelen de disciplinaire maatregelen van niet-naleving een sleutelrol. Hierbij kan gedacht worden aan maatregelen als financiële boetes, beëindiging van het lidmaatschap of publicatie van de namen van bedrijven die in overtreding zijn (Van der Heijden, 2012: 497). Convenanten zonder merkbare en kostbare sancties zijn minder effectief. Ook de OESO beveelt aan dat sancties van niet-naleving onderdeel uitmaken van de afspraken (Brydan et al., 2013: 193, 195).

Volgens de OESO is de dreiging van alternatieve wetgeving een factor die naleving kan bevorderen (Brydan et al., 2013: 195). De invloed van (politieke) druk door de overheid werd al eerder benoemd als factor die van invloed is op het ambitieniveau tijdens de convenantvormingsfase en is voor bedrijven dus een externe prikkel die zowel tijdens de convenantvorming als tijdens de implementatiefase een rol speelt in de effectiviteit van het convenant. (Bressers et al., 2011: 200-201; Brydan et al., 2013: 195).

In meer algemene zin kunnen externe prikkels een rol spelen in de effectiviteit van een convenant. Deze prikkels kunnen bijvoorbeeld afkomstig zijn uit de markt, in de vorm van publieke erkenning (Brydan et al., 2013: 192). Hierin schuilt een relatie met het belang van publiciteit. Publiciteit is van

belang bij de totstandkoming van een convenant, maar ook de publicatie van resultaten kan bijdragen aan publieke erkenning. Wanneer in de literatuur gesproken wordt over de invloed van monitoring wordt dit meestal direct in relatie gebracht met de publicatie van de gevonden resultaten. Ook de Europese Commissie erkent het belang van publiciteit van resultaten in hun aanbevelingen (Brydan et al., 2013: 193, 195). Publiciteit over deelname aan het convenant en bekendmaking van positieve monitoringsresultaten kan bijdragen aan de door bedrijven gewenste publieke erkenning. Ze hebben daarmee een kans om leiderschap te tonen en erkend te worden als leider of voorloper (Van der Heijden, 2014: 257). In Australië, de Verenigde Staten en in mindere mate in Nederland wijzen partijen in de bouwsector op het positieve effect van beloning van voorlopers. Dergelijke beloningsmechanismen kunnen relatief goedkoop zijn en gemakkelijk in een convenantsontwerp worden ingebouwd, bijvoorbeeld door het tonen van vooruitstrevende gebouwen op een website of het toekennen van jaarlijkse prijzen aan bedrijven die bijzondere prestaties hebben geleverd (Van der Heijden, 2014: 262). Dergelijke activiteiten dragen er ook aan bij dat de ambities van het convenant door een grotere gemeenschap van bedrijven en klanten steeds meer als de norm worden gezien, wat bijdraagt aan de verandering die met het convenant wordt beoogd (Van der Heijden, 2014: 262).

Publicatie van resultaten heeft niet alleen een bevorderend effect op bedrijven vanuit het oogpunt van mogelijkheden tot het tonen van leiderschap. Wanneer bekendheid wordt gegeven aan negatieve resultaten gaat dit ten koste van de aantrekkingskracht van bedrijven op klanten. Publicatie van negatieve resultaten, of dreiging daarvan, heeft daardoor een afschrikkend effect. Ook op deze wijze draagt publicatie van resultaten bij aan hogere naleving van de afspraken uit een convenant (Brydan et al., 2013: 195).

Overige factoren

De hierboven genoemde succesfactoren zijn terug te leiden tot ambitie dan wel naleving en zijn grotendeels te beïnvloeden door de keuzes van partijen ten aanzien van de inhoud en naleving van het convenant. De literatuur beschrijft ook enkele succesfactoren die niet of minder direct samenhangen met deze keuzes.

Bij een convenant komen overheid en maatschappelijke partijen bij elkaar in de aanpak van maatschappelijke problemen. Het ligt voor de hand te kijken naar de invloed van de onderlinge samenwerking op de effectiviteit van het convenant. Bij deze coproductie moeten actoren komen tot een gemeenschappelijke definitie van het probleem en bijbehorende aanpakken, met een gezamenlijke beleidspraktijk tot gevolg (Bekkers, 2012: 169-170). Consensus over de doelstellingen van het convenant wordt in de literatuur van groot belang geacht voor het succes van een convenant (Korver & Oeij, 2005: 370; Bressers et al., 2011: 192-193). In de ontwerpfase ontstaat door beraadslaging begrip van datgene wat de overheid wil veranderen en datgene wat redelijkerwijs kan worden veranderd (Van der Heijden, 2014: 259). Partijen moeten in deze fase hun belangen kunnen inbrengen (Bekkers, 2012: 173-181). Er dient sprake te zijn van gedeeld mandaat om besluiten te nemen (Van der Heijden, 2014: 256). Door dit proces mag worden verwacht dat meer potentiële deelnemers bereid zullen zijn om mee te doen. De uitkomst sluit namelijk aan bij hun beleving en er ontstaat een gevoel van eigenaarschap (Van der Heijden, 2014: 259).

In dit verband speelt tijd een rol. Deelnemers aan beleidsexperimenten in de bouwsector gaven aan dat resultaten soms niet werden bereikt omdat er haast gemaakt was in het ontwerpproces. Er werd onvoldoende tijd genomen om te komen tot ontwerpen die interessant waren voor een grote groep deelnemers en er werden onvoldoende alternatieve aanpakken overwogen. In de ogen van de deelnemers leek het soms eerder te gaan om het realiseren van een aanpak op papier dan om daadwerkelijke uitvoering en het bereiken van resultaten (Van der Heijden, 2014: 260).

Het is duidelijk dat het convenantvormingsproces een fase is die kritiek is. Niet alleen voor de totstandkoming van een convenant, maar ook voor de kans dat alle partijen zich houden aan de afspraken en de achterliggende beleidsdoelen worden bereikt. Vanwege het belang van een zorgvuldig proces is het van belang aandacht te geven aan goed procesmanagement. Op enkele aanvullende aspecten met betrekking tot procesmanagement wordt ingegaan in paragraaf 2.8.

2.7 Kanttekeningen bij convenanten

In de vorige paragraaf is ingegaan op factoren bijdragen aan de effectiviteit van een convenant. Er is echter ook kritiek ten aanzien van de inzet van convenanten door de overheid.

Ten eerste worden er kanttekeningen geplaatst bij de effectiviteit van convenanten. Wetenschap en beleidsrapportages over vrijwillige milieuconvenanten laten zowel positieve als negatieve resultaten zijn. Onderzoek laat herhaaldelijk zien dat deelnemers aan deze convenanten niet aantoonbaar beter presteren dan niet-deelnemers (Van der Heijden, 2012: 497). Er zijn ook onderzoeken die uitwijzen dat vrijwillige overeenkomsten weinig hard maken dat ze effect hebben. Critici geven aan dat wet- en regelgeving effectiever is in het bereiken van de gewenste gedragsverandering (Brydan et al., 2013: 187; De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1999: 186). Veel van deze kritiek komt voort uit een te lage mate van naleving van de afspraken uit het convenant, wat weer wordt gerelateerd aan een gebrek aan monitoring en handhaving van de regels en een gebrek aan sancties wanneer de afspraken niet worden nageleefd (Van der Heijden, 2012: 501).

Ook wanneer sancties wel onderdeel zijn van de afspraken in een convenant blijft er een bepaalde mate van vrijblijvendheid bestaan, aangezien de afspraken niet juridisch kunnen worden afgedwongen. Ook dit beperkt de effectiviteit van een convenant. De beperkte effectiviteit van convenanten wordt ook toegeschreven aan het vrijwillige karakter van deelname. Deelname aan een convenant is niet verplicht, waardoor de doelgroep de vrijheid heeft zich afzijdig te houden. De afspraken uit het convenant zijn niet geldig voor partijen die het convenant niet hebben ondertekend. Convenanten hebben daarmee een beperktere reikwijdte dan algemeen geldend beleid (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1999: 200).

Een ander risico waar critici op wijzen is dat met een convenant de visie van de sector prioriteit krijgt in de beleidsvorming en dat organisaties met andere belangen dan de gewenste beleidseffecten (bijvoorbeeld commerciële belangen) de agenda gaan bepalen (Brydan et al., 2013: 187). Enerzijds kan dit het imago van de overheid verslechteren. Anderzijds, en in relatie tot de effectiviteit van een convenant, kan dit leiden tot de implementatie van onvoldoende adequate maatregelen die niet of beperkt bijdragen aan de oplossing van het maatschappelijk probleem. Critici vragen zich af of financiële motieven voor deelname daadwerkelijk een passende benadering zijn om een lange-termijnverandering in de sector teweeg te brengen (Van der Heijden, 2014: 258).

Een beperkt of onduidelijk beleidseffect is niet de enige kritiek die wordt geuit op het gebruik van het convenant als sturingsinstrument. Meer fundamenteel van aard is de kritiek dat de besluitvorming over de inhoud van het convenant bij de betrokken partijen ligt en daarmee buiten het oog van gekozen vertegenwoordigers. De inzet van een convenant gaat ten koste van het democratisch karakter van de maatregelen, omdat het parlement, anders dan bij wetgeving, niet is betrokken bij de totstandkoming van de afspraken in het convenant (Kickert, Klijn & Koppenjan, 1997: 3-6). Hiermee samenhangend wijzen critici er ook op dat deze werkwijze, waarmee weliswaar sneller besluiten kunnen worden genomen dan via formele wetgevingsprocessen, kan leiden tot verantwoordingsproblemen (Van der Heijden, 2013: 361; De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1999: 187).

Convenanten kunnen ook free-ridergedrag uitlokken. Wanneer een convenant succesvol is en deelname daadwerkelijk voordelen biedt voor de aangesloten bedrijven (bv. goede reputatie of

nieuwe klanten), trekt dit nieuwe deelnemers die niet bij de convenantsvorming betrokken waren. Zij zijn geen onderdeel geweest van de uitwisseling van belangen in de convenantvormingsfase en hun motieven voor deelname zijn niet in eerste instantie gericht op het bereiken van de beleidseffecten. Dit kan ertoe leiden dat de effecten van een convenant na verloop van tijd afnemen, hoewel er ook studies zijn die geen aanwijzingen vinden voor afname van succes (Van der Heijden, 2012: 501).

Tenslotte geven critici aan dat deelname aan convenanten door bedrijven kan worden gebruikt voor *greenwashing*. Dit is de selectieve bekendmaking van positieve informatie over de milieuprestaties of sociale prestaties van een bedrijf, zonder volledige bekendmaking van negatieve informatie over deze aspecten (Van der Heijden, 2012: 501). Het vrijwillig vrijgeven van informatie wordt door klanten geïnterpreteerd als vertrouwen van een bedrijf in zichzelf (Zerbini, 2017: 9-10). Het kan zelfs zo zijn dat klanten zichtbare ethische prestaties van een bedrijf gebruiken om niet-waarneembare ethische kenmerken af te leiden. Een consument kan bijvoorbeeld aannemen dat een bedrijf verantwoordelijk handelt naar haar klanten wanneer hij ziet dat het bedrijf hoog scoort op een duurzaamheidsindex (Zerbini, 2017: 11). Er is een risico dat bedrijven uitsluitend deelnemen aan een convenant om dergelijke effecten te bereiken (Van der Heijden, 2012: 501).

2.8 Beïnvloeden convenantproces

In de vorige paragrafen is gekeken naar kenmerken van een convenant en factoren die de werking van een convenant beïnvloeden. In deze paragraaf wordt gekeken naar de totstandkoming van een convenant vanuit de procesbenadering. Dit vanuit de gedachte dat de inhoudelijke aspecten van verandering vaak zodanig complex zijn, dat er gerichte en uitdrukkelijke aandacht nodig is voor procesaspecten om het veranderingsproces succesvol te doorlopen (De Bruijn, Ten Heuvelhof & In 't Veld, 2002: 13).

De Bruijn, Ten Heuvelhof & In 't Veld (2002) beschrijven openheid, bescherming van *core values*, voortgang en inhoud als de vier centrale eisen aan een procesontwerp. Openheid houdt in dat aan alle partijen invloed wordt gegeven op de besluitvorming. Dit betekent ook in dat alle partijen invloed hebben op de onderwerpen die een plaats krijgen op de agenda. Het risico voor een individuele partij is dat de eigen belangen door deze openheid dreigen onder te sneeuwen en dat zij aan het eind van het proces onvoldoende tevreden zijn met het resultaat. Bescherming van de *core values* van de individuele deelnemers tijdens het convenantsproces is daarom van groot belang. Daarnaast is het belangrijk dat er aandacht is voor voldoende vaart en voortgang in het proces, om te voorkomen dat er stroperige onderhandelingsprocessen ontstaan die geen duidelijk resultaat opleveren. Tenslotte is van belang dat ondanks het streven om te voldoen aan de eerdere drie eisen geen concessies worden gedaan aan de inhoudelijke elementen die nodig zijn om te komen tot de gewenste verandering (De Bruijn et al., 2002: 53-55). Dit sluit aan bij de procesmatige aspecten die al aan bod kwamen in paragraaf 2.6 als factoren die van belang zijn voor het succes van een convenant.

In paragraaf 2.3 is beschreven dat convenanten nauw verwant zijn aan het begrip beleidsnetwerk. Het convenantsproces kan beter worden begrepen door te kijken naar netwerkprocessen. Volgens Klijn en Koppenjan (2016), die ingaan op gedrag en management in beleidsnetwerken, is kennis van het netwerk cruciaal om netwerkprocessen te begrijpen en om hierin te kunnen sturen (Klijn & Koppenjan, 2016: 259). De eerste stap om te komen tot een goed begrip van een netwerk is een actorenanalyse. Deze analyse bestaat uit identificatie van de relevante actoren, een reconstructie van de percepties van deze actoren en een analyse van de posities van onderlinge afhankelijkheden tussen de actoren (Klijn & Koppenjan, 2016: 260-271).

Klijn en Van Twist (2000) hebben een aantal criteria benoemd die als basis kunnen dienen voor identificatie van relevante actoren voor een bepaald beleidsprobleem. Deze zijn weergegeven in tabel 2.7. De elementen bronafhankelijkheid en inzichtverrijking gaan in op de vraag of de partijen

voldoende kennis, inzicht en hulpmiddelen hebben om passende oplossingen te vinden voor het voorliggende probleem en om die oplossingen te implementeren (Klijn & Van Twist, 2000: 47-48). De vraag is relevant voor een convenantsproces, omdat tijdens dit proces op zoek wordt gegaan naar oplossingen en kennis die nog niet bekend zijn (Van den Heuvel, 2017: 74). Deze vraag geldt voor de actoren gezamenlijk, maar ook voor individuele partijen. Partijen moeten gezamenlijk deze oplossing kunnen genereren en uitvoeren, maar individuele partijen dienen hieraan ook een waardevolle bijdrage te kunnen leveren. Anders vergroten zij de kans op verstoring van het proces of vervaging van doelstellingen zonder zelf een bijdrage te kunnen leveren.

Tabel 2.7 Criteria voor identificatie van relevante actoren (gebaseerd op Klijn & Van Twist, 2000: 46-49)

criterium	omschrijving
Bronafhankelijkheid:	Welke actoren beschikken over middelen die onmisbaar zijn voor de verwezenlijking van de doelstellingen?
Hindermacht:	Welke actoren bezitten de macht om een besluitvormingsproces te vertragen of te blokkeren?
Realisatiemacht:	Welke actoren moeten politieke steun verlenen of kunnen besluiten tot realisatie van een bepaalde doelstelling?.
Belanghebbenden:	Welke actoren worden door de uitkomsten van het besluitvormingsproces geraakt?
Inzichtverrijking:	Welke actoren kunnen bijdragen aan het verrijken van inzichten, kennis en ideeën over problemen en oplossingen?

Mede vanuit het oogpunt van draagvlak zijn de elementen hindermacht en realisatiemacht ook van belang. Om stagnatie of blokkade van proces of gevonden oplossing te voorkomen is het goed om partijen met hindermacht te betrekken in het proces van probleemformulering en –oplossing (De Bruijn et al., 2002: 38). Verder is van belang dat de partijen aan tafel het mandaat hebben om te spreken namens hun achterban en een aanzienlijk deel van de doelgroep vertegenwoordigen, zoals ook al gesignaleerd in paragraaf 2.6 (De Bruijn et al., 2002: 102; Bressers et al., 2013: 1560).

2.9 Waarom bedrijven kiezen voor MVO

In vorige paragrafen is gekeken naar het gebruik van convenanten en de voor- en nadelen die dit biedt voor overheid en bedrijven. Voor de onderzoeksvraag is de motivatie van bedrijven voor maatschappelijk verantwoord ondernemen ook van belang, aangezien dit het onderwerp is waar de IMVO-convenanten op zijn gericht. In deze paragraaf zijn daarom enkele relevante aspecten uit de literatuur weergegeven over de motivatie van het bedrijfsleven voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Eerst wordt echter stilgestaan bij de vraag wat moet worden verstaan onder maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Er zijn veel beschrijvingen, in de literatuur en daarbuiten, die worden gehanteerd voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is echter moeilijk een algemeen aanvaarde definitie te vinden.

Sheehy (2014) erkent het ontbreken van consensus over de term. Op basis van een studie naar een definitie omschrijft hij MVO als een 'sociaal-politieke beweging die private zelfreguleringsinitiatieven genereert, waarbij publiekrecht en privaatrecht en internationaal recht worden geïncorporeerd op zoek naar het verbeteren en mitigeren van de sociale schade van industriële organisaties en het bevorderen van publiek goed door die organisaties' (Sheehy, 2014: 639). De Europese Commissie hanteert sinds 2011 de volgende definitie voor maatschappelijk ondernemen: "de verantwoordelijkheid van bedrijven voor het effect dat ze op de samenleving hebben" (Europese

Commissie, 2011: 7). MVO Nederland hanteert op haar website de volgende beschrijving: “Bij MVO neemt een onderneming de verantwoordelijkheid voor de effecten van haar bedrijfsactiviteiten op mens en milieu. Het bedrijf ziet in ‘people en planet’-vraagstukken kansen voor nieuwe producten, diensten of processen die zowel de samenleving als de onderneming ten goede komen (profit)” (“[MVO Nederland Begrippenlijst]”, z.j.).

Deze beschrijvingen laten zien dat gebruikte definities sterk uiteen kunnen lopen. Bovendien bestaan er naast de term MVO ook concurrerende, aanvullende of overlappende concepten, zoals corporate citizenship, business ethics, stakeholder management en duurzaamheid. Uiteindelijk zijn al deze concepten aan elkaar verwant in de zin dat ze zijn gebaseerd op onderliggende thema’s als waarden, evenwicht en verantwoordelijkheid (Carrol & Shabana, 2010: 86).

Dahlstrud (2008) stelt dat het niet mogelijk is om te komen tot een onbevooroordeelde en algemeen te hanteren definitie van MVO. In plaats daarvan heeft hij door middel van inhoudsanalyse van 37 MVO-definities vijf dimensies van MVO geïdentificeerd, die steeds terugkeren in de verschillende definities. Dit zijn de milieu-dimensie, de sociale dimensie, de economische dimensie, de stakeholderdimensie en de vrijwilligheidsdimensie. Vrijwel elke definitie bevat tenminste drie van deze dimensies (Dahlsrud, 2008: 2, 4-5).

In het SER-advies ten aanzien van IMVO-convenanten is opgenomen dat maatschappelijk verantwoord ondernemen bestaat uit twee elementen:

1. het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie in drie dimensies – people, planet, profit - en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn;
2. een relatie met de verschillende belanghebbenden onderhouden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij.

(Tweede Kamer, 2012-2013, 26 485, nr. 164).

Hoewel het aspect van vrijwilligheid niet expliciet wordt benoemd, zijn in deze door de SER gehanteerde definitie alle vijf dimensies van Dahlstrud aanwezig. Aangezien de Nederlandse overheid deze definitie ook hanteert in de beleidsbrief ‘Maatschappelijk verantwoord ondernemen loont’ (Tweede Kamer, 2012-2013, 26 485, nr. 164), die weer basis is voor de wenselijkheid van de IMVO-convenanten, wordt voor dit onderzoek deze definitie aangehouden als de definitie van MVO.

Motivatie voor MVO

Er bestaan veel theorieën over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Door de jaren heen is er een steeds nauwer verband gelegd tussen MVO en de financiële doelen van een onderneming. In de jaren ‘70 van de vorige eeuw speelden economische motieven nauwelijks een rol bij MVO. Er heeft sinds die tijd echter een verschuiving plaatsgevonden van ethische motivatie naar een prestatie-oriëntatie. Daarnaast is ook een verschuiving te zien van overwegingen op macro-sociaal niveau naar het niveau van de individuele organisatie (Carroll & Shabana, 2010: 92). In de theorieën die hieronder worden beschreven wordt MVO dan ook voornamelijk bekeken vanuit toepassing op bedrijfsniveau.

Garriga en Melé (2004) hebben de theorieën over maatschappelijk verantwoord ondernemen geclassificeerd in vier groepen:

- a. Instrumentele theorieën
- b. Politieke theorieën
- c. Integratieve theorieën
- d. Ethische theorieën

(Garriga & Melé, 2004: 52-53).

De instrumentele theorieën gaan uit van de gedachte dat een bedrijf een instrument is om rijkdom te creëren en dat dit de enige sociale verantwoordelijkheid van een bedrijf is. MVO is het strategische middel om het doel van winst te bereiken. Deze theorieën zijn op hun beurt weer onder te verdelen op basis van de economische doelstelling die wordt nagestreefd: maximalisatie van de aandeelhouderswaarde, het bereiken van concurrentievoordeel of marketing gerelateerd aan 'goede doelen', wat nauw verwant is aan het doel van concurrentievoordeel (Garriga & Melé, 2004: 52-55).

Bij de politieke theorieën wordt de sociale macht van een onderneming benadrukt. De focus ligt hierbij op de interactie tussen bedrijf en maatschappij en op de macht en positie van het bedrijf en de verantwoordelijkheid die daarmee gepaard gaat (Garriga & Melé, 2004: 52, 55-56). Davis (1960) stelt dat een bedrijf zijn positie in de maatschappij kwijt zal raken als zij hun sociale macht niet gebruiken op een manier die door de maatschappij als verantwoord wordt beschouwd (Davis, 1960: 63).

De integratieve theorieën bekijken hoe bedrijven maatschappelijke eisen integreren in hun bedrijfsvoering. De gedachte hierachter is dat bedrijven voor hun continuïteit en groei afhankelijk zijn van de maatschappij en dat een bedrijf legitimiteit en prestige verkrijgt door het voldoen aan de eisen van de maatschappij. Managers van bedrijven moeten er dus voor zorgen dat het bedrijf opereert in overeenstemming met deze eisen (Garriga & Melé, 2004: 52, 57).

De vierde groep theorieën beschrijft dat de relatie tussen bedrijven en de maatschappij ingebed is met ethische waarden. MVO wordt hiermee gezien vanuit een ethisch perspectief. In deze visie zouden bedrijven maatschappelijke verantwoordelijkheden bovenal moeten accepteren als een ethische verplichting (Garriga & Melé, 2004: 53). Het gaat hierbij onder andere om concepten als universele rechten, duurzame ontwikkeling en 'common good' of algemeen welzijn (Garriga & Melé, 2004: 57).

In de huidige theorieën over MVO ligt een focus op vier hoofdaspecten: (1) behalen van doelen die leiden tot lange-termijnwinst, (2) het gebruik van macht op een verantwoordelijke wijze, (3) integratie van maatschappelijke eisen en (4) een bijdrage aan een goede maatschappij door datgene te doen wat ethisch correct is (Garriga & Melé, 2004: 65). Deze aspecten komen ook terug in de veronderstelde voordelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen die hieronder verder worden beschreven.

Er is veel onderzoek gedaan naar de business case van MVO en de relatie tussen MVO en de financiële prestaties van een onderneming. Onderzoek naar deze relatie lijkt uit te wijzen dat er een positieve samenhang is tussen *corporate social performance* en *corporate financial performance*. Hoewel deze conclusie breed wordt geaccepteerd, blijven er in de onderzoeken inconsistenties bestaan die niet altijd verklaarbaar zijn. Het begrip van de invloed van MVO op financiële prestaties kan in ieder geval wel worden vergroot door te kijken naar intermediaire variabelen als klanttevredenheid en het vergroten van *brand loyalty* door opbouw van een relatie met de klant (Carroll & Shabana, 2010: 94).

In de studies naar de financiële business case zien Carroll & Shabana (2010) vier groepen van voordelen die bedrijven kunnen verkrijgen door MVO-activiteiten:

1. Kosten- en risicoreductie. Onder managers en bestuurders wordt kosten- en risicovermijding als reden voor MVO breed geaccepteerd. De onderliggende redenatie is dat eisen van stakeholders een potentiële bedreiging vormen voor de levensvatbaarheid van een onderneming en dat deze kan worden gemitigeerd door te voldoen aan een minimumniveau van sociale - en milieuprestaties. Hierbij kan gedacht worden aan expliciet personeelsbeleid gericht op gelijke kansen op werk (equal employment opportunity) of aan expliciete

milieudoelstellingen, waardoor een bedrijf een aantrekkelijke werkgever is en minder verloop heeft door vertrekkende ontevreden medewerkers. Ook kan een proactieve houding ten aanzien van milieu-onderwerpen zorgen voor lagere kosten van het voldoen aan huidige of toekomstige regelgeving op dit gebied (Carroll & Shabana, 2010: 97).

2. Het verkrijgen van concurrentievoordeel. De eisen van stakeholders worden hierbij niet gezien als risico maar als kans. Ondernemingen kunnen hun bronnen aanwinnen om aan deze eisen te voldoen en op deze wijze een voordeel verkrijgen ten opzichte van hun concurrenten. Hieronder valt bijvoorbeeld de eerdere genoemde opbouw van een klantrelatie. Ook kan gedacht worden aan strategische filantropie: filantropische activiteiten die voordeel bieden aan het goede doel dat worden ondersteund, maar tegelijkertijd ook de belangen van de eigen onderneming dienen. Voorbeelden hiervan zijn donaties van McDonald's aan de Ronald McDonald-huizen, of het beschikbaar stellen van technische vakkennis over wederopbouw door bouwmarktketen Home Depot na de verwoestingen door de orkaan Katrina in 2005. Bedrijven gebruikten deze activiteiten in hun marketingstrategie (Carroll & Shabana, 2010: 97-99).
3. Het ontwikkelen van reputatie en legitimiteit. Legitimiteit wordt hierbij gedefinieerd als 'een algemene opvatting of aanname dat de activiteiten van een entiteit wenselijk, gepast of geschikt zijn binnen een sociaal geconstrueerd systeem van normen, waarden, overtuigingen en definities' (Carroll & Shabana, 2010: 99). Door MVO laten bedrijven zien dat zij eisen van verschillende stakeholders (investeerders, klanten en eigen werknemers) kunnen combineren. Daarmee laten zij ook zien dat zij bedrijfsmatig kunnen opereren en gelijktijdig kunnen voldoen aan sociale normen, oftewel gelijktijdig economische en maatschappelijke doelen kunnen nastreven. Activiteiten die hierin passen zijn bijvoorbeeld het uitvoeren van monitoring en laten zien van de resultaten (wat leidt tot goede reputatie vanwege transparantie) of het publiceren van sociale jaarverslagen (Carroll & Shabana, 2010: 99-100).
4. Win-winitkomsten door synergetische waardecreatie. Hierbij wordt getracht kansen te benutten die verschillende belangen van stakeholders samenbrengen. Dit gebeurt door stakeholdersbelangen te verbinden en pluralistische definities van waarde te creëren. Wanneer ondernemingen dit goed doen, gaan filantropische activiteiten en concurrentievoordelen elkaar versterken. Bijdragen aan de lokale gemeenschap kunnen bijvoorbeeld zorgen voor een verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving, waarmee een bedrijf een vermogende clientèle in de directe omgeving verkrijgt of behoudt. Een ander voorbeeld is de ondersteuning van onderwijsdoelen, waardoor een bedrijf in de toekomst kan beschikken over beter opgeleid personeel (Carroll & Shabana, 2010: 100).

Biedma, López & Romero (2017) geven aan dat het concept maatschappelijk verantwoord ondernemen het afgelopen decennium steeds belangrijker is geworden. Bedrijven moeten deze situatie volgens hen onder ogen zien in de wetenschap dat MVO een significante invloed kan hebben op financiële resultaten en daarmee op het uiteindelijke succes (Biedma-Ferrer, López-Fernández & Romero-Fernández, 2017: 147).

2.10 Conceptueel model

In dit hoofdstuk is verkend wat vanuit de literatuur bekend is over de werking van convenanten, de voordelen die zij kunnen bieden voor overheid en bedrijven en onder welke condities ze succesvol kunnen worden ingezet om bij te dragen aan de oplossing van maatschappelijke problemen. Ook is bestudeerd wanneer bedrijven kiezen voor MVO.

Op basis van de inzichten uit de literatuur is een conceptueel model opgesteld, bestaande uit een aantal kernbegrippen en veronderstelde relaties tussen die begrippen. Een dergelijk model kan worden gebruikt om verder richting te geven aan het onderzoek en het afbakenen ervan. De kernbegrippen zijn fenomenen die zich in meerdere of minder mate voordoen in de te onderzoeken

empirie en worden variabelen genoemd (Verschuren & Doorewaard, 2007: 279-280). Tussen deze variabelen wordt een aantal causale relaties verondersteld, die zijn verwoord in een aantal hypothesen. Deze hypothesen geven de verwachting aan over de wijze waarop de variabelen elkaar beïnvloeden (Verschuren & Doorewaard, 2007: 77).

Als beginpunt voor het opstellen van het conceptueel model wordt nogmaals de centrale vraag weergegeven:

In hoeverre is het convenant een geschikt beleidsinstrument om te komen tot vermindering van IMVO-risico's in de bouwsector en op welke wijze kan de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking de totstandkoming van een effectief IMVO-convenant bevorderen?

De uiteindelijke wens van de minister is dat bedrijven in de bouwsector de IMVO-risico's verminderen. Het convenant is hiertoe een sturingsinstrument dat wordt ingezet. Aangezien er momenteel in de bouwsector nog geen sprake is van een ondertekend IMVO-convenant, is het niet mogelijk te onderzoeken in hoeverre de afspraken uit een convenant in de praktijk leiden tot vermindering van de IMVO-risico's. Als te onderzoeken kernbegrip is daarom gekozen voor de mate waarin afspraken in een te realiseren IMVO-convenant naar verwachting zullen bijdragen aan vermindering van IMVO-risico's, weergegeven als 'Effectieve afspraken in IMVO-convenant'. De bedoelde afspraken kunnen zowel inhoudelijke als procedurele afspraken zijn. Met deze kernvariabele wordt ingegaan op het eerste gedeelte van de centrale vraag. Als de genoemde verwachting laag is, is het convenant in het specifieke geval van de bouwsector namelijk minder geschikt als in te zetten beleidsinstrument. In paragraaf 2.6 (succesfactoren) en 2.7 (kanttekeningen bij convenanten) is uitgewerkt welke factoren van invloed zijn op het effect of succes van een convenant.

In hoofdstuk 1 is geschetst dat de partijen die betrokken zijn bij de totstandkoming van het bouwconvenant (nog) niet bereid zijn om een convenant aan te gaan. Deze bereidheid wordt gezien als voorwaarde voor het maken van effectieve afspraken die zijn gemaakt in een ondertekend IMVO-convenant. De IMVO-convenanten worden idealiter gesloten tussen bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheid. Omdat de IMVO-risico's liggen bij bedrijven, de bedrijven de uiteindelijke veranderingen moeten realiseren en de overheid het initiatief voor het sluiten van de convenanten duidelijk heeft neergelegd bij de sectoren zelf, ligt in het conceptueel model de focus op de positie van de bedrijven die opereren in internationale productieketens. De bereidheid van deze bedrijven om deel te nemen aan een IMVO-convenant is daarom gekozen als variabele die een sterke, bepalende invloed heeft op de totstandkoming van een effectief IMVO-convenant.

Deze bereidheid bij bedrijven bestaat enerzijds uit een bereidheid om deel te nemen in een convenant. Anderzijds gaat het om bereidheid om specifiek aan een IMVO-convenant deel te nemen en om bereidheid om de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen toe te passen in de bedrijfsvoering. In de paragrafen 2.5 en 2.9 is op basis van bevindingen uit de literatuur beschreven welke voordelen convenanten en maatschappelijk verantwoord ondernemen kunnen bieden voor bedrijven. De perceptie bij bedrijven van de aanwezigheid van deze beide typen voordelen is gekozen als onafhankelijke variabelen. Door te kiezen voor de perceptie van de aanwezigheid van voordelen vindt afbakening van het onderzoek plaats. Of deze voordelen daadwerkelijk bestaan wordt in dit onderzoek niet onderzocht. Dit is in het kader van de probleemstelling en vanwege het ontwikkelingsstadium van het bouwconvenant ook van minder belang, aangezien bedrijven aanvankelijk op basis van perceptie van voordelen zullen besluiten al dan niet over te gaan tot het aangaan van verbintenissen via een IMVO-convenant. Indien de verwachte voordelen uitblijven, kan dit wel gevolgen hebben voor de bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant op lange termijn.

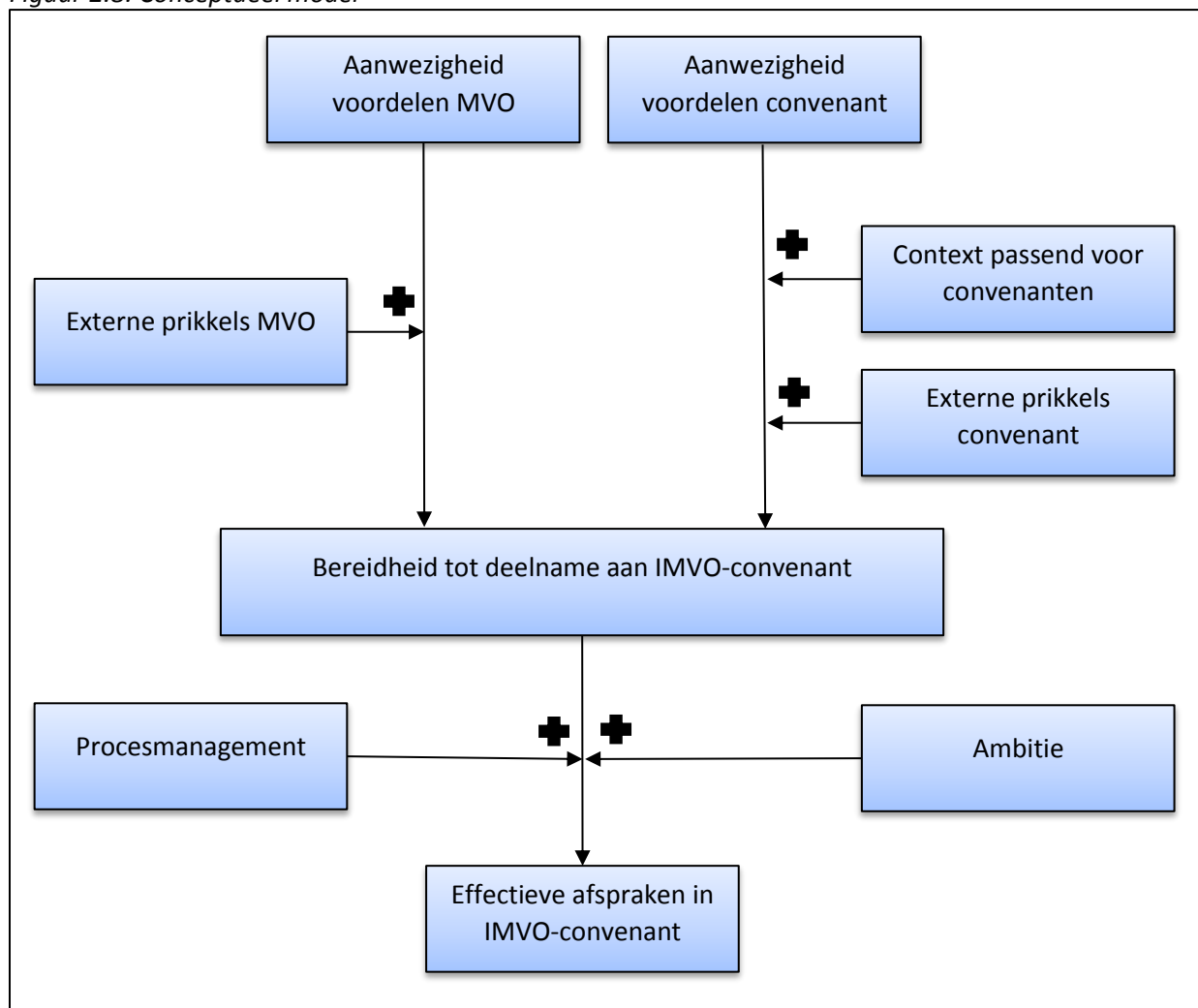
Samengevat worden tussen die hierboven genoemde variabelen de volgende afhankelijkheden verondersteld:

- (1) Het is de verwachting dat een hogere perceptie bij bedrijven van aanwezigheid van voordelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen leidt tot meer bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant.
- (2) Het is de verwachting dat een hogere perceptie bij bedrijven van aanwezigheid van voordelen van het deelnemen aan een convenant leidt tot meer bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant.
- (3) Het is de verwachting dat een grotere bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant leidt tot effectievere afspraken in een IMVO-convenant.

Deze afhankelijkheden zijn terug te vinden in het conceptueel model in figuur 2.8.

Om beter antwoord te kunnen geven op het tweede gedeelte van de centrale vraag, is op basis van de onderzochte literatuur een aantal variabelen geïdentificeerd die van invloed kunnen zijn op de hierboven geschetste afhankelijkheden. Deze variabelen kunnen namelijk aangrijpingspunten vormen of bevatten voor de overheid om invloed uit te oefenen op het proces dat leidt tot een effectief IMVO-convenant.

Figuur 2.8: Conceptueel model



In de beschrijving van succesfactoren in 2.6 kwamen ambitie en naleving naar voren als belangrijke factoren die van invloed zijn op het daadwerkelijke effect van convenant. Het ambitieniveau geeft aan welke norm wordt nagestreefd ten aanzien van IMVO in het convenant. Daadwerkelijke naleving van de afspraken is ook van invloed op het succes van een convenant, maar kan pas plaatsvinden nadat het convenant in werking treedt en lijkt dus buiten de scope van het conceptueel model te vallen. Uit de literatuur wordt echter duidelijk dat de basis voor hoge naleving ligt in de afspraken die hierover worden gemaakt in het convenant, bijvoorbeeld door vast te leggen op welke wijze monitoring en bekendmaking van resultaten plaatsvindt. Het voorsorteren op hoge naleving via de afspraken in het convenant kan ook worden gezien als een indicator van het ambitieniveau. Beide aspecten zijn daarom in het conceptueel model opgenomen onder de variabele 'ambitie'. Deze variabele is van invloed op de mate waarin bereidheid bij bedrijven om deel te nemen in een IMVO-convenant leidt tot een effectief convenant.

Uit de succesfactoren kwam ook naar voren dat het convenantvormingsproces een zorgvuldig proces is. Indien dit niet goed wordt doorlopen, bijvoorbeeld omdat verschillende belangen en oplossingen onvoldoende worden uitgediept, leidt dat tot een minder goed eindresultaat. Om die reden is ook procesmanagement opgenomen als variabele met een interveniërend effect op de afhankelijkheid tussen bereidheid bij bedrijven om deel te nemen aan een convenant en effectieve afspraken in een convenant.

Tenslotte zijn enkele variabelen opgenomen die een versterkend dan wel verzwakkend effect kunnen hebben op de mate waarin perceptie van voordelen van MVO of deelname aan een convenant leidt tot bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant. Uit de bevindingen in de literatuur ten aanzien van convenanten werd duidelijk dat er contextuele factoren zijn die maken dat een maatschappelijk probleem zich leent voor inzet van een convenant. Hierbij moet gedacht worden aan de aard van een beleidsnetwerk, de aard van het maatschappelijk probleem, karakteristieken van de sector en de aanwezigheid van andere instrumenten en/of initiatieven. Daarnaast geldt voor zowel voor de voordelen ten aanzien van deelname aan een convenant als de voordelen ten aanzien van MVO dat externe prikkels van invloed zijn op de mate waarin de aanwezigheid van deze voordelen leidt tot bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant bij bedrijven.

De opname van deze interveniërende variabelen leidt tot de volgende aanvullende hypothesen:

- (4) Naarmate de context meer passend is voor inzet van een convenant leidt de perceptie van voordelen van deelname aan een convenant meer tot bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant.
- (5) Naarmate meer externe prikkels aanwezig zijn voor de vorming van een convent leidt de perceptie van voordelen van deelname aan een convenant meer tot bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant.
- (6) Naarmate meer externe prikkels aanwezig zijn voor MVO leidt de perceptie van voordelen van MVO meer tot bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant.
- (7) Procesmanagement (wel/niet) versterkt de mate waarin bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant leidt tot effectieve afspraken in een IMVO-convenant
- (8) Ambitie versterkt de mate waarin bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant leidt tot effectieve afspraken in een IMVO-convenant.

3. Methodologie

Het vorige hoofdstuk eindigde met het conceptueel model en de bijbehorende hypothesen, die de basis vormen voor het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de onderzoeksmethode die is gevolgd om het onderzoek uit te voeren, met daarbij een onderbouwing van de gemaakte keuzes. Als eerste wordt ingegaan op de operationalisering van de variabelen uit het conceptueel model. Vervolgens wordt de onderzoeksstrategie beschreven.

3.1 Operationalisering

Om de variabelen uit het conceptueel model waarneembaar te maken, dienen ze te worden geoperationaliseerd. Hiervoor is eerst voor iedere variabele bepaald wat in het kader van het onderzoek onder deze variabele wordt verstaan. Om te komen tot een voldoende gedetailleerde en overzichtelijke operationalisering is vervolgens, op basis van de theoretische inzichten uit hoofdstuk 2, voor elke variabele een aantal deelaspecten benoemd. Daarna zijn voor ieder deelaspect indicatoren gekozen en is bepaald op welke wijze de waarden op deze indicatoren zullen worden gemeten. Ook dit is zo veel mogelijk gedaan op basis van de inzichten uit hoofdstuk 2. Op deze wijze worden de begrippen uit het conceptueel model waarneembaar gemaakt (Verschuren & Doorewaard, 2007: 143).

Hieronder is voor de verschillende variabelen uit het conceptueel model de operationalisering naar deelaspecten weergegeven. De volledige operationalisering, inclusief indicatoren en instrumentalisering, is opgenomen in bijlage 1.

Tabel 3.1 Operationalisering naar deelaspecten Aanwezigheid voordelen MVO

1. Aanwezigheid voordelen van MVO De perceptie van aanwezigheid van voordelen voor bedrijven van maatschappelijk verantwoord ondernemen
1.1 Financiële winst
1.2 Concurrentievoordeel
1.3 Goede reputatie
1.4 Legitimiteit
1.5 Ethische verantwoording

Tabel 3.2 Operationalisering naar deelaspecten Aanwezigheid voordelen convenant

2. Aanwezigheid voordelen van convenant De perceptie van aanwezigheid van voordelen voor bedrijven van deelname aan een convenant
2.1 Invloed op beleid, voorkomen alternatief beleid
2.2 Financiële winst door reductie van kosten
2.3 Financiële winst door verhoging van opbrengsten
2.4 Concurrentievoordeel
2.5 Netwerkvoordelen
2.6 Meer invloed in productieketen door samenwerking

Tabel 3.3 Operationalisering naar deelaspecten Bereidheid tot deelname aan IMVO-convenant

3. Bereidheid tot deelname aan IMVO-convenant Bereidheid bij bedrijven tot deelname aan IMVO-convenant
3.1 Het nemen van verantwoordelijkheid op het gebied van IMVO
3.2 Bereidheid om tot consensus te komen over doelstellingen in het IMVO-convenant
3.3 Bereidheid tot delen van kennis
3.4 Bereidheid tot delen van kosten

Tabel 3.4 Operationalisering naar deelaspecten Context passend voor convenanten

4. Context passend voor convenanten
Aanwezigheid van contextuele kenmerken passend bij een convenant
4.1 Aard beleidsnetwerk
a. zwakke verbondenheid
b. sterke verwevenheid
4.2 Karakteristieken sector,
a. vermogen tot zelforganisatie
b. meer innovatieve sector
c. competitieve sector
d. structuur sector (homogene sector met enkele dominante organisaties)
4.3 Geloofwaardige overheid
4.4 Aard van maatschappelijk probleem, "wicked problem"
4.5 Consensus over doelstellingen aanwezig of mogelijk (geacht)
4.6 Deelnamemoeheid vanwege alternatieve initiatieven

Tabel 3.5 Operationalisering naar deelaspecten Externe prikkels MVO

5. Externe prikkels MVO
Externe factoren die aanwezigheid van voordelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen voor bedrijven versterken
5.1 Druk door overheid
5.2 Maatschappelijke druk (consument, NGO, eigen werknemers)

Tabel 3.6 Operationalisering naar deelaspecten Externe prikkels convenant

6. Externe prikkels convenant
Externe factoren die aanwezigheid van voordelen van deelname aan een convenant voor bedrijven versterken
6.1 Druk door overheid
6.2 Maatschappelijke druk

Tabel 3.7 Operationalisering naar deelaspecten Ambitie

7. Ambitie
Bereidheid tot bepaling van ambitieuze, gedragen doelstellingen die daadwerkelijke verandering in gedrag teweeg kunnen brengen (Bressers, 2011; Bressers, 2013)
7.1 Bereidheid tot bepaling van doelstellingen die blijf geven van ambitie tot een daadwerkelijke stap vooruit
7.2 Bepaling van doelstellingen die gedragen worden door de doelgroepen
7.3 Bereidheid tot het opstellen van kwalitatief goede regels in het convenant (adequaat, volledig, specifiek, meetbaar, heldere en eenduidige formulering, haalbaar, tijds kader aanwezig)
7.4 Doelgroep toont bereidheid om te komen tot afspraken waarmee zij aantoont te willen werken om de vastgestelde vereisten te volgen (naleving)

Tabel 3.8 Operationalisering naar deelaspecten Procesmanagement

8. Procesmanagement
Interventies in convenantvormingsproces door niet-deelnemers, bedoeld om totstandkoming van effectief convenant te bevorderen
8.1 Juiste partijen aan tafel (welke partijen, bevoegd namens achterban)
8.2 Begeleiding inhoud (bewaking ambitie)
8.3 Begeleiding proces

Tabel 3.9 Operationalisering naar deelaspecten Effectieve afspraken in een IMVO-convenant

9. Effectieve afspraken in een IMVO-convenant
Vastleggen van afspraken die naar verwachting gaan leiden tot daadwerkelijke gedragsverandering bij de doelgroepen, zodanig dat IMVO-risico's worden beperkt
9.1 Doelstellingen tonen ambitie om te komen tot substantiële stappen van verbetering op het gebied van IMVO
9.2 Deelnemers voelen eigenaarschap van de doelstellingen en regels uit het convenant
9.3 Kwaliteit regels uit het convenant (adequaat, volledig, specifiek, meetbaar, heldere en eenduidige formulering, haalbaar, tijds kader aanwezig)
9.4 Convenant bevat afspraken waarmee de doelgroep aantoont te willen werken om de vastgestelde vereisten te volgen (naleving)
9.5 Convenant bevat afspraken over publiciteit

3.2 Onderzoeksstrategie

In deze paragraaf wordt de methodologische verantwoording van de uitvoering van het onderzoek beschreven.

Onderzoeksmethode: enkelvoudige casestudy

Het onderzoek is specifiek gericht op de totstandkoming van een IMVO-convenant in de bouwsector. Hoewel ook in andere sectoren het sluiten van IMVO-convenanten veelal trager verloopt dan gehoopt, is het onderzoek er niet op gericht om de uitkomsten te generaliseren naar andere sectoren. Ook is het onderzoek niet bedoeld om alternatieve manieren te vinden om in de bouwsector de gewenste verandering te bereiken. Het is juist de bedoeling de complexiteit van het convenantvormingsproces in de bouwsector in meer detail te bestuderen, om zo een antwoord te kunnen geven op de vraag of en op welke wijze een convenant voor de bouwsector een geschikt instrument kan zijn om IMVO-risico's in de sector aan te pakken. Verder is duidelijk dat de onderzoeksvraag niet puur vanuit theorie kan worden beantwoord. Om deze redenen is gekozen voor een onderzoeksstrategie die gebaseerd is op empirisch onderzoek en die zich kenmerkt door diepgang in het onderzoeken van deze empirie.

Er is daarom gekozen voor een enkelvoudige casestudy. Deze aanpak wordt passend geacht omdat er sprake is van een smal domein, dat bestaat uit een klein aantal onderzoekseenheden, en de beantwoording van de probleemstelling zoals gezegd meer om diepgang vraagt dan om onderzoek in de breedte. Ook wordt uit het conceptueel model duidelijk dat de centrale vraag alleen kan worden beantwoord door integraal te kijken naar het geheel van variabelen. Een vergelijkende casestudy zou zinnig zijn wanneer een vergelijking met andere sectoren of een ander beleidsinstrument nodig was geweest. Dit is echter niet het geval (Verschuren & Doorewaard, 2007: 160, 183-190). Het nadeel van een casestudy is de beperkte externe geldigheid (Verschuren & Doorewaard, 2007: 191), maar zoals in de vorige paragraaf al aangegeven wordt dit in het licht van de specifiek op de bouwsector gerichte probleemstelling acceptabel geacht.

Voor het meten van de variabelen 'perceptie van aanwezigheid van voordelen voor bedrijven van deelname aan een convenant', 'perceptie van aanwezigheid van voordelen voor bedrijven van maatschappelijk verantwoord ondernemen' en 'bereidheid bij bedrijven tot deelname aan een IMVO-convenant' is overwogen een survey uit te voeren onder bedrijven in de bouwsector. Directe meting van deze perceptie bij een zo groot mogelijk aantal bedrijven lijkt namelijk waardevol. Gezien de grootte van deze doelgroep (ruim 162 duizend bedrijven in 2017) zou een representatieve survey zeer omvangrijk worden, die binnen de beschikbare tijd en middelen moeilijk haalbaar is. Ook is het overgrote merendeel van deze bedrijven feitelijk niet rechtstreeks bij de totstandkoming van het

IMVO-convenant betrokken en is de perceptie van de direct betrokken partijen uiteindelijk het meest relevant. Om deze redenen is van de uitvoering van een survey onder bedrijven afgezien.

Naast de uitvoering van de enkelvoudige casestudy is er sprake van een beperkte mate van bureau-onderzoek, gedeeltelijk reeds uitgevoerd om te komen tot de gepresenteerde probleemstelling.

Steekproef en dataverzameling

Een casestudy vraagt om een strategische steekproef en om open waarnemingen. Met kwalitatieve onderzoeksmethoden worden kwalitatieve gegevens verzameld (Verschuren & Doorewaard, 2007: 184).

De casestudy wordt gevormd door het proces om te komen tot een IMVO-convenant in de bouwsector. Dit proces verloopt moeizaam. Het initiatief voor de IMVO-convenanten is door de overheid bij de sectoren belegd en de gewenste beperking van IMVO-risico's moet gerealiseerd worden bij bedrijven. De deelnemers uit de bouwsector zijn daarmee een cruciale actor in het proces. Ondanks deze 'hoofdrol' voor bedrijven is ervoor gekozen om niet alleen waarnemingen te doen bij partijen uit de bouwsector. Waarnemingen bij de overige betrokken partijen worden noodzakelijk geacht omdat er gekozen is voor een integrale benadering en ook deze partijen actoren zijn binnen de gedefinieerde casus van de vorming van een IMVO-convenant in de bouwsector. Bovendien is voor een aantal (deelaspecten van) variabelen waarneming bij deze actoren ook noodzakelijk, zoals bijvoorbeeld bij de bereidheid bij partijen om tot consensus te komen over doelstellingen in het IMVO-convenant of de maatschappelijke druk om aandacht te geven aan MVO.

De opzet van de IMVO-convenanten is dat hierin afspraken worden vastgelegd tussen bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheid. Het ligt voor de hand dat vertegenwoordigers uit elk van deze categorieën terugkomen in de strategische steekproef. Daarnaast zijn enkele partijen geselecteerd die geen directe deelnemers zijn in het convenant, maar die wel een rol spelen in het convenantvormingsproces. In tabel 3.10 is gemotiveerd aangegeven welke partijen zijn geselecteerd voor waarnemingen.

Naast de organisaties in tabel 3.10 zijn nog andere partijen benaderd voor deelname aan het onderzoek. De NABU, de vereniging van Nederlandse internationale aannemers, heeft per mail gereageerd en daarbij aangegeven hoe de thema's uit de Sector Risico Analyse die voor de internationale aannemers relevant zijn worden opgepakt. Omdat discussies over bepaalde onderwerpen ook nog gaande zijn in hun eigen kring, gaven zij aan op dit moment niet te kunnen deelnemen aan het onderzoek. Naast de NABU zijn ook enkele NABU-leden rechtstreeks benaderd. Deze NABU-leden verwezen naar de NABU of gaven aan geen tijd te hebben voor deelname. Met een van de NABU-leden is tijdens het leggen van het contact wel informeel gesproken over het onderzoeksonderwerp. Overigens was BAM, dat ook is aangesloten bij de NABU, wel bereid tot deelname aan het onderzoek. Ook is contact gelegd met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, als ministerie dat verantwoordelijk is voor o.a. woningbouw en duurzaamheid van woningen en gebouwen. Met deze partij is alleen informeel gesproken. Een afdelingshoofd bij de Directie Bouw en Energie gaf aan dat het ministerie het initiatief voor MVO bij de sector laat en hier daarom niet heel hard aan trekt.

Bij de organisaties uit tabel 3.10 zijn gegevens verzameld via semi-gestructureerde interviews. Er is sprake van een relatief groot aantal variabelen in het conceptueel model en voor elke variabele is nog weer een aantal deelaspecten benoemd. Om goed gebruik te maken van de tijd die beschikbaar is voor interviews, is gewerkt met een combinatie van een interviewschema en een antwoordfiche. Het interviewschema bevat voor iedere variabele uit het conceptueel model vooraf opgestelde vragen met een open karakter, gebaseerd op de operationalisering uit paragraaf 3.1. Per interview kunnen verschillende onderwerpen worden benadrukt. Aan iedere geïnterviewde persoon wordt

Tabel 3.10 Steekproefselectie

Organisatie	Motivatie selectie
<i>Bedrijven en bedrijfsorganisaties</i>	
Arte BV	Leverancier natuursteen. Deelnemer aan de IMVO-pilots die momenteel worden uitgevoerd in de deelsector 'natuursteen'. Deelnemer aan de onderhandelingen over het convenant 'natuursteen'
Michel Oprey & Beisterveld BV	Leverancier natuursteen. Deelnemer aan de onderhandelingen over het convenant 'natuursteen'
Koninklijke BAM Groep NV	Bouwconcern actief in bouw, vastgoed en infrastructuur. Volgens Kamerbrief uit juli 2015 is de minister van plan om specifiek dit bedrijf aan te spreken op ketenverantwoordelijkheid en MVO in internationaal perspectief (Tweede Kamer, 2014-2015, 26 485, nr. 212: 5). "Trekker van het IMVO-convenant voor de bouwsector."
DI-Stone	Branchevereniging van actieve ondernemers gespecialiseerd in natuursteen en steen, gericht op duurzame toepassingen en nadrukkelijk verbonden aan het algemeen belang. Deelnemer aan de onderhandelingen over het convenant 'natuursteen'.
Bouwend Nederland	In de Sector Risico Analyse genoemd als overkoepelende brancheorganisatie en leverancier van input voor de SRA (dus bekend met IMVO-risico's).
Febenat	Benelux Federatie Natuursteen, Vlaams/Nederlandse brancheorganisatie. Deelnemer aan onderhandelingen over het convenant 'natuursteen'.
<i>Maatschappelijke organisaties</i>	
Landelijke India werkgroep (LIW)	Stichting (NGO) die opkomt voor de belangen van rechtelozen en gemarginaliseerde groepen in Zuid-Azië, door o.a. beleidsbeïnvloeding door publiekscampagnes en door maatschappelijke en politieke meningsvorming. Deelnemer aan de onderhandelingen over het convenant 'natuursteen'.
FNV Bouwen en Wonen	Federatie Nederlandse Vakbeweging. FNV-sector Bouwen en Wonen is deelnemer aan de onderhandelingen over het convenant 'natuursteen'.
<i>Overheid</i>	
Ministerie van Buitenlandse Zaken	Ministerie met verantwoordelijk voor het IMVO-beleid, waaronder het sluiten van IMVO-convenanten. Deelnemer aan de onderhandelingen over het convenant 'natuursteen'.
<i>Faciliterende organisaties</i>	
Sociaal-Economische Raad	Auteur van het advies 'IMVO-convenanten'. Procesbegeleider van het convenantvormingsproces 'natuursteen'. Procesbegeleider voor convenantvormingsprocessen in andere sectoren, die in sommige gevallen wel en in sommige gevallen (nog) niet tot een convenant hebben geleid.
Michiel Soeters Management BV	Projectleider IMVO-pilots in de natuursteensector.

daarnaast een antwoordfiche voorgelegd, waarin een score gevraagd wordt op alle variabelen en deelaspecten. Op deze manier wordt van alle partijen een beeld op alle onderwerpen verkregen, maar blijft tegelijkertijd de flexibiliteit behouden om personen te ondervragen op die onderwerpen waar zij het meest zicht op hebben. Tevens wordt hierdoor enige mate van triangulatie van de bevindingen verkregen. Van de 12 geïnterviewde personen hebben 10 personen een antwoordfiche ingevuld. Twee personen uit de groep bedrijven hebben geen antwoordfiche ingevuld. De twee respondenten van de Landelijke India Werkgroep hebben, net als de twee respondenten van FNV, hun reactie gebundeld in een antwoordfiche, zodat in totaal acht antwoordfiches zijn ontvangen.

In bijlage 2 is aangegeven welke personen hebben deelgenomen aan de interviews. Het interviewschema en het antwoordfiche zijn opgenomen in bijlage 3 en 4.

Analyse onderzoeksgegevens

De interviews zijn met toestemming van de ondervraagde personen opgenomen en daarna verwerkt tot woordelijke interviewtranscripties. Door middel van codering van de transcripties is de informatie geordend per variabele uit het conceptueel model en is gezocht naar patronen en verbanden in de verkregen data. Op basis van deze analyse zijn vervolgens conclusies geformuleerd aan de hand van de (deel)vragen uit de probleemstelling.

3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van het onderzoek hangt samen met de mate waarin herhaling van het onderzoek tot dezelfde resultaten zou leiden. Daarnaast is ook de steekproefselectie van invloed. Hierover kunnen de volgende opmerkingen worden gemaakt:

- De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt bevorderd doordat de stappen van operationalisering en het opstellen van het gehanteerde interviewschema en antwoordfiche nauwkeurig zijn vastgelegd. Daarbij is zo goed mogelijk aansluiting gezocht met het theoretisch kader. De interviews zijn vervolgens afgenomen aan de hand van deze vaste opzet. Van alle interviews zijn geluidsopnames en woordelijke interviewtranscripties aanwezig. Door middel van codering is gepoogd interpretatie van de individuele onderzoeker zo veel mogelijk te voorkomen. De betrouwbaarheid zou verder kunnen worden vergroot door de codering uit te laten voeren door meerdere personen, die vervolgens in discussie gaan over interpretatie van de data. Een dergelijke werkwijze paste niet binnen de kaders van dit onderzoek.
- In kwalitatief onderzoek schuilt altijd het risico van subjectiviteit van de waarnemer. Via gebruik van een antwoordfiche, waarop de ondervraagde personen zelf een score hebben toegekend op de verschillende deelaspecten, is gepoogd de waarneming te objectiveren. Hiermee is een beperkte mate van triangulatie van bevindingen bereikt.
- In paragraaf 3.2.2. werd al stilgestaan bij de steekproefselectie. Ondanks dat met name de perceptie en houding van bedrijven en overheid relevant zijn in het onderzoek, zijn bewust ook andere soorten organisaties in de steekproef opgenomen. Hierdoor wordt de beantwoording door bedrijven en overheid getoetst aan de visie van andere direct betrokkenen. Bovendien geeft het een kijk op het onderwerp vanuit meerdere invalshoeken. Er is ook bewust gezocht naar enkele respondenten die zicht hebben op IMVO-convenantstrajecten in andere sectoren, om de trajecten in de bouwsector in een breder referentiekader geplaatst te zien.
- De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt negatief beïnvloed doordat in de interviews is gesproken over een proces dat nog niet is afgerond. Er is een risico dat de mening of visie van respondenten gekleurd wordt door recente ontwikkelingen of de huidige stand van zaken in het proces. Gezien de onderzoeksvraag is dit risico niet volledig uit te bannen.
- De betrouwbaarheid van het onderzoek is ook beperkt vanwege de beperkte omvang van de steekproef. Ten aanzien van het natuursteenconvenant is gesproken met negen van de veertien direct betrokken partijen, met vertegenwoordiging van zowel bedrijven en bedrijfsorganisaties, maatschappelijke organisaties als overheid. Ook is gesproken met de procesbegeleider van het beoogde convenant en de projectleider van pilots die in deze sector worden uitgevoerd. Dit lijkt een goede representatieve omvang van de steekproef voor dat gedeelte van de bouwsector, hoewel het aantal bedrijven in de sector veel hoger ligt. Voor het beoogde convenant met de internationale aannemers is de representativiteit een stuk lager, met één geïnterviewd persoon afkomstig uit dat gedeelte van de sector en de meer indirecte bevindingen van overige geïnterviewde personen ten aanzien van dit convenant. De betrouwbaarheid van het onderzoek ten aanzien van de convenant voor de natuursteensector ligt dan ook hoger dan die voor het overige deel van de sector.

De interne validiteit van het onderzoek is geborgd door de operationalisering van de relevante begrippen uit het theoretisch kader en conceptueel model. Hierdoor wordt nauwkeuriger geduid wat in dit onderzoek onder de verschillende begrippen wordt verstaan. Het bij de interviews gehanteerde interviewschema en antwoordfiche sluiten zo nauw mogelijk aan bij deze operationalisering. De externe validiteit van het onderzoek lijkt enigszins beperkt omdat het onderzoek is opgezet als enkelvoudige casestudy, waarvan de resultaten in beperkte mate generaliseerbaar zullen zijn naar andere sectoren, thema's of situaties. Wel is, zoals gezegd, ook gezocht naar respondenten met een breder gezichtsveld dan alleen de natuursteensector of de internationale-aannemerssector.

4. Resultaten en analyse

Dit hoofdstuk bevat een weergave van de bevindingen van de dataverzameling en een analyse van de verkregen data. De resultaten hiervan zijn beschreven per variabele uit het conceptueel model. Als inleiding volgen eerst enkele opmerkingen over aangebrachte typering in de analyse.

In de bevindingen is gezocht naar verschillen en overeenkomsten in de reacties van verschillende typen respondenten. Voor deze vergelijking is in eerste instantie de indeling aangehouden die volgt uit de gewenste combinatie van deelnemers aan een IMVO-convenant: bedrijven (en bedrijfsorganisaties), maatschappelijke organisaties en overheid. Daarbuiten resteert een groep 'faciliterende organisaties', die bestaat uit de procesfacilitator voor het natuursteenconvenant (vanuit de SER) en de projectleider van de IMVO-pilots in de natuursteensector. In deze groep lijkt minder samenhang te bestaan tussen de respondenten, maar deze respondenten hebben gemeen dat zij geen beoogd deelnemer zijn in een convenant en dus een blik 'van buitenaf' hebben. Daarnaast hebben zij beiden een faciliterende rol in het bijeen brengen van partijen. Vanwege deze overeenkomsten kan het in sommige gevallen toch nuttig zijn hen als groep te beschouwen. De vergelijking tussen de vier groepen van respondenten maakt duidelijker in hoeverre de mening en visie van deze groepen overeen komen. Daarnaast geeft dit inzicht in de vraag of de groepen begrip hebben voor elkaars standpunten. De vergelijking tussen de groepen is, waar relevant, expliciet vermeld in de hierna volgende beschrijving van de bevindingen en analyse per variabele.

Zoals beschreven concentreert het onderzoek zich op de positie van bedrijven en de rol van de overheid. In de beantwoording van de respondenten zijn enkele patronen zichtbaar die betrekking hebben op de groep bedrijven. Op basis hiervan is een driedeling aan te brengen in deze groep:

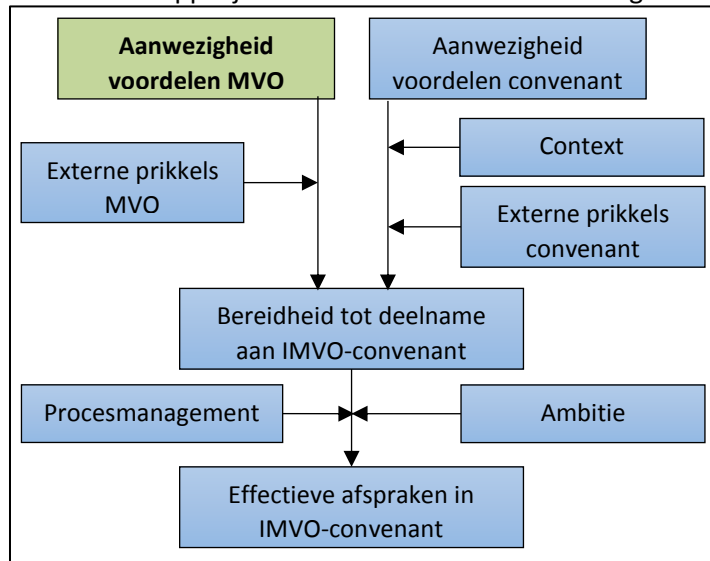
- (i) Bedrijven uit de natuursteensector die opereren op een consumentenmarkt
- (ii) Bedrijven uit de natuursteensector die opereren op een aanbestedingsmarkt
- (iii) Bedrijven waarnaar door respondenten wordt verwezen als de groep 'internationale aannemers'

Met deze drie groepen bedrijven worden tevens de deelsectoren bekeken die in de bouwsector vanuit de Sector Risico Analyse naar voren kwamen als relevant voor het sluiten van een IMVO-convenant. Bij de eerste twee groepen vinden momenteel onderhandelingen plaats over de totstandkoming van een IMVO-convenant. Voor de groep internationale aannemers is momenteel geen IMVO-convenant in voorbereiding.

In de behandeling van variabelen in de volgende paragrafen wordt op enkele punten al expliciet onderscheid gemaakt tussen de drie typen bedrijven. Aangezien de verschillen relevant zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvragen, worden aan het eind van dit hoofdstuk de bevindingen ten aanzien van deze drie bedrijfstypen nog eens op een rij gezet.

4.1 Aanwezigheid voordelen van MVO

In deze paragraaf wordt ingegaan op de perceptie van aanwezigheid van voordelen voor bedrijven van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Volgens het conceptueel model leidt hogere



perceptie bij bedrijven van aanwezigheid van dergelijke voordelen tot meer bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant. De mogelijke voordelen die worden behandeld zijn persoonlijke ethische verantwoording, financiële winst, concurrentievoordeel, goede reputatie en legitimiteit.

Ethische verantwoording en intrinsieke motivatie

De intrinsieke motivatie voor MVO is volgens de respondenten bij bedrijven aanwezig, en wordt gestuurd door maatschappelijke bewustwording over MVO-thema's in het algemeen.

Brancheorganisatie Bouwend Nederland signaleert dat een groot aantal bedrijven het belangrijk vindt om een goede bedrijfscultuur te hebben. Zij hechten daarom aan de MVO-onderwerpen. Ook de maatschappelijke organisaties, overheid en faciliterende organisaties zien bedrijven in de bouwsector die sterk intrinsiek gemotiveerd zijn en geven aan dat dergelijke motivatie noodzakelijk is om MVO-beginselen daadwerkelijk bewust te gaan toepassen.

De bedrijven erkennen ook het belang van intrinsieke motivatie. Een van de ondervraagde bedrijven gaf aan: "Wij drijven onze onderneming op basis van toegevoegde waarden en op basis van hoe wij de wereld willen achterlaten. Dat klinkt heel idyllisch, maar dat is het ook. (...) Dus we vinden dat we wel een bepaalde rol daarin moeten vervullen, om daar koploper in te zijn en te blijven, om daarin voortdurend anderen te inspireren en hen ook mee te trekken." Een ander bedrijf zei: "MVO is als strategie in ons bedrijf geïntegreerd. (...) Wij willen daarin een koploper zijn. [Ons bedrijf] heeft ooit die keuze gemaakt, en ik merk dat onze CEO daar een enorme trekker in is. Hij ziet dat de wereld verandert en hij ziet dat we op een wereld leven die uiterst kwetsbaar is. Hij vindt de thema's die we in onze strategische agenda hebben opgenomen enorm belangrijk en daar handelt hij ook echt naar."

De ondervraagden geven aan dat, ondanks dat de intrinsieke motivatie voor MVO bij een aantal bedrijven aanwezig is, dit zeker niet bij alle bedrijven het geval is. Volgens een van de ondervraagden geldt voor bedrijven in de natuursteensector dat ongeveer 20% van de bedrijven intrinsiek gemotiveerd is voor MVO en dat 60% van de bedrijven wel geïnteresseerd is, maar geen idee heeft hoe dit aan te pakken. De resterende 20% van de bedrijven hecht volgens deze respondent weinig waarde aan MVO.

Financiële winst

De aanwezigheid van Intrinsieke motivatie betekent nog niet dat bedrijven daadwerkelijk MVO-principes gaan toepassen. Veel respondenten geven aan dat bedrijven wel willen, maar dat er een spanningsveld bestaat tussen de investering die hiervoor nodig is en de (financiële) winst die dit oplevert. Een van de ondervraagde ondernemingen gaf aan: "Je kijkt en denkt altijd vanuit het commercieel voordeel. (...) Er moet een balans zijn met het financiële voordeel. (...) Natuurlijk ben je ook begaan met het lot van de mensen [in de productielanden] maar het moet wel terugbetaald worden." Een andere respondent zei hierover: "Het economische effect strijdt met het ideologische. En als bedrijf moet je rekenen, anders hou je het niet vol. De bewustwording is er wel, maar het is niet altijd praktisch uitvoerbaar." Een derde respondent zei, refererend aan de verschillende

componenten van MVO: “Uiteindelijk is dat een balans tussen people, planet en profit, en er is geen people en planet zonder profit. (...) Als wij geen boterham verdienen, dan bestaan we op een gegeven moment als organisatie niet meer. Dus het is altijd zoeken naar een balans.” De perceptie van financiële winst van de toepassing van MVO-principes lijkt voor bedrijven dus een zeer belangrijke factor, die sterk van invloed is op de besluitvorming hierover

Van de mogelijke voordelen van MVO die in het onderzoek zijn opgenomen, zijn de respondenten het minst positief over de financiële winst die dit oplevert voor een bedrijf. Enkele respondenten geven zelfs aan dat MVO niet of slechts in zeer geringe mate leidt tot winst. Het toepassen van MVO-beginselen brengt in eerste instantie vaak kosten met zich mee. Dit kan gaan om fysieke investeringen, maar ook om investeringen in tijd of in het verkrijgen van kennis. Tegelijkertijd is het onzeker dat de investeringen leiden tot hogere opbrengsten of lagere productiekosten. Het is dus onzeker of de investering in MVO zich wel terug zal betalen. Deze onzekerheid wordt genoemd door de ondervraagden uit de groep bedrijven zelf, maar ook respondenten uit de overige groepen zien dit als een knelpunt voor bedrijven.

Een nadere bestudering van de perceptie van bedrijven ten aanzien van de mogelijkheid tot het realiseren van winst door de toepassing van MVO maakt duidelijk dat deze mogelijkheden samenhangen met de aard van de markt waarop een bedrijf actief is. Respondenten zien meer mogelijkheden voor financiële winst wanneer een bedrijf actief is op een consumentenmarkt. In een dergelijke markt hebben bedrijven de mogelijkheid zich te onderscheiden van hun concurrenten. Onderscheiding ten opzichte van concurrenten, gecombineerd met een goede marketingboodschap, kan volgens respondenten een effectieve strategie zijn om de toepassing van MVO-beginselen ook financieel haalbaar te maken. In een gedeelte van de natuursteensector (bijvoorbeeld keukenbladen of grafmonumenten) is er sprake van een dergelijke consumentenmarkt.

Een groot deel van het volume van de natuursteensector wordt echter niet afgezet via een consumentenmarkt, maar via een aanbestedingsmarkt. Vaak gaat dit om aanbestedingen door publieke opdrachtgevers, zoals gemeenten en provincies die opdracht geven voor de realisatie van pleinen of gebouwen. In een aanbestedingsmarkt is een bedrijf sterk afhankelijk van de vraag van de opdrachtgever als het gaat om de mogelijkheid om winst te behalen middels MVO-investeringen. De respondenten hebben een uiteenlopend beeld van de mate waarin MVO-aspecten een rol spelen bij de gunning van opdrachten via aanbestedingstrajecten. Een van de respondenten zegt hierover: “Een aannemer (...) moet een aanbesteding in en die duwt een envelop in een grote zwarte doos en die moet maar hopen dat hij de slimste is. En de slimste is in veel gevallen, zeker de afgelopen jaren, de goedkoopste. (...) En we zitten in een economie die gestuurd wordt op schaarste. Dus als jij een bedrijf hebt en je moet aanbestedingen winnen, dan wil je datgene doen wat voor jou de kans het grootst maakt om een aanbesteding te winnen. Als je kosten moet maken die je niet kunt terugkrijgen en die niet verdisconteerd worden in die aanbesteding, dan ga je die kosten niet maken.” De reactie maakt duidelijk dat aan de vraag van overheden en eventuele private opdrachtgevers bij aanbestedingstrajecten een grote invloed wordt toegekend. Een enkele respondent ziet ontwikkeling in deze vraag: “[Opdrachtgevers] vragen natuurlijk een prijs uit voor een bepaalde aanbesteding, maar in de beoordeling van die aanbesteding verwerken ze ook meer kwalitatieve aspecten. (...) Je merkt dat duurzaamheid een onderwerp in ontwikkeling is en dat ook het verwerken van duurzaamheid in aanbestedingsprocessen zich ontwikkelt.” Verschillende respondenten geven echter aan dat zij vinden dat overheden (als publieke opdrachtgevers) via aanbestedingstrajecten een meer stimulerende en vooruitstrevende positie zouden moeten innemen, zodat MVO-investeringen ook financieel meer haalbaar worden voor bedrijven.

Uit de beantwoording van de vragen over het mogelijke financiële voordeel van MVO blijkt verder dat niet alleen een nuancering naar markttype is aan te brengen, maar dat de verwachting ten aanzien van financiële aspecten ook kan verschillen per MVO-thema. MVO is een breed onderwerp

en binnen thema's als gezondheid en vitaliteit van de eigen medewerkers kunnen investeringen direct zichtbaar leiden tot kostenbesparing of tijdwinst. Een dergelijke business case is bij internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen, waar het gaat om thema's als mensenrechten en ketenverantwoordelijkheid, minder duidelijk aanwezig. Tegenover de inspanningen die nodig zijn om bijvoorbeeld de ketenverantwoordelijkheid op orde te krijgen staat vaak geen direct financieel voordeel.

Goede reputatie en legitimiteit

Zoals gezegd kan toepassing van MVO volgens de respondenten wel in vrij grote mate bijdragen aan een goede reputatie van een onderneming en behoud van de positie van die onderneming in de maatschappij. Dit is gerelateerd aan de verwachting die wordt geuit dat MVO en duurzaamheid thema's zijn die in de toekomst belangrijk blijven en in belang zullen toenemen. Een van de ondervraagden gaf hierover aan: "Ik denk (...) dat duurzaamheid business genereert. Dus het is gewoon je boterham verdienen met producten die een positiever impact hebben op milieu en ik ben er heilig van overtuigd dat dat de enige weg is waarop bedrijven een toekomstbestendige manier van zaken doen kunnen onderhouden." Ook geven bedrijven aan dat MVO de aantrekkelijkheid van een onderneming als werkgever kan vergroten en dat zij dit een belangrijk voordeel vinden: "Ik merk dat voor de werving van nieuwe collega's [duurzaamheid] heel belangrijk is. Dat jongeren niet meer willen werken voor een bedrijf dat daar geen aandacht aan schenkt. Dus ook om de talenten te binden die je wilt hebben is [duurzaamheid] een onderscheidend iets."

Scores antwoordfiche en deelconclusie Perceptie aanwezigheid van voordelen van MVO

Ter ondersteuning van de hierboven gepresenteerde bevindingen worden in tabel 4.1 de scores weergegeven die de respondenten hebben toegekend aan de verschillende deelaspecten van deze variabele.

Tabel 4.1 Weergave scores antwoordfiche voor Aanwezigheid voordelen MVO

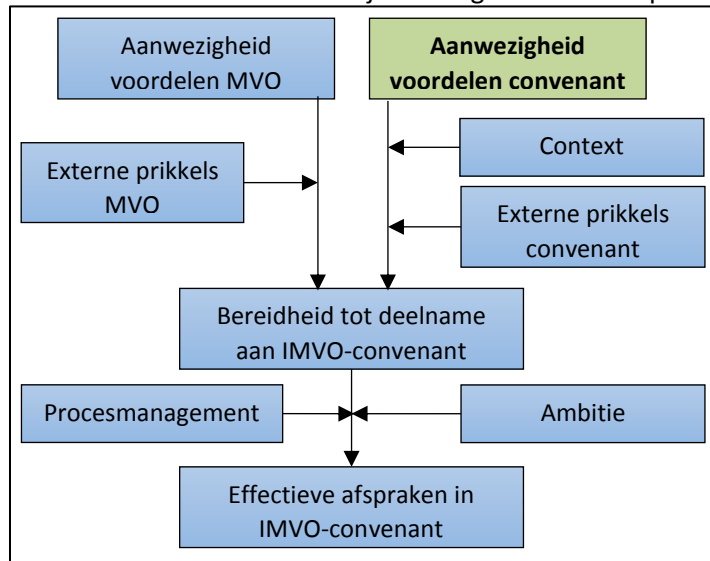
1. Perceptie aanwezigheid voordelen van MVO	
Deelaspect	Score *
1.1 Financiële winst	2.00
1.2 Concurrentievoordeel	2.38
1.3 Goede reputatie	3.88
1.4 Legitimiteit	3.38
1.5 Ethische verantwoording	4.13
Gemiddelde score:	2.90

* 1=niet/in zeer geringe mate, 2=in geringe mate, 3=in redelijke mate, 4=in grote mate, 5=in zeer grote mate

De scores sluiten aan bij het beeld dat vanuit de interviews is ontstaan. Concluderend zien de respondenten een redelijke mate van voordelen voor bedrijven om MVO-principes toe te passen in hun bedrijfsvoering. In het bijzonder verwachten zij dat MVO zal kunnen bijdragen aan een goede reputatie en legitimiteit van een onderneming. Volgens de ondervraagden zijn financiële prikkels voor MVO in de natuursteensector en de bredere bouwsector noodzakelijk, maar slechts in beperkte mate of zelfs onvoldoende aanwezig. Dit veroorzaakt bij bedrijven een spanningsveld tussen de wens om aandacht te geven aan MVO en de economische haalbaarheid daarvan. Alle ondervraagden zijn het erover eens dat intrinsieke motivatie een belangrijke factor is wanneer bedrijven afwegingen maken over het toepassen van MVO-principes in hun onderneming.

4.2 Aanwezigheid voordelen van convenant

In deze paragraaf wordt ingegaan op de perceptie van de aanwezigheid van voordelen van deelname aan een convenant voor bedrijven. Volgens het conceptueel model leidt hogere perceptie bij



bedrijven van aanwezigheid van dergelijke voordelen tot meer bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant. De deelaspecten die worden behandeld zijn de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op beleid, de mogelijkheden tot financiële winst, concurrentievoordeel, netwerkvoordelen en meer invloed in de productieketen door samenwerking

Invloed op beleid

Alle respondenten beschouwen een convenant als een manier waarop partijen invloed kunnen uitoefenen op het beleid. Door deelname aan de

onderhandelingen of aan het uiteindelijke convenant kunnen bedrijven voorkomen dat er over hen wordt beslist zonder dat ze betrokken zijn. Een van de ondervraagde bedrijven verwoordde dit zeer treffend en zei: “Als je in de soep wilt roeren, dan moet je in de keuken staan.” Het convenant wordt gezien als een kans om alternatief (nadelig) beleid zo veel mogelijk te voorkomen. Een aantal malen is in de interviews doorggevraagd naar de angst bij bedrijven voor dwingende wetgeving indien geen convenant tot stand komt. Deze angst is bij bedrijven niet zeer groot. De meeste respondenten uit de groep bedrijven staan zelfs positief tegenover wetgeving. Zij zien het voordeel dat de eisen dan voor alle bedrijven gelijk zijn. Een enkel bedrijf noemt ook, denkend vanuit het bereiken van het gewenste beleidseffect, het voordeel dat er bij wetgeving ingrijpendere consequenties zitten aan het niet voldoen aan de eisen. De ondervraagde bedrijven lijken dus niet bang voor wetgeving op dit gebied. Overige partijen zijn terughoudender als het gaat om de wenselijkheid van wetgeving. De respondent vanuit de overheid zegt hierover: Ik denk dat een van de voordelen van een convenant is dat je hulp krijgt en samenwerkt met partijen die kunnen bijdragen aan een oplossing die jij nodig hebt. (...) Als je wetgeving hebt, dan sta je als bedrijf nog steeds alleen.” De SER-respondent haalt het voorbeeld van Frankrijk aan, waar wel wetgeving is ingesteld, en geeft aan: “In Frankrijk is een *due diligence* wet [ingesteld], maar die geldt alleen voor hele grote bedrijven, met heel veel werknemers. Dan heb je een wet opgesteld en die grote bedrijven gaan dat doen, maar al die andere bedrijven, daar geldt dat dan niet voor. Zeker in de bouwsector heb je heel veel bedrijven die niet aan die drempel komen. Wij proberen dus de hele sector mee te nemen. En in die convenanten zit ook nog eens die gezamenlijke aanpak. We zorgen hier voor een governance waardoor partijen elkaar goed weten te vinden, makkelijk met elkaar in contact kunnen komen over risico’s die spelen. (...) Al die voordelen die heb je niet met een wet.” De projectleider van de IMVO-pilots gebruikt het voorbeeld van de aangehouden Wet zorgplicht kinderarbeid om een derde nadeel van wetgeving duidelijk te maken: “Als die wet er zou komen, dan gaan bedrijven er iets mee doen. Dan zeggen ze: “Nou mooi, dat hebben we dan geregeld en de rest laten we liggen.” Dus dat is het risico. (...) Dan krijg je een soort minimum. En dan wordt het heel lastig om bedrijven te bewegen om daar voorbij nog iets te doen.”

Financiële winst

Als tweede mogelijke voordeel van deelname aan een convenant wordt ingegaan op de mogelijkheden van financiële winst door kostenreductie dan wel opbrengstverhoging. Over de mogelijkheden van kostenreductie geven de respondenten eensgezind aan dat deze niet of zeer beperkt aanwezig zijn. De respondenten die ingaan op het kostenaspect geven allen aan dat activiteiten die gepaard gaan met deelname aan het (natuursteen)convenant juist extra kosten met

zich mee brengen. Enerzijds vanwege de kosten die het geplande onafhankelijke secretariaat met zich mee brengt, anderzijds vanwege de uitvoering van de maatregelen die voortkomen uit de uitvoering van de *due diligence* waartoe bedrijven zich verplichten met het convenant.

Over de mogelijkheden van opbrengstverhoging is men wat positiever, hoewel ook daarover kritische opmerkingen worden gemaakt. Veel respondenten koppelen de mogelijkheden voor opbrengstverhoging aan de mogelijkheid van het verkrijgen van concurrentievoordeel door deelname aan het convenant. Bovendien lijkt, net als werd gesignaleerd ten aanzien van de mogelijkheid voor financiële winst door het hanteren van MVO, de markt waarop het bedrijf opereert van invloed. Bedrijven die te maken hebben met een consumentenmarkt kunnen zich onderscheiden ten opzichte van hun concurrenten door deelname aan het convenant te gebruiken in hun marketingstrategie richting de consument. Indien zij erin slagen deze boodschap over te brengen, kan dit leiden tot onderscheiding ten opzichte van de concurrent en een hogere opbrengst voor het bedrijf. Hiervoor is het nodig dat het bestaan en de inhoud van het convenant ook bekend is bij de consument. De respondent die met zijn bedrijf zelf actief is op de consumentenmarkt geeft aan dat dit nog moeilijk is: "Het consumentenbewustzijn is er nog te weinig."

Wanneer bedrijven opereren op een aanbestedingsmarkt, dan zijn zij afhankelijk van de vraag die via de aanbesteding wordt gesteld. Een meerderheid van de respondenten geeft aan dat bedrijven momenteel door het uitvoeren van *due diligence*, die met het convenant beoogd wordt, geen voordeel verkrijgen in aanbestedingen. Hierdoor kunnen zij zich niet of nauwelijks onderscheiden ten opzichte van hun concurrenten. Het hanteren van duurzaamheidscriteria in aanbestedingen gebeurt volgens de respondenten op dit moment nog heel weinig, maar wordt door hen juist genoemd als manier waarop de motivatie voor deelname aan het convenant voor bedrijven zal toenemen. Een koppeling tussen het convenant en een vorm van gunningsvoordeel in aanbestedingen zien zij als voordeel. Twee respondenten trekken deze lijn nog door en geven aan dat zij vooral een voordeel zien als deelname aan het convenant in de aanbesteding zou worden geaccepteerd als onderbouwing dat het betreffende bedrijf aan gewenste selectiecriteria voldoet. Dit zou volgens deze ondervraagden zowel de bedrijven als de aanbestedende partij veel werk schelen en voor bedrijven een reden zijn om mee te doen aan het convenant.

Concurrentievoordeel

De perceptie van concurrentievoordeel werd hierboven al genoemd voor zover dit in verband werd gebracht met de mogelijkheden tot opbrengstverhoging. Bedrijven op een consumentenmarkt hebben naar verwachting een grotere kans op onderscheidingsmogelijkheden en concurrentievoordeel dan bedrijven op een aanbestedingsmarkt.

Kritische opmerkingen ten aanzien van competitieve voordelen werden gemaakt met betrekking tot transparantie en het delen van kennis binnen een convenant. Alle partijen die betrokken zijn bij het natuursteenconvenant noemden de bespreking van transparantie over productielocaties in het buitenland als een heikel punt aan de onderhandelingstafel. Voor bedrijven ligt dit vanuit concurrentie-oogpunt zeer gevoelig. Een van de bedrijven legde uit waarom het prijsgeven van informatie over ketenpartijen voor bedrijven volgens hen geen optie is: "[We doen] bijvoorbeeld 20 jaar zaken met een fabriek. En die weet exact wat de wensen zijn. Welke verpakking, welke toleranties er zijn in de afmetingen en de kleuren en de diktes. Dat duurt jaren voordat je dat op een goed niveau hebt. En dan zou je al die investeringen weg geven aan de concurrent. Dat kan niet. Het is heel lastig om goede leveranciers te vinden die precies weten wat de Nederlandse importeur wil. Dat ga je niet zomaar vrij geven."

Opvallend is dat verschillende partijen, gerelateerd aan het onderwerp concurrentievoordeel en het convenant als marketingstrategie, opmerken dat het voorkomen van negatieve publiciteit een belangrijke reden kan zijn voor bedrijven om deel te nemen aan het convenant. Dit wordt genoemd

door respondenten vanuit alle groepen. Bedrijven willen heel graag negatieve publiciteit voorkomen. De respondenten noemen verschillende manieren waarop deelname aan het convenant hierbij behulpzaam kan zijn. Ten eerste kunnen de convenantpartners afspraken maken over het eerst intern signaleren en oppakken van mogelijke misstanden, binnen de governance van het convenant. Constateringen of verdenkingen van misstanden leiden dan niet direct tot publiciteit. Ten tweede, indien er wel negatieve publiciteit ontstaat, kan het deelname aan het convenant worden gebruikt in de reactie daarop. De boodschap is dat er vanwege de complexiteit van het probleem geen garanties zijn dat er geen MVO-risico's optreden, maar dat bedrijven met hun *due diligence* eventuele problemen adequaat aanpakken. Dat vraagt om een omslag in denken, die bedrijven en maatschappelijke organisaties steeds meer maken maar bij de consument nog lastig ligt. De consument is gewend aan logo's of labels op producten die in hun ogen garanderen dat er geen problemen zijn. Respondenten uit alle groepen geven echter aan dat een dergelijke garantie bij de onderhavige IMVO-risico's niet is te geven. Verschillende respondenten uiten wel de wens dat het convenant bijdraagt aan een overgang van *naming and shaming* naar *knowing and showing*. Een derde manier waarop een convenant kan bijdragen aan het beperken van negatieve berichtgeving is dat het risico op negatieve publiciteit afneemt omdat de kans dat een bedrijf onverhoopt te maken krijgt met misstanden in de keten afneemt vanwege de effectiviteit van het convenant. Opvallend genoeg wordt dit punt slechts door een enkele respondent genoemd, uit de groep bedrijven. Hij beschrijft dat het convenant kan helpen negatieve publiciteit te voorkomen doordat je als bedrijf meer controle op de risico's krijgt en deelname je scherp maakt.

Netwerkvoordelen

Een van de grootste voordelen van deelname aan het convenant betreft volgens de respondenten het netwerkvoordeel vanwege de interactie met overige betrokkenen. "Je krijgt een netwerk. Je haalt ook kennis op", was de reactie vanuit een van de ondervraagde bedrijven. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking die is ontstaan tussen een bedrijf en een maatschappelijke organisatie die beiden deelnemen aan de onderhandelingen over het natuursteenconvenant. De betreffende maatschappelijke organisatie is ingehuurd door het bedrijf om een coördinerende rol te vervullen in een project dat het bedrijf uitvoert in India. Een van de respondenten erkent de versterking van het netwerk vanwege het natuursteenconvenant en legt direct ook een relatie naar de effectiviteit ervan: "De onderhandelingen die nu lopen dragen er aan bij dat dat netwerk veel groter is geworden, mensen veel meer van elkaars bestaan weten, elkaar ook, en dat is misschien nog wel een hele belangrijke, goed begrijpen. (...) Dat is wel heel belangrijk om uiteindelijk in de uitvoering met elkaar ook problemen op te lossen."

Meer invloed in de productieketen door samenwerking

Alle respondenten onderschrijven de meerwaarde van de samenwerking die met een convenant tot stand komt. Ten aanzien van het natuursteenconvenant geven de betrokken partijen aan dat de samenwerking nodig is om de IMVO-risico's daadwerkelijk aan te pakken. Enerzijds is dit volgens de ondervraagden nodig vanuit het oogpunt van volume en leverage, anderzijds gaat het om het gebruik maken van elkaars kennis en netwerk. Beide punten worden hieronder nader uitgewerkt.

Daadwerkelijke beperking van IMVO-risico's vraagt om verandering bij bedrijven in productielanden. Een individueel bedrijf in Nederland heeft echter weinig invloed op bijvoorbeeld de arbeidsomstandigheden op productie- of verwerkingslocaties. Een van de ondervraagde bedrijven lichtte dit als volgt toe: "Naarmate je meer inkoopvolume hebt in zo'n bedrijf, heb je meer invloed. Maar er zijn maar een paar bedrijven waar ik zoveel inkoopvolume heb dat ik ook daadwerkelijk iets kan vertellen. Dat zijn er misschien maar 5. Bij de rest ben je maar een klein onderdeel. Dan zegt de fabriek: "Ik heb prachtige materialen en ik kan het zo verkopen. Als jij zo moeilijk doet, dan bekijk je het maar, want alle andere internationale importeurs of afnemers die vragen er niet om. Dus waarom zou ik dat voor jou doen?" Dat is heel weerbarstig, om echt iets in de fabriek, op de vloer, voor elkaar te krijgen." Een ander bedrijf schetste deze zelfde beperkte invloed: "Bij de partijen waar

ik inkoop ben ik maximaal 2 of 3 procent van hun totale omzet, als ik dat haal. Dus ik ben heel klein, mijn leverage is niet zo groot.” De respondent vanuit de overheid omschreef ook dit probleem en legde uit hoe het convenant hier verbetering in kan brengen: “Het idee is natuurlijk dat als jij een bedrijf bent en jij maakt je keten inzichtelijk en je komt risico’s tegen en je probeert via je leveranciers en alle schakels in de keten daar wat aan te doen, dat daar weinig beweging in komt omdat jij waarschijnlijk maar een heel klein klantje bent, waarvoor zij niet hun hele beleid gaan omgooien. Hoe meer klanten dat vragen en dat belangrijk vinden en daar vragen over gaan stellen, hoe meer zo’n leverancier denkt: “O, ik moet zorgen dat ik mijn zaken op orde heb”. En dat hoop je dus steeds van schakel op schakel voor elkaar te krijgen.”

Niet alleen slagkracht vanuit leverage is nodig om invloed uit te kunnen oefenen op eerdere schakels in de productieketen. Bedrijven staan aan de lat om daadwerkelijk de *due diligence* uit te voeren en problemen ter plekke te adresseren, maar geven aan dat zij dit niet zelfstandig kunnen. Alle respondenten zijn van mening dat samenwerking nodig is om daadwerkelijk iets te bereiken in de keten. In de interviews omschrijven respondenten regelmatig de meerwaarde of rol van de overige betrokkenen. Bedrijven worden gezien als de cruciale speler, aangezien een bedrijf, als afnemer, in eerste instantie invloed kan uitoefenen in de keten door eisen te stellen en afspraken te maken. Vakbonden en andere maatschappelijke organisaties kunnen bedrijven ondersteunen met kennis over de risico’s die er spelen en met toegang tot een lokaal netwerk van vakbonden of organisaties die kunnen helpen bij het signaleren en (onaangekondigd) controleren op misstanden. De overheid kan een rol spelen wanneer problemen alleen ‘bovenlangs’ bespreekbaar gemaakt kunnen worden, bijvoorbeeld via handelsmissies of het netwerk van ambassades. Daarnaast heeft de overheid niet alleen een rol naar leveranciers en overheden in productielanden, maar ook een signaalfunctie en stimulerende rol naar bedrijven in Nederland. Een van de ondervraagde bedrijven omschreef het belang van de verschillende rollen van de betrokkenen als volgt: “De uiteindelijke doelstelling moet zijn dat de omstandigheden verbeteren, dat aan de richtlijnen wordt voldaan. (...) Als bedrijf ben je al snel tevreden als je met het management ter plekke praat en ze aangeven dat alles voor elkaar is. Maar het is natuurlijk niet voor elkaar. Dus heb je gesprekken nodig met de arbeiders, met vakbonden. Dus heb je vakbonden nodig vanuit Nederland, die internationale takken hebben. Je zult ook NGO’s nodig hebben, die daar in de dorpen werken aan verbetering van werkomstandigheden, of met schooltjes. (...) En de overheid, ook in India zijn er wetten dat kinderen onder de 15 jaar niet in groeves mogen werken. Die controle daarop moet beter. Vandaar dat je zo’n convenant alleen maar kunt maken als je al die partijen, NGO’s, bedrijven, brancheorganisaties, overheden, vakbonden bij elkaar hebt. Anders kan het niet. Je moet echt samenwerken.”

Scores antwoordfiche en deelconclusie Perceptie aanwezigheid van voordelen van MVO

Ter ondersteuning van de hierboven gepresenteerde bevindingen worden in tabel 4.2 de scores weergegeven die de respondenten hebben toegekend aan de verschillende deelaspecten van deze variabele.

Tabel 4.2 Weergave scores antwoordfiche voor Aanwezigheid voordelen convenant

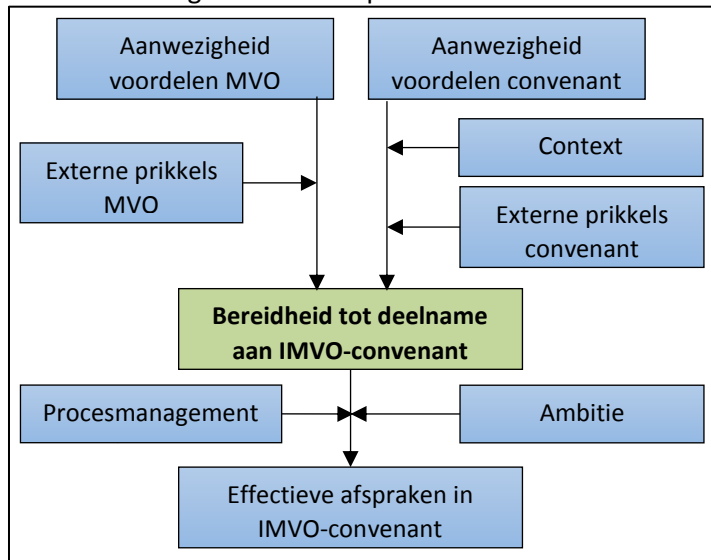
2. Perceptie aanwezigheid voordelen van convenant	
Deelaspect	Score
2.1 Invloed op beleid, voorkomen alternatief beleid	3.13
2.2 Financiële winst door reductie van kosten	1.88
2.3 Financiële winst door verhoging van opbrengsten	2.63
2.4 Concurrentievoordeel	2.75
2.5 Netwerkvoordelen	4.00
2.6 Meer invloed in productieketen door samenwerking	4.25
Gemiddelde score:	3.10

* 1=niet/in zeer geringe mate, 2=in geringe mate, 3=in redelijke mate, 4=in grote mate, 5=in zeer grote mate

De scores sluiten aan bij het beeld dat vanuit de interviews is ontstaan. Concluderend zijn de respondenten van mening dat voordelen voor bedrijven om deel te nemen aan een convenant in redelijke mate aanwezig zijn. Er is een duidelijk onderscheid aanwezig tussen de financiële en niet-financiële voordelen. De respondenten zijn positief over de aanwezigheid van netwerkvoordelen en de mate waarop invloed kan worden uitgeoefend op de productieketen en op beleidsvorming. De beoogde financiële voordelen zijn volgens hen echter in veel beperktere mate aanwezig, of nog onzeker.

4.3 Bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant

In deze paragraaf wordt ingegaan op de bereidheid bij bedrijven om deel te nemen aan een IMVO-convenant. Volgens het conceptueel model wordt deze bereidheid positief beïnvloed door een



hogere perceptie van aanwezigheid van voordelen voor bedrijven van maatschappelijk verantwoord ondernemen en van voordelen van deelname aan een convenant. Een grotere bereidheid bij bedrijven tot deelname aan een IMVO-convenant leidt volgens het model op zijn beurt weer tot effectievere afspraken in een IMVO-convenant. De deelaspecten die worden behandeld zijn de mate waarin bedrijven verantwoordelijkheid nemen op het gebied van IMVO, bereidheid om tot consensus te komen over IMVO-doelstellingen, bereidheid tot het delen van kennis en bereidheid tot

het delen van kosten.

Bij de behandeling van deze variabele moet worden opgemerkt dat het merendeel van de respondenten direct betrokken is bij de onderhandelingen over het convenant in de natuursteensector en vanuit dat oogpunt op de vragen hebben gereageerd. Alleen de respondenten van BAM en Bouwend Nederland zijn niet bij dit convenant betrokken.

Het nemen van verantwoordelijkheid op het gebied van IMVO

Het eerste punt dat is onderzocht is de mate waarin bedrijven verantwoordelijkheid nemen op het gebied van IMVO, in het bijzonder door te kijken naar hun bereidheid tot het aangaan van schriftelijke verbintenissen hierover. Op basis van de reacties van de respondenten lijkt deze bereidheid in redelijke mate aanwezig. Toch zijn de geluiden hierover niet eenduidig. Enkele respondenten geven aan dat bij bedrijven de wil er is om de problematiek aan te pakken via het convenant, maar dat onbekendheid met de gevraagde *due diligence* leidt tot afwachtendheid en angst. Daarbij kan ook de vrijblijvendheid van een convenant een rol spelen. Bedrijven zouden deze vrijheid kunnen gebruiken om het aangaan van verbintenissen uit te stellen. Tegelijkertijd zijn er ook meerdere ondervraagden, met name vanuit de groep bedrijven, die signaleren dat bedrijven veelal nog een struisvogelpolitiek hanteren. Een van de respondenten gaf aan dat bedrijven wel steeds meer inzien dat zaken vaak niet helemaal juist gaan, maar dat ze redeneren dat het probleem niet zo ernstig is of niet voor hun bedrijf geldt. Een ander bedrijf gaf aan dat bedrijven terughoudend zijn om daadwerkelijk het gesprek aan te gaan met ketenpartijen en dat de meeste bedrijven hier “absoluut niet op zitten te wachten.” Hoewel sommige respondenten aangeven dat deze houding los staat van de kosten, geven anderen aan dat de kostenafweging ook hier wel degelijk een rol speelt: “Zo zijn er meer bedrijven die eigenlijk alleen maar kijken: “Prima, ik wil in gesprek, maar dan wil ik wel weten

wat het oplevert. Ik ben niet zo bezig met het verbeteren van arbeidsomstandigheden en de rol van de vrouw en kinderarbeid, dat lossen die landen grotendeels zelf maar op.””

De partijen die onderhandelen over het natuursteenconvenant geven aan dat de onderhandelingen momenteel in een afrondende fase lijken te zitten. Ook hierover loopt het beeld echter nog uiteen. Zoals eerder beschreven noemen respondenten transparantie over productielocaties en handelspartners als een van de meest heikele punten uit de onderhandelingen. Sommige partijen geven aan dat dit punt inmiddels is beslecht. Andere respondenten zeggen dat nog moet blijken of er nu een voorstel ligt waarover alle partijen het eens kunnen zijn. Een ander verschil van inzicht bestaat er ten aanzien van de verdeling van kosten van de uitvoering van het convenant, waarop hieronder nog wordt ingegaan. Sommige partijen geven aan dat dit nog volledig onduidelijk is en een flink discussiepunt zal worden, terwijl anderen zich hier niet van bewust lijken te zijn. Ondanks deze verschillende inzichten lijkt het gevoel te overheersen dat de partijen nu, na twee jaar onderhandelen, aan de slag willen en willen komen tot een convenant. Het uitonderhandelen van de tekst van het convenant is de eerste stap. Vervolgens moet blijken in hoeverre individuele bedrijven uit de sector bereid zijn het convenant te ondertekenen. De respondenten uit de groep bedrijven doen hierover geen uitspraken en geven aan dat dit op dit moment, zonder duidelijkheid over de kostenverdeling, nog heel onduidelijk is.

Bereidheid om te komen tot consensus over IMVO-doelstellingen

Het tweede punt dat is onderzocht ten aanzien van de bereidheid van bedrijven om deel te nemen in een IMVO-convenant is de bereidheid om te komen tot consensus over doelstellingen in het convenant. Dit is een interessant punt, want verschillende respondenten geven aan dat in de natuursteensector al 15 jaar gesprekken worden gevoerd over duurzaamheid, onder andere binnen de Werkgroep Duurzame Natuursteen, maar dat deze initiatieven steeds zijn gestrand vanwege tegenstrijdige belangen. Op basis van de reacties van de respondenten lijkt de bereidheid om tot consensus te komen in vrij grote mate aanwezig. Partijen erkennen dat het moeilijk is een convenantstekst op te stellen waar iedereen zich achter kan scharen. Soms staan belangen lijnrecht tegenover elkaar en zijn er felle discussies gevoerd aan tafel. Belangrijk is dat respondenten uit zowel de groep bedrijven als de maatschappelijke organisaties en de overheid aangeven dat je met elkaar moet blijven praten. Een van de bedrijven antwoordt bevestigend op de vraag of partijen elkaars belangen hebben leren kennen door het convenantsproces: “Ja. Met alle felle discussies die we soms hebben. Maar als je niet met elkaar aan tafel zit, dan is het ook niet goed. Je moet met elkaar praten. Je moet de cultuur van zo’n NGO en zo’n vakbond aanhoren en zij moeten ook ons aanhoren; onze argumenten horen en dan hopen, erop vertrouwen, dat je bij elkaar komt. Als je niet met elkaar praat, dan komt er nooit wat van. Dan blijf je in onbegrip leven en komt er nooit iets tot stand.” Een van de andere bedrijven geeft aan dat onderhandelen betekent dat er altijd sprake is van een ‘verzwakking van je wensenlijstje’. Een van de betrokken brancheorganisaties wijst erop dat het verkrijgen van draagvlak bij de achterban nog een strijd zal worden, maar dat ideologisch gezien nu partijen aan tafel zitten die dit convenant allemaal willen. Er is in voldoende mate een bewustzijn dat er een taak is die gezamenlijk moet worden opgepakt. Bij alle respondenten lijkt de wens aanwezig om daadwerkelijk maatregelen te nemen die de omstandigheden van mensen in productielanden gaan verbeteren door middel van de *due diligence* en het gezamenlijk aanpakken van de problematiek. Naast dit overkoepelende belang worden vanuit de interviews verschillende zwaarwegende belangen van de verschillende betrokkenen duidelijk. Voor bedrijven is van groot belang dat de kosten van deelname aan het convenant, inclusief de bijbehorende acties die volgen uit de afspraken, worden terugverdiend. De Landelijke India Werkgroep geeft aan dat zij niet zouden deelnemen als de vrijheid van hun rol als kritische NGO daarmee zou worden ingeperkt. FNV geeft aan dat voor hen vakbondsvrijheid, het recht om je als werknemers te organiseren in een vakbond en collectief te onderhandelen, absoluut een onderwerp is dat in het convenant moet worden geadresseerd. Voor het ministerie van Buitenlandse Zaken is het convenant een middel waarmee

moet worden bereikt dat de OESO-richtlijnen worden nagestreefd. Elke partij zal zijn belangen verankerd willen zien in het convenant.

De bereidheid om concessies te doen lijkt, zoals hierboven al beschreven, aanwezig. Een lakmoesproef voor deze bereidheid is de dreiging van een rechtszaak tegen de Landelijke India Werkgroep geweest, aangespannen door partijen die ook aan de onderhandelingstafel zaten. Respondenten geven aan dat, ondanks dat deze situatie niet prettig was en heeft geleid tot vertraging in de onderhandelingen, de partijen uiteindelijk wellicht nader tot elkaar heeft gebracht en onderling begrip heeft vergroot. De respondenten vanuit de Landelijke India Werkgroep geven hierover aan: “We hebben het proces een poosje stilgelegd en daarna zijn we toch met z’n allen tot de conclusie gekomen dat we er graag uit willen komen en dat het convenant er moet komen.”

Bereidheid tot het delen van kennis

Als derde aspect is onderzocht hoe groot de bereidheid is tot het delen van kennis. Bij de bespreking van de mate waarin concurrentievoordeel kan worden verkregen door middel van een convenant kwam dit onderwerp ook al kort aan de orde, aangezien uit de beantwoording van de respondenten blijkt dat zij een groot risico zien voor hun concurrentiepositie als zij kennis delen over hun productie- en verwerkingslocaties en handelspartners. Deze gevoeligheid werd tijdens het onderhandelingstraject nog eens onderstreept. In 2017 publiceerde de Landelijke India Werkgroep het rapport ‘The Dark Sites of Granite’, waarin melding wordt gemaakt van een aantal misstanden in steengroeven in India en van de betrokkenheid van Nederlandse natuursteenbedrijven. Een natuursteenbedrijf dat hierin werd bestempeld als dubieus klopte, gebruik makend van deze informatie, vervolgens aan bij een van de steengroeven waar een natuursteenbedrijf dat juist zeer positief uit het onderzoek naar voren kwam zaken mee doet. Deze concurrentiegevoeligheid is een grote drempel om informatie te delen. Het betreffende voorlopersbedrijf zei over dit voorval: “Ik wil heel graag transparant zijn, maar ik wil wel dat er op een vertrouwelijke manier met mijn gegevens wordt omgegaan. Op het moment dat ik [mijn gegevens vrij geef], kopen morgen een hoop concullega’s daar ook in. Dus een concurrentievoordeel ben ik vrij snel kwijt. Dus daar ben ook ik zelfs huiverig voor. Want waar wij tien jaar in investeren, daar zouden ze allemaal zo mee weg kunnen lopen. (...) NGO’s [willen] een lijst op de website hebben met alle [groeve-eigenaren] die mee doen. (...) Daar ben ik fel tegenstander van. Want op het moment dat je dat moet gaan doen, (...) dan geef ik zo m’n leveranciers prijs en dan ben ik zo m’n hele concurrentiepositie kwijt.”

Verschillende respondenten noemen de beoogde oplossing voor dit probleem. Het idee is dat de concurrentiegevoelige informatie gedeeld wordt met een in te stellen secretariaat, maar niet bekend wordt gemaakt bij de deelnemers. Op het moment dat het secretariaat een signaal ontvangt over (mogelijke) misstanden, dan seint het secretariaat de bedrijven in die een relatie hebben met de betreffende locatie. Op deze wijze ontstaat de gevraagde transparantie, zonder dat gevoelige informatie bij concurrenten terecht komt. Uit de interviews blijkt dat de beelden over deze oplossing nog niet helemaal overeen komen. Een van de brancheorganisaties vindt dat de secretariaatsrol heel goed door een partij uit de sector kan worden vervuld, terwijl verschillende andere partijen aangeven dat dit absoluut een onafhankelijke partij moet zijn. Een van de bedrijven geeft aan dat er sprake moet zijn van aangetoonde misstanden voordat actie moet worden ondernomen, terwijl maatschappelijke organisaties vinden dat het ook om verdenkingen van misstanden kan gaan. Kortom, verschillende ondervraagden gaven aan dat dit punt is opgelost, maar wellicht ontstaat hierover toch nog discussie bij het opstellen van de definitieve tekst voor het convenant. In ieder geval geven de respondenten vanuit de bedrijven heel duidelijk aan dat zij niet bereid zijn tot het delen van concurrentiegevoelige kennis zonder dat hierover goede afspraken worden gemaakt.

Bereidheid tot het delen van kosten

Het laatste onderzochte deelaspect van deze variabele is de bereidheid bij partijen tot het delen van kosten van de totstandkoming van het convenant en de naleving van de afspraken. De

ondervraagden kijken daarbij vooral ook naar de kosten van het in te stellen secretariaat. Op het moment van de interviews was de verdeling van deze kosten nog niet besproken aan de onderhandelingstafel. De Landelijke India Werkgroep heeft in het begin van het convenantsproces aangegeven dat zij niet kunnen delen in deze kosten. Dit lijkt door de overige partijen te worden geaccepteerd. FNV is deelnemer in elk IMVO-convenant dat tot nu toe is afgesloten en betaalt soms wel en soms niet mee in de kosten. Overige partijen lijken hierover voor het natuursteenconvenant op dit moment geen verwachtingen of uitgesproken mening te hebben. Voor de financiering van het secretariaat wordt gekeken naar het bedrijfsleven en naar het ministerie van Buitenlandse Zaken. Bedrijven zijn van mening dat zij niet alles zelf zouden moeten betalen en verwachten dat het ministerie mee zal betalen aan de kosten van het secretariaat. De respondent vanuit het ministerie geeft aan dat de kostenverdeling per convenant wordt bekeken, omdat iedere sector verschillend is. Het ministerie neemt hierin, als een van de convenantpartijen, wel een verantwoordelijkheid, maar vindt dat het ministerie niet de volledige kosten op zich kan nemen: “Het liefste zeggen [bedrijven]: “Wij hebben de afspraken, nemen jullie het geld mee”. Maar zo werkt het natuurlijk niet. Je bent juist allemaal partij, dus je zult daarin ook allemaal je financiële bijdrage moeten leveren. Want als het gratis is, dan gaan ze het niet doen. Je wil wel een commitment, ook vanuit de bedrijven. (...) Zij zijn partij, wij zijn partij, dus het is niet meer dan normaal dat je allebei een deel van de rekening betaalt.”

Brancheorganisaties geven aan dat zij juist vanwege de onduidelijkheid over de kosten nog geen idee hebben hoeveel aangesloten bedrijven daadwerkelijk deel zullen nemen. Zij houden hun achterban wel op de hoogte van de inhoud van het convenant. Hun achterban lijkt positief, maar geeft tegelijkertijd aan dat ze eerst moeten weten wat de kosten zijn voordat ze een besluit kunnen nemen over deelname. Een van de respondenten beschrijft de kostenverdeling als het grootste discussiestuk en de cruciale factor in het wel of niet slagen van het convenant. Zonder goede verdeling zullen brancheorganisaties hun leden ook niet adviseren deel te nemen aan het convenant. Ten tijde van de interviews waren de partijen in afwachting van een eerste voorstel voor kostenverdeling vanuit de SER. Bedrijven en overheid zijn bereid tot het delen van kosten, maar het is nog onduidelijk of er een verdeling is te vinden waar alle partijen zich in kunnen vinden.

Scores antwoordfiche en deelconclusie Bereidheid tot deelname aan IMVO-convenant

Ter ondersteuning van de hierboven gepresenteerde bevindingen worden in tabel 4.3 de scores weergegeven die de respondenten hebben toegekend aan de verschillende deelaspecten van deze variabele.

Tabel 4.3 Weergave scores antwoordfiche voor Bereidheid tot deelname aan IMVO-convenant

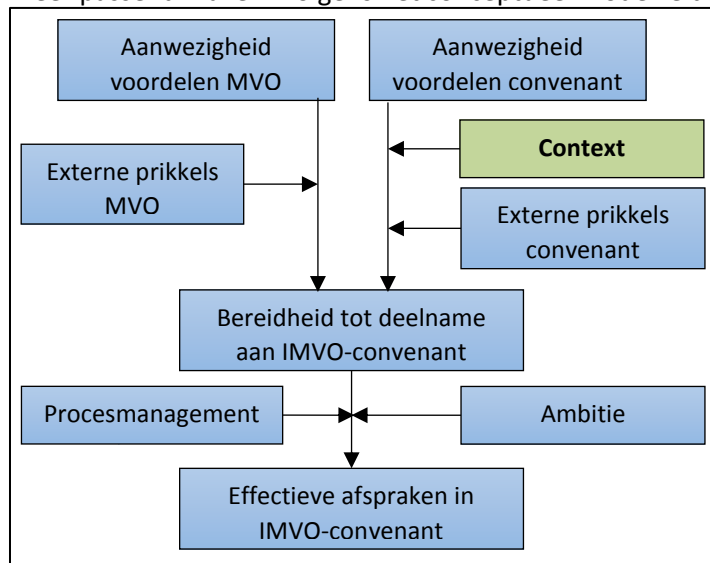
3. Bereidheid bij bedrijven tot deelname aan IMVO-convenant	
Deelaspect	Score
3.1 Het nemen van verantwoordelijkheid op het gebied van IMVO	3.00
3.2 Bereidheid tot consensus over IMVO-doelstellingen	3.67
3.3 Bereidheid tot delen van kennis	2.50
3.4 Bereidheid tot delen van kosten	2.33
Gemiddelde score:	2.88

* 1=niet/in zeer geringe mate, 2=in geringe mate, 3=in redelijke mate, 4=in grote mate, 5=in zeer grote mate

De scores sluiten redelijk aan bij het beeld dat vanuit de interviews is ontstaan. Concluderend geven de respondenten aan dat bedrijven in beginsel verantwoordelijkheid nemen en bereid zijn om gezamenlijk IMVO-doelstellingen op te stellen. Deze bereidheid wordt echter beperkt door (onbekendheid over) de aard van de acties voor bedrijven die voort zullen komen uit deelname aan het convenant en onzekerheid over de wijze waarop deze inspanningen kunnen worden terugverdiend. Vanuit de interviews komt verder sterk naar voren dat de bereidheid afhankelijk is van een goede oplossing voor het delen van concurrentiegevoelige informatie en van de kosten.

4.4 Context passend voor convenanten

In deze paragraaf wordt ingegaan op een aantal contextuele factoren die de inzet van een convenant meer passend maken. Volgens het conceptueel model leidt de perceptie bij bedrijven van



aanwezigheid van voordelen van deelname aan een convenant in grotere mate tot bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant naarmate de context meer passend is voor de inzet van een convenant. Achtereenvolgens zal worden ingegaan op de aard van het beleidsnetwerk, karakteristieken van de sector, de betrouwbaarheid van de overheid, de aard van het maatschappelijk probleem, de haalbaarheid van consensus over doelstellingen en deelnamemoetheid vanwege alternatieve initiatieven.

Aard beleidsnetwerk

Als eerste kenmerk van het beleidsnetwerk wordt stilgestaan bij de mate van verbondenheid, ofwel de mate waarin partijen sympathiseren met elkaars doeleinden op het gebied van IMVO. Convenanten worden veel toegepast in situaties waar die verbondenheid laag is. De ondervraagde partijen geven aan dat de visie op IMVO in vrij grote mate uiteenloopt tussen de verschillende partijen. Zoals al eerder beschreven lopen de belangen van de onderhandelende partijen uiteen. Aanvullend blijkt uit de interviews dat normen ten aanzien van IMVO soms uiteenlopen. Sommige respondenten gaven bijvoorbeeld aan dat elke vorm van kinderarbeid ongewenst is, terwijl andere respondenten vinden dat er enig onderscheid zit in het soort arbeid dat kinderen verrichten en dat bepaalde vormen van arbeid door kinderen geaccepteerd kunnen worden. De meningen over normen rondom de problematiek en de te volgen aanpak lopen dus uiteen. Tegelijkertijd lijkt dit over het algemeen geen belemmering om met elkaar in gesprek te gaan. Respondenten hebben het over een 'normaal spanningsveld', of geven aan dat het belangrijk is om altijd met elkaar in gesprek te blijven. Een van de respondenten zei hierover: "Je werkt dan wel gezamenlijk in zo'n convenant, maar er zijn ook meningsverschillen en dat hoeft je niet onder het tapijt te schuiven want het is gewoon zo. Dat is ook een kwestie van accepteren dat de mening over bepaalde punten zullen verschillen. En dat mag ook." Hoewel visies verschillen, tonen de partijen wel begrip voor elkaars standpunten. Men streeft naar overeenstemming over de aanpak in het convenant, zonder dat daar een gevoel achter zit dat men het op alle punten rondom milieu en mensenrechten met elkaar eens moet zijn. Wel is in de gesprekken nog het effect merkbaar van de verstoring van de relatie tussen bepaalde partijen na het uitbrengen van het LIW-rapport over graniet in 2017 en de dreigende rechtszaak die daarop volgde. Een van respondenten vanuit de brancheorganisaties geeft aan dat het logisch is dat partijen soms een conflict hebben en dat je ondanks conflicten nog steeds met elkaar aan tafel kunt zitten. Tegelijkertijd is hij kritisch over de noodzaak van de betrokkenheid van LIW bij het convenant en vraagt hij zich af of zij hun signalerende rol niet beter buiten het convenant zouden kunnen vervullen. De mate van sympathie voor de doeleinden en werkwijze van deze beoogde mede-ondertekenaar van het convenant is bij deze partij minder aanwezig.

Het tweede kenmerk van de sector dat is onderzocht is de verwevenheid tussen partijen, ofwel de intensiteit van de onderlinge interactie tussen de individuen, groepen en organisaties in het netwerk. De respondenten beoordelen deze contacten als vrij intensief. Verschillende ondervraagden geven

aan dat gesprekken over duurzaamheid al 15 jaar geleden zijn begonnen en dat een deel van de nu betrokkenen elkaar al vanuit die historie kent. De (vertegenwoordigers van) betrokken bedrijven en brancheorganisaties geven aan elkaar over het algemeen vrij goed te kennen. Enkele respondenten geven aan dat de betrokkenheid van maatschappelijke organisaties relatief nieuw is, maar dat men deze partijen inmiddels door de onderhandelingen ook goed kent. Ook de betrokkenheid van de SER is nieuw. De huidige aanpak, met maatschappelijke organisaties en onder leiding van de SER, wordt als vernieuwend ervaren ten opzichte van eerdere gesprekken over duurzaamheid. Contacten buiten het onderwerp IMVO om lijken beperkt. In dit verband wordt alleen genoemd dat partijen of personen elkaar soms kennen vanuit cao-onderhandelingen.

Karakteristieken van de sector

Overeenkomstig de operationalisering van dit deelaspect zal worden ingegaan de volgende karakteristieken van de sector:

- Het vermogen tot zelforganisatie
- De mate van innovativiteit
- De mate van competitiviteit
- De mate van homogeniteit

Op de vraag of de sector de IMVO-problematiek zelfstandig op kan lossen, geven de bedrijven aan dat zij denken dat dit zeer lastig zou zijn of dat dit niet het geval is. In de bouwsector is wel sprake van andere collectieve initiatieven, maar in de natuursteensector zijn eerdere duurzaamheidsinitiatieven volgens de ondervraagden steeds gestrand vanwege uiteenlopende belangen. In de ogen van de respondenten had de sector de huidige vorderingen zoals die worden gerealiseerd met het convenant, voor de natuursteensector als geheel, niet zelfstandig kunnen bereiken. De meerwaarde van een onafhankelijke trekker van het traject wordt hierbij ook vermeld.

De respondenten beschouwen de sector, in het bijzonder sprekend over de natuursteensector, als niet erg innovatief. De sector wordt omschreven als behoudend. Een van de respondenten geeft aan dat natuursteen een technisch product is, waar voor verschillende toepassingen heel verschillende aspecten van belang zijn. Het materiaal komt vanuit geografisch zeer verspreide locaties over de hele wereld. Kennis over beste locaties om bepaald materiaal te verkrijgen of materiaal te laten verwerken wordt in de vele kleine familiebedrijfjes vaak van ouder op kind overgedragen. Momenteel zijn er veel bedrijven die al voor de derde of vierde generatie in de familie zijn. In deze bedrijven leeft de herinnering aan de slechte periode in de sector van de jaren '70 van de vorige eeuw nog voort en ook de meer recente economische crisis is nog niet naar de achtergrond verdreven. De combinatie van deze factoren maakt, volgens deze respondent, dat de meeste bedrijven in de natuursteensector niet heel vooruitstrevend zijn.

De ondervraagden beschouwen de sector unaniem wel als competitief. Ook in de bouwsector zijn bedrijven geraakt door de recente economische crisis. In de natuursteensector is in deze periode een groot aantal bedrijven failliet gegaan. Volgens de respondenten vanuit de groep bedrijven trekt dit momenteel weer aan, maar hebben veel bedrijven nog weinig financiële reserves. Een van de respondenten is van mening dat de winstmarges in de natuursteensector eigenlijk nog wel meevallen, maar hij geeft ook aan dat naast voldoende marge ook voldoende volume nodig is en de markt voor natuursteen momenteel terugloopt. Dit brengt met zich mee dat bedrijven weinig financiële ruimte ervaren.

De sector wordt door de respondenten niet bestempeld als homogeen. Al eerder werd genoemd dat de aard van bedrijven in de bouwsector sterk uiteen loopt. Ook binnen de natuursteensector bestaat een grote variëteit aan bedrijven. Een van de ondervraagde ondernemers zegt hierover het volgende: "Natuursteen, dat is een heel versplinterd landschap. (...) Bij natuursteen heb je drie compleet verschillende takken. Je hebt grafzerken, dat is vaak import van kant- en klare grafzerken.

(...) Dan heb je de bouwgerelateerde producten, tegels, zeg maar de bestratingen, en dan heb je de keukenbladen, de industriële verwerking van platen. (...) Het is allemaal natuursteen, maar toch wezenlijk verschillend.” Mede vanwege de variëteit aan werkzaamheden lijkt er ook geen sprake te zijn van duidelijke leiders in de sector. De respondent van Michiel Oprey & Beisterveld, het grootste bedrijf in de sector, geeft hierover aan: “Oprey is de grootste, maar ik wil niet zeggen dat Oprey dan de leiding heeft. Iedereen zit wel in zijn eigen deelgebied, met zijn eigen producten, zijn eigen benadering en zijn eigen strategie (...) Het is dus erg verdeeld.” De sector lijkt dus niet homogeen en er zijn geen duidelijke leiders aan te wijzen. Ook kijkend naar sectororganisaties lijkt er geen partij te zijn die een duidelijke leiderschapsrol heeft. Via verschillende respondenten is op hoofdlijnen achterhaald hoe de huidige verdeelde sectororganisatie is ontstaan. In het verleden was er één brancheorganisatie in de natuursteenbranche, de Algemene Nederlandse Bond van Natuursteenbedrijven (ABN). Vanwege onvrede is een aantal bedrijven in 2013 vertrokken bij de ABN en is de ondernemersvereniging DI-Stone opgericht. ABN is daarna nog gefuseerd met de Nederlandse Ondernemersvereniging voor Afbouwbedrijven (NOA), zodat de huidige ABN/NOA ontstond. ABN-NOA en DI-Stone bestaan naast elkaar als brancheorganisaties, met bijvoorbeeld ook aparte cao's. De relatie tussen de twee organisaties wordt als gevoelig bestempeld. Mede als gevolg hiervan is er, gelet op het convenantstraject, ook geen verantwoordelijke brancheorganisatie met een leidende rol aan te wijzen.

Betrouwbare overheid

De overheid wordt, zowel door de respondenten vanuit de bedrijven en bedrijfsorganisaties als vanuit de maatschappelijke organisaties gezien als een betrouwbare partner in het convenant. De respondenten uiten hier geen twijfels over. Wel blijkt uit de gesprekken dat FNV en de Landelijke India Werkgroep een keer gezamenlijk het gesprek zijn aangegaan met het ministerie van Buitenlandse Zaken omdat zij vonden dat de overheid in de gesprekken over de diverse convenanten zich meer uit zou kunnen spreken over de rollen van maatschappelijke organisaties binnen en buiten het convenant. Verder merkt een groot aantal respondenten op dat de overheid in hun ogen wel een leiderschapsrol heeft als het gaat om duurzaam inkopen en daarmee het creëren van mogelijkheden voor bedrijven om hun IMVO-investeringen terug te verdienen door middel van voordeel in overheidsaanbestedingen. Respondenten verwachten dit van de overheid, maar vinden dat de overheid dit tot nu toe nog te weinig laat zien. Deze opmerking heeft echter meer betrekking op aanbestedende overheden, zoals gemeenten en provincies en niet op het ministerie van Buitenlandse Zaken als partner in het IMVO-convenant.

Aard van het maatschappelijk probleem

In hoofdstuk 1 is de complexiteit van de IMVO-problematiek in de bouwsector uiteengezet. Nederlandse bedrijven hebben vaak weinig invloed op milieu- en arbeidsomstandigheden en mensenrechtensituaties in het buitenland. Desondanks wordt van hen via de OESO-richtlijnen wel geëist hierin verantwoordelijkheid te nemen. Bedrijven weten niet hoe zij aan deze richtlijnen kunnen voldoen. Binnen het convenant wordt gezocht naar een (financieel) haalbare manier waarop daadwerkelijk ook effect bereikt kan worden in de praktijk. De effectiviteit van deze oplossing is echter nog niet bewezen. Uit de interviews blijkt verder dat ook in dit stadium van het natuursteenconvenant nog geen consensus bestaat over te hanteren normen voor de problematiek. Eerder werd al genoemd dat sommige respondenten een andere norm hanteren voor de toelaatbaarheid van kinderarbeid dan anderen. Een van de respondenten geeft aan dat met het IMVO-convenant sterk wordt ingestoken op kinderarbeid, maar dat andere issues ook belangrijk zijn: “Op het IMVO-convenant zit vaak het stempel van kinderarbeid die voorkomen moet worden, (...) maar wat nog een veel groter probleem is, is bijvoorbeeld de silicose die je daar tegenkomt en waar niets aan gedaan wordt. Is dat vrouwen daar ook in de groeves werken, onder dezelfde zware omstandigheden, maar dan ook nog eens een keer te maken met seksuele intimidatie, met verkrachting. Je hebt te maken met ontzettend onzekere werkgelegenheid. Mensen die in hutjes op het terrein van de groeve-eigenaar wonen en geen enkele voorziening hebben. Intimidatie heb je

mee te maken. (...) Ik heb met de collega's [van lokale vakbonden] gesproken die daar werken, die gewoon onder bedreiging van pistolen uit de groeves verjaagd zijn als ze daar kwamen om met de mensen te praten." Deze opmerking verduidelijkt enerzijds nog eens de complexiteit van de uitdaging voor bedrijven als van hen verwacht wordt dat zij IMVO-risico's niet alleen in beeld brengen maar ook adresseren wanneer zich misstanden voordoen. Anderzijds maakt dit duidelijk dat verschillende partijen verschillende deelaspecten van de problematiek belangrijk vinden en een verschillende visie hebben op welke aandacht moet worden gegeven aan verschillende onderwerpen. Over de oplossing voor de IMVO-problematiek is onvoldoende kennis beschikbaar en de te hanteren normen moeten nog gedeeltelijk tot stand komen. Het probleem is daarmee inderdaad te typeren als een ongetemd politiek probleem, of *wicked problem*, zoals op basis van de eerste beschrijving in hoofdstuk 1 ook was verondersteld.

Haalbaarheid van consensus over doelstellingen

De ondervraagde respondenten zijn allen van mening dat consensus haalbaar is over de doelstellingen van het convenant. Enkele respondenten geven aan dat de tekst van het convenant grotendeels klaar is. Tegelijkertijd zijn er nog enkele onderwerpen waarover nog (definitief) afspraken moeten worden gemaakt. De respondent vanuit de overheid zegt bijvoorbeeld: "Bij natuursteen zijn we nu wel aan het eind van de tekst hoop ik, maar de rest van de afspraken over de implementatie moet nog worden gemaakt." Desgevraagd geven meerdere respondenten aan dat zij verwachten dat het natuursteenconvenant in het najaar 2018 kan worden ondertekend. Een van de betrokken bedrijven zet hierbij nog wel een aantal kanttekeningen, met name vanwege de onduidelijkheid over de kostenverdeling: "Die gemene deler van de kostenverdeling, dat wordt het huiswerk. En dat wordt het leukste discussiestuk nog. Maar ook de cruciale factor in het wel of niet slagen van dit convenant. (...) Wordt die financiële hobbel niet genomen, dan weet ik niet of het [convenant] getekend wordt." Zoals de respondent vanuit de overheid ook aangeeft lijken de overige resterende bespreekpunten voornamelijk gericht op praktische afspraken over de uitvoering van het convenant en niet op de doelstellingen die met het convenant wordt nagestreefd. Daarmee lijkt consensus over de doelstellingen grotendeels bereikt. Kanttekening hierbij is wel dat de besprekingen worden gevoerd met vertegenwoordigers van brancheorganisaties en enkele bedrijven en nog onduidelijk is in hoeverre de grote groep bedrijven zal besluiten deel te nemen aan het convenant. De mogelijkheid bestaat dat uit de geplande consultatie met deze achterban toch nog discussiepunten ten aanzien van de doelstellingen naar voren komen.

Deelnamemoetheid vanwege alternatieve initiatieven

De motivatie voor een IMVO-convenant kan worden beperkt indien bedrijven te maken hebben met meerdere initiatieven op dit gebied, of te maken hebben met initiatieven op andere thema's die ook hun aandacht vragen. De respondenten geven eensgezind aan dat hiervan geen sprake is. Er wordt wel gesproken over het TFT Responsible Stone Program, dat is gericht op het hanteren van een gedragscode ten aanzien van bijvoorbeeld kinderarbeid en leefbaar loon, maar dit initiatief kent volgens de respondenten weinig draagvlak. De bedrijven die dit initiatief noemen geven ook aan dat de bereidheid van bedrijven tot deelname aan het convenant hier niet door wordt beïnvloed.

Scores antwoordfiche en deelconclusie Context passend voor convenanten

Ter ondersteuning van de hierboven gepresenteerde bevindingen worden in tabel 4.4 de scores weergegeven die de respondenten hebben toegekend aan de verschillende deelaspecten van deze variabele.

De scores sluiten op de meeste punten aan bij het beeld dat vanuit de interviews is ontstaan. Enkele contextuele factoren die positief worden geacht voor de inzet en werking van een convenant zijn volgens de respondenten van toepassing. Het betreft de aard van het netwerk (zwakke verbondenheid en sterke verwevenheid), de competitieve aard van de sector en de mate waarin consensus over doelstellingen mogelijk wordt geacht. Verder is er geen sprake van

deelnamemoetheid vanwege een groot aantal duurzaamheidsinitiatieven in de sector. Uit de interviews komen geen twijfels naar voren over de betrouwbaarheid van de overheid als convenantpartner. De score vanuit de antwoordfiches lijkt daarom enigszins aan de lage kant en kan wellicht worden verklaard doordat respondenten bij deze vraag gedacht hebben aan de lokale (aanbestedende) overheden. Het tegenovergestelde geldt voor het vermogen tot zelforganisatie van de sector: de respondenten zijn daarover in de interviews juist negatiever dan via het antwoordfiche. Deze late mate van zelforganisatie maakt, net als de beperkte mate van innovativiteit en homogeniteit van de sector, de problematiek juist minder geschikt voor inzet van een convenant.

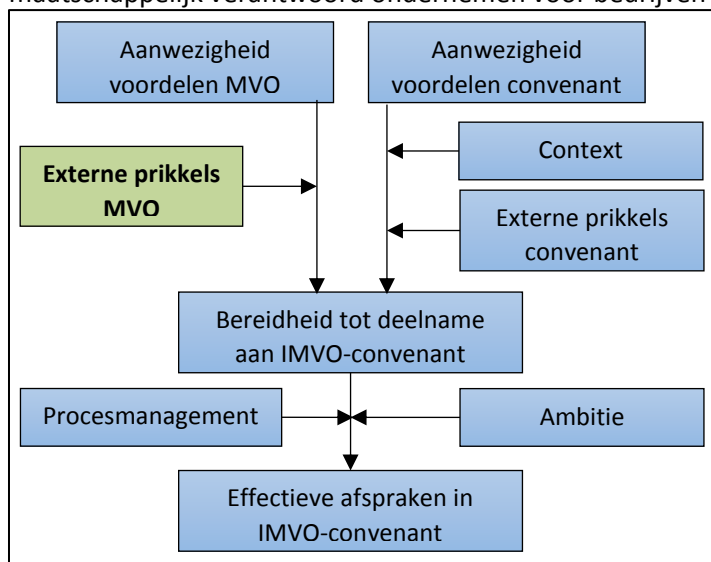
Tabel 4.4 Weergave scores antwoordfiche voor Context passend voor convenanten

4. Context passend voor convenanten	
Deelaspect	Score
4.1a Aard beleidsnetwerk: zwakke verbondenheid	3.43
4.1b Aard beleidsnetwerk: sterke verwevenheid	3.57
4.2a Karakteristieken sector: vermogen tot zelforganisatie	3.00
4.2b Karakteristieken sector: innovativiteit	2.50
4.2c Karakteristieken sector: competitiviteit	4.14
4.2d Karakteristieken sector: homogeniteit	2.43
4.3 Geloofwaardige overheid	2.92
4.4 Aard van maatschappelijk probleem, "wicked problem"	n.v.t.
4.5 Consensus over doelstellingen aanwezig of mogelijk (geacht)	3.50
4.6 Geen deelnamemoetheid vanwege alternatieve initiatieven	4.29
Gemiddelde score:	3.31

* 1=niet/in zeer geringe mate, 2=in geringe mate, 3=in redelijke mate, 4=in grote mate, 5=in zeer grote mate

4.5 Externe prikkels MVO

In deze paragraaf wordt ingegaan op externe prikkels die de aanwezigheid van voordelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen voor bedrijven versterken. Volgens het conceptueel



model leidt de perceptie bij bedrijven van aanwezigheid van voordelen van MVO in grotere mate tot bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant naarmate dergelijke prikkels meer aanwezig zijn. De externe factoren die worden behandeld zijn de perceptie van druk door de overheid en de perceptie van druk door de maatschappij op bedrijven om MVO toe te passen.

Druk vanuit overheid voor MVO

De respondenten ervaren of zien in het algemeen in beperkte mate druk vanuit de overheid op bedrijven om meer aan

MVO te doen. Daarbij kan worden opgemerkt dat de aard van de markt waarop een bedrijf opereert van invloed lijkt op de beantwoording van deze vraag. De respondent vanuit de groep bedrijven die uitsluitend te maken heeft met een consumentenmarkt geeft aan dat hij totaal geen druk vanuit de overheid ervaart. Voor bedrijven op een aanbestedingsmarkt wordt de druk op MVO vanuit de overheid door de respondenten vooral in verband gebracht met de aandacht voor MVO-thema's in aanbestedingen waar overheden als opdrachtgever fungeren. De projectleider van de IMVO-pilots in natuursteen is van mening dat bedrijven geen druk zullen voelen van de overheid, behalve wanneer

zij opereren op een aanbestedingsmarkt en overheden vragen stellen over MVO-aspecten in aanbestedingen. Dit laatste lijkt nog weinig het geval. Volgens de respondent van Bouwend Nederland blijkt uit onderzoek dat zij hebben gedaan naar duurzaamheidsaspecten in aanbestedingen dat in ruim 75% van de openbare aanbestedingen duurzaamheid geen enkele rol speelt in de gunning. Deze respondent ziet dat er zowel aan opdrachtgevers- als opdrachtnemerskant positieve dingen gebeuren op het gebied van duurzaamheid, maar in haar ogen kiezen aanbestedende overheden uiteindelijk nog heel vaak voor de laagste prijs. Mede hierdoor wordt er slechts in zeer beperkte mate politieke druk op maatschappelijk verantwoord ondernemen ervaren.

De projectleider van de IMVO-pilots signaleert wel dat het bewustzijn bij gemeenten lijkt toe te nemen. Hij ziet dit vooral in grotere steden, waar vaker vragen gesteld over duurzaamheidsaspecten en de internationale sociale voorwaarden. Deze vragen druppelen vervolgens door naar het ambtelijk apparaat, wat dan weer leidt tot aandacht voor deze onderwerpen in de gemeentelijke projecten. Als voorbeeld noemt de projectleider de herinrichting van het Vredenburgplein in Utrecht, waar vragen werden gesteld over het natuursteen dat hierbij werd gebruikt. Hoewel de projectleider van mening is dat dit mechanisme kan werken, blijft dit tot nu toe beperkt tot incidenten. Uit de reactie van de respondenten van de Landelijke India Werkgroep blijkt dat het mechanisme nog is uit te breiden. In het voorbeeld van het Vredenburgplein werd de ontstane politieke druk namelijk gestuwd door maatschappelijke druk naar aanleiding van het rapport 'The Dark Sites of Granite'. De Werkgroep werd na publicatie van het rapport benaderd door zowel een projectmanager van de gemeente Utrecht als door een journalist die geïnteresseerd was in dit project. Dit wijst erop dat maatschappelijke druk de vraag naar duurzaamheid bij overheden kan stimuleren. De projectleider zegt hierover: "Ik verwacht wel dat als we die beweging [van duurzaamheid] op gang krijgen met z'n allen, dan gebeurt er wel wat. En dan komt dus de vraag [van overheden] op gang en wordt het voor bedrijven ook veel interessanter. (...) Als we dat momentum kunnen genereren, dan heb ik wel goede hoop dat er een heleboel gaat gebeuren."

Maatschappelijke druk voor MVO

Net als bij de politieke druk voor MVO, geven de respondenten in het algemeen aan dat de maatschappelijke druk voor MVO in de bouwsector in hun ogen nog beperkt is. De respondenten uit de groep bedrijven geven bijna unaniem aan dat zij deze druk nog als minimaal ervaren. De respondent van BAM is iets positiever en geeft aan dat duurzaamheid een onderwerp 'in ontwikkeling' is. De bedrijven uit de natuursteensector geven echter aan dat zij nooit of bijna nooit een vraag krijgen over milieu of productieomstandigheden van hun klanten. De respondent van Michiel Oprey & Beisterveld schat in dat 1-2% van de klanten hiernaar vraagt. De respondent vanuit Bouwend Nederland signaleert dit ook: "Iedereen vindt het klimaat belangrijk, zolang z'n buurman het doet. (...) Maatschappelijke druk vind ik een hele lastige. Ik ben zelf nauw bij het Klimaatakkoord betrokken. De maatschappelijke druk daar vind ik wel een beetje bedroevend. We hebben zelf ook een onderzoek gedaan naar partijen die het hardste roepen dat er veel meer moet rondom energietransitie en dat de bouw echt moet leveren, en we hebben gekeken hoe die mensen zelf hun huis hebben en dat is heel veel label G [aut.: label G is het ongunstigste energielabel dat een huis kan hebben]. En dat zijn niet mensen met de kleinste beurzen. Dus dat vat het voor mij heel goed samen. (...) Mensen zeggen allemaal dat [duurzaamheid] zo'n vlucht heeft genomen en dat iedereen er mee bezig is. Volgens mij is er nog niemand echt mee bezig. Ja, op het werk! Maar niet in het eigen gezin. Niet thuis!"

De ondervraagden zijn ook unaniem in hun verwachting dat de maatschappelijke druk voor MVO in de bouwsector in de toekomst wel toe zal nemen. Als voorbeeld hiervan noemt een van de ondervraagden de interesse die recentelijk ontstaat voor het hergebruik van grafmonumenten. Twee van de respondenten vanuit de groep bedrijven signaleren ongevraagd dat er een generatieverschil zit in het bewustzijn op het gebied van MVO. Zij zien duidelijk dat de jongere generatie bewuster met duurzaamheid omgaat. Een van deze respondenten spreekt over een groeiende 'onderstroom' van

duurzaamheid, die uiteindelijk zal overgaan in de ‘mainstream’. De projectleider van de pilots verwacht dat de bewustwording in de toekomst zal toenemen omdat iedereen ook consument is. Hij geeft het voorbeeld van de directeur van een natuursteenbedrijf, die thuis aan de keukentafel de vraag krijgt van zijn kinderen of er kinderen werken in de groeven waar natuursteen gewonnen wordt en vervolgens terug gaat naar zijn bedrijf. De wrijving tussen zakelijke belangen en wat ondernemers als mens voelen zal in zijn ogen uiteindelijk ook bijdragen aan meer bewustwording en gedragsaanpassing.

Verschillende respondenten gaan in op de vraag hoe het maatschappelijk bewustzijn voor duurzaamheid actief kan worden beïnvloed, om de bewustwording te versnellen. Op de vraag hoe je kunt bereiken dat mensen minder gaan wijzen naar anderen en meer gaan kijken naar hun eigen gedrag, geeft de respondent van Bouwend Nederland aan dat in Nederland financiële prikkels goed werken. Sociaal gezien ligt dat echter lastig: “Op het moment dat je vlees veel duurder maakt, dan gaan mensen minder vlees eten. Dan krijg je weer dat de rijken in Nederland vlees kunnen eten en de armen niet. (...) Autorijden heel veel duurder maken? (...) De helft van mijn familie kan dan geen auto meer rijden. (...) Het is gewoon heel complex.” Een andere prikkel die door meerdere respondenten wordt genoemd is die van *namings and shaming*. Bedrijven ervaren deze prikkel niet als positief en willen voorkomen dat hun bedrijf in verband gebracht wordt met bijvoorbeeld kinderarbeid. Het al eerder genoemde rapport ‘The Dark Sites of Granite’ van de Landelijke India Werkgroep is een voorbeeld dat door meerdere ondervraagden wordt aangehaald. In dit rapport werd een aantal bedrijven genoemd die slecht uit de bus kwamen. Een van de respondenten zegt hierover: “Daarna is er wat beweging gekomen. Dit willen wij niet. Wij willen niet bij RTL4 en bij het NOS-journaal met naam en toenaam genoemd worden en een stempel krijgen dat we het slecht voor elkaar hebben. Dat hebben veel bedrijven wel gezien. Dat heeft wel de noodzaak en de urgentie absoluut op de kaart gezet.” De respondenten van de Landelijke India Werkgroep zelf zeggen hierover: “De reden dat wij in onze rapporten wel [namen noemen], of dit meestal wel doen, is dat het veel meer effect heeft. Voor de media is het veel interessanter. Drie jaar geleden hebben we ook een rapport over graniet in India uitgebracht, daar is eigenlijk nauwelijks gehoor aan gegeven. (...) Daar stonden bedrijven niet in genoemd en het heeft de sector nauwelijks in beweging gebracht, terwijl het rapport dat we afgelopen september hebben gepubliceerd daarentegen wel heel veel aandacht had. Zelfs in het buitenland. (...) Dus dat is wel een reden voor ons om dat te doen, maar wel met de boodschap dat het onderzoek een steekproef betreft en dat het wat ons betreft een issue voor de hele sector is.”

Scores antwoordfiche en deelconclusie Externe prikkels MVO

Ter ondersteuning van de hierboven gepresenteerde bevindingen worden in tabel 4.5 de scores weergegeven die de respondenten hebben toegekend aan de verschillende deelaspecten van deze variabele.

Tabel 4.5 Weergave scores antwoordfiche voor Externe prikkels MVO

5. Externe prikkels MVO	
Deelaspect	Score
5.1 Druk door overheid	2.43
5.2 Maatschappelijke druk (consument, NGO, eigen werknemers)	2.57
Gemiddelde score:	2.50

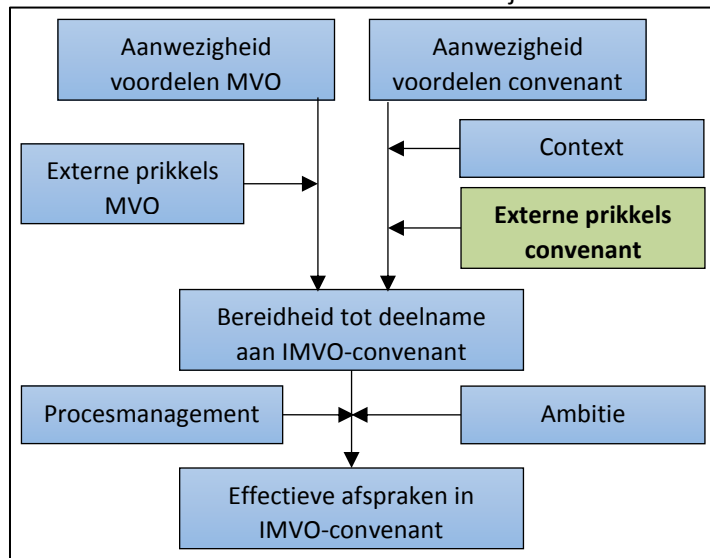
* 1=niet/in zeer geringe mate, 2=in geringe mate, 3=in redelijke mate, 4=in grote mate, 5=in zeer grote mate

De scores sluiten aan bij het beeld dat vanuit de interviews is ontstaan. Concluderend zijn de respondenten van mening dat bedrijven in de bouwsector over het algemeen weinig druk ervaren vanuit de overheid of de maatschappij om zich bewust te richten op MVO. Respondenten verwachten dat een toename van aandacht in de maatschappij voor duurzaamheidsaspecten er op

termijn toe zal leiden dat bedrijven deze druk meer gaan voelen en ook overheden via hun aanbestedingen meer aandacht zullen vragen van bedrijven voor MVO.

4.6 Externe prikkels convenant

In deze paragraaf wordt gekeken naar externe factoren die de aanwezigheid van voordelen van het deelnemen aan een convenant voor bedrijven versterken. Volgens het conceptueel model leidt de



perceptie bij bedrijven van aanwezigheid van voordelen van deelname aan een convenant in grotere mate tot bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant naarmate dergelijke externe prikkels meer aanwezig zijn. De externe factoren die worden behandeld zijn de perceptie van druk door de overheid en de perceptie van druk door de maatschappij op bedrijven om tot een convenant te komen.

Druk door overheid op de totstandkoming van een convenant

De partijen ervaren vanuit de overheid

iets meer druk op de totstandkoming van een convenant dan op maatschappelijk verantwoord ondernemen in het algemeen. Desondanks wordt deze druk niet als groot ervaren. Respondenten uit verschillende groepen reageren wel onderscheidend op deze vraag. De respondenten vanuit de bedrijven geven aan dat zij geen of weinig politieke druk ervaren om een convenant te gaan sluiten. De respondenten vanuit maatschappelijke organisaties zijn van mening dat de partijen, ook de bedrijven, wel druk voelen vanuit de politiek. Er is in dit verband ook gesproken over de vrijblijvendheid van het aangaan van een convenant en de dreiging van eventuele wetgeving indien geen convenant tot stand komt. Een van de bedrijven schetst het effect van de gevoelde vrijblijvendheid van een convenant aan de hand van de recente inwerkingtreding van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG): “Met de nieuwe wet, de AVG-wet, worden dingen bij wet bepaald. Moet je eens kijken hoeveel reclame en aandacht er is, en hoeveel kosten bedrijven moeten maken om dat te regelen. Dat geeft aan hoe een wet werkt, want in een keer zitten er forse boetes op het moment dat je het niet goed doet. (...) We hebben geen keuze. Bij een convenant is het net iets vrijblijvender dus dan probeert men te rekken, dat is heel simpel.”

Het is interessant om specifiek te kijken naar de reactie van de respondent vanuit de overheid op dit onderwerp. Zij geeft aan dat het uitgangspunt van het beleid over IMVO altijd is geweest dat het initiatief bij de sector moet liggen. De respondent zegt hier verder over: “We stimuleren en we trekken en hebben veel gesprekken over de voordelen en ook dat we vanuit de overheid verwachten dat ze [convenanten sluiten], ook vanuit het SER-advies en de KPMG-risicoanalyse. Maar de sector is aan zet en die moet het willen, want zij zijn uiteindelijk eigenaar van het traject. En het is vrijwillig. Op een gegeven moment houdt het op wat wij kunnen doen, behalve in gesprek blijven.” De respondent vanuit de SER bevestigt de vrijblijvende aanpak die vanuit het ministerie van Buitenlandse Zaken wordt geschetst: “Meestal beginnen we, voordat we die onderhandelingen beginnen, met een verkenningsfase waarin we heel breed [partijen] uitnodigen. Dan is het aan partijen zelf of ze mee willen doen in die onderhandelingen. Dus wij laten het erg uit de sector, uit de partijen komen.”

Een voorbeeld van de stimulerende en trekkende rol van de overheid is de bevestiging van de respondent vanuit het ministerie dat de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking rechtstreeks gesprekken heeft gevoerd met de BAM, destijds voorzitter van de NABU, over het aangaan van een convenant. De respondent vanuit de SER geeft aan dat hij denkt dat de minister grote bedrijven hierop nog steeds, zij het niet publiekelijk, aanspreekt.

Op de vraag of wetgeving op het gebied van IMVO wordt overwogen, is de reactie van de respondent van het ministerie van Buitenlandse Zaken ontkennend: “Op dit moment is dat niet aan de orde. (...) Vooralsnog zeggen we: doel van convenanten is binnen 3-5 jaar verbeteringen realiseren in de keten en je zit nog volop in die processen. Het oudste convenant is textiel, dat draait nu volgens mij 2 jaar. Natuursteen moet nog formeel worden afgesloten en heeft dan een looptijd van 5 jaar. Dus je kunt nog niets zeggen over het succes. Er is wel in het regeerakkoord gezegd “We gaan twee jaar door, we zetten vol in op de convenanten, dan vindt er een evaluatie plaats en dan wordt er gekeken of er nog aanvullende maatregelen zijn”. En hoe dat er dan uit ziet, dat worden dan bekeken.”

De reactie vanuit de overheid en SER wijst erop dat de overheid de totstandkoming van IMVO-convenanten actief stimuleert, maar het accepteert indien sectoren besluiten niet over te gaan tot het sluiten van een convenant. Tegelijkertijd is er wel politieke aandacht voor de totstandkoming van de IMVO-convenanten. De respondent vanuit het ministerie van Buitenlandse Zaken zegt hierover: “Het is wel zo dat iedere keer als er een Kamerdebat is over dit onderwerp, dat er allerlei brieven richting de Kamer gaan, over ‘Wat gaat u doen met de sectoren die nog geen IMVO-convenanten hebben afgesloten?’ Die sectoren worden ook met naam en toenaam benoemd, dus ik denk dat er wat politieke druk is.” De respondent vanuit de SER lijkt deze druk nog wat hoger in te schatten: “We hebben bij kleding en textiel gezien dat er eerst een afwachtende houding was bij de Kamer: zou er niet een wet moeten komen? (...) En er wordt ook erg vooruit gekeken naar de evaluatie van het convenantentrajec dat over een paar jaar komt. Er komt binnenkort een voortgangsrapportage. Dus ze kijken wel echt naar hoe effectief [een convenant] in werkelijkheid is. (...) Ik geloof wel dat er binnen de politiek steun is voor onze aanpak. Er ligt dan wel de druk om dat keer op keer te bewijzen.”

Tenslotte kan over de druk vanuit de overheid voor het aangaan van een convenant worden aangegeven dat de ondervraagde respondenten uit de groep bedrijven hierbij ook spreken over de rol die de overheid heeft als opdrachtgever van projecten. Via aanbestedingen, en dan met name via een voordeel in de gunning bij deelname aan een convenant, kan de overheid een positieve prikkel afgeven voor deelname aan een convenant. Nu wordt deze prikkel nog niet of heel weinig ervaren.

Maatschappelijke druk voor de totstandkoming van een convenant

Terwijl de politieke druk voor een convenant wat hoger is dan de politieke druk voor MVO in het algemeen, is dit bij de maatschappelijke druk voor een convenant juist andersom. De maatschappelijke druk voor een convenant wordt door de respondenten over het algemeen lager ingeschat dan de maatschappelijke druk voor MVO. In dit verband wordt weer de prikkel van negatieve publiciteit genoemd. Bedrijven hopen met het convenant een antwoord te hebben op negatieve publiciteit, zoals al eerder werd omschreven. Deze dreiging van negatieve publiciteit kan gezien worden als druk vanuit de maatschappij om een convenant te sluiten. De reden waarom de maatschappelijke druk niet als hoog wordt ervaren, lijkt vooral te liggen in het beperkte consumentenbewustzijn. Een van de bedrijven vat dit kernachtig samen: “Als bedrijfsleven zouden we veel beter ons verhaal moeten vertellen.” De respondent van de SER signaleert dit ook en geeft aan dat er in het convenant afspraken over communicatie-activiteiten kunnen worden opgenomen. Dit is ook gebeurd in het convenant Duurzame kleding en Textiel. Het betreft communicatie over de inhoud van het convenant, samen met de boodschap dat garanties over het uitsluiten van misstanden niet te geven zijn. De media hebben dit bij het convenant Duurzame kleding & Textiel wel opgepakt: “Het krijg aandacht, de convenanten. We hebben nog geen onderzoek gedaan onder

consumenten wat ze er precies van weten, maar we hebben wel het idee dat het werkt en dat uiteindelijk deelname aan het convenant ook voor consumenten een rol van betekenis kan zijn.” Dergelijke afspraken en activiteiten zullen niet bijdragen aan maatschappelijke druk op totstandkoming van het convenant, maar wellicht wel druk neerleggen bij individuele bedrijven om deel te nemen aan het convenant.

Kijkend naar de reacties van de respondenten lijkt er weinig maatschappelijke druk ervaren te worden om te komen tot een IMVO-convenant in de bouwsector. Zoals hierboven beschreven zijn er wel signalen dat maatschappelijke druk een rol kan gaan spelen in de afweging voor individuele partijen omtrent deelname aan het convenant. Concrete signalen hierover worden ook afgegeven door de projectleider van de IMVO-pilots. In deze pilots is onder andere een aantal gemeenten betrokken in een pilot over duurzaam inkopen en de wijze waarop overheden in hun aanbestedingen de internationale sociale voorwaarden kunnen uitvragen. Dergelijke partijen, die momenteel niet aan tafel zitten in de onderhandelingen over het natuursteenconvenant, geven volgens de projectleider aan wel druk te ervaren om uiteindelijk deel te nemen: “We hebben in de pilots besprekingen rondom duurzaam inkopen met gemeenten. Amsterdam, Rotterdam, Eindhoven, Utrecht, Den Haag hebben we in ieder geval aan tafel. Leusden zit aan tafel. Er zijn ook gespreken met Zwolle, Groningen, Leiden. Dus er zijn een aantal gemeenten waar ook regelmatig natuursteen verwerkt wordt, die weten dat dit speelt en die ook al gezegd hebben: “Als het convenant er is, dan kunnen wij het niet maken om niet mee te doen”. Den Haag zegt: “Wij zijn stad van recht en vrede, dus we kunnen het niet maken om dan niet hieraan deel te nemen”. En ook het Rijksvastgoedbedrijf geeft aan dat zij het niet kunnen maken om niet te tekenen. Dus dadelijk gaat er heus wel wat gebeuren.”

Scores antwoordfiche en deelconclusie Externe prikkels convenant

Ter ondersteuning van de hierboven gepresenteerde bevindingen worden in tabel 4.6 de scores weergegeven die de respondenten hebben toegekend aan de verschillende deelaspecten van deze variabele.

Tabel 4.6 Weergave scores antwoordfiche voor Externe prikkels convenant

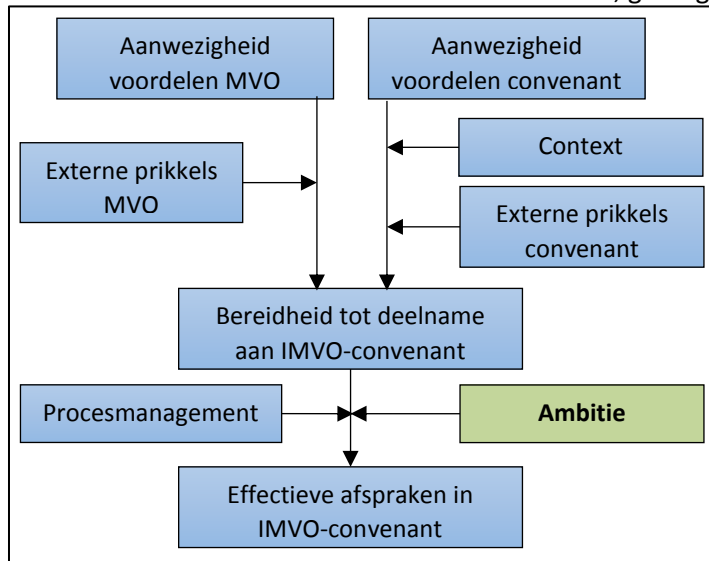
6. Externe prikkels convenant	
Deelaspect	Score
6.1 Druk door overheid	3.00
6.2 Maatschappelijke druk	2.14
Gemiddelde score:	2.57

* 1=niet/in zeer geringe mate, 2=in geringe mate, 3=in redelijke mate, 4=in grote mate, 5=in zeer grote mate

De scores sluiten aan bij het beeld dat vanuit de interviews is ontstaan. Concluderend zien de respondenten een redelijke mate van druk vanuit de overheid om te komen tot een convenant. Dat geen hogere druk wordt ervaren, lijkt te passen bij de geconstateerde visie van de overheid dat het initiatief voor IMVO-convenanten bij de sectoren moet liggen. Het ministerie van Buitenlandse Zaken trekt en stimuleert, maar accepteert wanneer sectoren anders besluiten. Vanuit de maatschappij wordt, vanwege beperkt bewustzijn, vrijwel geen druk ervaren om een convenant te sluiten.

4.7 Ambitie

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de ambitie die wordt getoond in de aanloop naar een convenant. Het betreft de mate waarin ambitieuze, gedragen doelstellingen worden bepaald die



daadwerkelijke gedragsveranderingen teweeg kunnen brengen. Volgens het conceptueel model versterkt een hogere mate van ambitie de mate waarin bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant bij bedrijven leidt tot effectievere afspraken in het convenant. In dit verband wordt stilgestaan bij de bereidheid om te komen tot doelstellingen die blijken te geven van een daadwerkelijke stap vooruit, de bepaling van doelstellingen die gedragen worden door de sector, de bereidheid bij de partijen tot het opstellen van goede regels en de bereidheid om te komen tot afspraken

over naleving van de regels.

Bepaling van doelstellingen die blijken van ambitie tot een daadwerkelijke stap vooruit

De respondenten zijn in het algemeen van mening dat partijen bereid zijn om doelstellingen te zetten die vragen om een stap vooruit voor de sector. Wel worden hierbij enige kanttekeningen gemaakt en onzekerheden genoemd. Deze kanttekeningen komen met name vanuit de groep bedrijven. Op de vraag of hij het idee heeft dat bedrijven en de overige partijen daadwerkelijk een stap willen zetten, antwoordt een van de respondenten uit deze groep: “De wil is er wel, alleen door de onbekendheid is er een soort van afwachtendheid en angst bij de bedrijven. Zo’n *due diligence*, als je dat nooit gedaan hebt, wat komt er dan op je af? (...) Wat er staat schrikt af omdat het nieuw is en omdat het veel is. Je moet ergens mee aan de slag gaan wat niet je dagelijkse business is. (...) Zijn bedrijven echt bereid om die stap vooruit te nemen en mee te werken? Ja. Allemaal? Dan zeg ik nee. Maar het gros wel. Iedereen heeft wel het besef en iedereen wil het wel doen. Het zal meer gaan om de vraag ‘Hoe moet ik het precies doen.’” Een andere respondent beschrijft ook dat uitvoering van convenant een grote stap vraagt van bedrijven, maar hij wil niet spreken van een grote stap vooruit: “Voor de bedrijven is het gewoon lastig. Er komt iets extra’s bij als ze dat moeten gaan doen. Op dit moment ga je naar de beurs en daar komt jouw leverancier (...). Daar maak je afspraken mee over verpakkingen, kleuren, toleranties, verschepingen. En dan ga je weer terug. Maar het is voor het management een enorme stap als je dan opeens moet gaan praten over mensenrechten en sociale voorwaarden.”

De bereidheid van bedrijven om vernieuwende stappen te maken en hierover verbintenissen aan te gaan zal blijken uit het aantal bedrijven dat het convenant uiteindelijk ondertekent. Het is interessant dat geen van de respondenten een duidelijke verwachting hierover uitspreekt. Zoals al eerder genoemd lijkt het kostenplaatje, vooral de verdeling van de kosten van het secretariaat, hierop van grote invloed. De respondent van Michiel Oprey & Beisterveld, tevens vertegenwoordiger van de Febenat, zegt, sprekend over bereidheid van bedrijven om deel te nemen aan het convenant: “Wat ik wil weten is hoeveel bedrijven er mee gaan doen. Het moet uiteindelijk door de bedrijven gedaan worden. Ik heb geen idee hoeveel bedrijven er mee gaan doen. Geen idee. Stel dat dat er 5 zijn, dan kun je er een kruis door zetten. Dan heb je twee jaar voor niets gewerkt. En dat gaat duidelijk worden als we weten wat de kosten zijn. Ik kan praten wat ik wil, en iedereen kan het een geweldig concept vinden, maar als ik niet kan zeggen wat het kost, dan gaat niemand tekenen. Daarom, het kan nog steeds mislukken. Als er 5 bedrijven zijn, dan moet je er niet aan beginnen. Dan wordt het

onbetaalbaar. Het heeft dan ook totaal geen effect. Je moet een bepaald draagvlak hebben. Maar ik denk dat je pas kunt zien hoeveel bedrijven meedoen als je het totale plaatje hebt, inclusief de kosten.”

Bepaling van doelstellingen die gedragen worden door de doelgroepen

Als tweede aspect van ambitie is gekeken naar het draagvlak voor de doelstellingen van het convenant. Alle respondenten onderschrijven in het algemeen deze doelstellingen voor zover dit betrekking heeft op het streven naar verbetering op het gebied van milieu, arbeid en mensenrechten in de internationale productieketen. Een van de respondenten uit de groep bedrijven vat dit kernachtig samen: “Er is niemand die kinderarbeid toejuicht of leefbaar loon niet wil betalen.” Ook voor de aanpak middels een convenant lijkt draagvlak te bestaan onder de ondervraagden. Een andere respondent uit de groep bedrijven zegt hierover: “De bedoeling was en is om een convenant te sluiten en daarmee de sociale en productievoorwaarden in die landen te verbeteren. Zonder convenant valt het terug tot wat de bedrijven zelf gaan doen en dat is niet veel. En bovendien niet op een goede manier.”

Een van de respondenten uit de groep bedrijven maakt een voorbehoud ten aanzien van de verantwoordelijkheid van Nederlandse bedrijven voor de omstandigheden in productielanden en de onwenselijkheid van situaties die in Nederland als misstanden worden beschouwd. Hij zegt: “Kinderarbeid heb je in Nederland ook. Alleen we vinden dat dat vooral in India is. Maar ga maar eens kijken wat er overal gebeurt. En wanneer is kinderarbeid ontoelaatbaar, en wanneer juist wel [toelaatbaar]? Ik vind dat Nederland altijd nogal voorop loopt met een mening. Dat wil niet zeggen dat er geen problemen zijn, maar ik vind dat we wel een beetje op moeten letten dat we niet doorslaan. Praktisch houden!”

De respondenten onderschrijven, in meerdere of minder mate, de wenselijkheid van de doelstellingen van het convenant, maar het is de vraag of zij die ook realistisch achten. Hierbij worden enerzijds vraagtekens gezet bij de haalbaarheid van de uit te voeren acties voor bedrijven vanwege de kosten die dit met zich mee brengt, zoals al eerder werd beschreven. Anderzijds worden ook twijfels geuit of de gewenste verbeteringen in de keten in de praktijk ook daadwerkelijk kunnen worden bereikt. Een respondent uit de groep bedrijven geeft aan: “Niemand gaat zeggen dat het hem niet uit maakt of er kinderarbeid is. (...) Maar de meeste bedrijven zijn wel sceptisch over wat zij als klein bedrijfje daarin kunnen doen.” Vanuit de maatschappelijke organisaties worden de doelstellingen meer op lange termijn bekeken: “Het doel is dat (...) daadwerkelijk de arbeiders in fabrieken en groeves in India en China beter af zijn. Dat is niet iets wat je van de ene op de andere dag realiseert. Dat zijn hele stroperige processen en dat gaat waarschijnlijk ook nog wel tientallen jaren duren, maar zonder iets te doen gaat er überhaupt niets veranderen. Dus dat is wel het doel dat wij hebben met het convenant.” De verwachting dat met het convenant niet alle misstanden zullen worden verholpen en dat er tijd overheen zal gaan voordat daadwerkelijke resultaten in de praktijk zullen worden bereikt is ook af te leiden uit reacties van andere respondenten. Het draagvlak voor de doelstellingen van het convenant lijkt aanwezig, maar moet in dit perspectief worden gezien.

Bereidheid tot het opstellen van kwalitatief goede regels in het convenant

Op de vraag of de beoogde convenantpartijen bereid zijn om te komen tot concrete afspraken in het convenant reageren de respondenten meestal bevestigend. Dit lijkt dit voort te komen vanuit de wens om daadwerkelijk in de praktijk iets te bereiken. Een respondent uit de groep bedrijven zegt: “Je moet wat op papier gaan zetten. Je moet afspraken maken. Als het vrijblijvend is, gebeurt het niet.” Een respondent vanuit de maatschappelijke organisaties signaleert dat de formulering van afspraken nauwer luistert naarmate het proces vordert: “Ik denk hoe concreter het wordt en hoe meer je naar die afronding gaat, des te definitiever dingen ook worden. In het begin merkte je ook wel dat werkgevers het heel makkelijk vonden om over van alles en nog wat te praten, want toen

was het nog zo ver weg. En nu moet dus inderdaad die achterbanversie er komen, en dan zien ze cijfers en getallen staan, en dan slaat de schrik ze om het hart.”

Een van de respondenten, afkomstig uit de groep bedrijven, geeft aan dat hij de gewenste concrete formulering een moeilijke discussie vindt. Hij heeft er begrip voor dat andere partijen, zoals de SER en het ministerie van Buitenlandse zaken, hier anders tegenaan kijken, maar in zijn ogen kan het ook acceptabel zijn om enige interpretatieruimte in de tekst te behouden. Hij zegt hierover: “Je kunt het helemaal dicht timmeren en dat duurt heel lang en daar zijn we nu mee bezig. Af en toe denk ik: “Je kunt ook doen zoals ze in de politiek doen: dingen die je dicht kunt timmeren, timmer je dicht en de rest laat je open. En als het zo ver komt, dan gaan we erover discussiëren, dan kijken we hoe we eruit komen.” Dan gaat het wel sneller. (...) Ook al timmer je alles dicht, dan krijg je toch nog wel een keer een discussie.”

Bereidheid tot afspraken over naleving

Naast onderzoek naar de bereidheid van de partijen tot concrete formulering van afspraken in het convenant in het algemeen, is onderzocht hoe de respondenten kijken naar specifieke regels over naleving van het convenant. Hierbij is bekeken hoe men aankijkt tegen monitoring van de regels van het convenant en tegen eventuele sancties bij niet-naleving van de toezeggingen. De respondent vanuit Bouwend Nederland noemt spontaan het belang van monitoring in relatie tot de effectiviteit van een convenant. Op de stelling dat bedrijven dit lastig zouden kunnen vinden, reageert zij: “Nee, die willen dat ook heel graag. Weet je dat bedrijven daar ontzettend van balen? Bedrijven die een convenant tekenen en daar vol voor gaan, en die dan zien dat andere bedrijven die hebben getekend [niets] uitvoeren en wel lekker meeliften en leuk op de foto staan. Bedrijven willen juist dat het gemonitord wordt. (...) Zodat bedrijven die [niet voldoen] er uit vallen. En opdrachtgevers die er niet aan voldoen ook door de mand vallen. (...) Je kunt er ook voor kiezen om het convenant niet te tekenen. Maar als je tekent, dan moet je het ook doen.”

De respondent vanuit de SER geeft aan dat in de IMVO-convenanten bewust veel aandacht wordt gegeven aan monitoring van de afspraken, aangezien uit evaluaties van convenanten uit de jaren '80 van de vorige eeuw bleek dat die convenanten vaak nog te vrijblijvend waren om in de praktijk effect te hebben. Een ‘SMART-formulering’ en specifieke aandacht voor monitoring en rapportage zijn als lessen meegenomen in de aanpak voor de huidige IMVO-convenanten. Ook hij is van mening dat bedrijven hier juist positief tegenover staan. Hij reageert als volgt op de stelling dat minder vrijblijvendheid het voor bedrijven wellicht minder aantrekkelijk maakt om deel te nemen: “Aan de ene kant [maakt dit het] spannender, aan de andere kant duidelijker. Ik merk aan bedrijven dat ze die duidelijkheid erg op prijs stellen. Ze willen weten waar ze aan moeten voldoen, het liefst met een duidelijk format. Wanneer je dat hebt dat zijn ze veel sneller bereid om mee te doen dan wanneer je dat een beetje in het midden laat.”

De respondenten vanuit de bedrijven zijn zelf minder uitgesproken over dit onderwerp. Een van de respondenten uit deze groep merkt wel op: “Als het vrijblijvend is, dan zal het succes heel langzaam groeien.” Vanuit de groep bedrijven worden geen bezwaren naar voren gebracht tegen het maken van afspraken over monitoring en sancties, maar zij doen ook geen duidelijke uitspraken dat dit wenselijk is.

Scores antwoordfiche en deelconclusie Ambitie

Ter ondersteuning van de hierboven gepresenteerde bevindingen worden in tabel 4.7 de scores weergegeven die de respondenten hebben toegekend aan de verschillende deelaspecten van deze variabele.

Tabel 4.7 Weergave scores antwoordfiche voor Ambitie

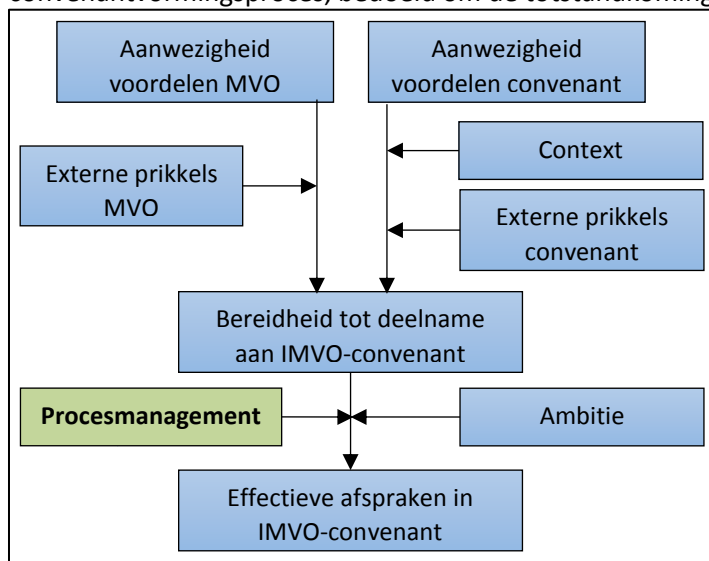
7. Ambitie	
Deelaspect	Score
7.1 Bereidheid tot doelstellingen die ambitie tonen tot stap vooruit	3.33
7.2 Bepaling van doelstellingen die gedragen worden	3.33
7.3 Bereidheid tot het opstellen van kwalitatief goede regels (SMART)	3.33
7.4 Bereidheid tot afspraken over naleving (monitoring en sancties)	3.17
Gemiddelde score:	3.27

* 1=niet/in zeer geringe mate, 2=in geringe mate, 3=in redelijke mate, 4=in grote mate, 5=in zeer grote mate

De scores sluiten aan bij het beeld dat vanuit de interviews is ontstaan in zoverre dat respondenten zich in het algemeen positief uitlaten over de doelstellingen en afspraken in het beoogde convenant. In de interviews werden echter ook flink wat kanttekeningen geplaatst. Concluderend geldt dat de respondenten, behoudens een enkel tegengeluid, aangeven dat zij een bereidheid zien bij bedrijven om een flinke stap te nemen en hierover duidelijke afspraken te maken. Bedrijven zijn echter onzeker over de haalbaarheid van de te nemen acties als deelnemer aan het convenant en ook blijkt de bereidheid bij bedrijven tot het maken van afspraken over sancties niet sterk uit de reacties vanuit deze doelgroep.

4.8 Procesmanagement

In deze paragraaf wordt ingegaan op de aanwezigheid van interventies in het convenantvormingsproces, bedoeld om de totstandkoming van een effectief convenant te



bevorderen. Deze procesfactoren zijn enerzijds van invloed op de voortgang van het convenantvormingsproces en anderzijds op de uiteindelijke effectiviteit van het convenant. Volgens het conceptueel model versterkt een hogere aanwezigheid van deze interventies de mate waarin bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant bij bedrijven leidt tot effectievere afspraken in het convenant. Er zal worden ingegaan op de mate waarin de juiste partijen zijn vertegenwoordigd aan de onderhandelingstafel, de begeleiding op inhoud en de begeleiding van het

proces.

Juiste partijen aan tafel

Wanneer aan de deelnemers aan de onderhandelingen over het natuursteenconvenant rechtstreeks wordt gevraagd of zij van mening zijn dat de juiste partijen aan tafel zitten bij de onderhandelingen, dan geven zij unaniem aan dat dit het geval is. De eerste reactie is dat geen partijen worden gemist en dat geen inhoudelijke kennis wordt gemist die nodig is tot goede oplossingen en werkwijzen te komen. Een respondent vanuit FNV, ook betrokken bij andere IMVO-convenanten, geeft aan dat de sector bij het natuursteenconvenant breed is vertegenwoordigd. De respondent vanuit de SER geeft aan dat er vertegenwoordigers van importeurs, verwerkers, overheid, maatschappelijke organisaties en vakbonden aan tafel zitten en dat daarmee alle gewenste geledingen zijn vertegenwoordigd.

Wanneer wordt doorgepraat over het onderwerp blijkt dat de ondervraagden wel ideeën hebben over hoe de samenstelling van de deelnemers aan het convenant in hun ogen zou kunnen worden verbeterd. Door respondenten vanuit de groep bedrijven en vanuit de maatschappelijke organisaties wordt genoemd dat de betrokkenheid van lokale en regionale overheden van groot belang is, vanwege de focus op duurzaam inkopen en de rol van overheden als aanbestedende overheid. Voor een van de respondenten van een betrokken brancheorganisatie is deze betrokkenheid zelfs een van de belangrijke redenen om te werken aan een convenant. Hij is van mening dat de sector ook zelfstandig een initiatief zou kunnen opzetten, maar dan zou de relatie naar de aanbestedende overheden worden gemist. Ook de respondent van de SER is van mening dat regionale en lokale overheden een gewenste partner zijn voor het convenant. Het is de bedoeling dat een aantal gemeenten uiteindelijk het convenant mee ondertekent.

Het is opmerkelijk dat aanbestedende overheden worden gezien als belangrijke speler en dat ook wordt verwacht dat een aantal gemeenten het convenant zal ondertekenen, maar dat vanuit die groep geen vertegenwoordigers deelnemen aan de onderhandelingen over het convenant. Hiertoe zijn wel pogingen ondernomen. De respondenten vanuit de FNV geven aan dat zij er vanaf het begin af aan op hebben aangedrongen dat de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) zou deelnemen aan de onderhandelingen. De VNG is inderdaad benaderd, maar was volgens de projectleider van de IMVO-pilots van mening dat zij geen relevante partij zijn omdat zij als belangenorganisatie hun leden geen deelname kunnen opleggen. De VNG is daarom geen deelnemer in het traject. Via de IMVO-pilots is wel een aantal gemeenten betrokken. De projectleider van de IMVO-pilots is ook aanwezig bij de onderhandelingen over het convenant, maar de gemeenten hebben dus zelf geen directe inbreng in de inhoud van het convenant.

De respondenten van de Landelijke India Werkgroep zijn van mening dat met het convenant meer zou kunnen worden bereikt als ook grote bouwbedrijven als BAM en Heijmans zouden deelnemen. Enerzijds vanwege het signaal dat hier vanuit gaat naar de kleinere bedrijven, anderzijds omdat natuursteenbedrijven producten leveren voor projecten van grotere bouwbedrijven. Dezelfde respondenten zien ook mogelijkheden voor het vergroten van de meerwaarde voor natuursteenbedrijven indien tuincentra zouden aanhaken: “We hebben met alle partijen geïnventariseerd wat relevante bedrijven en subsectoren zijn die we hierbij moeten betrekken. Bijvoorbeeld ook tuincentra, die leveren ook steeds meer producten van natuursteen. Als zij vragen gaan stellen aan importeurs en bedrijven waarvan zij het afnemen [neemt het belang voor natuursteenbedrijven verder toe]. Dus dat zijn allemaal manieren om te kijken hoe je van onderaf in die keten, maar ook van bovenaf, de druk erop kan opvoeren.” De Landelijke India Werkgroep had verder graag gezien dat meer NGO’s zich hadden aangesloten. Momenteel zijn zij samen met de coalitie Stop Kinderarbeid en de Belgische NGO Wereldsolidariteit de deelnemende NGO’s. Volgens de Landelijke India Werkgroep zijn er niet veel NGO’s actief in de natuursteensector zijn en moeten NGO’s vanuit capaciteitsoverwegingen ook keuzes maken aan welke initiatieven zij deelnemen.

Het is goed nog verder stil te staan bij de opmerking van de VNG, die aangaf niet deel te nemen aan de convenantsonderhandelingen omdat zij geen hiërarchische verhouding tot hun leden hebben en hun geen beslissingen kunnen opleggen. Dit legt een van de onzekerheden bloot die momenteel nog schuilt in het convenantstraject, namelijk de bereidheid van individuele bedrijven om deel te gaan nemen aan het convenant. Beide vertegenwoordigers van de betrokken brancheorganisaties uit de natuursteensector geven duidelijk aan dat zij als vereniging een stimulerende rol kunnen vervullen naar hun leden, maar dat de afzonderlijke bedrijven hierover uiteindelijk hun eigen afweging zullen maken. Wel hebben zij volgens eigen zeggen hun achterban goed op de hoogte gehouden. Enkele respondenten noemen wel dat met de betrokkenheid van de deelnemende brancheorganisaties het merendeel van de sector wordt vertegenwoordigd aan de onderhandelingstafel, zeker als wordt gekeken naar omzet en volume. De afgevaardigden van de brancheorganisaties brengen dus de

belangen in van een groot deel van de sector, maar hebben geen beslissingsbevoegdheid voor de bedrijven. Het mandaat van deze onderhandelaars is in die zin beperkt.

Een van de respondenten uit de groep bedrijven geeft aan geen partijen te missen aan de onderhandelingstafel, maar wel twijfel te hebben over de deelname van enkele huidige partijen. Hij noemt in dit kader de verbreding van het convenant naar de Vlaamse natuursteensector. Verschillende andere respondenten vinden deze verbreding juist positief, aangezien daarmee de slagkracht van het initiatief wordt vergroot. De betreffende respondent erkent dit voordeel, maar tegelijkertijd signaleert hij dat de complexiteit daardoor nog verder toeneemt, aangezien de sector in Vlaanderen een heel andere structuur en traditie kent. Zoals gezegd vinden de overige respondenten die stilstaan bij de betrokkenheid van de Vlaamse natuursteensector de vergroting van de slagkracht juist een voordeel, dat wellicht zelfs noodzakelijk is om voldoende leverage te behalen. Een van de maatschappelijke organisaties zegt hierover: “[De ontwikkeling] dat de Vlamingen meedoen, dat vergroot echt de slagkracht van dit convenant. Tachtig procent van de natuursteen in ons land wordt via België geïmporteerd. Je zou eigenlijk kunnen zeggen (...) dat zonder de Vlamingen je heel wat minder dekking krijgt en je heel wat minder voor elkaar kunt krijgen.”

Dezelfde respondent die kritisch is over de deelname van de Vlaamse sector geeft daarnaast aan dat hij een spanningsveld ziet tussen de belangen van de bedrijven en die van de Landelijke India Werkgroep. Hij toont begrip voor de signaalfunctie die de Werkgroep wil vervullen door het publiceren van rapporten en het bekendheid geven aan misstanden, maar ervaart hierin een onnatuurlijke tegenstelling als het gaat om samenwerking binnen het convenant. Wanneer hij gevraagd wordt naar de meerwaarde van de betrokkenheid van de Landelijke India Werkgroep, geeft hij wel aan dat informatiestromen belangrijk zijn in de hele aanpak die nagestreefd wordt met het convenant, en dat de Werkgroep over belangrijke informatie beschikt. De respondenten vanuit de Landelijke India Werkgroep signaleren zelf hetzelfde spanningsveld: “Het is ook een bredere discussie in alle convenanten, hoe kun je als NGO in een convenant je kritische rol blijven behouden? Dat komt in alle convenanten terug. In het kledingconvenant waar we in zitten merken we dat ook nu. Aan de ene kant wil je toch de dialoog aangaan met bedrijven en biedt het convenant juist mogelijkheden om gezamenlijk actie te ondernemen bij concrete casussen van schendingen, doordat het secretariaat partijen bij elkaar brengt. Aan de andere kant wil je ook de misstanden die er nog altijd zijn wel aan de kaak kunnen stellen. Van belang is dat dan je rol als club die de issues agendeert ook wordt geaccepteerd door de andere partijen. (...) Zo’n conflict wordt dan in een convenant gebracht terwijl het daar misschien niet thuis hoort.”

Begeleiding op inhoud

De respondenten zijn van mening dat tijdens de onderhandelingen het ambitieniveau van het convenant in voldoende mate wordt bewaakt. Enerzijds ligt hier een rol voor de onafhankelijke trekker van het traject, de SER. Anderzijds blijkt uit reacties ook dat betrokkenen hier zelf waakzaam voor zijn.

De respondent van Bouwend Nederland is zelf niet bij het natuursteenconvenant betrokken, maar is van mening dat dergelijke trajecten gebaat zijn bij een partij die niet alleen een regisseursfunctie heeft, maar die rol ook vanuit een neutrale positie vervult. Zij beschrijft als voorbeeld hoe Bouwend Nederland, als belanghebbende, geen voorzittersrol zou kunnen vervullen: “IMVO-convenanten bestaan uit heel veel ketenpartners en al die ketenpartners hebben andere belangen en andere deelbelangen. Bouwend Nederland is een vertegenwoordiger van een deel van die keten. Een deel van dat deelbelang. En om die versnippering tegen te gaan en de regie te pakken is het belangrijk dat je iemand hebt die boven die partijen staat.” Ook een van de respondenten vanuit de brancheorganisaties noemt in dit verband specifiek het belang van een partij met een neutrale positie.

Hoewel de respondenten dit niet direct noemen, blijkt uit de beantwoording van verschillende vragen dat de deelnemende partijen zelf ook bewaken dat er een effectief en efficiënt werkend convenant wordt gerealiseerd. Dit blijkt bijvoorbeeld uit opmerkingen dat men heeft geprobeerd relevante partijen over te halen tot deelname. Het voorbeeld van de VNG werd al genoemd. Een ander voorbeeld is de poging om brancheorganisatie ABN/NOA te motiveren om opnieuw plaats te nemen aan de onderhandelingstafel, nadat zij in een vroeg stadium hadden besloten uit het traject te stappen. Deze vereniging vertegenwoordigt de belangen van een aanzienlijk deel van de sector, waardoor het ontbreken van deze partij als gemis werd beschouwd. Uit de interviews blijkt dat deelnemers zich ervoor hebben ingespannen dat zij zich, met het oog op draagvlak en effectiviteit, weer zouden aansluiten. Verder geven de respondenten aan dat uiteenlopende belangen van de verschillende partijen ervoor zorgen dat men elkaar scherp houdt en het ambitieniveau niet uit het oog wordt verloren. De maatschappelijke organisaties geven bijvoorbeeld aan dat zij het convenant niet zullen ondertekenen als voor hen principiële zaken als vakbondsvrijheid of transparantie onvoldoende aandacht krijgen in het convenant. Dit onderstreept het belang van deelname door partijen met uiteenlopende belangen voor het behoud van ambitie.

Begeleiding van het proces

De onderhandelingen over het natuursteenconvenant lopen volgens verschillende respondenten inmiddels twee jaar. Ten aanzien van de tijdsfactor van de onderhandelingen kunnen er twee dingen spelen: enerzijds kan onvoldoende worden gestuurd op de voortgang, waardoor het proces onnodig lang duurt en bestaand draagvlak wellicht afneemt. Anderzijds is het mogelijk dat juist te veel wordt aangedrongen op snelheid, waardoor partijen onvoldoende gelegenheid hebben hun inzichten en belangen in te brengen en er onvoldoende afweging van belangen plaatsvindt.

De ondervraagden reageren unaniem positief op de vraag of zij vinden dat er tijdens de onderhandelingen voldoende ruimte is voor inbreng van alle deelnemers. Een van de respondenten vanuit de groep bedrijven zegt hierover: "Ik vind best dat er heel goed geluisterd wordt. Er zijn geen partijen die half genegeerd worden. We hebben ze ook allemaal nodig. Dus altijd als er iemand in de knoop komt met zijn uitgangspunten, dan moet er geluisterd worden." De positieve reacties op deze vraag betekenen niet dat er geen scherpe discussies plaatsvinden. Op de vraag of er voor iedereen voldoende gelegenheid is om belangen naar voren te brengen antwoordt een andere respondent uit de groep bedrijven, na enig nadenken: "Ja, ik vind van wel. Het is natuurlijk logisch dat bedrijven het in een aantal gevallen het niet eens zijn met vakbonden en NGO's. Ik vind dat ook heel logisch. Dus dan ben je af en toe behoorlijk aan het discussiëren en argumenten aan het overleggen, om te kijken of je er uit kunt komen en eventueel een compromis sluiten. Dus dat hoort zo."

Ondanks de positieve meningen blijkt ook dat de verhoudingen gedurende het traject niet altijd goed zijn geweest. Een van de respondenten van de maatschappelijke organisaties noemt als voorbeeld dat de vertegenwoordigers van de belangenorganisaties aan het begin van de onderhandelingscyclus nog als 'brullende leeuwen' tegenover elkaar stonden. Ook de publicatie van het rapport 'The Dark Sites of Granite' in 2017 heeft de verhoudingen onder druk gezet. Dit rapport was kritisch over bedrijven die ook aan de onderhandelingstafel zaten, of waar nauwe banden mee bestonden. Vanwege een dreiging van rechtszaken tegen de Landelijke India Werkgroep heeft de Werkgroep de onderhandelingen tijdelijk opgeschort. Het proces heeft in deze periode stil gelegen. De respondenten van FNV geven de stemming hierover aan: "Op het moment dat de rechtszaak tegen LIW begon [hebben] ook de Belgische collega's van ACV en van Wereldsolidariteit en wij ook, gezegd: "Dit kan zo niet, je kunt niet in vertrouwen onderhandelen als een van de gesprekspartners een rechtszaak begint tegen de andere gesprekspartner." Daarvan hebben wij toen wel heel nadrukkelijk gezegd dat we dit niet in orde vinden. Dit kun je niet maken!" Onder andere de SER heeft veel gedaan om het conflict uitgezocht en uitgepraat te krijgen en uiteindelijk zijn de rechtstreeks betrokken partijen vanuit de wens om toch tot een convenant te komen weer met elkaar aan tafel gaan zitten. Hieruit blijkt dat interventies soms nodig zijn geweest om het proces voort te zetten.

Uit deze gebeurtenis blijkt nogmaals dat de partijen elkaar onderling aanspreken op procesmatige ontwikkelingen, zoals hierboven ook al werd beschreven ten aanzien van bewaking van de ambitie van het convenant. Daarnaast maakt het duidelijk dat het onderhandelingsproces niet alleen een inhoudelijk proces is van afwegingen van belangen van organisaties, maar ook een gezamenlijk proces is van de individuen die met elkaar aan tafel zitten. De projectleider van de IMVO-pilots is van mening dat het onderlinge vertrouwen en andere sociale aspecten enigszins zijn onderbelicht in het traject. Hij stelt dit aspect scherp op de volgende wijze: “Kijk, als je in een convenantsbespreking zit, dan zitten daar NGO’s. Zij hebben een belang, zij steken hun nek uit door aan tafel te komen, want het liefste gooien ze alleen maar met informatie over hoe het gesteld is. (...) En die zitten nu aan tafel en denken: “Ja, wij accepteren nu al dat het niet meteen 100% hoeft te zijn, dus bedrijven, eigenlijk zijn we heel coulant naar jullie”. Bedrijven [denken]: “Als ik nu tegen jou A zeg, en volgende week zie jij iets, dan zie ik het de volgende dag in de krant en van achteren schop je de benen onder m’n lijf vandaan. (...) Wat bedoel je nou precies en hoe betrouwbaar ben je nou?” En vervolgens zit er een overheid die vanuit een bepaald kader denkt: “We hebben OESO-richtlijnen en die moeten we handhaven en we moeten wel proberen om in het convenant echt die OESO-richtlijnen op te nemen. Ok, laten we met drie speerpunten beginnen, maar alles moet er wel in hoor...” Dus ze zitten allemaal met een bepaald harnas aan die tafel.” De projectleider vindt dat er ruimte is om belangen in te brengen, maar vindt dat partijen te weinig voorbij hun eigen belangen kijken: “Wat ik zie gebeuren is dat er veel gegooid wordt met overtuigingen, maar er weinig vragen gesteld worden aan elkaar. Dus die nieuwsgierigheid naar wat de ander nu werkelijk beweegt en wat de andere er van zou weerhouden om ergens ja of nee tegen te zeggen. (...) Ik denk dat je meer zou moeten sturen op dialoog en op wederzijds begrip, in plaats van het alleen maar elkaar proberen te overtuigen van standpunten. (...) Dat je bereid bent een nieuwe werkelijkheid te accepteren die je samen ontdekt.”

Deze reactie geeft aan dat het proces minder snel verloopt wanneer partijen niet echt met elkaar in dialoog zijn. Een andere bevinding, afkomstig uit de maatschappelijke organisaties, is dat goede kennisuitwisseling aan het begin van het traject nodig is om discussies goed te voeren en af te kunnen ronden. Zij zegt hierover: “Om goed te kunnen onderhandelen over bepaalde thema’s heb je ook wel wat meer kennis nodig. Dus wat ik wel heb gemerkt is dat bepaalde punten die in het begin van de onderhandelingen zijn ingebracht, (...) dat daar op den duur toch werd teruggekomen door de bedrijven en de branches omdat die ook op een gegeven moment veel beter in de materie kwamen.”

Hoewel respondenten aangeven dat er nog enkele inhoudelijke discussiepunten moeten worden beslecht, uiten zij ook de wens om de onderhandelingen op niet al te lange termijn af te ronden. Een van de respondenten vanuit de maatschappelijke organisaties zegt: “Volgens mij is het meer dat we nu ook graag een handtekening willen gaan zetten en het aan de achterban willen laten zien en dat we gewoon aan de slag willen. (...) Volgens mij is er bij alle partijen nu ook een wens om maar gewoon echt te beginnen.” Een respondent die deelneemt aan de onderhandelingen namens een brancheorganisatie zegt ook dat er wat hem betreft voortgang gemaakt mag worden: “Ik heb [bij mijn achterban] twee keer een presentatie gegeven van het concept zoals het er nu ligt. Dat vinden ze prachtig, of niet. Op een gegeven moment willen ze weten wat het gaat kosten. Als ik zeg dat ik dat niet weet, zeggen ze: “Toon, als je nou de volgende keer komt wil ik graag de kosten zien.” Dat breng ik over in de vergadering, maar ze schuiven dat maar door. Ik hoop dat er [de volgende vergadering] een begroting ligt en een eerste aanzet voor wie dat gaat betalen.”

Scores antwoordfiche en deelconclusie Procesmanagement

Ter ondersteuning van de hierboven gepresenteerde bevindingen worden in tabel 4.8 de scores weergegeven die de respondenten hebben toegekend aan de verschillende deelaspecten van deze variabele.

Tabel 4.8 Weergave scores antwoordfiche voor Procesmanagement

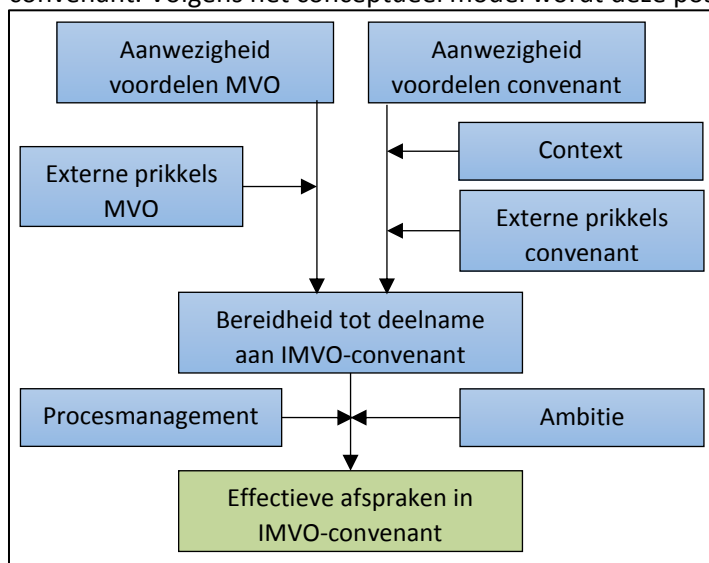
8. Procesmanagement	
Deelaspect	Score
8.1a Juiste partijen: partijen kunnen gezamenlijk aanpakken	3.67
8.1b Juiste partijen: partijen spreken namens achterban	3.00
8.2 Begeleiding inhoud (bewaking ambitie)	3.67
8.3 Begeleiding proces (inbreng alle partijen)	4.33
Gemiddelde score:	3.67

* 1=niet/in zeer geringe mate, 2=in geringe mate, 3=in redelijke mate, 4=in grote mate, 5=in zeer grote mate

De scores sluiten meestal goed aan bij het beeld dat vanuit de interviews is ontstaan. Concluderend kan worden aangegeven dat de respondenten in het algemeen van mening zijn dat de juiste partijen betrokken zijn het traject naar het natuursteenconvenant en dat er goede begeleiding op proces en inhoud plaatsvindt. Het is opmerkelijk dat partijen wel signaleren aanbestedende overheden een belangrijke speler zijn voor de uiteindelijke werking van het convenant, maar dat men niet zeer kritisch kijkt naar het ontbreken van vertegenwoordiging vanuit deze groep in de onderhandelingen. Hierin schuilt, evenals in de onzekerheid over deelnamebereidheid door individuele bedrijven, een enigszins verborgen risico.

4.9 Effectieve afspraken in een convenant

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de effectiviteit van de afspraken in het beoogde IMVO-convenant. Volgens het conceptueel model wordt deze positief beïnvloed door de bereidheid bij



bedrijven om deel te nemen aan een IMVO-convenant. De deelaspecten waarop wordt ingegaan zijn de mate waarin de doelstellingen uit het convenant ambitie tonen tot een daadwerkelijke stap vooruit, het eigenaarschap van de deelnemers, de kwaliteit van de regels uit het convenant en mate waarin in het convenant afspraken zijn opgenomen over naleving en publicatie van de resultaten.

Aangezien de onderhandelingen over het natuursteenconvenant nog niet zijn afgerond, kan niet worden gekeken

naar definitief vastgelegde afspraken. Van de tekst van het beoogde natuursteenconvenant was op het moment van de interviews ook nog geen openbaar concept beschikbaar. De respondenten vanuit het ministerie van Buitenlandse Zaken, de SER en de Landelijke India Werkgroep gaven, voorafgaande aan het interview of soms tijdens het gesprek, verder aan dat ze niet op alle vragen even inhoudelijk konden ingaan vanwege de vertrouwelijkheid van de onderhandelingen. De reacties van de respondenten zijn dan ook gebaseerd op de afspraken zoals die op het moment van het interview in ontwikkeling waren. Hierbij was duidelijk dat in ieder geval op het punt van transparantie over de productieketen en op het punt van de begroting van de implementatie van het convenant (met onder andere de financiering van het in te stellen secretariaat) nog geen definitieve afspraken waren gemaakt.

Met dit in het achterhoofd is gekeken naar de reacties van de respondenten ten aanzien van de verwachte effectiviteit van het convenant en de aspecten die hiermee samenhangen. De aspecten

raken aan enkele aspecten die zijn besproken in het kader van de getoonde ambitie in paragraaf 4.7. In die paragraaf is gekeken naar de bereidheid van de partijen om te komen tot ambitieuze en concrete doelstellingen, terwijl in de huidige bespreking wordt ingegaan op de mate waarin dit in de (verwachte) convenantstekst daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

Doelstellingen tonen ambitie tot substantiële stappen tot verbetering op het gebied van IMVO

De respondenten zijn unaniem in de mening dat de doelstellingen van het convenant blijken te geven van ambitie tot een substantiële verbetering op het gebied van IMVO. De realisatie ervan vraagt om innovatief gedrag van de sector. Een van de bedrijven schetst dat de uit te voeren *due diligence* veel omhelst: "Ik ben ervan overtuigd dat het gros van onze markt niet weet waar natuursteen vandaan komt of hoe het in elkaar steekt, dus ze moeten huiswerk gaan doen." Het bespreken van misstanden met ketenpartijen wordt gezien als een grote stap. Vanuit het beginsel van *due diligence* zullen bedrijven niet zomaar kunnen overstappen naar andere leveranciers wanneer misstanden worden geconstateerd. Bedrijven zullen ongewenste situaties met de betreffende ketenpartners moeten bespreken, eventueel samen met andere convenantpartners, zodat verbetering wordt gerealiseerd. Dit vinden bedrijven geen eenvoudige opgave. De respondent vanuit het ministerie van Buitenlandse Zaken zegt over de ambitie die blijkt uit het convenant: "In het algemeen kan ik wel zeggen dat in de natuursteensector dit een enorme ver-van-mijn-bedshow is. Qua bewustzijn op MVO-vlak staan ze nog heel erg aan het begin, dus ik denk dat alles in die zin grote stappen vooruit is voor de sector. Het is (...) anders dan bij textiel, waar het onderwerp altijd al veel meer in de spotlight heeft gestaan."

Deelnemers voelen eigenaarschap

Als tweede aspect dat bijdraagt aan de effectiviteit van een convenant is bekeken of de deelnemers eigenaarschap voelen van het convenant. Hierover geven de respondenten die tevens beoogd deelnemer zijn eenduidig aan dat zij hun belangen in grote mate terug zien in het convenant. Een van de ondervraagde bedrijven geeft aan een 'absolute voorstander' van een convenant te zijn. Een andere respondent uit deze groep is gematigder en zegt: "We gaan het proberen. (...) Kleine bedrijven kijken toch naar wat het kost en wat het oplevert, toch die zakelijke afweging. (...) Het is best iets weerbarstig. Ik vind het goed en ik denk dat we echt iets moeten doen, maar het moet zijn tijd hebben, om bij bedrijven het besef te krijgen, om de uitvoering rond te krijgen. Er zijn echt nog heel veel haken en ogen." Deze opmerking tekent de houding van meerdere respondenten uit de groep bedrijven. De doelstellingen van het convenant worden onderschreven, maar er lijkt geen sterke overtuiging dat het convenant gaat leiden tot daadwerkelijk grote verbetering op het gebied van IMVO-risico's, zeker niet op korte termijn. De houding wordt beschreven als afwachtend. Desondanks geven verschillende respondenten ook een duidelijke wens aan om, na twee jaar onderhandelingen, het convenant te gaan ondertekenen en de acties verder op te gaan pakken.

Kwaliteit van de regels uit het convenant

Met het oog op de effectiviteit van het convenant is gekeken naar de kwaliteit van de regels zoals die worden opgesteld in het convenant. Enerzijds gaat dit om de concreetheid van de formulering en is gevraagd in hoeverre de afspraken 'SMART' worden geformuleerd. Anderzijds betreft het de adequaatheid van de maatregelen, ofwel de mate waarin naleving van de maatregelen uit het convenant leidt tot het behalen van de doelstelling.

De ondervraagden geven aan dat de doelstellingen en afspraken uit het (beoogde) convenant in vrije grote mate SMART zijn geformuleerd. Tijdens de interviews beschrijven verschillende respondenten in redelijk detail hoe bijvoorbeeld de ontvangst en verwerking van signalen over misstanden in steengroeven in het buitenland zal verlopen, of dat voor het eerste jaar na de inwerkingtreding van het convenant vooral een aantal procesresultaten zijn beschrijven. Dit wijst erop dat inderdaad een hoge mate van concrete formulering wordt nagestreefd. Al eerder werd de reactie van een van de respondenten uit de groep bedrijven aangehaald die aangeeft dat het convenant wat hem betreft

enkele zaken open zou kunnen laten voor interpretatie als dat de snelheid van het sluiten van het convenant ten goede komt. In zijn idee zijn het vooral de SER en het ministerie van Buitenlandse Zaken die een scherpe formulering nastreven. De respondent van de SER beschrijft dat SMART formuleren van doelen en afspraken een van de leerpunten is vanuit de evaluatie van een groot aantal convenanten in de laatste decennia van de twintigste eeuw. Vanuit dat oogpunt bewaakt de SER inderdaad dat de tekst zo concreet mogelijk wordt opgesteld.

Ten aanzien van de adequaatheid van de maatregelen uit het convenant geven de respondenten aan dat zij verwachten dat de maatregelen in grote mate gaan bijdragen aan het behalen van de doelstellingen. Ondanks deze positieve reacties worden er tijdens de interviews ook een aantal kanttekeningen gezet bij de effectiviteit van specifieke afspraken of de realisatie van de doelstellingen van het convenant.

Een afspraak die door enkele respondenten wordt gezien als bevorderlijk voor de effectiviteit van het convenant is het instellen van een team van aanbestedingsexperts die gemeenten en andere aanbestedende partijen kunnen ondersteunen bij het opnemen van de internationale sociale voorwaarden in gunningstrajecten. Dit is een aspect dat nu wordt opgezet en uitgetest in een van de IMVO-pilots natuursteen. Dit team kan overheden ondersteunen voorafgaand aan de aanbesteding, tijdens de aanbesteding of gedurende het contracttraject. Het is de bedoeling hiermee te faciliteren dat gemeenten meer kennis op dit gebied ontwikkelen, en de twijfels om dit onderwerp op te pakken achter zich laten. Op deze wijze wordt de toepassing van de afspraken uit het convenant bevorderd, waarbij tegelijkertijd een correcte toepassing in aanbestedingen wordt gevonden.

Een ander knelpunt ten aanzien van de opname van IMVO-criteria in aanbestedingstrajecten is dat natuursteen meestal een klein gedeelte uitmaakt van de aanbesteding. Een van de respondenten vanuit de maatschappelijke organisaties zegt hierover: Het is natuurlijk wel een uitdaging, dat hoor je ook van het Rijksvastgoedbedrijf, dat zij opdracht geven aan bijvoorbeeld de BAM en dan is natuursteen een klein onderdeel [van het project]. Ga je dan alleen gunnen op wat de BAM laat zien in de natuursteneketen? Dus dat blijft natuurlijk heel lastig." De inpassing van IMVO-criteria in gunningstrajecten zal, ook bij inzet van het team van aanbestedingsexperts, blijven vragen om maatwerk en mogelijk blijft wrijving bestaan tussen het gewenste effect en het effect in de praktijk.

Een respondent schetst de effectiviteit van de afspraken uit het convenant door die af te zetten tegen de effectiviteit van wetgeving. Hij gebruikt het voorbeeld van de Wet zorgplicht kinderarbeid en haalt aan dat in India vaak juist de kasteloze bevolking de mijnen in worden gestuurd om het vuile werk te doen, zonder oog voor de omstandigheden van deze arbeiders. Wetgeving op het gebied van kinderarbeid lost dit probleem niet op. De respondent is van mening dat je door middel van het convenant veel beter kunt sturen op de daadwerkelijke risico's. Op die manier ontstaat meer ruimte voor daadwerkelijke verbetering.

Zoals gezegd geven de respondenten ook meer kritische geluiden af over hun verwachting over de effectiviteit van de afspraken uit het convenant. Dit begint met de opmerking dat effectiviteit voorlopig een begrip is dat nog niet goed kan worden gekwantificeerd. Een van de vertegenwoordigers van een brancheorganisatie in de natuursteensector schetst het gesprek dat hij had met de SER over verwachte deelname door bedrijven aan het convenant en welk percentage van de branche dat zou zijn. Hij geeft aan dat hiervoor uiteenlopende cijfers gekozen kunnen worden. Volgens deze respondent is hierover tot op heden niet in detail gesproken. Vervolgens wordt definiëring van de effectiviteit ook een probleem. Dezelfde respondent schetst: "Wat is dan de effectiviteit van zo'n convenant? Dat is echt iets dat zich nog een klein beetje moet uitwerken. (...) Ik denk dat we wel met een zeker nuchter oog naar de effectiviteit moeten kijken. Als wij een kant-en-klaar product kopen in India, dan kan het zijn dat het materiaal uit Brazilië komt, wat misschien ook een risicogebied is. Dus hoever ga je nu? Moet je dan ook nog bij de blokkenleverancier in Brazilië

zijn? Er zit dus een wat ongrijpbare kant aan, die we allemaal ook onderkennen. (...) We kunnen wel situaties duiden die dan verbeterd zijn, maar het totaal in beeld brengen en zeggen dat we 3% hebben verbeterd is niet mogelijk. (...) Dus het is een ingewikkelde materie om te spreken over werkelijke effectiviteit daar. Er zijn altijd speldenknopjes die werken, en de grote lijn die hebben we voorlopig nog niet onder controle, dat beseft iedereen.”

Een enkele respondent, vanuit de groep bedrijven, is ook kritisch ten aanzien van afspraken over uit te voeren controles op productielocaties. Hij stelt dat controles alleen zin hebben als ze onaangekondigd kunnen plaatsvinden. Hij zegt hierover: “De controle in die landen blijft een lastige zaak. In de pilot-groep komt er een groep Nederlandse experts op het gebied van inkoop en aanbestedingen, die dan een aanbesteding van de Nederlandse overheid gaan testen of dat kan worden ingepast in het convenant. Die groep mag steekproefsgewijs naar zo’n fabrikant toe gaan. Maar daar zul je echt niks aantreffen. Dat heeft totaal geen zin. (...) Toch staat dat dan op papier, dat vind ik jammer.”

Convenant bevat afspraken over naleving

De personen die betrokken zijn bij de onderhandelingen over het natuursteenconvenant geven allen aan dat in het convenant afspraken zijn of worden opgenomen over onafhankelijke monitoring van naleving van de regels. Een van de respondenten beschrijft dat in de convenantstekst wordt opgenomen dat er iedere zes maanden een evaluatie plaatsvindt van wat er is bereikt ten aanzien van de doelstellingen. Dit gebeurt zowel per deelnemer als op convenantsniveau. Bedrijven moeten hiervoor hun voortgang doorgeven aan de hand van een checklist. De respondent van de SER geeft aan dat aandacht voor monitoring en rapportage ook een van de leerpunten is vanuit de milieuconvenanten in de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw en dat zij daarom bewaken dat hierover concrete afspraken worden vastgelegd. De respondenten van de Landelijke India Werkgroep geven aan dat het secretariaat de rol van monitoring heeft en dat zij weer kritisch zullen kijken naar de vervulling van deze rol door het secretariaat. De respondenten zijn dus van mening dat er goede aandacht is voor monitoring door een onafhankelijke partij.

Een tweede aandachtspunt bij naleving betreft het opnemen van afspraken over sancties wanneer partijen zich niet aan de afspraken houden. Verschillende respondenten geven aan dat deelnemers geroyeerd kunnen worden als zij zich niet aan de afspraken houden. Deze stok achter de deur is in het convenant opgenomen, maar de meningen zijn verdeeld over het effect hiervan. Een van de respondenten vanuit de bedrijven is ervan overtuigd dat het convenant op termijn wel een onderscheid gaat maken tussen ‘goede’ en ‘minder goede’ bedrijven, juist vanwege de mogelijkheid dat een bedrijf uit het convenant wordt gezet. Een andere respondent, ook uit de groep bedrijven, zegt echter: “Ja, dan kun je iemand royeren. *So what?* Dat wil dat bedrijf misschien wel.” Een derde respondent is ook sceptischer over de werking van het sanctiebeleid: “Je wordt bekeken in het convenant. Je wordt beoordeeld door een secretariaat. Daar worden vervolgens wat adviezen aangeplakt. Nou, dan moet je het wel heel bont maken, dat je zinvolle dingen achterwege laat waar het secretariaat op zou kunnen blokkeren. Dus het blijft, ook voor het secretariaat, duwen in de richting. En dan stopt het weer.”

De respondenten zijn van mening dat er goede afspraken worden gemaakt over onafhankelijke monitoring, rapportage en sancties bij niet-naleving van de afspraken. Het lijkt van de uiteindelijke werking van het convenant af te hangen of de sanctie-prikkel van het royeren van deelnemers effectief is om deelnemers in beweging te houden.

Convenant bevat afspraken over publicatie van resultaten

Volgens alle respondenten die deelnemen aan de onderhandelingen over het natuursteenconvenant worden er afspraken opgenomen over publicatie van de resultaten van het convenant. De respondenten van de Landelijke India Werkgroep geven aan dat dit voor hun ook belangrijk

onderdeel is: “Ja, dat is voor ons wel een thema geweest, dat dat zo concreet mogelijk in het convenant is terecht gekomen. Wat bedrijven moeten doen, wat publiekelijk gemaakt mag worden. Want in het kledingconvenant merken we dat bedrijven plannen van aanpak schrijven, die dan bij het secretariaat komen te liggen en die controleert het en daar dan hebben wij weinig zicht op. Eigenlijk niet. Daar zijn wij wel kritisch op. (...) Daar hebben we in het natuursteenconvenant wel heel erg op ingezet, dat dat anders gaat zijn, zodat we gewoon meer zicht hebben op wat er gebeurt. Ik denk dat dat uiteindelijk beter is voor de resultaten.”

Al eerder is beschreven dat bedrijven gevoelig zijn voor negatieve publiciteit. Het is opvallend dat een van de respondenten vanuit de groep bedrijven bij deze vraag aangeeft dat hij het nadeel beperkt acht indien een bedrijf geroyeerd wordt en hier publiciteit aan wordt gegeven. Hij zegt: “Dan heb je meestal woord en wederwoord. En dat komt dan in de pers, maar dat komt natuurlijk in de vakpers. Dat hoeft niet in het Brabants Nieuwsblad te komen, of in De Telegraaf. (...) Dat ligt anders als het om een H&M of een C&A gaat. En hoeveel mensen gaan er minder bij Albert Heijn kopen vanwege de kiloknallers? Denk je echt dat dat invloed heeft? Ik geloof het niet zo.”

In het convenant worden afspraken opgenomen over bekendmaking van de resultaten van het convenant. De periodieke voortgangsrapportages, genoemd door de respondent vanuit het ministerie van Buitenlandse Zaken, zullen ook een onderdeel hiervan zijn. Hoewel er een enkele opmerking wordt gemaakt over de beperkte interesse voor de kleine natuursteensector in de media, lijken bedrijven in het algemeen toch gebrand op het voorkomen van negatieve publiciteit.

Scores antwoordfiche en deelconclusie Effectieve afspraken in een convenant

Ter ondersteuning van de hierboven gepresenteerde bevindingen worden in tabel 4.9 de scores weergegeven die de respondenten hebben toegekend aan de verschillende deelaspecten van deze variabele.

Tabel 4.9 Weergave scores antwoordfiche voor Effectieve afspraken in een IMVO-convenant

9. Effectieve afspraken in een IMVO-convenant	
Deelaspect	Score
9.1 Doelstellingen tonen ambitie tot stap vooruit	4.17
9.2 Deelnemers voelen eigenaarschap (herkennen eigen belangen)	3.83
9.3a Kwaliteit regels uit het convenant: regels zijn adequaat	3.67
9.3b Kwaliteit regels uit het convenant: formulering is SMART	3.50
9.4 Convenant bevat afspraken over naleving	3.83
9.5 Convenant bevat afspraken over publiciteit	4.17
Gemiddelde score:	3.86

* 1=niet/in zeer geringe mate, 2=in geringe mate, 3=in redelijke mate, 4=in grote mate, 5=in zeer grote mate

Ook bij deze variabele geldt dat de scores vrij hoog uitvallen, maar dat respondenten tijdens de interviews soms kanttekeningen plaatsen die een genuanceerder beeld laten zien. Concluderend zijn de respondenten in het algemeen positief over de verwachtingen ten aanzien van de effectiviteit van het IMVO-convenant voor de natuursteensector. Twijfels over de inhoud van het convenant liggen bij het effect van sommige maatregelen (zoals de bezoeken op locatie door teams uit Nederland) of de dwingendheid die uitgaat van de beoogde sancties en publicaties.

4.10 Bevindingen per bedrijfstype

Als afsluiting van de behandeling van de resultaten en analyse wordt in deze paragraaf specifiek gekeken naar het onderscheid in de resultaten voor de drie bedrijfstypen zoals die in het begin van het hoofdstuk zijn aangegeven: natuursteenbedrijven die opereren op een consumentenmarkt, natuursteenbedrijven die opereren op een aanbestedingsmarkt en internationale aannemers.

Tabel 4.10 bevat een overzicht van de belangrijkste gesignaleerde verschillen tussen deze groepen. Deze tabel is gebaseerd op zowel de bevindingen uit de interviews als de scores van respondenten op de antwoordfiches. Niet alle deelaspecten uit het onderzoek zijn in deze tabel opgenomen, aangezien ook niet bij elk deelaspect belangrijke of opvallende verschillen zijn waargenomen. Verder moet worden opgemerkt dat de weergave van bevindingen per bedrijfstype niet uitsluitend gebaseerd is op waarnemingen bij dat gedeelte van de respondenten. Zo heeft bijvoorbeeld de respondent van het natuursteenbedrijf dat actief is op de consumentenmarkt ook gesproken over zijn beeld bij de situatie voor de natuursteenbedrijven op een aanbestedingsmarkt en hebben de respondenten vanuit overheid en maatschappelijke organisaties ook gesproken over hun beeld ten aanzien van de internationale aannemers. Al deze beelden zijn in het overzicht verwerkt tot een totaalbeeld. Hieronder volgt een nadere toelichting per bedrijfstype.

Natuursteenbedrijven actief op een consumentenmarkt

Tot dit bedrijfstype behoren natuursteenbedrijven die bijvoorbeeld aanrechtbladen of grafmonumenten leveren, met afzet via een consumentenmarkt. De investeringen die deze bedrijven doen voor het toepassen van MVO of voor deelname aan het IMVO-convenant moeten worden terugverdiend via een hogere omzet of bereidheid van de consument om een hogere prijs te betalen voor een maatschappelijk verantwoord product. Hiervoor is het nodig dat een bedrijf zich op dit punt kan onderscheiden en de klant het onderscheid voldoende waardeert. De perceptie is dat dit consumentenbewustzijn en deze consumentenbereidheid voor deze sector momenteel nog erg beperkt aanwezig zijn. Bedrijven twijfelen daarom aan het doen van de investeringen die nodig zijn voor MVO en een IMVO-convenant. Een goede marketingstrategie wordt gezien als noodzakelijk om het benodigde concurrentievoordeel te behalen. Het is nodig dat bedrijven daarvoor goed hun 'verhaal' weten over te brengen aan de consument en aan eventuele tussenpartijen zoals keukenwinkels. Bedrijven zijn van mening dat samenwerking met beoogde convenantpartijen nodig is om effect in de eerdere schakels van de productieketen te kunnen bereiken.

Het delen van kennis over de productieketen is een zeer gevoelig onderwerp. Hiervoor is een groot vertrouwen nodig in de vertrouwelijke behandeling van deze informatie door de overige convenantpartners en in het bijzonder een onafhankelijk secretariaat. De bereidheid om deel te nemen aan een convenant is hoog bij het ondervraagde bedrijf, maar het is de vraag of dit representatief is voor andere bedrijven, gezien de geschetste financiële onzekerheid. Bedrijven geven aan momenteel weinig politieke of maatschappelijke druk te ervaren voor MVO of een convenant, hoewel het consumentenbewustzijn wel lijkt toe te nemen.

Natuursteenbedrijven actief op een aanbestedingsmarkt

Net als bij de natuursteenbedrijven actief op een consumentenmarkt ervaren natuursteenbedrijven die te maken hebben met een aanbestedingsmarkt dat meer aandacht geven aan MVO of deelname aan een convenant leidt tot kostenstijging. Op een aanbestedingsmarkt kunnen deze worden terugverdiend wanneer de IMVO-prestatie leidt tot een voordeel bij de gunning van opdrachten door aanbestedende organisaties. Meestal betreft dit lokale en regionale overheden. De respondenten geven aan dat overheden in het algemeen momenteel nog weinig of geen aandacht geven aan MVO-criteria in het aanbestedingsproces. Bedrijven geven om deze reden ook aan dat zij weinig druk ervaren vanuit de overheid voor MVO of deelname aan een IMVO-convenant. Zij beschouwen de deelname van aanbestedende overheden aan een IMVO-convenant als absoluut noodzakelijk, aangezien daardoor mogelijkheden ontstaan om (I)MVO-investeringen terug te verdienen.

Ook deze bedrijven geven aan dat het vanuit concurrentie-oogpunt niet mogelijk is om volledige transparantie te geven over hun productieketen. De intermediaire rol van een secretariaat lijkt hiervoor een acceptabele oplossing. Voor deze groep bedrijven is het minder noodzakelijk dat een onafhankelijke partij deze rol vervult. De mening wordt soms geuit dat de sector deze rol zelf zou

Tabel 4.10: Analyse bevindingen per bedrijfstype

Aspect	Natuursteenbedrijven op consumentenmarkt	Natuursteenbedrijven op aanbestedingsmarkt	Internationale aannemers
Perceptie voordelen MVO			
Financiële winst	Laag, via vraag consument	Laag, via aanbesteding door overheden	Laag, via aanbesteding door (internationale) opdrachtgevers
Concurrentievoordeel	Midden, via marketing gericht op consument	Laag, via gunningscriteria	Laag, via gunningscriteria, internationaal speelveld
Perceptie voordelen convenant			
Kostenreductie	Juist kostenverhoging	Juist kostenverhoging	Juist kostenverhoging
Opbrengstverhoging	Midden, via marketing gericht op consument	Midden, via gunningscriteria	Laag, vanwege internationaal speelveld
Concurrentievoordeel	Midden, via marketing gericht op consument	Laag, via gunningscriteria	Laag, vanwege internationaal speelveld
Samenwerking	Hoog	Hoog, mits betrokkenheid overheid	Laag, beperkte meerwaarde maatschappelijke organisaties en bedrijven
Bereidheid IMVO-convenant			
Bereidheid tot consensus	Midden	Midden	Laag
Bereidheid delen kennis	Midden, concurrentiegevoelig	Midden, concurrentiegevoelig	Onbekend
Context			
Sector	Competitief (relatief groot aantal spelers)	Competitief (relatief groot aantal spelers)	Competitief (weinig spelers op markt, internationaal)
Aard probleem	Complex	Complex	Zeer complex
Prikkels MVO			
Druk door overheid	Laag	Laag, via aanbesteding	Laag
Maatschappelijke druk	Laag, toenemend	Laag	Midden
Prikkels convenant			
Druk door overheid	Laag	Midden	Laag, wel appel gedaan door overheid
Maatschappelijke druk	Laag	Laag	Laag

kunnen organiseren. Daarmee samenhangend is deze groep bedrijven iets minder uitgesproken over het nut van de samenwerking met maatschappelijke organisaties binnen het convenant. Enerzijds erkennen zij dat deze organisaties beschikken over informatie die nodig is voor bedrijven, maar anderzijds vinden ze dat daarmee een te groot spanningsveld ontstaat binnen het convenant vanwege de publicaties over misstanden door maatschappelijke organisaties.

De bedrijven in deze groep ervaren over het algemeen weinig druk vanuit de overheid, via aanbestedingen of op andere wijze, tot het oppakken van MVO. Maatschappelijke druk richting aanbestedende overheden zou kunnen leiden tot een toename van druk vanuit deze overheden naar bedrijven.

Internationale aannemers

De internationale aannemers hebben meestal te maken met een aanbestedingsmarkt. Ook zij zijn dus afhankelijk van de vraag van opdrachtgevers via aanbestedingen voor de mogelijkheid om (I)MVO-investeringen terug te verdienen. Omdat zij te maken hebben met internationale concurrentie en internationale opdrachtgevers, lijkt het voor hen nadelig om te participeren in een Nederlands initiatief zoals de IMVO-convenanten. De meerwaarde hiervan is lastig over te brengen aan opdrachtgevers in het buitenland. Bovendien prijzen deze internationaal opererende bedrijven zich wellicht uit de markt ten opzichte van concurrenten uit landen waar MVO minder op het netvlies staat. Een (internationaal) *level playing field* is voor deze bedrijven heel belangrijk.

De internationale aannemers hebben zich aangesloten bij een initiatief van Building and Woodworker's International (BWI), een wereldwijde federatie van vakbonden. Dit initiatief heeft vooral betrekking op het thema mensenrechten, maar er zijn ook andere MVO-thema's opgenomen. In feite gaat dit volgens de respondent vanuit de internationale aannemers om een bedrijfsafspraken en niet om een sectorbrede afspraak. Er zijn, naast de vakbonden, ook geen andere maatschappelijke organisaties of overheden bij betrokken. Het ministerie van Buitenlandse Zaken beschouwt dit initiatief dan ook niet als gelijkwaardig aan een IMVO-convenant. De respondent vanuit de internationale aannemers geeft aan dat hij wel meerwaarde ziet in betrokkenheid van maatschappelijke organisaties. Overige respondenten suggereren echter dat de internationale aannemers hier terughoudend in zijn omdat zij door samenwerking in een convenant te maken zouden krijgen met nog meer uiteenlopende belangen en meer moeite zouden hebben hun eigen belangen veilig te stellen. Verder geeft de respondent vanuit de internationale aannemers aan dat *due diligence* enorm complex is voor een grote internationale onderneming, onder andere vanwege het zeer grote aantal leveranciers waar een dergelijk bedrijf wereldwijd mee te maken heeft. Indien men misstanden constateert gaat men momenteel meestal op zoek naar andere leveranciers.

Grote internationale aannemers hebben vaak een eigen MVO-strategie. De respondent vanuit de internationale aannemers geeft dan ook aan weinig politieke en maatschappelijke druk te ervaren voor MVO of een convenant, omdat zij in zijn ogen al veel doen op dit gebied. Dit gebeurt enerzijds vanuit intrinsieke motivatie, anderzijds wordt dit ingegeven door kostenaspecten.

5. Conclusie en aanbevelingen

Op basis van de resultaten en analyse uit hoofdstuk 4 wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de vraagstelling van het onderzoek. Hiertoe wordt eerst ingegaan op de afzonderlijke deelvragen uit de probleemstelling en wordt vervolgens wordt de centrale vraag behandeld. Hieruit voortvloeiend zijn in paragraaf 5.3 enkele aanbevelingen opgenomen.

5.1 Beantwoording deelvragen

Zoals beschreven in de probleemstelling worden de eerste vier deelvragen beantwoord aan de hand van opgedane inzichten vanuit de literatuur. De resterende deelvragen worden beantwoord op basis van de bevindingen en analyse zoals die is weergegeven in hoofdstuk 4.

Deelvraag 1: Op welke wijze kunnen convenanten worden getypeerd?

Een convenant is een overeenkomst die op vrijwillige basis wordt gesloten tussen de overheid en een of meerdere maatschappelijke actoren, zoals bedrijven of maatschappelijke organisaties. Het is een sturingsinstrument met een sterk tweezijdig en horizontaal karakter. Het convenant is de uitkomst van onderhandelingen en wordt afgesloten ter verwezenlijking van overheidsbeleid. Convenanten binden partijen, maar meestal niet in juridische zin. Zij schrijven niet voor, maar creëren gedeelde commitment, waarbij wederzijdse afhankelijkheid tussen partijen wordt gebruikt om de voordelen van samenwerking te ontdekken.

In het kader van het onderzoek is een tweetal typeringen relevant. Ten eerste betreft dit een typering op basis van het rechtskarakter van de overeenkomst. Daarbij moet enerzijds worden gedacht aan een onderscheid tussen een juridisch afdwingbare overeenkomst en een overeenkomst met het karakter van een gentlemen's agreement. Anderzijds betreft het de vraag of de gemaakte afspraak betrekking heeft op een resultaatsverplichting dan wel een inspanningsverplichting. Een tweede relevante typering heeft betrekking op de relatie tussen het convenant en andere regelgeving: Is het convenant een puur procesmatige afspraak over het opstellen van regelgeving, wordt met het convenant juist inhoudelijk geanticipeerd op toekomstige regelgeving, geldt het convenant als alternatief voor specifiekere regelgeving of staat het convenant los van andere regelgeving en is er sprake van een zelfstandig convenant?

Deelvraag 2: Welke voordelen biedt het sluiten van een convenant aan bedrijven en overheid?

De literatuur vermeldt een groot aantal voordelen voor bedrijven van deelname aan een convenant. Het uitzicht op financiële winst is hierbij een belangrijk aspect. Enerzijds kan financiële winst worden gerealiseerd door reductie van kosten, door gebruik te maken van de flexibiliteit in de inhoud van de afspraken en de implementatie ervan. Anderzijds kan er sprake zijn van concurrentievoordeel door middel van deelname aan een convenant, wat kan resulteren in verhoogde opbrengsten.

Naast deze financiële beloningen kan deelname aan een convenant leiden tot netwerkvoordelen voor een bedrijf. Dit gaat bijvoorbeeld om verbetering van toegang tot informatie van publieke organisaties of andere convenantpartners. Een belangrijk netwerkvoordeel is ook de mogelijkheid voor bedrijven om invloed uit te oefenen op het beleid. Door aan tafel te zitten met de overheid kunnen bedrijven proberen beleidskeuzes te voorkomen die voor hen nadelige gevolgen zouden hebben. Verder wordt als voordeel voor bedrijven genoemd dat door middel van de samenwerking met de overige convenantpartners doelen kunnen worden gerealiseerd die individueel niet of moeilijk gerealiseerd zouden kunnen worden.

Voor de overheid zijn er meerdere redenen om het sluiten van een convenant na te streven. Een belangrijk voordeel is dat vanwege het meerzijdig karakter van het instrument een hogere mate van

legitimiteit en draagvlak voor het beleid kan worden bereikt. Dit kan op zijn beurt weer resulteren in een hogere naleving van het beleid door de doelgroep. Daarnaast kunnen met een convenant, vanwege de samenwerking met de overige convenantpartners, betere oplossingen worden bedacht voor de betreffende maatschappelijke problemen. Convenanten dagen de doelgroep ook uit tot innovativiteit. Al deze genoemde voordelen kunnen leiden tot verhoogde effectiviteit van het beleid.

Een hogere mate van flexibiliteit zorgt ervoor dat met een convenant sneller beleid kan worden gevormd (of herzien) dan met wetgeving. Dit resulteert ook in lagere kosten om beleid te implementeren. Doordat er een mogelijkheid is om (de kosten van) monitoring te verdelen onder de convenantpartners zijn ook de kosten van handhaving van het beleid lager. Vanwege deze mogelijke kostenbesparingen wordt, in combinatie met de verwachte hogere effectiviteit van het beleid, het convenant gezien als een beleidsinstrument met een relatief hoge efficiency.

Deelvraag 3: Welke factoren dragen bij aan de effectiviteit van een convenant?

Het succes van een convenant is een functie van ambitie en naleving. De ambitie betreft de bepaling van ambitieuze doelstellingen die daadwerkelijke verandering in gedrag teweeg kunnen brengen. Naleving is de mate waarin de doelgroepen werken om de vastgestelde vereisten te volgen.

Het ambitieniveau kan worden verklaard vanuit de uitgeoefende druk door de overheid op de doelgroep en door de mate waarin de doelgroep bereid is om eigen verantwoordelijkheid te nemen voor het slagen van het convenant. De ambitie van een convenant gaat samen met een concrete (SMART) formulering van doelstellingen. De regels van een convenant moeten adequaat zijn, dus leiden tot het gewenste doel, en moeten zekerheid bieden aan de deelnemers. De naleving van een convenant wordt vooral bevorderd door goede monitoring en handhaving van de afspraken, waarbij openbaarmaking van resultaten ook een stimulerende werking heeft.

Prikkels vanuit de overheid of vanuit de maatschappij kunnen bijdragen aan de effectiviteit van een convenant. Naast deze factoren die de effectiviteit bevorderen wordt in de literatuur een aantal contextuele factoren vermeld die samenhangen met de mate waarin de inzet van een convenant succesvol kan zijn. De inzet van een convenant lijkt het meest passend in een beleidsnetwerk met een zwakke verbondenheid en sterke verwevenheid tussen de partijen en als men te maken heeft met een ongetemd politiek probleem (of *wicked problem*). Ook karakteristieken van de sector zijn van invloed: convenanten zijn het meest succesvol gebleken in innovatieve en competitieve sectoren met een hoog vermogen tot zelforganisatie. Ook in homogene sectoren met enkele dominante spelers waren convenanten meer succesvol.

De fase van totstandkoming van een convenant wordt gezien als een kritieke fase voor het succes van een convenant, aangezien dan de doelstellingen en regels uit het convenant worden bepaald. Het is daarbij van belang dat de juiste partijen aan tafel zitten en de deelnemers aan de onderhandelingen beschikken over mandaat van hun achterban. Dit mandaat betreft zowel de bevoegdheid om afspraken te maken als de mate waarin een significant aandeel van de doelgroep van het convenant wordt vertegenwoordigd. Verder is van belang dat het ambitieniveau tijdens de onderhandelingen wordt bewaakt en dat er voldoende ruimte is voor alle deelnemers om hun belangen in te brengen.

Deelvraag 4: Welke argumenten zijn er voor bedrijven om zich te richten op maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen bestaat enerzijds uit het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op het gebied van people, planet en profit, en anderzijds op het onderhouden van een transparante dialoog met stakeholders over maatschappelijke vraagstukken.

De afgelopen decennia heeft in het denken over MVO een verschuiving plaatsgevonden van voornamelijk ethische motivatie naar een prestatie-oriëntatie. Er is veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen MVO en de financiële prestaties van een onderneming. Ondanks inconsistenties in de resultaten van de onderzoeken, lijken de volgende mogelijke voordelen van MVO voor bedrijven te worden geaccepteerd:

- Kosten- en risicoreductie, bijvoorbeeld doordat een bedrijf met aandacht voor MVO een aantrekkelijke werkgever is en daardoor minder moeite heeft om goed personeel te binden.
- Het verkrijgen van concurrentievoordeel, bijvoorbeeld door het opbouwen van een klantrelatie of strategische filantropische activiteiten.
- Het ontwikkelen van reputatie en legitimiteit. Door te laten zien dat bedrijfsmatig opereren samen kan gaan met sociale normen kunnen bedrijven op lange termijn een positie in de maatschappij behouden.

Naast deze voordelen wordt het voldoen aan een (persoonlijke) ethische verplichting ervaren als een motivatie voor toepassing van MVO.

Deelvraag 5: In hoeverre zijn bedrijven in de bouwsector bereid tot het sluiten van een IMVO-convenant?

Voor de beantwoording van deze deelvraag is gekeken naar de bovenste helft van het conceptueel model uit paragraaf 2.10. Op basis van een waargenomen onderscheid tussen verschillende soorten bedrijven in de bouwsector, wordt deze deelvraag afzonderlijk beantwoord voor drie typen bedrijven.

Natuursteenbedrijven actief op een consumentenmarkt

Op basis van de resultaten uit het onderzoek lijken de natuursteenbedrijven die actief zijn op een consumentenmarkt voorsnog bereid om deel te nemen aan het IMVO-convenant dat in ontwikkeling is. Hun motivatie om deel te nemen is een intrinsieke motivatie, ingegeven vanuit het besef dat er misstanden in de keten zijn die onwenselijk zijn. De voordelen die zij zien van MVO-activiteiten en deelname aan een IMVO-convenant betreffen vooral de voordelen die vruchten kunnen afwerpen op langere termijn: een goede reputatie, behoud van positie in de maatschappij en netwerkvoordelen. Ook zien de bedrijven het voordeel van de samenwerking met overheid en maatschappelijke organisaties binnen het beoogde convenant.

De bereidheid om deel te nemen aan een convenant is echter kwetsbaar, voornamelijk doordat bedrijven onzekerheid ervaren over de mogelijkheid van het behalen van financiële winst en concurrentievoordeel door middel van MVO en een IMVO-convenant. Dit zijn de financiële deelaspecten uit de variabelen 'aanwezigheid van voordelen van MVO' en 'aanwezigheid van voordelen van deelname aan een convenant'. Bedrijven hebben sterke vraagtekens bij de haalbaarheid van deze voordelen. Gezien de investeringen die nodig zijn voor het voldoen aan de vereisten van het convenant, maakt dit de bedrijven afwachtend. De bedrijven ervaren deelname aan het convenant sowieso als een flinke stap, aangezien het veelal om kleine bedrijven gaat die momenteel weinig kennis van de materie hebben.

De getoonde bereidheid van bedrijven tot deelname aan het convenant is enigszins opmerkelijk, aangezien uit het onderzoek niet blijkt dat het convenant actief tegemoet komt aan de geconstateerde financiële onzekerheid voor de bedrijven. In het convenant lijkt veel aandacht gericht op betrokkenheid van aanbestedende overheden, maar daaruit volgen geen financiële prikkels tot deelname voor de bedrijven op een consumentenmarkt. Voor de natuursteenbedrijven op een consumentenmarkt moeten de financiële voordelen gerealiseerd worden via toename van de vraag naar MVO vanuit de consument. Hoewel zij wel signaleren dat het aantal vragen over IMVO-thema's vanuit klanten iets toeneemt, ervaren de bedrijven momenteel echter juist weinig druk vanuit de maatschappij om meer aandacht te geven aan MVO of deel te nemen aan het convenant.

Een andere deelfactor die de bereidheid van deze groep bedrijven om deel te nemen aan een IMVO-convenant kwetsbaar maakt is de bereidheid tot het delen van de kosten van implementatie van het convenant. De verdeling van kosten van het in te stellen secretariaat is voor deze bedrijven nog een belangrijk openstaand punt in de huidige onderhandelingen over het convenant. Indien voor deze (direct zichtbare) kosten geen verdeling tot stand komt die in de ogen van de bedrijven acceptabel is en bedrijven geen directe oplossing zien voor de hierboven genoemde financiële onzekerheden, is de kans groot dat de bereidheid tot deelname zodanig zal afnemen dat bedrijven ervoor zullen kiezen het convenant niet te ondertekenen.

Deelaspecten die een risico vormen ten aanzien van de bereidheid van deze bedrijven om deel te nemen aan een IMVO-convenant zijn dus:

- Perceptie van aanwezigheid van financiële winst (door MVO en door convenant)
- Perceptie van mogelijkheid tot concurrentievoordeel
- Bereidheid tot het delen van kosten van implementatie van het convenant
- Perceptie van maatschappelijke druk op MVO of convenant

Natuursteenbedrijven actief op een aanbestedingsmarkt

Op basis van de resultaten uit het onderzoek lijken de natuursteenbedrijven die actief zijn op een aanbestedingsmarkt vooralsnog bereid om deel te nemen aan het IMVO-convenant dat in ontwikkeling is. Deze groep bedrijven toont ook intrinsieke motivatie om IMVO-risico's aan te pakken, zij het in iets mindere mate dan de groep natuursteenbedrijven op een consumentenmarkt. De motivatie van deze bedrijven wordt beïnvloed door de uitvraag van opdrachtgevers via aanbestedingen. Via deze weg ontvangen de bedrijven momenteel weinig of geen prikkels tot MVO of deelname aan het convenant.

Deze groep bedrijven lijkt de mogelijke lange-termijnvoordelen van goede reputatie, behoud van positie in de maatschappij en netwerkvoordelen in redelijke mate te ervaren. Ten aanzien van de meerwaarde van de samenwerking met de maatschappelijke organisaties toonden de respondenten enige twijfel. Dit wordt mogelijk ook beïnvloed door een wederzijdse vertrouwensbreuk rondom de publicatie van een kritisch rapport vanuit een van de maatschappelijke organisaties over de natuursteensector in 2017.

Deze groep bedrijven ziet zich gesterkt door de beoogde deelname van een aantal gemeenten in het IMVO-convenant. Deze participatie draagt bij aan het wegnemen van het financiële knelpunt dat bedrijven ervaren. Hun bereidheid tot deelname aan het convenant lijkt dan ook direct gekoppeld aan de deelname van aanbestedende opdrachtgevers. Los van het financiële knelpunt is deelname aan het convenant ook voor deze groep bedrijven een flinke stap, vanwege het beperkte kennisniveau rondom de IMVO-thema's en de beperkte ervaring met *due diligence*.

Openstaande punten in de onderhandelingen die voor deze natuursteenbedrijven nog sterk van invloed zijn op de bereidheid om deel te nemen aan het convenant zijn de verdeling van kosten van de implementatie van het convenant (met name het secretariaat) en een definitieve acceptabele afspraak over het delen van concurrentiegevoelige keteninformatie.

Deelaspecten die een risico vormen ten aanzien van de bereidheid van deze bedrijven om deel te nemen aan een IMVO-convenant zijn dus:

- Perceptie van aanwezigheid van financiële winst (door MVO en door convenant)
- Perceptie van meerwaarde van samenwerking met maatschappelijke organisaties
- Bereidheid tot het delen van kennis (concurrentiegevoelige informatie)
- Bereidheid tot het delen van kosten van implementatie van het convenant
- Perceptie van druk vanuit de overheid op MVO of convenant

Internationale aannemers

Op basis van de resultaten uit het onderzoek tonen de internationale aannemers zich op dit moment onvoldoende bereid om deel te nemen aan een IMVO-convenant gericht op internationale aannemers. Dit blijkt al duidelijk uit het gegeven dat zij in gesprekken met het ministerie van Buitenlandse Zaken hebben aangegeven geen IMVO-convenant na te streven. Met de onderstaande conclusies over de beweegredenen hierachter moet erg voorzichtig worden omgegaan, aangezien de onderzoeker deze groep hierover in zeer beperkte mate direct heeft kunnen ondervragen.

Voor bedrijven uit deze groep lijken de lange-termijnvoordelen van MVO van goede reputatie en behoud van positie in de maatschappij van belang, aangezien zij vanwege hun naamsbekendheid meer vatbaar lijken voor reputatieschade dan bijvoorbeeld de natuursteenbedrijven. De prikkel voor MVO ligt in de genoemde lange-termijnvoordelen en in een financiële prikkel via aanbestedingen van (internationale) opdrachtgevers. Daarbij hebben zij te maken met internationale concurrentie. Vanuit de gedachte van *level playing field* lijkt het voor deze bedrijven minder aantrekkelijk om deel te nemen in een vooruitstrevend Nederlands initiatief. Van deelname aan een IMVO-convenant lijkt voor deze groep bedrijven in onvoldoende mate een financiële prikkel uit te gaan. De grote bouwbedrijven beschikken overigens veelal over een eigen MVO-beleid en het ontbreken van bereidheid om deel te nemen aan een IMVO-convenant moet niet worden verward met beperkte bereidheid tot MVO.

Individuele bedrijven uit deze groep sluiten zich aan bij een initiatief van Builders and Woodworker's International (BWI), een internationale federatie van vakbonden. Hierbij worden geen sectorafspraken gemaakt en er zijn geen overige maatschappelijke organisaties of overheden bij betrokken. De internationale aannemers lijken dan ook minder meerwaarde te zien in samenwerking. De maatschappelijke organisaties suggereren dat dit mogelijk komt doordat deze groep de veelheid aan belangen die daardoor zou ontstaan te complex vindt. Het initiatief van BWI voldoet niet aan de standaard voor IMVO-convenanten zoals die destijds in het SER-advies is voorzien.

Deelaspecten die een beperkende factor vormen ten aanzien van de bereidheid van deze bedrijven om deel te nemen aan een IMVO-convenant zijn dus:

- Perceptie van aanwezigheid van financiële winst door een convenant
- Perceptie van meerwaarde van samenwerking met maatschappelijke organisaties en overheid
- Perceptie van druk vanuit de overheid en maatschappij op MVO of convenant

Deelvraag 6: In hoeverre kan er een effectief IMVO-convenant worden gerealiseerd in de bouwsector?

Volgens het conceptueel model is de bereidheid van bedrijven om deel te nemen in een IMVO-convenant een uitgangspunt om te komen tot een IMVO-convenant met effectieve afspraken. Er is geconstateerd dat deze bereidheid bij de groep internationale aannemers op dit moment onvoldoende aanwezig is. Voor deze groep moet dan ook worden geconcludeerd dat in die omstandigheid momenteel geen effectief IMVO-convenant kan worden gerealiseerd. In de hierna volgende aanbevelingen zal wel worden ingegaan op manieren waarop kan worden geprobeerd de houding van deze bedrijven te veranderen.

Momenteel wordt gewerkt aan een IMVO-convenant in de natuursteensector. Het betreft een algemeen convenant voor zowel bedrijven die actief zijn op een consumentenmarkt als op een aanbestedingsmarkt (of op beide). De beide groepen zijn samengenomen in deze deelvraag.

Kijkend naar de bevindingen uit het onderzoek lijkt het mogelijk om een effectief IMVO-convenant te realiseren in de natuursteensector. Zoals gezegd is de bereidheid om deel te nemen aan een

convenant bij bedrijven in beginsel aanwezig. Daarnaast tonen de bedrijven en overige partijen ambitie doordat zij werken aan afspraken die vragen om innovatief gedrag van de doelgroep. Via de onderhandelingen worden afspraken concreet uitgewerkt. Er wordt gesuggereerd dat de precieze formulering van afspraken wellicht een reden is waarom de onderhandelingen inmiddels al twee jaar duren. Tegelijkertijd lijkt deze periode nodig te zijn geweest voor een toename van het begrip voor elkaars standpunten en voor het besef van onderlinge afhankelijkheden. Daardoor is ook meer draagvlak ontstaan voor de beoogde samenwerking. De procesbegeleiding vanuit de SER heeft hieraan bijgedragen.

In het convenant zijn niet alleen concrete doelstellingen en regels over de samenwerking voorzien, maar ook afspraken over monitoring van de naleving van de regels en over externe rapportages van de resultaten. Partijen lijken bereid tot het maken van afspraken hierover. De partijen zijn van mening dat geen belangrijke spelers worden gemist in de onderhandelingen, hoewel soms de betrokkenheid van gemeenten wordt genoemd als noodzakelijk voor het slagen van het convenant.

Ondanks deze positieve grondhouding en verwachting van partijen, kunnen er enkele kanttekeningen worden gemaakt waaruit blijkt dat het allerm minst zeker is dat er IMVO-convenant zal worden gerealiseerd dat vervolgens ook een groot effect heeft in de praktijk. Bij de beantwoording van deelvraag 5 werden al enkele zaken gesignaleerd die de bereidheid tot deelname van bedrijven nog negatief zouden kunnen beïnvloeden. Daarnaast schuilt er onzekerheid in de adequaatheid van de regels uit het convenant. Zo is bijvoorbeeld het initiatief verbreed met de aansluiting van de Vlaamse natuursteensector, maar is er een risico dat het initiatief in de praktijk onvoldoende slagkracht heeft om bij buitenlandse partijen daadwerkelijk invloed te verkrijgen.

Een andere risico schuilt in de bereidheid tot consensus tussen de partijen. De betrokken organisaties lijken door middel van de onderhandelingen tot consensus te komen over de doelstellingen van het convenant. Er is echter ook spanning merkbaar tussen de partijen die momenteel aan tafel zitten. Een zekere mate van spanning is te verwachten tussen organisaties met verschillende doelstellingen die samen gaan werken. Partijen achten deze spanning ook acceptabel. De individuele doelstellingen van partijen en de ideeën over samenwerking lijken echter soms dermate uiteen te lopen dat er een risico bestaat dat de benodigde consensus een knelpunt wordt. Dit kan optreden voordat het convenant tot stand komt, maar dit juist ook tijdens de implementatiefase zou dit kunnen leiden tot conflicten.

Verder lijken enkele contextuele factoren niet ideaal voor de totstandkoming en goede werking van een convenant. De aard van het beleidsnetwerk lijkt redelijk passend voor de inzet van een convenant, maar de beperktere mate van innovativiteit en homogeniteit van de sector zullen het werken met een convenant wellicht bemoeilijken. Ook zijn er twijfels bij het vermogen tot zelforganisatie van de sector, mede gezien de bestuurlijke verdeeldheid die er lijkt te heersen. Dit zijn geen direct beïnvloedbare omstandigheden, maar de literatuur suggereert dat de werking van convenanten in de praktijk hierdoor negatief beïnvloed zou kunnen worden.

Tot slot kan opgemerkt worden dat de bovenstaande conclusie is gebaseerd op de data die is verkregen via de interviews onder deelnemers aan de conventantsonderhandelingen. Verschillende respondenten gaven aan dat zij heel lastig kunnen inschatten hoeveel bedrijven daadwerkelijk het convenant zullen willen ondertekenen. Rationeel gezien lijkt de argumentatie voor deelname aan het convenant het meest sterk voor natuursteenbedrijven op een aanbestedingsmarkt, vanwege de focus die het convenant lijkt te leggen op duurzame inkoop en de beoogde betrokkenheid van publieke opdrachtgevers.

Deelaspecten die een beperkende factor kunnen vormen ten aanzien van de effectiviteit van een IMVO-convenant in de natuursteensector zijn dus:

- Adequaatheid van de regels, met name ook de daadwerkelijke invloed in de keten
- Consensus over doelstellingen, ook wanneer die tijdens de implementatie onder druk komt te staan
- Mate van innovativiteit, homogeniteit en vermogen tot zelforganisatie van de sector
- Vertegenwoordiging van achterban door partijen aan onderhandelingsstafel
- Ambitie en naleving van de afspraken door alle partijen in de praktijk

Deelvraag 7: Met welke aanpak kan de totstandkoming van een effectief IMVO-convenant voor de bouwsector worden bevorderd?

Bij de beantwoording van deze deelvraag wordt wederom een onderscheid gemaakt tussen de natuursteensector, waarin momenteel een IMVO-convenant in voorbereiding is, en de deelsector 'internationale aannemers', waar dit niet het geval is.

Natuursteenconvenant

Ten aanzien van het natuursteenconvenant zijn bij de beantwoording van de deelvragen 5 en 6 enkele risico's genoemd voor de bereidheid van bedrijven tot deelname aan een convenant en de effectiviteit van het convenant in de praktijk. In tabel 5.1 en tabel 5.2 wordt ingegaan op de vraag hoe deze risico's kunnen worden beperkt of gemitigeerd.

Tabel 5.1: Risico's voor totstandkoming van een effectief IMVO-convenant voor de natuursteensector en aanpak om die risico's te mitigeren

Risico	Aanpak
Natuursteenbedrijven actief op consumentenmarkt	
Perceptie financiële winst voor bedrijven op consumentenmarkt	- Stimuleren van de vraag naar MVO-aspecten bij consumenten door stimuleren consumentenbewustzijn.
Perceptie mogelijkheid tot concurrentievoordeel	- Opnemen van afspraken in het convenant over ondersteuning bedrijven en sectororganisaties in het overbrengen van de MVO-prestaties van deelnemers op consumenten.
Perceptie maatschappelijke druk op MVO en convenant	- Stimuleren van de vraag naar MVO-aspecten bij consumenten door stimuleren consumentenbewustzijn. - Geen beperking voor maatschappelijke organisaties om publiekelijk misstanden te signaleren.
Bereidheid tot het delen van kosten	- Goede afstemming over een verdeling van kosten van een onafhankelijk secretariaat, die voor alle partijen acceptabel is en in het convenant wordt vastgelegd.
Natuursteenbedrijven actief op aanbestedingsmarkt	
Perceptie financiële winst voor bedrijven op aanbestedingsmarkt	- Faciliteren van (juridisch) onderzoek naar mogelijkheden van voordeel van deelname aan convenant in aanbestedingen. - Stimuleren van deelname van aanbestedende overheden en andere aanbestedende partijen.
Perceptie vergroting invloed in de keten door samenwerking (meerwaarde samenwerking)	- Goede afspraken opnemen in het convenant ten aanzien van het spanningsveld tussen samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties enerzijds en de onafhankelijke signaalfunctie van maatschappelijke organisaties anderzijds.
Bereidheid tot het delen van kennis	- Goede afspraken opnemen in het convenant over de omgang met concurrentiegevoelige gegevens van bedrijven. - Instellen van een onafhankelijk secretariaat.
Bereidheid tot het delen van kosten	- Goede afstemming over een verdeling van kosten van een onafhankelijk secretariaat, die voor alle partijen acceptabel is en in het convenant wordt vastgelegd.
Perceptie druk vanuit overheid op MVO en convenant	- Stimuleren van de vraag naar MVO-aspecten bij gemeenten door bevorderen bewustzijn in de maatschappij.

Tabel 5.2: Risico's voor effectieve werking van het IMVO-convenant in de natuursteensector en aanpak op die risico's te mitigeren

Risico	Aanpak
Effectiviteit natuursteenconvenant in de praktijk	
Adequaatheid regels	- Vergroting slagkracht van de convenantpartners door verbreding te zoeken naar andere subsectoren als tuincentra, en door verbreding naar natuursteensectoren in andere landen.
Consensus over doelstellingen	- Goede afspraken opnemen in het convenant ten aanzien van het spanningsveld tussen samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties enerzijds en de onafhankelijke signaalfunctie van maatschappelijke organisaties anderzijds. Deze afspraken dienen ook te zien op mogelijke toekomstige conflictsituaties. - Aandacht behouden voor dialoog tijdens implementatie van het convenant.
Innovativiteit sector (kennisniveau IMVO bij bedrijven)	- Faciliteren van toename van kennis over IMVO bij bedrijven - Ondersteuning van sectororganisaties in hun stimulerende rol naar hun achterban, bijvoorbeeld met voorlichtingsmateriaal.
Zelforganisatie sector (verdeeldheid sectororganisaties)	- Aandacht voor voldoende betrokkenheid (nu en in de toekomst) van alle bestuurlijke sectorpartijen, bijvoorbeeld via stimuleren onderlinge dialoog. - Voldoende tijd inruimen voor dialoog en kennisuitwisseling in convenantsonderhandelingen, om zeker te stellen dat in voldoende mate aan belangen van individuele sectororganisaties tegemoet wordt gekomen.
Vertegenwoordiging van achterban door onderhandelaars	- Snel komen tot een achterbanversie van het convenant, zodat achterban geraadpleegd kan worden over totale tekst. - Ondersteuning onderhandelaars van brancheorganisaties bij overbrengen motivatie achter convenant.
Naleving	- Goede afspraken over monitoring van naleving van de afspraken, inclusief effectief sanctiebeleid - Instelling van een onafhankelijk secretariaat.

Tabel 5.3: Beperkende factoren voor bereidheid van internationale aannemers voor deelname aan een IMVO-convenant en aanpak om die positief te beïnvloeden

Beperkende factor	Aanpak
Internationale aannemers	
Perceptie financiële winst voor internationale aannemers	- Bevorderen internationaal <i>level playing field</i> door internationaal (politiek) aandacht te vragen voor IMVO-risico's in deze deelsector. - Verbreden ervaring IMVO-pilots duurzaam inkopen naar internationaal aanbestedende partijen.
Perceptie invloed in de keten door samenwerking (meerwaarde samenwerking)	- Internationale aannemers stimuleren deel te nemen aan het IMVO-convenant voor de natuursteensector. - Met internationale aannemers in gesprek over meerwaarde samenwerking binnen een IMVO-convenant
Perceptie druk vanuit overheid op MVO en convenant	- Internationale aannemers direct aanspreken op verantwoordelijkheid op het gebied van IMVO - Momentum IMVO-convenant voor de natuursteensector inzetten
Perceptie maatschappelijke druk op MVO en convenant	- Stimuleren bewustzijn over MVO-aspecten in de bouwsector en in de bredere maatschappij. - Geen beperking voor maatschappelijke organisaties om publiekelijk misstanden te signaleren.

Internationale aannemers

Bij de internationale aannemers is momenteel geen IMVO-convenant in voorbereiding. Bij de beantwoording van deelvraag 5 voor deze doelgroep zijn de factoren geïdentificeerd die de bereidheid van deze bedrijven om een IMVO-convenant te gaan sluiten beperken. In tabel 5.3 wordt ingegaan op de vraag welke aanpak zou kunnen leiden tot een toename van deze bereidheid.

5.2 Beantwoording centrale vraag

Na de beantwoording van de deelvragen volgt in deze paragraaf de conclusie ten aanzien van de centrale vraag.

Centrale vraag

In hoeverre is het convenant een geschikt beleidsinstrument om te komen tot vermindering van IMVO-risico's in de bouwsector en op welke wijze kan de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking de totstandkoming van een effectief IMVO-convenant bevorderen?

De centrale vraag zal afzonderlijk voor de natuursteensector en de groep internationale aannemers worden behandeld.

Natuursteensector

De centrale vraag is op te splitsen in twee stukken. Het eerste deel gaat in op de geschiktheid van het convenant om IMVO-risico's in de bouwsector te verminderen. Een belangrijk aspect hiervan is dat de beheersing van IMVO-risico's in de bouwsector is te typeren als een *wicked problem*. Een convenant leent zich goed voor het aanpakken van een dergelijk maatschappelijk probleem, aangezien door de onderhandelingen consensus kan worden bereikt over een norm die moet worden gehanteerd en de convenantpartijen gezamenlijk de kennis over het probleem en een goede aanpak ontwikkelen. Een tweede bevinding uit het onderzoek is dat ook de aard van het beleidsnetwerk in de natuursteensector lijkt aan te sluiten bij de inzet van een convenant: de partijen hebben een redelijke mate van verwevenheid, maar wellicht nog belangrijker is dat de belangen van verschillende stakeholders soms sterk uiteenlopen en er niet altijd begrip is voor elkaars doelstellingen. In dergelijke situaties kan juist een convenant, vanwege het meerzijdig karakter en de dialoog die plaatsvindt, uitkomst bieden. Dit betekent overigens niet dat binnen een convenant geen uiteenlopende belangen van partijen blijven bestaan. Juist deze tegengestelde belangen lijken nodig om het natuursteenconvenant te doen slagen. Partijen zijn er bij gebaat dat de andere deelnemers hun afspraken nakomen en houden elkaar op deze wijze scherp. De genoemde spanning is dus nodig, maar tegelijkertijd een reden om tijdens de implementatiefase van een convenant ervoor te waken dat de bereikte consensus tussen partijen voldoende aanwezig blijft, of dat de bereidheid tot samenwerken niet op andere wijze verloren gaat.

Zoals blijkt uit de beantwoording van deelvraag 5 lijkt in de natuursteensector de bereidheid om te komen tot een IMVO-convenant aanwezig. De totstandkoming van het natuursteenconvenant is echter nog niet zeker. Met name de wijze waarop wordt omgegaan met concurrentiegevoelige informatie en de verdeling van kosten van het onafhankelijke secretariaat zijn discussiepunten die nog niet volledig zijn uitonderhandeld. Daarnaast lijkt de bereidheid om te komen tot een convenant aanwezig bij de partijen die aan de onderhandelingstafel zitten, maar is de bereidheid van individuele natuursteenbedrijven om deel te nemen aan het convenant nog erg onduidelijk. De openstaande discussiepunten en de onzekerheid over het aantal deelnemende bedrijven vormen belangrijke risico's voor de daadwerkelijke totstandkoming van het beoogde convenant.

Naar verwachting zullen natuursteenbedrijven die actief zijn op een aanbestedingsmarkt zich alleen aansluiten indien deelname aan het convenant hun het vooruitzicht biedt op gunningsvoordeel in aanbestedingen. Hiervoor is een uitwerking van juridische aspecten van dergelijk gunningsvoordeel

nodig, alsmede mede-ondertekening van het convenant door aanbestedende overheden. Hoewel de betrokkenheid van gemeenten in het proces tot nu toe beperkt is, wordt binnen het convenant aan beide voorwaarden gewerkt, onder andere door het instellen van een team van aanbestedingsexperts waarop overheden een beroep kunnen doen.

De deelname van natuursteenbedrijven op een consumentenmarkt lijkt veel lastiger te beïnvloeden, aangezien deze bedrijven de kosten van deelname alleen kunnen terugverdienen wanneer deelname hen een concurrentievoordeel oplevert en er een toenemende vraag is naar duurzaamheidsaspecten (gelieerd aan de IMVO-risico's) bij hun klanten. Er zijn aanwijzingen dat dit maatschappelijk bewustzijn toeneemt, maar deze ontwikkeling lijkt niet of beperkt te sturen vanuit het convenant. Het convenant biedt voor de bedrijven op een consumentenmarkt daardoor minder directe aanknopingspunten voor oplossing van het financiële knelpunt dan bij de bedrijven op een aanbestedingsmarkt. Het risico dat weinig bedrijven uiteindelijk kiezen voor ondertekening van het convenant lijkt daardoor beduidend groter voor dit type bedrijven.

Onder dit eerste deel van de centrale vraag valt ook de vraag of, indien het IMVO-convenant tot stand komt, daadwerkelijk de gedragsverandering kan worden bereikt die nodig is om IMVO-risico's te verminderen. Een belangrijke indicator hiervoor is de grootte van de stap die de sector via deelname aan het convenant zou doen. Partijen zijn het erover eens dat dit een grote stap zou zijn, die veel van bedrijven vraagt. Ook de geconstateerde bereidheid om afspraken te maken over monitoring van de afspraken en het opnemen van sancties bij niet-naleving van de regels, alsmede afspraken over rapportage en bekenmaking van resultaten, lijken erop te wijzen dat de betrokkenen voor ogen hebben dat het convenant niet beperkt moet blijven tot een papieren document zonder effect in de praktijk.

Naast deze bereidheid bestaat er bij bedrijven echter ook onduidelijkheid en onzekerheid over de uitvoering van de *due diligence* in de praktijk. Dit IMVO-risicomanagement brengt met zich mee dat bedrijven de IMVO-risico's in hun keten in beeld brengen en ketenpartners, waar nodig ondersteund door overheid of maatschappelijke organisaties, erop aanspreken wanneer er sprake is van ongewenste situaties. Bedrijven zijn hier momenteel weinig aan gewend en er zijn aanwijzingen dat zij dit een zeer lastig punt vinden. Naleving van de afspraken uit het convenant door de bedrijven is dan ook niet vanzelfsprekend. Dit vormt een risico ten aanzien van de effectiviteit van het convenant.

Los van de benodigde gedragsverandering bij de Nederlandse (en Vlaamse) bedrijven is het voor het daadwerkelijk terugdringen van misstanden in de productieketen nodig dat de convenantpartners voldoende invloed uit kunnen oefenen op de ketenpartners. De partijen moeten gezamenlijk voldoende slagkracht hebben. Marktvolume is hiervoor van belang. Op basis van de resultaten uit het onderzoek is niet vast te stellen of de Nederlandse en Vlaamse bedrijven via het convenant gezamenlijk voldoende volume vertegenwoordigen om ketenpartners te bewegen tot gedragsverandering, indien nodig. Hoogstens is een verwachting te uiten dat dit soms wel en soms niet het geval zal zijn. Ook deze onzekerheid vormt een risico ten aanzien van de effectiviteit van het convenant.

Concluderend kan op basis van de bevindingen uit het onderzoek ten aanzien van het eerste gedeelte van de centrale vraag worden gesteld dat een IMVO-convenant in de natuursteensector in beginsel een geschikt instrument kan zijn om te komen tot vermindering van IMVO-risico's. Openstaande inhoudelijke discussiepunten en onduidelijkheid over het aantal bedrijven dat daadwerkelijk bereid is het convenant te ondertekenen maken de totstandkoming van het convenant echter nog onzeker. Verder wijzen geuite twijfels over de invloed van de convenantpartners op buitenlandse ketenpartners en twijfels over de naleving van de afspraken uit het convenant op onzekerheden die het effect van het IMVO-convenant in de praktijk kunnen beperken.

Het tweede deel van de centrale vraag gaat in op de wijze waarop de totstandkoming van een effectief IMVO-convenant kan worden bevorderd. Enerzijds betreft dit de vraag hoe resterende drempels voor het sluiten van een convenant kunnen worden weggenomen. Anderzijds betreft het de vraag hoe kan worden bevorderd dat het te sluiten convenant daadwerkelijk effect zal hebben in de praktijk.

Een goede dialoog over de genoemde resterende inhoudelijke discussiepunten kan bijdragen aan het wegnemen van de resterende drempels voor de ondertekening van het natuursteenconvenant. Momenteel lijkt er een goed momentum aanwezig onder de onderhandelaars en partijen willen aan de slag met een convenant dat uitzicht biedt op succes. Door gebruik te maken van dit momentum en te appelleren aan de gevoelde wens om de onderhandelingen af te gaan ronden kan worden voorkomen dat de onderhandelingen onnodig verdere vertraging oplopen. Het is hiervoor ook van belang dat snel een complete tekst van het convenant kan worden voorgelegd aan de achterban van de betrokken brancheorganisaties. Om deelname aan het convenant aantrekkelijk te maken voor voldoende bedrijven is het essentieel om gemeenten en andere aanbestedende partijen te motiveren voor deelname. Alleen indien er zicht is op gunningsvoordeel door deelname aan het convenant wordt deelname interessant voor een grote groep natuursteenbedrijven, actief op een aanbestedingsmarkt. Voor natuursteenbedrijven op een consumentenmarkt wordt ondertekening aantrekkelijk wanneer deelname gepaard gaat met een mogelijkheid zich te onderscheiden van hun concurrenten en het consumentenbewustzijn op de IMVO-thema's ook in deze sector groeit. Dit is lastig te beïnvloeden, maar bedrijven geven aan behoefte te hebben aan een goede marketing- en communicatiestrategie. Indien hierover afspraken over ondersteuning op dit vlak worden vastgelegd in het convenant, wordt deelname ook voor deze groep bedrijven interessanter.

Voor een effectieve werking van het convenant is het van belang dat er een onafhankelijk secretariaat wordt ingesteld, dat het vertrouwen geniet van alle deelnemende partijen en de partijen aan hun afspraken houdt door de monitorende rol goed te vervullen. Dit zal ten goede komen aan de naleving van de afspraken uit het convenant. Het secretariaat kan ook toezien op het behoud van dialoog en consensus tussen de partijen. Daarnaast is het van belang de invloed van de convenantpartners zo groot mogelijk te laten zijn door verbreding naar doelgroepen als tuincentra, en door in internationaal verband de IMVO-problematiek aan te kaarten en te werken aan aansluiting bij de Nederlandse aanpak in andere landen.

Internationale aannemers

Voor de deelsector 'internationale aannemers' lijkt op basis van het conceptueel model momenteel geen gebruik gemaakt te kunnen worden van een IMVO-convenant om te komen tot beperking van IMVO-risico's, met name omdat de bereidheid tot deelname aan een convenant bij deze bedrijven onvoldoende aanwezig is. De redenen hiervoor zijn in het onderzoek vooral indirect vastgesteld, maar lijken te liggen in de verstoring van een internationaal *level playing field* die deze bedrijven door deelname aan een IMVO-convenant zullen ervaren en de perceptie bij deze bedrijven van een beperkte meerwaarde van samenwerking met overheden en maatschappelijke organisaties.

De respondenten van het ministerie van Buitenlandse Zaken en de beide ondervraagde maatschappelijke organisaties betreuren het dat de internationale aannemers momenteel geen stappen nemen richting een IMVO-convenant. Het is interessant toch te kijken naar het tweede deel van de centrale vraag. De aanpak die voor deze groep bedrijven kan bijdragen aan een effectief IMVO-convenant zou in eerste instantie gericht moeten zijn op het vergroten van de bereidheid tot het deelnemen aan een IMVO-convenant. Aanknopingspunten voor het noodzakelijk geachte internationale *level playing field* liggen vooral in vergroten van de internationale aandacht voor de IMVO-problematiek en voor de noodzaak van een gezamenlijke aanpak via eisen in internationale aanbestedingen. De minister kan hiervoor een beroep doen op haar internationale netwerk van EU-collega's en bijvoorbeeld ook in OESO-verband aandringen op actie. Dit leidt indirect tot grotere

politieke druk op de bedrijven, maar biedt tegelijkertijd uitzicht op een internationale aanpak met minder verstoring van het genoemde *level playing field*. Daarnaast kan de minister de internationale aannemers direct blijven aanspreken op hun verantwoordelijkheid. Enkele internationale aannemers zijn ook onderdeel van de natuursteenketen en aansluiting bij het beoogde natuursteenconvenant kan een stap in de richting zijn tot meer bereidheid tot samenwerking bij deze bedrijven. De minister kan bij de betreffende bedrijven ook hierop aandringen.

5.3 Aanbevelingen

Met de aanbevelingen in deze paragraaf wordt voortgebouwd op de conclusies uit de vorige paragrafen. De aanbevelingen betreffen voornamelijk een nadere concretisering van de aanpak die kan bijdragen aan een effectief IMVO-convenant. De suggesties die worden gedaan zijn niet of slechts gedeeltelijk afkomstig uit het onderzoek en zijn daarom opgenomen als aanbevelingen en niet onder de conclusies.

1. Stel uitwerking van het opnemen van IMVO-criteria in aanbestedingstrajecten zeker

Uit de bevindingen van het onderzoek blijkt dat het toepassen van IMVO-criteria in de gunning van projecten juridisch lastig is vanwege aanbestedingswetgeving. In de IMVO-pilots natuursteen wordt hiervoor naar een oplossing gezocht. Dit onderzoek moet worden voortgezet indien binnen de looptijd van de pilots onvoldoende resultaat wordt geboekt. Zonder zicht op gunningsvoordeel in aanbestedingen zullen bedrijven op een aanbestedingsmarkt onvoldoende gemotiveerd kunnen worden tot deelname.

2. Doe een beroep op aanbestedende overheden en zoek naar verdere verbreding

De minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking kan op basis van de aankomende 'achterbanversie' een beroep doen op gemeenten en andere aanbestedende overheden om deel te nemen aan het convenant. Het is raadzaam om op dat moment ook opnieuw een beroep te doen op de Vereniging van Nederlandse Gemeenten om het convenant mede te ondertekenen. Via de netwerkfunctie van deze partij kan deelname onder gemeenten ook verder worden gestimuleerd. In dit verband geldt verder als aanbeveling dat het ministerie van Buitenlandse Zaken een voorbeeldrol op zich neemt op het gebied van duurzaam inkopen, zodat de minister bij lokale overheden en bij haar collega-ministers een geloofwaardig appel kan doen.

De minister kan het momentum van het natuursteenconvenant verder gebruiken om op basis van de achterbanversie van het convenant ook een beroep te doen op de NABU of individuele NABU-leden die betrokken zijn in de natuursteenketen, voor mede-ondertekening van convenant. Enerzijds gaat hiervan een stimulerende werking uit naar de natuursteenbedrijven, anderzijds bereikt de minister dat ook deze grote bedrijven zich verbinden aan meer samenwerking op IMVO-gebied. Dit biedt wellicht openingen naar verder partnerschap met deze bedrijven op andere IMVO-risicogebieden. Verder lijkt het raadzaam om verbreding te zoeken naar bedrijfsgroepen zoals grote tuincentra. In pogingen tot verbreding kan gestreefd worden naar een 'rimpeleffect' door aandacht bewust te richten op bedrijven en organisaties in het netwerk van reeds participerende partijen. Dergelijke partijen staan volgens de literatuur meer open voor de boodschap en beschikken al meer over benodigde basiskennis (Van der Heijden, 2014: 260).

Voor vergroting van de slagkracht van het initiatief is het wenselijk dat, wanneer het convenant in werking is getreden, actief gezocht wordt naar verdere verbreding van de huidige Nederlands/Vlaamse samenwerking met bijvoorbeeld partijen uit Duitsland of Frankrijk. De minister kan op Europees niveau verder bekendheid geven aan de Nederlandse aanpak middels IMVO-convenanten. Het is raadzaam hierover afspraken op te nemen in het convenant.

3. Werk actief aan maatschappelijke bewustwording over IMVO-thema's

Bewustwording van IMVO-thema's stimuleert IMVO zowel via de vraag- als de aanbodzijde. Het is aan te bevelen om gebruik te maken van de huidige gesignaleerde aandacht voor thema's als kinderarbeid en moderne slavernij en het maatschappelijk debat over deze IMVO-onderwerpen te bevorderen. Het voorkomen van schendingen van mensenrechten kan gezien worden als taak voor de overheid, die het rechtvaardigt dat de overheid een actievere rol oppakt dan de huidige aanpak die het initiatief bij sectoren houdt.

Bewustwording kan direct worden gefaciliteerd, maar ook indirect door maatschappelijke organisaties ruimte te bieden. In de discussie over de rol van maatschappelijke organisaties in IMVO-convenanten kan de minister stelling nemen door aan te geven dat de 'meewerkende' en 'publiekelijk signalerende' rol van maatschappelijke organisaties naast elkaar kunnen bestaan.

De praktijk laat zien dat *naming and shaming* meer effect lijkt te hebben dan *knowing and showing*. Dit zal een spanningsveld blijven. Het uitwerken van een goede communicatieboodschap over de inhoud en werking van het convenant, met daarin de erkenning dat misstanden niet altijd kunnen worden vermeden, kan eraan bijdragen dat sector en consument meer open staan voor acceptatie van de weg die met de IMVO-convenanten is ingezet. Ook het toekennen van een jaarlijkse 'IMVO-prijs' kan bijdragen aan maatschappelijke bewustwording.

4. Stuur aan op vervulling van de secretariaatsrol door de SER

De rol van het secretariaat is cruciaal voor de werking van het convenant. Het is raadzaam dat deze rol door een onafhankelijke speler wordt vervuld. Het is belangrijk dat deze speler over voldoende kennis van de sector en de problematiek beschikt, dat de autoriteit van het secretariaat geaccepteerd wordt en dat het secretariaat het vertrouwen geniet van de deelnemers. Onder de onderhandelaars lijkt er zowel op het gebied van deskundigheid als op het gebied van integriteit draagvlak te bestaan voor de SER en de SER heeft inmiddels vanwege hun betrokkenheid bij andere IMVO-convenanten ook ervaring in die rol. Het lijkt, mede vanwege de gesignaleerde risico's ten aanzien van de samenwerking tussen de convenantpartners, onverstandig om een andere partij te zoeken voor de secretariaatsrol, met het risico dat deze partij de benodigde kennis en het vertrouwen niet weet op te bouwen.

5. Blijf aandacht geven aan onderling vertrouwen, dialoog en persoonlijke aspecten die een rol spelen in de samenwerking

De huidige bereidheid bij de onderhandelaars om het IMVO-convenant te gaan ondertekenen is het gevolg van toename van begrip voor elkaars visie en doelstellingen en van de aanwezigheid van voldoende vertrouwen. Om dit in stand te houden is het nodig dat de dialoog tussen partijen niet ophoudt op het moment dat het convenant is ondertekend. In de implementatiefase zullen juist nog weer knelgevallen naar boven komen. Enerzijds is het advies om in het convenant al vast te leggen hoe met meningsverschillen zal worden omgegaan. Anderzijds is het wenselijk om ook na de inwerkingtreding van het convenant een goede dialoog en kennisuitwisseling in stand te houden. Dit kan bijvoorbeeld door de dialoogsessies uit de IMVO-pilots voort te zetten en uit te breiden. Goede, vroegtijdige kennisuitwisseling is nodig om discussies goed te kunnen voeren.

Tijdens het onderzoek zijn enkele risico's gesignaleerd op het gebied van vertrouwen tussen direct betrokkenen, met name vanwege bestuurlijke verdeeldheid tussen natuursteensectororganisaties en vanwege een vertrouwensbreuk rondom kritische rapporten van maatschappelijke organisaties. Het is van belang dat er aandacht blijft bestaan voor deze risico's, ook na eventuele inwerkingtreding van het convenant. Het is te overwegen dit punt nog

eens openlijk te bespreken of activiteiten te organiseren die bijdragen aan vertrouwen, zodat persoonlijke aspecten een effectieve samenwerking zo min mogelijk in de weg zullen zitten.

6. Ga in gesprek met individuele internationale aannemers en werk aan internationaal draagvlak

De internationale aannemers zoeken samenwerking met vakbonden via een overeenkomst met Building and Woodworker's International, maar hierin ontbreekt de samenwerking met overheid en andere maatschappelijke organisaties. In eerste instantie is het belangrijk om met de NABU in gesprek te blijven over de meerwaarde van samenwerking met dergelijke partijen. Aangezien de NABU-leden geen homogene groep vormen, is het raadzaam om met de individuele bedrijven in gesprek te gaan over hun specifieke IMVO-problematiek. Verder kan de minister trachten de aantrekkelijkheid van een convenant te bevorderen door te streven naar behoud van *level playing field*, door IMVO-risico's en de Nederlandse aanpak aan te kaarten in bijvoorbeeld Europees of OESO-verband.

6. Reflectie en vervolgonderzoek

Na beantwoording van de vraagstelling in hoofdstuk 5 wordt in dit afsluitende hoofdstuk gereflecteerd op het uitgevoerde onderzoek, waarbij onder andere wordt stilgestaan bij het gebruik van het conceptueel model. Tenslotte worden enkele suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

6.1 Reflectie op het onderzoek

Na de uitvoering van het onderzoek kunnen enkele opmerkingen worden gemaakt ter reflectie.

Bruikbaarheid van het conceptueel model

Het opgestelde conceptueel model is gebruikt om een verklaring te zoeken voor de mate van bereidheid van bedrijven om deel te nemen aan een IMVO-convenant en van de verwachte effectiviteit van het convenant in de praktijk, zodat in de empirie aangrijpingspunten konden worden gevonden tot handelen. Over het conceptueel model kunnen de volgende opmerkingen worden gemaakt:

- Het conceptueel model *an sich* is niet direct het onderwerp van studie geweest. Om deze reden zijn de veronderstelde causaliteiten, zoals omschreven in de opgestelde hypothesen in paragraaf 2.10, niet direct getoetst. Desondanks bestaat de indruk dat de gebruikte variabelen en veronderstelde causaliteiten een goed hulpmiddel zijn geweest om de casus gestructureerd te onderzoeken en de relevante aspecten in de casus naar boven te brengen. Verschillende respondenten gaven aan dat de relevante punten werden aangekaart.
- Het conceptueel model is breed opgezet en via de operationalisering is aandacht besteed aan een vrij groot aantal deelaspecten. Enerzijds heeft dit geleid tot een breed inzicht in relevante factoren. Anderzijds maakt dit het lastiger een bepaalde diepgang aan te brengen in het onderzoek naar de invloed en werking van specifieke aspecten. Gelet op de doelstelling van het onderzoek lijkt de brede aanpak passend te zijn geweest. Bij de interviews kwamen deelaspecten die vooraf minder relevant werden geacht soms verrassend als relevant naar voren. Vroegtijdige afbakening of beperking in de operationalisering zou er waarschijnlijk toe hebben geleid dat relevante aspecten waren gemist.
- Het model zou kunnen worden gebruikt voor verklaring van andere IMVO-convenantstrajecten, zoals bijvoorbeeld aan de orde is in de aankomende evaluatie van de IMVO-convenanten. Eventueel zou het model ook kunnen worden gebruikt om een indicatie te verkrijgen van de haalbaarheid van nieuwe IMVO-convenanten. Voor beide toepassingen is het nodig dat het model verder wordt verfijnd en causaliteiten nader worden onderzocht.
- Verfijning van het model is in ieder geval nodig ten aanzien van de invloed van politieke druk en maatschappelijke druk. In het model zijn deze geplaatst als interveniërende variabelen tussen de aanwezigheid van voordelen van MVO en een convenant en de bereidheid van bedrijven om deel te nemen in een convenant. Kijkend naar de reacties van respondenten lijken politieke en maatschappelijke druk mogelijk ook van invloed op de ambitie van de doelgroep.
- Vanuit de respondenten zijn aanwijzingen ontvangen dat vertrouwen een rol speelt in de afwegingen om aan een IMVO-convenant deel te nemen. Dit aspect komt wel terug in het conceptueel model, bijvoorbeeld via de bereidheid tot het delen van kennis, maar het is een overweging om bij eventuele verfijning van het model te kijken of het meerwaarde heeft om vertrouwen directer op te nemen in het model.

Onderzoeksoopzet en resultaten van het onderzoek

Ook ten aanzien van de onderzoeksoopzet in relatie tot de inhoudelijke resultaten van het onderzoek kunnen enkele overwegingen worden genoemd:

- Gebruik van het antwoordfiche: Het opgestelde antwoordfiche is gebruikt ter aanvulling en verifiëring van de beantwoording van respondenten tijdens de interviews. Als alternatieve benadering zou ervoor kunnen worden gekozen om het antwoordfiche voorafgaand aan het interview te laten invullen. Tijdens het interview kan dan gericht op opvallende zaken worden ingegaan. Verder is het een overweging om de ingevulde antwoordfiches te gebruiken voor een meer cijfermatige analyse van de verkregen data. Dit kan bijvoorbeeld bijdragen aan verifiëring van de opgestelde hypothesen. Eventueel kan een gedeelte van het antwoordfiche ook gebruikt worden als basis voor een enquête die wordt uitgevoerd onder een grotere groep bedrijven.
- Beperkte waarneming bij internationale aannemers: Bij de beschrijving van de betrouwbaarheid van het onderzoek is al ingegaan op de omvang van de steekproef en de beperkte betrouwbaarheid die daarmee samenhangt. Het is jammer dat de benadering van de NABU en enkele individuele NABU-leden niet heeft geleid tot een hogere respons uit deze groep. Hierdoor zijn de resultaten ten aanzien van dit deel van de bouwsector in mindere mate gebaseerd op directe waarneming.
- Bereidheid van bedrijven: De bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant bij individuele bedrijven is via het onderzoek voornamelijk indirect gemeten. Uit de conclusies blijkt dat deze bereidheid een onzekere factor vormt. Met directe waarnemingen bij een grotere groep bedrijven waren de resultaten op dit punt wellicht betrouwbaarder geweest, hoewel ook geldt dat deze bereidheid lastig te meten zou zijn geweest omdat bedrijven momenteel nog weinig kennis hebben over de inhoud van het convenant.

6.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Voortbouwend op hierboven gemaakte opmerkingen kunnen enkele suggesties worden gedaan voor vervolgonderzoek:

- Door middel van specifiekere waarnemingen op deelaspecten en verificatie van veronderstelde causaliteiten kan het conceptueel model verdere worden onderbouwd en verfijnd. Voor verificatie van het model is het ook interessant om dit toe te passen in op IMVO-convenanten die reeds in werking zijn.
- Om meer betrouwbare uitspraken te kunnen doen, kan de gebruikte onderzoeksoopzet worden uitgebreid met meer directe waarneming bij een grotere groep bedrijven, bijvoorbeeld door middel van een enquête.
- Vanuit de gedachte dat bedrijven aan zet zijn voor de toepassing van *due diligence*, is het onderzoek vooral gericht op de bereidheid van bedrijven om deel te nemen aan het convenant en via die weg concrete en flinke stappen te nemen. Aangezien maatschappelijke organisaties en overheid ook partners zijn in de IMVO-convenanten, kan onderzoek naar de belangen van deze betrokkenen ook aangrijpingspunten opleveren voor optimale sturing van de processen rondom de IMVO-convenanten.

7. Literatuurlijst

- Bekkers, V.J.J.M. (2012). *Beleid in beweging. Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Tweede, herziene druk. Den Haag: Boom Lemma.
- Biedma-Ferrer, J.M., López-Fernández, M. & Romero-Fernández, P.M. (2017). The collective labour agreement as a key tool for driving corporate social responsibility: banking sector analysis. *Cuadernos de Gestion*, 17(2), 135-156.
- Bovens, M.A.P., 't Hart, P. & van Twist, M.J.W. (2012). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Deventer: Kluwer.
- Bressers, H., de Bruijn, Th., Franco, L., Lulofs, K. & Yanyan, X. (2013). Voluntary agreements as a way to stimulate industrial environmental management and their conditions for success. *Environmental Engineering and Management Journal*, 12(8), 1555-1563.
- Bressers, H., de Bruijn, Th., Lulofs, K. & O'Toole, L.J. Jr. (2011). Negotiation-based Policy Instruments and Performance: Dutch Covenants and Environmental Policy Outcomes. *Journal of Public Policy*, 31(2), 187-208.
- Bressers, H. Th. A. & O'Toole, L.J. Jr. (1998). The Selection of Policy Instruments: a Network-based Perspective. *Journal of Public Policy*, 18(3), 213-239.
- Bressers, J. T. A. (1993). Beleidsnetwerken en instrumentenkeuze. *Beleidswetenschap*, 7(4), 309-330.
- Brydan, A., Petticrew, M., Mays, N., Eastmure, E. & Knai, C. (2013). Voluntary agreements between government and business – A scoping review of the literature with specific reference to the Public Health Responsibility Deal. *Health Policy*, 110(2-3), 186-197.
- Carrol, A.B. & Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- de Bruijn, J.A. & ten Heuvelhof, E.F. (1999), *Management in netwerken*. Tweede, herziene druk. Utrecht: LEMMA.

- de Bruijn, J.A., ten Heuvelhof, E.F. & in 't Veld, R.J. (2002). *Procesmanagement: over procesmanagement en besluitvorming*. Tweede druk. Schoonhoven: Academic Service.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Kickert, W.J.M., Klijn, E.H. & Koppenjan, J.F.M. (1997). *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. Londen: Sage Publications.
- Klijn, E.H. & Koppenjan, J.F.M. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. Abingdon: Routledge.
- Korver, T. & Oeij, P.R.A. (2005). The Soft Law of the Covenant: Making Governance Instrumental. *European Journal of Industrial Relations*, 11(3), 367-384.
- Sheehy, B. (2014). Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625-648.
- Steurer, R., Martinuzzi, A. & Margula, S. (2012). Public Policies on CSR in Europe: Themes, Instruments, and Regional Differences. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(4), 206-227.
- van den Heuvel, J.H.J. (2017). *Beleidsinstrumentatie. Sturingsinstrumenten voor de overheid*. Derde druk. Den Haag: Boom.
- van der Heijden, J. (2012). Voluntary environmental governance arrangements. *Environmental Politics*, 21(3), 486-509.
- van der Heijden, J. (2013). Voluntary Environmental Governance Arrangements in the Australian Building Sector. *Australian Journal of Political Science*, 48(3), 349-365.
- van der Heijden, J. (2014). Experimentation in policy design: insights from the building sector. *Policy Sciences*, 47(3), 249-266.
- van Ommeren, F.J. (1993). Convenanten in soorten en maten. Op weg naar de reguleringsovereenkomst. In: van Ommeren, F.J. & de Ru, H.J. (Reds.). *Convenanten tussen overheid en maatschappelijke organisaties*. 's-Gravenhage: Sdu Juridische & Fiscale Uitgeverij.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom.
- Zerbini, F. (2017). CSR initiatives as market signals: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 1-23.

Overige bronnen

- Centraal Bureau voor de Statistiek (2018). *Statline. Elektronische database CBS*. Geraadpleegd op 17 januari 2018 via <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81589NED&D1=0&D2=540,545,558&D3=16-19,I&STB=T,G1,G2&VW=T>
- Change in Context (2018). *Government policy to stimulate international responsible business conduct*. Geraadpleegd op 10 maart 2018 via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/01/01/government-policy-to-stimulate-international-responsible-business-conduct>
- Ebbers, R. (2016). Bemiddelaar Herman Mulder: Waarom kritiek van NGO's juist goed is voor bedrijven. *Forum (tabletversie)*, 01-06-2016. Geraadpleegd op 28 juni 2016 via <https://www.vno-ncw.nl/forum/bemiddelaar-herman-mulder-waarom-kritiek-van-ngo%E2%80%99s-juist-goed-voor-bedrijven>
- Europese Commissie. (2011). Een vernieuwde EU-strategie 2011-2014 ter bevordering van maatschappelijk verantwoord ondernemen. *Mededeling van de Commissie aan het Europees Parlement, de Raad, het Europees Economisch en Sociaal Comité en het Comité van de Regio's. COM(2011) 681 definitief*. Geraadpleegd op 29 maart 2018 via ([http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_1/com_com\(2011\)0681_nl.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_1/com_com(2011)0681_nl.pdf))
- KPMG. (2014). *MVO Sector Risico Analyse*. Geraadpleegd op 16 oktober 2016 via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2014/09/01/mvo-sector-risico-analyse>
- Melnæs, H. (2017). The Slaves of St Petersburg. *Josimar*. Geraadpleegd op 30 maart 2017 via <http://www.josimar.no/artikler/the-slaves-of-st-petersburg/3851/>
- [MVO Nederland Begrippenlijst]. (z.j.). Geraadpleegd op 29 maart 2018 via <https://mvonederland.nl/wat-mvo/begrippenlijst>
- NOS. (2011). *FIFA moet Noord-Koreaanse slavernij bij bouw WK-stadion onderzoeken*. Geraadpleegd op 30 maart 2017 via <http://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2165778-fifa-moet-noord-koreaanse-slavernij-bij-bouw-wk-stadion-onderzoeken.html>
- Nauta, H. (2017, 23 augustus). Nederlandse bedrijven verkopen graniet uit mijnen waar kinderarbeid voorkomt. *Trouw*. Geraadpleegd op 21 augustus 2018 via <https://www.trouw.nl/home/nederlandse-bedrijven-verkopen-graniet-uit-mijnen-waar-kinderarbeid-voorkomt~a89cf28e/>
- Prij, J. (2017). 'Laat zien wat bedrijven doen om misstanden in internationale handel te voorkomen'. *Christen Democratische Verkenningen*. Herfst 2017, p. 83-89.

- Prij, J. & De Jong, G. (2017). Internationale handel en rechtvaardige verhoudingen. *Christen Democratische Verkenningen*. Herfst 2017, p. 36-42.
- Sociaal-Economische Raad. (z.j.). *IMVO Convenanten, IMVO Pilots Natuursteen*. Website geraadpleegd op 30 januari 2018 via https://www.imvoconvenanten.nl/natuursteen?sc_lang=nl
- Sociaal-Economische Raad. (2000). *De winst van waarden*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Sociaal-Economische Raad. (2014). *IMVO-convenanten*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Tweede Kamer, vergaderjaar 1995-1996, 24 480, nr. 2. Convenanten van het Rijk met bedrijven en instellingen (Rapport Algemene Rekenkamer, 7 november 1995).
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2012-2013, 26 485, nr. 164. Brief van de ministers voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking en van Economische Zaken (28 juni 2013).
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2013-2014, 26 485, nr. 187. Brief van de ministers voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking en van Economische Zaken (24 juni 2014).
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2014-2015, 26 485, nr. 212. Brief van de ministers voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking en van Economische Zaken (10 juli 2015).
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2015-2016, 26 485, nr. 220. Brief van de ministers voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking en van Economische Zaken (17 juni 2016).
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2016-2017, 26 485, nr. 233. Brief van de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (7 november 2016).
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2017-2018, 26 485, nr. 253. Brief van de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (28 september 2017).
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2017-2018, 26 485, nr. 257. Brief van de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (28 februari 2018).
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2017-2018, 34 700, nr. 34, bijlage 820420. Vertrouwen in de toekomst, Regeerakkoord 2017-2021. Geraadpleegd op 10 november 2017 via <https://www.kabinetsformatie2017.nl/documenten/publicaties/2017/10/10/regeerakkoord-vertrouwen-in-de-toekomst>

Bijlage 1: Operationalisering

Tabel B1.1 Operationalisering Aanwezigheid voordelen MVO

1. Aanwezigheid voordelen van MVO		
De perceptie van aanwezigheid van voordelen voor bedrijven van maatschappelijk verantwoord ondernemen		
Deelaspect	Indicator	Instrumentalisering
1.1 Financiële winst	Perceptie van financiële winst door MVO	<ul style="list-style-type: none"> - Welke mogelijkheden ziet u voor financiële winst voor bedrijven door MVO? - Welke mogelijkheden ziet u voor kostenreductie door MVO? - Welke mogelijkheden ziet u voor opbrengstverhoging door MVO?
1.2 Concurrentievoordeel	Perceptie van voordeel bij klanten door MVO ten opzichte van bedrijven die niet actief MVO toepassen	<ul style="list-style-type: none"> - Verhoogt MVO de waarde van een product of bedrijf voor de klant? - In hoeverre kan een onderneming zich onderscheiden door MVO? - Welke concurrentievoordelen verkrijgt een onderneming door MVO?
1.3 Goede reputatie	Perceptie van toename van prestige, reputatie en leiderschap toegekend aan bedrijf door stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre draagt MVO bij aan toekennen van prestige, reputatie en erkenning van leiderschap door omgeving?
1.4 Legitimiteit	Perceptie van bijdrage aan legitimiteit die door omgeving aan het bedrijf wordt toegekend	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre speelt een onderneming met MVO in op wensen van de klant? - In hoeverre speelt een onderneming met MVO in op wensen van stakeholders? - In hoeverre draagt MVO bij aan het behouden van de positie van een bedrijf in de maatschappij?
1.5 Ethische verantwoording	Perceptie van MVO als ethische verplichting	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre zien ondernemingen MVO als een ethische verplichting? - In hoeverre zijn ondernemingen bereid tot MVO indien dit geen zichtbare voordelen oplevert?

Tabel B1.2 Operationalisering Aanwezigheid voordelen convenant

2. Aanwezigheid voordelen van convenant		
De perceptie van aanwezigheid van voordelen voor bedrijven van deelname aan een convenant		
Deelaspect	Indicator	Instrumentalisering
2.1 Invloed op beleid, voorkomen alternatief beleid	Perceptie van invloed op het beleid door deelname aan convenant	<ul style="list-style-type: none"> - Welke invloed heeft een onderneming op het beleid door deelname aan een convenant? - Welke voordelen biedt dit voor een onderneming?
2.2 Financiële winst door reductie van kosten	Perceptie van kostenreductie door deelname aan convenant	<ul style="list-style-type: none"> - Welke mogelijkheden ziet u voor kostenreductie voor een

		<p>onderneming door deelname aan een convenant?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welke efficiëntievoordelen ziet u voor een onderneming? - Denkt u dat alternatieven (geen convenant) tot meer of minder kosten voor de onderneming zullen leiden?
2.3 Financiële winst door verhoging van opbrengsten	Perceptie van opbrengstverhoging door deelname aan convenant	<ul style="list-style-type: none"> - Welke mogelijkheden ziet u voor opbrengstverhoging voor ondernemingen door deelname aan een convenant? - Welke marketingvoordelen biedt deelname aan een convenant voor een onderneming? - Wegen de financiële baten van deelname voor een onderneming op tegen de kosten?
2.4 Concurrentievoordeel	Perceptie van voordeel bij klanten ten opzichte van niet-deelnemers	<ul style="list-style-type: none"> - Verhoogt deelname de waarde van een bedrijf bij de klant? - In hoeverre kan een onderneming zich onderscheiden ten opzichte van anderen door deelname? - Welke concurrentievoordelen verkrijgt een onderneming door deelname?
2.5 Netwerkvoordelen	Perceptie van voordelen door interactie met overige betrokken partijen	<ul style="list-style-type: none"> - Welke voordelen verkrijgt een onderneming door interactie met de betrokken overheidspartijen? - Welke voordelen verkrijgt een onderneming door interactie met de betrokken bedrijven? - Welke voordelen verkrijgt een onderneming door interactie met de overige betrokken partijen?
2.6 Meer invloed in productieketen door samenwerking	Perceptie van vergroting van invloed in de productieketen door samenwerking met andere bedrijven	<ul style="list-style-type: none"> - Kan vanwege de samenwerking in het convenant meer invloed worden verkregen op andere bedrijven in de productieketen? - Is samenwerking met andere bedrijven nodig om het noodzakelijke effect voor individuele bedrijven te behalen?

Tabel B1.3 Operationalisering Bereidheid tot deelname aan IMVO-convenant

3. Bereidheid tot deelname aan IMVO-convenant		
Bereidheid bij bedrijven tot deelname aan IMVO-convenant		
Deelaspect	Indicator	Instrumentalisering
3.1 Het nemen van verantwoordelijkheid op het gebied van IMVO	Bereidheid tot het aangaan van schriftelijke verbintenissen op het gebied van IMVO	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre zijn ondernemingen bereid tot het aangaan van schriftelijke verbintenissen op het gebied van IMVO? - In hoeverre heeft deelname aan een IMVO-convenant een vrijwillig karakter?

3.2 Bereidheid om tot consensus te komen over doelstellingen in het IMVO-convenant	Bereidheid om rekening te houden met belangen van andere deelnemers bij het opstellen van doelstellingen in het IMVO-convenant	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre lopen uw belangen uiteen met de belangen van de overige deelnemers aan het convenant? - In hoeverre bent u bereid concessies te doen aan de belangen van de overige deelnemers?
3.3 Bereidheid tot delen van kennis	Bereidheid tot het delen van kennis met de overige deelnemers in het IMVO-convenant	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre bent u bereid tot openheid over uw kennis en inzichten naar de overige deelnemers in het IMVO-convenant?
3.4 Bereidheid tot delen van kosten	Bereidheid tot het ter beschikking stellen van hulpbronnen (kapitaal, arbeid) voor de totstandkoming van het IMVO-convenant en de naleving van de toekomstige afspraken	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre bent u bereid tot het delen van de kosten die gepaard gaan met de totstandkoming van het IMVO-convenant en de naleving ervan? - Hoe ervaart u de redelijkheid van het maken van kosten voor het IMVO-convenant? - In hoeverre ervaart u de verdeling van kosten van het IMVO-convenant als redelijk?

Tabel B1.4 Operationalisering Context passend voor convenanten

4. Context passend voor convenanten		
Aanwezigheid van contextuele kenmerken passend bij een convenant		
Deelaspect	Indicator	Instrumentalisering
4.1 Aard beleidsnetwerk a. zwakke verbondenheid b. sterke verwevenheid	a. Individuen, groepen en organisaties in het netwerken hebben een lage mate van sympathie voor elkaars doeleinden, voor zover die betrekking hebben op IMVO b. Hoge intensiteit van de onderlinge interactie tussen de individuen, groepen en organisaties in het netwerk	a1. In welke mate sympathiseert u met de doeleinden van de overige partijen met wie u een duurzame relatie heeft op het gebied van IMVO in de bouwsector? a2. Hoe ervaart u deze sympathie voor elkaars doeleinden bij de overige partijen? b. Hoe groot is de intensiteit van de onderlinge interactie tussen individuen, groepen en organisaties in het netwerk?
4.2 Karakteristieken sector, a. vermogen tot zelforganisatie b. meer innovatieve sector c. competitieve sector d. structuur sector (homogene sector met enkele dominante organisaties)	a. Sector heeft aangetoond vermogen tot zelfregulering b. Perceptie van innovativiteit van de sector c. Perceptie van competitiviteit van de sector d. Perceptie van homogeniteit van de sector	a1. In hoeverre is er sprake van andere collectieve initiatieven in de sector? a2. In hoeverre vindt u dat de sector IMVO zelfstandig kan reguleren? b. In hoeverre beschouwt u de sector als innovatief? c. In hoeverre beschouwt u de sector als competitief? d. In hoeverre zijn bedrijven in de sector gelijksoortig?
4.3 Geloofwaardige overheid	Perceptie van geloofwaardigheid van de overheid bij overige deelnemers aan het convenant	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre verwacht of ervaart u dat de overheid zich opstelt als

		<p>betrouwbare partner in het IMVO-convenant?</p> <ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre verwacht u dat de overheid de macht heeft tot regulering van de afspraken uit het convenant waar nodig?
4.4 Aard van maatschappelijk probleem, "wicked problem"	IMVO kenmerkt zich als een maatschappelijk probleem waarvan geen zekerheid over de relevante kennis en geen consensus over de maatstaven bestaat.	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre is de oplossing voor de IMVO-problematiek bekend? - In hoeverre bestaat er overeenstemming over normen op het gebied van IMVO
4.5 Consensus over doelstellingen aanwezig of mogelijk (geacht)	Deelnemers zijn bereid elkaars belangen te erkennen en rekening te houden met deze belangen bij het opstellen van de doelstellingen van het IMVO-convenant	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre verwacht u dat er overeenstemming kan worden bereikt over de doelstellingen in het IMVO-convenant
4.6 Deelnamemoetheid vanwege alternatieve initiatieven	Lage deelnamebereidheid bij potentiële deelnemers vanwege groot aantal bestaande en nieuwe initiatieven, vooral op het gebied van IMVO	<ul style="list-style-type: none"> - Welke andere relevante initiatieven ziet u op het gebied van IMVO? - In hoeverre beïnvloedt de aanwezigheid van andere initiatieven uw bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant?

Tabel B1.5 Operationalisering Externe prikkels MVO

5. Externe prikkels MVO		
Externe factoren die aanwezigheid van voordelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen voor bedrijven versterken		
Deelaspect	Indicator	Instrumentalisering
5.1 Druk door overheid	Perceptie van uitgeoefende druk door de overheid op de toepassing van MVO	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre ervaart u druk vanuit de overheid op de toepassing van MVO? - In welke mate ziet u dat de overheid poogt bedrijven aan te zetten tot MVO?
5.2 Maatschappelijke druk (consument, NGO, eigen werknemers)	<ul style="list-style-type: none"> a. Perceptie van aanwezigheid van uitingen van maatschappelijke organisaties (betrokken en niet-betrokken NGO's) over de noodzaak van MVO b. Perceptie van aanwezigheid van positieve publieke opinie over MVO c. Perceptie van aanwezigheid van positieve opinie onder (potentiële) werknemers van de organisatie over MVO 	<ul style="list-style-type: none"> a. In hoeverre beschouwen volgens u maatschappelijke organisaties (betrokken en niet-betrokken NGO's), op basis van hun uitingen, MVO als noodzakelijk? b. In hoeverre ervaart u een positieve publieke opinie over MVO? c. In hoeverre maakt MVO een onderneming volgens u aantrekkelijker voor haar eigen werknemers?

Tabel B1.6 Operationalisering Externe prikkels convenant

6. Externe prikkels convenant		
Externe factoren die aanwezigheid van voordelen van deelname aan een convenant voor bedrijven versterken		
Deelaspect	Indicator	Instrumentalisering
6.1 Druk door overheid	a. Perceptie van druk van de overheid op de totstandkoming van een convenant b. Pogingen van de overheid om potentiële deelnemers aan een convenant te bewegen tot deelname	a. In hoeverre ervaart u druk vanuit de overheid op de totstandkoming van een convenant? b. Welke alternatieve beleidsinstrumenten (met name regelgeving) worden overwogen door de overheid?
6.2 Maatschappelijke druk	a. Perceptie van aanwezigheid van uitingen van maatschappelijke organisaties (betrokken en niet-betrokken NGO's) over de noodzaak van de totstandkoming van een convenant b. Perceptie van aanwezigheid van positieve publieke opinie over de totstandkoming van een ambitieus convenant	a. In hoeverre beschouwen volgens u maatschappelijke organisaties (betrokken en niet-betrokken NGO's), op basis van hun uitingen, de totstandkoming van een convenant als noodzakelijk? b. In hoeverre ervaart u een positieve publieke opinie over de totstandkoming van een ambitieus convenant?

Tabel B1.7 Operationalisering Ambitie

7. Ambitie		
Bereidheid tot bepaling van ambitieuze, gedragen doelstellingen die daadwerkelijke verandering in gedrag teweeg kunnen brengen (Bressers, 2011; Bressers, 2013)		
Deelaspect	Indicator	Instrumentalisering
7.1 Bereidheid tot bepaling van doelstellingen die blijken van ambitie tot een daadwerkelijke stap vooruit	a. Bereidheid bij de doelgroep tot innovatief gedrag dat nodig is om de doelstellingen uit het convenant te behalen b. Bereidheid bij de doelgroep tot het aangaan van verbintenissen die verder gaan dan acties die al worden uitgevoerd	a. In hoeverre bent u bereid tot innovatief gedrag dat nodig is om de doelstellingen van het convenant te behalen? b. In hoeverre bent u bereid tot het aangaan van verbintenissen die verder gaan dan de acties die u momenteel al uitvoert?
7.2 Bepaling van doelstellingen die gedragen worden door de doelgroepen	Draagvlak voor doelstellingen bij deelnemers	- In hoeverre onderschrijft u de (beoogde) doelstellingen uit het convenant? - In hoeverre beschouwt u de (beoogde) doelstellingen als realistisch? - In hoeverre bestaat er draagvlak voor de (beoogde) doelstellingen uit het convenant bij de overige deelnemers en achterban?
7.3 Bereidheid tot het opstellen van kwalitatief goede regels in het convenant (adequaate, volledig, specifiek,	a. Bereidheid tot het opstellen van regels die naar verwachting zullen leiden tot	a. In hoeverre bent u bereid tot het opstellen van regels die gaan leiden tot het behalen van de doelstelling?

meetbaar, heldere en eenduidige formulering, haalbaar, tijds kader aanwezig)	<p>het behalen van de doelstelling</p> <p>b. Bereidheid tot het opstellen van regels die SMART zijn geformuleerd</p>	b. In hoeverre bent u bereid tot het opstellen van regels die SMART zijn geformuleerd (specifiek, meetbaar, aanwijsbaar, realistisch, tijdgebonden)?
7.4 Doelgroep toont bereidheid om te komen tot afspraken waarmee zij aantoonbaar te willen werken om de vastgestelde vereisten te volgen (naleving)	<p>a. Doelgroep is bereid tot afspraken over (onafhankelijke) monitoring</p> <p>b. Doelgroep is bereid tot afspraken over disciplinaire maatregelen van niet-naleving</p>	<p>a. In hoeverre bent u bereid tot het opnemen van afspraken in het convenant over (onafhankelijke) monitoring?</p> <p>b. In hoeverre bent u bereid tot het opnemen van afspraken in het convenant over disciplinaire maatregelen bij niet-naleving van de afspraken door de deelnemers?</p>

Tabel B1.8 Operationalisering Procesmanagement

8. Procesmanagement		
Interventies in convenantvormingsproces door niet-deelnemers, bedoeld om totstandkoming van effectief convenant te bevorderen		
Deelaspect	Indicator	Instrumentalisering
8.1 Juiste partijen aan tafel (welke partijen, bevoegd namens achterban)	<p>a. Deelnemende partijen hebben gezamenlijk voldoende inzicht om oplossingen te bedenken</p> <p>b. Afzonderlijke deelnemers kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan het proces of resultaat</p> <p>c. Deelnemende partijen zijn bevoegd te spreken namens achterban</p> <p>d. Deelnemers vertegenwoordigen een aanzienlijk deel van de achterban</p>	<p>a. Hebben de deelnemers volgens u voldoende inzicht om oplossingen te bedenken?</p> <p>b. In hoeverre kunnen de afzonderlijke deelnemers een waardevolle bijdrage leveren aan het proces of aan het eindresultaat?</p> <p>c. In hoeverre zijn de deelnemers bevoegd om te spreken namens de achterban?</p> <p>d. In hoeverre vertegenwoordigen de deelnemers een aanzienlijk deel van de achterban?</p>
8.2 Begeleiding inhoud (bewaking ambitie)	Tijdens onderhandelingen wordt het ambitieniveau van de (beoogde) doelstellingen en regels bewaakt	- In hoeverre wordt tijdens de onderhandelingen het ambitieniveau van de (beoogde) doelstellingen en regels bewaakt?
8.3 Begeleiding proces	<p>a. Tijdens onderhandelingen wordt de voortgang van het proces bewaakt</p> <p>b. Snelheid van het proces is niet belemmerend voor het inbrengen van belangen en het goed afwegen van alternatieven</p>	<p>a. In hoeverre wordt tijdens de onderhandelingen de voortgang van het proces bewaakt?</p> <p>b. In hoeverre is er tijdens het proces voldoende tijd voor het inbrengen van belangen en afwegen van alternatieven?</p>

Tabel B1.9 Operationalisering Effectieve afspraken in een IMVO-convenant

9. Effectieve afspraken in een IMVO-convenant		
Vastleggen van afspraken die naar verwachting gaan leiden tot daadwerkelijke gedragsverandering bij de doelgroepen, zodanig dat IMVO-risico's worden beperkt		
Deelaspect	Indicator	Instrumentalisering
9.1 Doelstellingen tonen ambitie om te komen tot substantiële stappen van verbetering op het gebied van IMVO	Het behalen van de IMVO-doelstellingen uit het convenant vraagt om innovatief gedrag van de sector	- In hoeverre is innovatief gedrag nodig bij de doelgroep om de IMVO-doelstellingen van het convenant te behalen?
9.2 Deelnemers voelen eigenaarschap van de doelstellingen en regels uit het convenant	a. Deelnemers zien hun eigen belangen in voldoende mate terug in het convenant b. Draagvlak bij deelnemers voor het convenant als geheel	a. In hoeverre komt het convenant tegemoet aan uw eigen belangen b. In hoeverre onderschrijft u het convenant als geheel?
9.3 Kwaliteit regels uit het convenant (adequaat, volledig, specifiek, meetbaar, heldere en eenduidige formulering, haalbaar, tijds kader aanwezig)	a. Naleving van de regels leidt tot het behalen van de doelstelling b. Regels zijn SMART geformuleerd (specifiek, meetbaar, aanwijsbaar, realistisch, tijdgebonden)	a. In hoeverre leidt naleving van de regels tot het behalen van de doelstelling? b. In hoeverre zijn de regels SMART geformuleerd?
9.4 Convenant bevat afspraken waarmee de doelgroep aantoont te willen werken om de vastgestelde vereisten te volgen (naleving)	a. Convenant bevat afspraken over (onafhankelijke) monitoring b. Convenant bevat disciplinaire maatregelen van niet-naleving	a. In hoeverre bevat het convenant afspraken over (onafhankelijke) monitoring? b. In hoeverre bevat het convenant afspraken over disciplinaire maatregelen bij niet-naleving van de afspraken door de deelnemers?
9.5 Convenant bevat afspraken over publiciteit	Convenant bevat afspraken over publicatie van (positieve dan wel negatieve) resultaten van uitgevoerde acties	- In hoeverre bevat het convenant afspraken over publicatie van monitoringsresultaten?

Bijlage 2: Lijst van geïnterviewde personen

De volgende personen zijn geïnterviewd in het kader van het onderzoek:

Naam	Organisatie	Functie
Bedrijven en bedrijfsorganisaties		
Dhr. Niels van den Beucken	Arte BV	Financieel directeur
Dhr. Toon Huijps	a. Michel Oprey & Beisterveld BV b. Febenat	a. Oud-directeur Bouw, afgevaardigde convenant b. Voorzitter
Dhr. Tom Blankendaal	Koninklijke BAM Groep NV	Senior sustainability manager
Dhr. Kees Eckhardt	DI-Stone	Voorzitter
Mw. Helen Visser	Bouwend Nederland	Programmamanager Duurzaamheid
Maatschappelijke organisaties		
Mw. L. Voschman	Landelijke India Werkgroep	Programmamedewerker mensenrechten en bedrijven
Mw. D. Heyl	Landelijke India Werkgroep	Programmamedewerker mensenrechten en bedrijven
Mw. Henny Plat	FNV Bouwen en Wonen	Bestuurder
Mw. Vivian Vaessen	FNV	Beleidsadviseur Internationale Zaken
Overheid		
Mw. Kirsten Kossen	Ministerie van Buitenlandse Zaken	Senior beleidsmedewerker IMVO
Faciliterende organisaties		
Dhr. Nikolai Bloem	Sociaal-Economische Raad	Senior beleidsmedewerker IMVO
Dhr. Michiel Soeters	Soeters Management BV	Projectleider IMVO-pilots natuursteen

Bijlage 3: Interviewschema interviews

Interviewschema interviews

De interviews zijn opgezet rond 9 centrale onderwerpen:

1. De voordelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen voor een onderneming
2. De voordelen van het deelnemen aan een convenant voor een onderneming
3. Bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant
4. De context waarin het convenant gesloten wordt
5. Externe factoren die bijdragen aan de totstandkoming van een convenant
6. Externe factoren die maatschappelijk verantwoord ondernemen stimuleren
7. Ambitieniveau van het beoogde convenant
8. Het convenantvormingsproces
9. De beoogde afspraken in het convenant

De nadruk zal liggen op de eerste 6 onderwerpen, gezien het stadium waarin de totstandkoming van het bouwconvenant zich bevindt. De vragen worden gesteld met het oog op ondernemingen, overige partijen en IMVO-risico's in de bouwsector.

1. Voordelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen voor een onderneming

Onder maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt in het kader van dit onderzoek verstaan: het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op het creëren van waarde op het gebied van people, planet, profit en het onderhouden van een relatie met de verschillende belanghebbenden (door middel van transparantie en dialoog).

- Wat zijn volgens u de voordelen van MVO voor een onderneming?
- Welke mogelijkheden biedt MVO voor het verkrijgen van financiële winst (door kostenreductie en/of opbrengstverhoging)?
- In hoeverre kan een onderneming zich onderscheiden ten opzichte van haar concurrenten door het ontplooiën van activiteiten op het gebied van MVO? Op welke wijze wordt dit voordeel verkregen?
- In hoeverre verkrijgt een onderneming extra prestige of erkenning vanuit de omgeving voor MVO?
- In hoeverre zien bedrijven MVO als een ethische verplichting? Zijn bedrijven bereid tot MVO indien dit geen zichtbare voordelen oplevert?

2. Voordelen van het deelnemen aan een convenant voor een onderneming

- Welke voordelen zijn er voor bedrijven van het deelnemen aan een convenant?
- Verwacht u dat de overheid maatregelen zal nemen die voor bedrijven minder aantrekkelijk zijn indien geen convenant tot stand komt?
- In hoeverre verwacht u dat deelname aan een convenant voor bedrijven kan leiden tot opbrengstverhoging?
- In hoeverre verwacht u dat deelname aan een convenant voor bedrijven kan leiden tot kostenreductie? Welke overige efficiëntievoordelen ziet u?
- Wegen de baten van deelname aan een convenant op tegen de kosten?
- In hoeverre kan een bedrijf deelname aan een convenant gebruiken voor marketingdoeleinden?
- Welke concurrentievoordelen kan een bedrijf verkrijgen door deelname aan een convenant?
- Welke voordelen kan een onderneming verkrijgen door de interactie met de overige gesprekspartners en/of deelnemers?

- In hoeverre verkrijgt een bedrijf meer invloed in de productieketen door de samenwerking die tot stand komt via het convenant?

3. Bereidheid tot deelname aan een IMVO-convenant

Deze vragen hebben specifiek betrekking op het sluiten van een convenant op het gebied van internationaal MVO.

De risico's die in de Sector Risico Analyse in de bouwsector zijn geïdentificeerd hebben met name betrekking op....

- In hoeverre zijn ondernemingen bereid tot daadwerkelijke samenwerking met andere partijen, in de vorm van het doen van concessies aan de belangen van de overige deelnemers, het delen van kennis en informatie met de overige deelnemers?
- In hoeverre zijn ondernemingen bereid tot het maken van bindende afspraken op het gebied van IMVO?
- In hoeverre zijn ondernemingen bereid tot het delen van kosten (geld, personeel) voor de totstandkoming van het convenant?
- In hoeverre ervaren ondernemingen deelname aan een convenant als een vrijwillige keuze?

4. De context waarin het convenant gesloten wordt

Dit gedeelte heeft betrekking op een aantal factoren die de omstandigheden meer of minder geschikt kunnen maken voor de inzet van een convenant.

- Aard van het netwerk: In hoeverre sympathiseren ondernemingen met de doelstellingen van de overige betrokken partijen? In hoeverre is deze sympathie over en weer aanwezig?
- Hoe intensief ervaart u de interactie tussen personen en organisaties in het netwerk (ook buiten het onderwerp IMVO om)
- Aard van de sector: Is de sector gewend aan samenwerking met anderen om doelstellingen te bereiken? Welke andere collectieve initiatieven kent u?
- In hoeverre denkt u dat de sector IMVO zelfstandig kan organiseren en reguleren?
- In hoeverre ervaren bedrijven dat de overheid zich opstelt als een betrouwbare partner in het IMVO-convenant? Verwachten ondernemingen dat de overheid IMVO daadwerkelijk aan de sector over zal laten na de totstandkoming van een convenant?
- In hoeverre is er sprake van andere initiatieven die de bereidheid tot de vorming van een IMVO-convenant beïnvloeden?

5. Externe factoren die maatschappelijk verantwoord ondernemen stimuleren

- In hoeverre beschouwt de overheid MVO volgens u als noodzakelijk? Op welke wijze oefent de overheid druk uit op de relevante actoren? Hoe probeert de overheid bedrijven aan te zetten tot MVO?
- In hoeverre beschouwen de maatschappij en maatschappelijke organisaties MVO volgens u als noodzakelijk? Op welke wijze geven deze actoren signalen af richting bedrijven?
- In hoeverre ervaren ondernemingen een positieve publieke opinie over MVO?

6. Externe factoren die bijdragen aan de totstandkoming van een convenant

- In hoeverre beschouwt de overheid de totstandkoming van een convenant volgens u als noodzakelijk? Op welke wijze oefent de overheid druk uit op de relevante actoren?
- In hoeverre worden alternatieve methoden om MVO te stimuleren (bv. wetgeving) door de overheid overwogen?
- In hoeverre beschouwen de maatschappij en maatschappelijke organisaties de totstandkoming van een convenant volgens u als noodzakelijk? Op welke wijze geven deze actoren signalen af richting bedrijven?
- In hoeverre ervaren ondernemingen een positieve publieke opinie over de totstandkoming van een ambitieus convenant?

7. Ambitieniveau van het beoogde convenant

- In hoeverre zijn ondernemingen bereid tot innovatief gedrag dat nodig is om de doelstellingen van het beoogde IMVO-convenant te behalen?
- In hoeverre bestaat er draagvlak voor de IMVO-doelstellingen bij ondernemingen, overige deelnemer en de achterban?
- In hoeverre zijn deelnemende ondernemingen bereid tot het opstellen van concrete regels die daadwerkelijk effect gaan hebben?
- In hoeverre zijn deelnemende ondernemingen bereid tot het maken van afspraken over onafhankelijke monitoring)
- In hoeverre zijn deelnemende ondernemingen bereid tot het maken van afspraken over sancties wanneer partijen zich niet aan de afspraken houden?

8. Het convenantvormingsproces

- In hoeverre nemen de juiste partijen deel aan de gesprekken over een IMVO-convenant?
- Hebben de deelnemers voldoende inzicht om goede oplossingen te bedenken? Kunnen zij gezamenlijk de risico's op het gebied van IMVO aanpakken? Welke partijen of kennis mist u in de gesprekken?
- In hoeverre vertegenwoordigen de deelnemende partijen een deel van de sector dat groot genoeg is om invloed uit te oefenen in de internationale keten?
- Hoe zou u de gesprekken omschrijven die zijn gevoerd over het IMVO-convenant? In hoeverre hebben deelnemers voldoende mogelijkheid voor het inbrengen van hun belangen? In hoeverre zijn de gesprekken gericht op de gezamenlijke IMVO-risico's en de mogelijkheden voor het beperken daarvan?

9. De beoogde afspraken in het convenant

- In hoeverre is innovatief gedrag nodig bij de doelgroep om de doelstellingen van het (beoogde) IMVO-convenant te behalen?
- Leidt naleving van de afspraken in uw ogen tot daadwerkelijke beperking van IMVO-risico's?
- Bevat het (beoogde) convenant afspraken over onafhankelijke monitoring en bekendmaking van monitoringsresultaten?
- Bevat het beoogde convenant afspraken over sancties wanneer partijen zich niet aan de afspraak houden?

Bijlage 4: Antwoordfiche interviews

Antwoordfiche IMVO-convenant in de bouwsector

Hieronder vindt u 8 vragen die betrekking hebben op verschillende aspecten die te maken hebben met de totstandkoming van een IMVO-convenant in de bouwsector. Wilt u aangeven in welke mate de onderliggende deelaspecten volgens u van toepassing zijn? Bij iedere vraag geldt:

- 1 = niet/in zeer geringe mate
- 2 = in geringe mate
- 3 = in redelijke mate
- 4 = in grote mate
- 5 = in zeer grote mate

Graag maximaal 1 vakje aankruisen per vraag.

1	In welke mate zal MVO de hieronder genoemde voordelen opleveren voor bedrijven in de bouwsector?	1	2	3	4	5
1.1	Financiële winst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Concurrentievoordeel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Goede reputatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Behoud van positie in de maatschappij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Persoonlijke ethische verantwoording voor de ondernemer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2	In welke mate zal deelname aan een convenant de hieronder genoemde voordelen opleveren voor een bedrijf in de bouwsector?	1	2	3	4	5
2.1	Voorkomen van ongunstige alternatieve beleidsmaatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Financiële winst door reductie van kosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Financiële winst door opbrengstverhoging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Concurrentievoordeel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Netwerkvoordelen door interactie met andere partijen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	Aanpak van risico's die niet individueel kunnen worden afgedekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3	In welke mate gelden de hieronder genoemde aspecten voor bedrijven in de bouwsector?	1	2	3	4	5
3.1	Bedrijven nemen verantwoordelijkheid op het gebied van IMVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Bedrijven zijn bereid om tot consensus te komen over IMVO-doelstellingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Bedrijven zijn bereid tot het delen van kennis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	Bedrijven zijn bereid tot het delen van kosten van een convenant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4	In welke mate gelden de hieronder genoemde aspecten voor de partijen in het netwerk rondom het bouwconvenant?	1	2	3	4	5
4.1a	Partijen hebben een uiteenlopende visie op IMVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1b	Er bestaan intensieve contacten tussen partijen (ook naast de contacten gerelateerd aan het convenant)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2a	Sector heeft vermogen tot zelforganisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2b	Sector is innovatief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2c	Sector is competitief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2d	Bedrijven in de sector zijn gelijksoortig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	Overheid wordt gezien als betrouwbaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	Partijen hebben dezelfde opvatting over de mate waarin IMVO-risico's acceptabel zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	Partijen kunnen komen tot consensus over IMVO-aanpak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	Bedrijven zijn minder gemotiveerd voor deelname aan een convenant vanwege een groot aantal andere initiatieven (op het gebied van IMVO of andere thema's)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5/6	In welke mate gelden de volgende uitspraken?	1	2	3	4	5
5.1	De overheid oefent grote druk uit op toepassing van MVO door bedrijven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Er is grote maatschappelijke druk op toepassing van MVO door bedrijven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1	De overheid oefent grote druk uit om te komen tot een convenant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2	Er is grote maatschappelijke druk om te komen tot een convenant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7	In welke mate zijn de volgende uitspraken van toepassing op de beoogde convenantpartners?	1	2	3	4	5
7.1	Partijen zijn bereid tot doelstellingen die blijk geven van een daadwerkelijke stap vooruit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2	De beoogde doelstellingen worden door de partijen gezien als realistisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3	Partijen zijn bereid om te komen tot concrete afspraken (SMART geformuleerd)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4a	Partijen zijn bereid om afspraken te maken over monitoring door derden van de naleving van de afspraken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4b	Partijen zijn bereid om afspraken te maken over sancties bij niet-naleving van de afspraken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8	In welke mate zijn de volgende uitspraken van toepassing op het convenantvormingsproces en gevoerde gesprekken?	1	2	3	4	5
8.1a	De deelnemende partijen kunnen gezamenlijk de IMVO-problematiek aanpakken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.1b	De deelnemende partijen en/of personen kunnen spreken namens hun achterban	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2	Tijdens de gesprekken wordt het ambitieniveau van de beoogde doelstellingen bewaakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3	Tijdens de gesprekken is voldoende ruimte voor inbreng van alle deelnemende partijen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9	In welke mate zijn de volgende uitspraken van toepassing op het beoogde IMVO-convenant?	1	2	3	4	5
9.1	De doelstellingen geven blijk van ambitie tot een daadwerkelijke stap vooruit op het gebied van IMVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2	Deelnemende partijen herkennen hun eigen belangen in het IMVO-convenant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3a	De acties en afspraken uit het convenant leiden naar verwachting tot het beoogde doel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3b	Doelstelling en afspraken zijn concreet geformuleerd (SMART)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.4	Het convenant bevat afspraken over onafhankelijke monitoring van de naleving van de afspraken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.5	Het convenant bevat afspraken over bekendmaking van de resultaten en naleving van de afspraken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>