



Ondernemen met MeerWaarde

*Een overzicht van de praktische resultaten
van het Nationale Onderzoeksprogramma
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*

Jacqueline Cramer
Mario Jacobs
Jan Jonker (red.)

**Ondernemen
met MeerWaarde**

Ondernemen met MeerWaarde

*Een overzicht van de praktische resultaten van het Nationale
Onderzoeksprogramma Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
(2003 – 2004)*

Onder redactie van

Jacqueline Cramer, Mario Jacobs en Jan Jonker

Met medewerking van

mr.dr. Jacko van Ast, mr. Kees Bastmeijer, dr. Frank Boons, prof.dr. Jan Jaap Bouma,
drs. Gemma Crijns, drs. Robert Paul Doove, prof.dr.ir. Olaf Fisscher, drs. Frank de Graaf,
prof.dr. Johan Graafland, mr.dr. Jos Hamers, drs. Angela van der Heijden,
prof.dr. Harry Hummels, prof.dr. Muel Kaptein, drs. Edgar Karssing, drs. Kirsten Kuipers,
drs. Karen Maas, drs. Rob Maessen, drs. Corrie Mazereeuw – van der Duijn Schouten,
dr.ir. André Nijhof, drs. Marcel Postema, dr. Frans Paul van der Putten,
drs. Michel van Pijkeren, prof.dr. Nigel Roome, drs. Eléonore van Rijckevorsel,
prof.mr. Kid Schwarz, prof.dr. Paul van Seters en prof.mr. Bas Steins Bisschop

Colofon

De tekst van deze bundel is gebaseerd op de uitkomsten van het Nationale Onderzoeksprogramma Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Dit programma werd financieel mogelijk gemaakt door het Ministerie van Economische Zaken. Het programma bestond uit negen onderzoeksprojecten waaraan dertig senior en junior onderzoekers verbonden aan zeven universiteiten gedurende twee jaar (2003-2004) werkten. De resultaten van dit programma zijn gepresenteerd op een groot aantal nationale en internationale conferenties, colloquia en workshops. Daarnaast zijn twee Nederlandse conferenties georganiseerd waarin dit programma centraal stond (Nijmegen 2003 en Nyenrode 2005). In de loop van het programma is een groot aantal artikelen in binnen- en buitenland over de verschillende onderzoeksprojecten verschenen. Al deze initiatieven samen maken dit nationale onderzoeksprogramma uniek in Europa. De onderzoekers willen graag hun erkentelijkheid uitspreken naar het Ministerie van Economische Zaken voor de ondersteuning van dit programma.

De coördinatie van dit programma vanuit het Ministerie van Economische Zaken was in handen van drs. Mario Jacobs (Directoraat-generaal Ondernemen & Innovatie). De kwaliteitsbewaking van het programma was in handen van een wetenschapscommissie onder leiding van prof.dr. Eric-Jan Tuininga, emeritus hoogleraar van de Vrije Universiteit Amsterdam. De dagelijkse coördinatie van het programma was in handen van prof.dr. Jacqueline Cramer (Erasmus Universiteit Rotterdam) en dr. Jan Jonker (Radboud Universiteit Nijmegen).

Deze publicatie is in 2005 verschenen onder publicatienummer 050111 bij het Ministerie van Economische Zaken. De tekst is ook gratis te downloaden van de website van het Ministerie (www.ez.nl). De volledige Nederlandstalige teksten waarop deze bundel gebaseerd is zijn te downloaden via www.mvo.ez.nl en www.mvonderland.nl

ISBN 90-73225-18-3

Omslagfoto

Mark van den Hoven (www.mark-net.com)

Voorwoord

Als ik aan ondernemers vraag waarom zij een eigen bedrijf zijn begonnen, krijg ik zelden als antwoord: 'om geld te verdienen'. Ondernemers ondernemen omdat zij er veel plezier aan beleven. Dat neemt niet weg dat voor een bedrijf winst natuurlijk cruciaal is. Winst is als zuurstof: je hebt het nodig om te leven. Maar de zin van het leven is niet om zoveel mogelijk zuurstof in te ademen. Het plezier dat ondernemers ervaren, heeft vooral te maken met het gevoel iets toe te voegen aan de samenleving. Dat was vroeger zo. En dat is nog steeds zo. Tegenwoordig hebben we een woord voor dat goede gevoel: maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Dat is ondernemen op een manier die verder gaat dan de korte-termijn-winst. Die ook gericht is op winst voor de samenleving. Voor het personeel, de afnemers, het milieu. Uiteindelijk is dat ook winst voor het bedrijf. Want wie zichzelf op deze manier onmisbaar weet te maken, verdient ook op de lange termijn een goede boterham. De kracht van maatschappelijk verantwoord ondernemen schuilt in de voordelen die het biedt. Veel bedrijven weten dat allang. En investeren van oudsher veel in het bedrijf, de medewerkers en de omgeving.

Er is inmiddels een scala aan instrumenten waarmee bedrijven hun verantwoordelijkheid vorm kunnen geven. Variërend van gedragscodes tot jaarverslagen (die zich steeds minder beperken tot louter financiële gegevens). Kortom, maatschappelijk verantwoord ondernemen staat op de agenda. Sterker: bedrijven die geen aandacht besteden aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, doen niet alleen de samenleving te kort, maar ook zichzelf.

Zijn we nu klaar? Nee. Tevreden achterover leunen past hier niet. Er ligt een goed fundament voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maar we moeten de bewustwording over maatschappelijk verantwoord ondernemen nog meer vergroten. En bedrijven kunnen maatschappelijk verantwoord ondernemen meer verinnerlijken. Dat is de volgende stap op ons pad. Een stap waar veel bedrijven nog mee worstelen. Deze publicatie kan ondernemers helpen deze stap te zetten.



Karien van Gennip
Staatssecretaris van Economische Zaken

Inhoudsopgave

Voorwoord – Karien van Gennip, staatssecretaris Economische Zaken

1 Inleiding: De uitdaging van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)	9
2 Ervaringen van koplopers	13
3 Het creëren van draagvlak	19
4 Het ontwikkelen van noodzakelijke competenties	29
5 Omgaan met ethische dilemma's	37
6 Het meten van de meerwaarde	47
7 Interactie met non-gouvernementele organisaties (NGO's)	57
8 Juridische afdwingbaarheid	71
Nawoord – Jan te Hennepe, Stora Enso Berghuizer Papierfabriek	77
Bijlage (1) Overzicht van figuren	79
Bijlage (2) Overzicht van betrokken bedrijven	81
Bijlage (3) Overzicht van betrokken onderzoekers	83

1 Inleiding: de uitdaging van MVO

MVO is geen luxe en geen hype. MVO bestaat niet bij de gratie van conjuncturele voorspoed. Maar bij de gratie van ondernemers met visie. Ik ben ervan overtuigd dat die in Nederland genoeg te vinden zijn. En dat die er ook steeds meer komen. Want MVO is cruciaal voor het succes van een bedrijf. Wie maatschappelijk verantwoord ondernemen ziet als een kans om op een vernieuwende manier z'n bedrijf te voeren, boort daarmee nieuwe markten aan, zet de toon en schept mogelijkheden voor het bedrijf en de omgeving. (...) MVO hoort thuis in het hart van het bedrijf. Dat moet onze inzet zijn en de overheid wil dit stimuleren en ondersteunen.

Karien van Gennip, Staatssecretaris Economische Zaken

De bovenstaande boodschap van staatssecretaris Van Gennip is duidelijk: maatschappelijk verantwoord ondernemen biedt kansen. Het is geen verplichting, maar een goede mogelijkheid om de positie van het bedrijf te versterken. Een toenemend aantal bedrijven zet zich in om een verantwoorde balans te vinden tussen de zorg voor economische welvaart ('Profit'), ecologische kwaliteit ('Planet') en welzijn van mensen ('People'). Daarover willen zij open en transparant communiceren met hun eigen medewerkers en met uiteenlopende groeperingen die direct of indirect belang hebben bij hun bedrijf (de 'stakeholders'). Dit is kort gezegd waar maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) over gaat.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat uit van het principe van vrijwilligheid. Maar daarmee is het nog geen vrijblijvende aangelegenheid. Zodra ondernemingen erkennen dat zij een maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen, brengt dit de verplichting met zich mee om daar ook invulling aan te geven. Hoe doen bedrijven dit in de praktijk? Voor welke ethische keuzes en maatschappelijke afwegingen worden ze geplaatst? Hoe kunnen ze verwachtingen en eisen van belanghebbenden binnen en buiten het bedrijf afstemmen op hun eigen strategische overwegingen? En in hoeverre is maatschappelijk verantwoord ondernemen juridisch afdwingbaar? Dit zijn de vragen die in dit boekje centraal staan. De hier gepresenteerde antwoorden op deze vragen zijn gebaseerd op twee jaar onderzoek door een groep Nederlandse onderzoekers.

De volgende onderwerpen passeren achtereenvolgens in deze bundel de revue:

Ervaringen van koplopers

Koplopers in maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn bedrijven met een duidelijke staat van dienst op dit terrein. Maar daar gaan ze niet noodzakelijkerwijs prat op. Ze werken al jarenlang vanuit deze filosofie en vinden dat vanzelfsprekend. Want het is hen gelukt om maatschappelijk verantwoord ondernemen te integreren in

de bedrijfsvoering en tot een commercieel succes te maken. Wat onderscheidt juist deze bedrijven van anderen?

Het creëren van draagvlak voor maatschappelijk verantwoord ondernemen

Hoe bedrijven invulling kunnen geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, kan niet beantwoord worden met één standaard aanpak. Het is een zoekproces waarin ieder bedrijf een eigen benadering ontwikkelt. Hoe verloopt dit zoekproces en welke factoren spelen daarbij een rol? Hoe kan binnen het bedrijf draagvlak gecreëerd worden voor maatschappelijk verantwoord ondernemen? En hoe kan dit proces op effectieve wijze worden vormgegeven?

Het ontwikkelen van competenties voor maatschappelijk verantwoord ondernemen

De uitdaging van maatschappelijk verantwoord ondernemen is om een balans te vinden tussen diverse maatschappelijke waarden. Deze waarden kunnen per organisatie sterk verschillen, afhankelijk van de aard van de bedrijfsvoering en de verwachtingen van de stakeholders. Over welke competenties moet een bedrijf beschikken om adequaat invulling te kunnen geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen? Hoe kunnen die competenties zo goed mogelijk in de organisatie worden verankerd bij een grote groep mensen?

Omgaan met ethische dilemma's

Wat moet je als Islamitische aannemer doen als je een offerte aanvraag krijgt om een bordeel te bouwen? Wat moet je als Joodse ondernemer wanneer een klant vraagt om een klusje buiten de boeken om te regelen? Wat moet je als betrokken humanist als je voor de keuze staat om mensen te ontslaan ten behoeve van een beter bedrijfsresultaat? En wat moet je als ijverige werknemer als je reformatorische werkgever je verbiedt om op zondag te werken? Het zijn allemaal dilemma's waarin levensbeschouwelijke overtuigingen een rol kunnen spelen. Hoe moet of kan men daarmee omgaan?

Meten van de meerwaarde van maatschappelijk verantwoord ondernemen

Er zijn verschillende benaderingen ontwikkeld om de meerwaarde van maatschappelijk verantwoord ondernemen te bepalen. De meest populaire aanpak is de 3P-benadering. Voor alle drie dimensies (People, Planet en Profit) wordt afzonderlijk de meerwaarde bepaald. Deze benadering heeft een aantal beperkingen. Welke beperkingen zijn dat en hoe zou aanvullend op de 3P-benadering een alternatieve aanpak ontwikkeld kunnen worden om de meerwaarde van MVO in kaart te brengen?

Interactie met non-gouvernementele organisaties

Een belangrijk onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen is het onderhouden van relaties met belanghebbenden op basis van transparantie en dialoog. Eén van deze groepen belanghebbenden zijn non-gouvernementele

organisaties (NGO's). Op welke manieren kan interactie plaatsvinden met deze belanghebbenden? En welke ervaringen zijn hiermee opgebouwd? Hoe kunnen de wederzijdse verwachtingen van bedrijven en NGO's over samenwerking en interactie goed op elkaar worden afgestemd?

Juridische afdwingbaarheid van maatschappelijk verantwoord ondernemen

In de juridische literatuur blijkt maatschappelijk verantwoord ondernemen in termen van juridische plicht nauwelijks beschreven te staan. Betekent dit dat besturen van ondernemingen geen rekening hoeven te houden met juridische acties gericht op het afdwingen van maatschappelijk verantwoord ondernemen? Indien dergelijke acties juridisch denkbaar zijn, wat is dan de aard er van en uit welke hoek vallen dergelijke acties te verwachten?



2 Ervaringen van koplopers¹

Koplopers in maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn bedrijven met een duidelijke staat van dienst op dit terrein. Ze werken al jarenlang vanuit deze filosofie en vinden dat vanzelfsprekend zonder daar noodzakelijkerwijs prat op te gaan. Het is deze bedrijven gelukt om maatschappelijk verantwoord ondernemen te integreren in de bedrijfsvoering. Voor hen is het een commercieel succes. Hoe hebben ze dat voor elkaar gekregen? Wat onderscheidt juist deze bedrijven van anderen?

Een aantal bedrijven is zonder dat zij dit zelf oorspronkelijk zo noemden, al vele jaren bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Zij realiseerden zich dat de omgeving van hun bedrijf ingrijpend aan het veranderen was. Die omgeving stelde daardoor andere en nieuwe eisen. Eisen die verder gingen dan het traditionele 'antwoord' van het bedrijf gebaseerd op een louter economisch perspectief. Die veranderingen motiveerden deze bedrijven om sociale en ecologische aspecten op te nemen in hun bedrijfsbeleid en -strategie en daarnaar te gaan handelen. En dat doen zij nu nog steeds. Voor hen is ondertussen MVO een onderdeel van de kernactiviteiten van hun bedrijf geworden.

Zij weten inmiddels uit ervaring dat MVO een complex vraagstuk is dat zich afspeelt op het snijvlak van het bedrijf en samenleving. Wil dat vraagstuk goed aangepakt worden, dan vraagt dat om nieuwe manieren van samenwerken binnen en buiten de onderneming.

Deze inleidende observaties zijn gebaseerd op negen Europese bedrijven die te beschouwen zijn als koplopers op het terrein van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze bedrijven zijn:

- | | |
|---|--|
| 1. Beaconpress (drukkerij, UK) | 5. Hartmann (verpakkingen, Denemarken) |
| 2. Betapharm (verkoop en marketing van patentvrije medicijnen, Duitsland) | 6. Rohner (meubel textiel, Zwitserland) |
| 3. Carillion (bouw, UK) | 7. Sabaf (gasfornuis-branders, scharnieren gasfornuizen, Italië) |
| 4. ITT Flygt (pompen, Zweden) | 8. Simon Lévelt (koffie en thee, Nederland) |

Bovenstaande organisaties beseften in de loop van de tijd dat zij geconfronteerd werden met een veranderende omgeving. Hierbij ging het niet om de alledaagse veranderingen in de markt, maar om fundamentele veranderingen in de maatschappelijke omgeving. Juist die veranderingen stelden nieuwe eisen die niet zuiver economisch van aard waren. Op basis van dat inzicht kozen zij ervoor om op een ingrijpende manier op deze veranderingen te reageren. Kern voor hen was daarbij het zoeken naar een verbinding tussen MVO en hun business propositie.

¹ Dit hoofdstuk is gebaseerd op onderzoek uitgevoerd door dr. Jan Jonker en prof.dr. Nigel Roome met bijdrage van drs. Marcel Postema en drs. Robert Paul Doove.

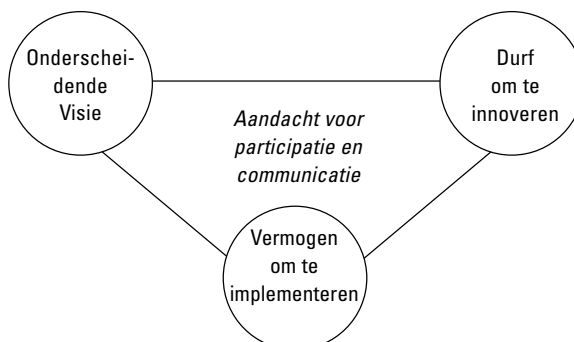
Hartmann (Denemarken) vormt een goede illustratie van de wijze waarop MVO strategisch is ingebed. Het bedrijf Hartmann maakt verpakkingsmaterialen uit papierpulp voor kwetsbare producten (eieren, elektronica e.d.). Het bedrijf heeft 2.300 werknemers en 13 productielocaties. Het ontwikkelen van een strategische aanpak van MVO was gebaseerd op groeiende aandacht voor milieuaspecten in de samenleving. Dit leidde binnen het bedrijf tot een verschuiving van een reactieve, ad-hoc benadering naar een lange-termijn strategische aanpak. De CEO nam daarin het voortouw. De aanpak vertaalde zich in de ontwikkeling van een set samenhangende instrumenten voor de volledige waardeketen (de STEP® modellen). De sleutel voor succes was dat duurzaamheid gezien werd als een mogelijkheid om nieuwe ideeën en manieren van werken te introduceren.

De acht onderzochte bedrijven beschouwden het zoeken naar die verbinding als een *strategisch leer proces* waarin zij de veranderende maatschappelijke omgeving vertaalden in nieuwe ideeën en concepten. MVO werd voor hen zichtbaar op drie verschillende manieren:

- 1 In de *motieven* om de inbedding van MVO op strategisch niveau op te pakken;
- 2 In de innovatieve *ideeën* over het ontwikkelen van een strategische benadering; en
- 3 In de concrete *middelen* die zij gebruiken om deze benadering in de praktijk te brengen.

Hoe elk van de acht onderzochte bedrijven bovenstaande motieven, ideeën en middelen vertaalde binnen de eigen organisatie, bleek maatwerk te zijn. Maar wat deze bedrijven delen is het vermogen om MVO daadwerkelijk te integreren in hun onderneming. Op grond van gesprekken met vertegenwoordigers van deze bedrijven springen drie kenmerken in het oog die van cruciaal belang zijn bij de integratie van MVO. Allen hebben een onderscheidende *visie*, de durf om te *innoveren* en het vermogen om vernieuwingen te *implementeren* (zie Figuur 1). Deze drie kenmerken worden hieronder toegelicht.

Figuur 1: Visie, innovatie en implementatie



Onderscheidende visie

Binnen alle koploperbedrijven was een sleutelfiguur aanwezig die een visie op maatschappelijk verantwoord ondernemerschap wilde ontwikkelen en daarvoor ook de capaciteiten en macht bezat. De sleutelfiguur was zich bewust van het feit dat de aard en kwaliteit van de relaties van het bedrijf met zijn stakeholders fundamenteel moesten veranderen. Vaak hebben negatieve ervaringen met stakeholders tot dit besef geleid. De sleutelfiguur erkende dat de geconstateerde problemen niet meer op de gebruikelijke manier konden worden opgelost. Daarom werd gezocht naar vernieuwing van het bedrijf op basis van nieuwe waarden en samenwerkingsverbanden. Zo richtte Betapharm (Duitsland) een nieuwe organisatie op (BetaInstituut) waar stakeholders (hier: artsen, patiënten en verzekeraars) op verschillende manieren (digitaal, per telefoon en op papier) informatie konden krijgen over het gebruik en de combinatie van medicijnen. Rohner (Zwitserland) ontwikkelde een nieuwe organisatie- en productie concept voor de fabricage van recyclebaar textiel gebaseerd op de levenscyclus van de grondstoffen.

Voor alle acht onderzochte koplopers geldt dat om succesvol te worden, de nieuw ontwikkelde visie uiteindelijk moest leiden tot verbetering van de bedrijfsprestaties op een of meerdere van de volgende terreinen. Dit kon gebeuren door het creëren van extra omzet, kosten te verlagen, de winstgevendheid te vergroten of de marktpositie te versterken. Maar verhoogde rendementen konden ook indirect bereikt worden, bijvoorbeeld door bescherming van de reputatie, risicomangement of de ontwikkeling van nieuwe marktkansen. Uiteindelijk blijken al deze bedrijven in staat om vanuit die visie nieuwe marktkansen te benutten door andere samenwerkingsverbanden aan te gaan met mensen binnen en vooral ook buiten de onderneming. Bij Betapharm gebeurde dat door samen te gaan werken met artsen, patiënten en verzekeraars – hoogst ongewoon in die context. Bij Rohner (Zwitserland) door het aangaan van intensieve samenwerkingverbanden met een universiteit. Meestal wist de sleutelfiguur zelf draagvlak in de organisatie te creëren voor deze nieuwe visie. Maar soms mobiliseerde hij daarvoor de steun van één of meerdere andere mensen binnen of buiten het bedrijf zoals de lokale gemeente waar gebouwd werd (Carillon - Engeland).

Durf om te innoveren

Binnen alle bedrijven was stap twee het omzetten van de geformuleerde visie in praktische uitvoerbare ideeën. De sleutelfiguren in de verschillende organisaties besloten hierover niet alleen. De keuze voor bepaalde vernieuwingen werd meestal gebaseerd op een combinatie van bestaande interne ondernemingslogica en ideeën die van buiten werden aangedragen, bijvoorbeeld door adviseurs, wetenschappers of klanten. Daarbij bleken telkens twee voorwaarden van belang om de geformuleerde visie om te zetten in concrete voorstellen: 'geduld' en 'experimenteer ruimte'. Het kostte tijd om een innovatie daadwerkelijk te verzilveren. Bovendien moesten de organisaties de ruimte (en dus de middelen) creëren om te kunnen experimenteren. Pas nadat de hoofdlijnen voor de vernieuwing uitgekristalliseerd waren, konden deze

overdraagbaar gemaakt worden naar andere mensen binnen de organisatie. Dit leidde in vrijwel alle gevallen tot de ontwikkeling van een (management)systeem, niet zelden gebaseerd op reeds bestaande systemen. Hierdoor konden mensen in de organisatie de samenhang tussen de verschillende aandachtspunten beter zien in plaats van de visie te vertalen in een aantal los van elkaar staande activiteiten. Door het formuleren en systematisch uitwerken van die totaalvisie werd de kracht van deze koplopers echt zichtbaar. De gekozen benadering - hoe verschillend soms ook - sloot aan bij de belevingswereld van individuele medewerkers. Daardoor herkenden zij zich in de nieuwe visie en werden zij aangemoedigd bij te dragen aan de praktische uitwerking ervan. Alle acht koplopers hechtten veel waarde aan deze interactieve vorm van communicatie en betrokkenheid van medewerkers. Zo zei één van de geïnterviewden: "De reden voor succes is de motivatie van onze medewerkers. Mensen zijn noodzakelijk voor alle processen en iedereen staat daar voor en kent de behoeftes van het bedrijf. Zij zien het als 'mijn Betapharm'. Iedereen kent zijn rol en de cultuur wordt gevoed door onze inspanningen op het terrein van verantwoord ondernemen."

Vermogen om te implementeren

De nieuwe visie en de praktische uitwerking daarvan landden goed in de acht onderzochte bedrijven omdat de organisatie zelf ook meeveranderde. De verankering van de visie en concrete ideeën vond plaats op verschillende manieren: door trainingen, introductiecurssussen, speciale workshops, het maken van schema's, publicaties et cetera. Ook buiten de onderneming werd gecommuniceerd met toeleveranciers, markten, aandeelhouders, potentiële werknemers en andere relevante partijen in de omgeving. Daarnaast werden interne coördinatoren aangesteld om projecten op te zetten en met succes uit te voeren. Door al die activiteiten samen kwam het proces van vernieuwing in een stroomversnelling. Ook ontstonden er binnen de verschillende organisaties netwerken van mensen die van elkaar leerden hoe zij de nieuwe visie concreet invulling konden geven. Dit leidde tot het succesvol verbinden van verschillende delen van de organisatie. Dit proces werd vergemakkelijkt door een participatieve bedrijfscultuur gebaseerd op waarden als vertrouwen, respect en integriteit. Een cultuur die de acht onderzochte koplopers eigen is. Parallel aan dit 'organische' proces van leren en verandering werden managementsystemen en -structuren ontwikkeld. Juist die systemen hielpen bij het concreet vertalen van MVO in de bedrijfsorganisatie en zorgden voor verankering.

Het voorbeeld van Carillon illustreert het belang van bovenstaande drie kenmerken.

Carillon (Engeland) is een toonaangevend bedrijf op het terrein van huizenbouw en infrastructuur. Het bedrijf heeft ruim 18.000 mensen in dienst en voert tegelijkertijd projecten uit op tientallen locaties. De visie van het bedrijf luidt: "Carillion provides sustainable solutions for the way we live." Die visie heeft geleid tot de ontwikkeling van een marktbenadering die meer is dan bouwen alleen. De inzet is het leveren van toegevoegde waarde bij het ontwikkelen, realiseren én onderhouden van bouwprojecten. Carillon wil samen met haar gebruikers gedurende de hele levenscyclus medeverantwoordelijkheid delen. Die visie is vertaald in een voor het bedrijf meetbare en relevante aanpak. Kritische prestatie indicatoren (KPI's) werden in die vertaling als cruciaal gezien. Activiteiten van divisies en business-units worden gemanaged op basis van strategische jaarplannen. De implementatie van managementsystemen door de hele organisatie heen heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de verankering.

Wat is de algemene les die we uit de ervaringen van deze acht koploperbedrijven kunnen trekken? De onderzochte bedrijven laten zien zich bewust te zijn van het feit dat de aard en kwaliteit van hun relaties met actoren in de samenleving fundamenteel veranderen en daarmee vertaald moeten naar nieuwe vormen van bedrijfsvoering. Zij erkennen de noodzaak voor verandering, vaak geconfronteerd met problemen die niet op een gebruikelijke manier konden worden opgelost. Daardoor werden nieuwe ondernemingskansen gezien die vroegen om een nieuwe aanpak en samenwerkingsverbanden. De bedrijven onderkenden de noodzaak om deze nieuwe relaties te zien als een strategisch kenmerk van toekomstig ondernemerschap.



3 Het creëren van draagvlak²

Hoe bedrijven invulling kunnen geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen kan niet beantwoord worden met één standaard aanpak. Het is een zoekproces waarin ieder bedrijf een eigen benadering ontwikkelt. Hoe verloopt dit zoekproces en welke factoren spelen daarbij een rol? Hoe kan binnen een bedrijf draagvlak gecreëerd worden voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en hoe kan dit proces op effectieve wijze worden vormgegeven?

Zes hoofdactiviteiten van maatschappelijk verantwoord ondernemen

Om vat te krijgen op de vraag hoe de invoering van maatschappelijk verantwoord ondernemen succesvol kan verlopen, is gebruik gemaakt van de praktijkervaringen van 18 bedrijven³. Deze bedrijven hebben ruime ervaringen opgedaan met het in gang zetten van het proces naar MVO binnen hun eigen organisatie. De diversiteit binnen deze groep bedrijven is groot, zowel wat betreft omvang als de sector die ze vertegenwoordigen. De betrokken bedrijven zijn:

- AVR	- Ouwehands Dierenpark
- Cebeco Egg Group/PAP	- Peeze Koffie
- Coca-Cola Enterprises Nederland	- Perfetti Van Melle
- DSM	- Pinkroccade
- Dumeco	- Rabobank
- Interface	- Sodexho
- KLM	- StoraEnso/Berghuizer papierfabriek
- Nuon	- Uniqema
- Ordina	- Ytong

Deze bedrijven hebben de invoering van MVO ervaren als een soms lastig zoekproces, waarin ieder bedrijf moet leren haar eigen prioriteiten te bepalen. De volgorde waarin bedrijven de verschillende activiteiten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen in gang zetten, verschilt. Een zelfde verscheidenheid is zichtbaar bij de invulling van die activiteiten. Maar uiteindelijk besteden bedrijven die MVO structureel aanpakken, aandacht aan de volgende hoofdactiviteiten⁴:

2 Dit hoofdstuk is gebaseerd op het paper 'Invoering van maatschappelijk verantwoord ondernemen: een handreiking' van prof.dr. Jacqueline Cramer en drs. Angela van der Heijden.

3 De bedrijven waren allen van 2000 tot 2002 betrokken bij het programma 'Van financieel naar duurzaam rendement' (FDR) van het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO). Het initiatief is sinds 1 oktober onderdeel van MVO Nederland.

4 Jacqueline Cramer, Ondernemen met hoofd en hart; Duurzaam ondernemen: Praktijkervaringen, Van Gorcum, Assen, 2002.

Figuur 2: Hoofdactiviteiten implementatie van MVO

- Het formuleren van een voorlopige visie en missie ten aanzien van MVO en indien wenselijk een gedragscode;
 - Het opzetten van een dialoog met stakeholders over hun verwachtingen en eisen en op basis daarvan zo nodig bijstellen van de voorlopige visie en missie;
 - Het ontwikkelen van een korte en lange termijn strategie met betrekking tot MVO en op grond daarvan opstellen van een actieplan met daarin voordelen voor verbeteringen op milieu-, sociaal- en/of economisch gebied;
 - Het opzetten van een monitoring- en rapportagesysteem;
 - Het borgen van de voortgang via verankering in kwaliteit- en managementsystemen;
 - Het intern en extern communiceren over de aanpak en de behaalde resultaten.
-

Om de invoering van MVO zo succesvol mogelijk te laten verlopen is het verstandig om met die hoofdactiviteiten te beginnen die goed aansluiten bij de bestaande bedrijfsspecifieke benaderingswijze van MVO.

Bedrijfsspecifieke invulling van MVO

Hoe wordt door de betrokken bedrijven MVO specifiek ingevuld in de loop der tijd? Uit de analyse van de jaarverslagen van de achttien bedrijven blijkt duidelijk een verschuiving in de wijze waarop maatschappelijk verantwoord ondernemen als thema wordt geadresseerd. In de afgelopen vijf jaar krijgt bij vrijwel alle bedrijven MVO steeds meer aandacht. Als voorbeeld hiervan zijn de veranderingen in taalgebruik illustratief in de volgende drie bedrijven:

Bedrijf 1:

Milieuzorgplan → milieu-benchmark → duurzaamheid → sociale, ecologische en economische doelstellingen

Bedrijf 2:

Klantgerichtheid → investeren in mensen → transparante organisatie → maatschappelijk verantwoord ondernemen

Bedrijf 3:

Ketenbeheer → corporate governance → duurzaam ondernemen → voortdurende dialoog met belanghebbenden

In de praktijk blijkt dat de invoering van MVO meestal wordt gecoördineerd door één of enkele mensen binnen de organisatie die daarvoor zijn aangesteld. Hoewel alle coördinatoren streven naar het verankeren van MVO in hun organisatie, leggen ze in hun MVO activiteiten verschillende accenten. Een aantal concentreert zich bijvoorbeeld (soms in eerste instantie) op een milieu gerichte invulling: "We werken met soja-inkt, papier zonder chloor, porseleinen bekertjes etc. Wij proberen zo min

mogelijk belasting ten opzichte van het milieu te genereren. Dat is een manier van denken". Ook kan een maatschappelijke invulling van MVO centraal staan getuige het volgende citaat: "We hebben meerdere keren bekeken of we de milieukant wilden betrekken in de MVO-activiteiten, maar het werd toch een te kwetsbaar onderwerp gevonden. Het zou teveel energie kosten om de mindset op dat gebied te veranderen. (...) Wij richten ons vooral op mensen, wij zijn een dienstverlener en dus gaat het om de mensen die hier werken. We willen via externe maatschappelijke programma's onze medewerkers opleiding en motivatie bieden."

Alle coördinatoren geven aan dat zij zoeken naar draagvlak voor MVO in de organisatie. Zij streven naar een andere kijk op het ondernemen van hun bedrijf en daarmee naar een mentale verandering. Ze zoeken via het creëren van draagvlak naar hun eigen invulling van MVO. "Het gaat om het zoeken naar een reden om iets te doen: wat is ons belang? Wat doen we, waarom en wat past bij ons?", aldus één van de coördinatoren. Om het draagvlak te verbreden ontwikkelen de coördinatoren concrete, tastbare activiteiten waarover zij formeel en informeel communiceren.

Om de interesse voor MVO van mensen binnen het bedrijf te mobiliseren, zijn de coördinatoren geneigd hun taal aan te passen aan hun collega's. Sommige bedrijven hanteren bijvoorbeeld een eigen, unieke term in plaats van de begrippen MVO of duurzaam ondernemen, zoals 'Coca-Cola Cares'. Een ander bedrijf voegt de p's van 'product' en 'processes' toe aan de drie p's van people, planet en profit. De coördinatoren richten hun communicatie vaak op concrete activiteiten en doelen. Op deze manier maken ze tegelijkertijd een vertaling van het abstracte, multi-interpretabele begrip MVO. Ze stemmen de opvatting van MVO af op de vaak pragmatische bedrijfscultuur en creëren zo ruimte voor eigen activiteiten. Zij zijn in staat tot het initiëren en stimuleren van verandering richting MVO binnen hun eigen organisatorische context en creëren daarmee draagvlak in de organisatie.

Verdieping van het proces van MVO

Om het verloop van het proces van invoering van MVO beter te begrijpen zijn vier bedrijven diepgaander onder de loep genomen. Alle organisaties zijn een Nederlandse vestiging van een internationaal opererend bedrijf: drie ervan zijn productiebedrijven en één is een dienstverlenend bedrijf.

Bedrijf A pakte in 2000 MVO op in reactie op kritiek van derden op haar beleid. Eerst richtte het bedrijf zich op de invoering van een strategisch beleid op milieugebied en vervolgens op sociaal gebied. De coördinatoren bepaalden in overleg met de directie welke thema's voor het bedrijf prioriteit hadden.

De invoering van de thema's is stapsgewijs opgepakt. Op sociaal gebied werd begonnen met het opzetten van resultaatgerichte projecten voor één van de belangrijkste doelgroepen: jongeren. Het proces van invoering van MVO verliep succesvol om verschillende redenen: de pragmatische aanpak die aansloot bij de

cultuur van het bedrijf, de persoonlijke overtuiging van een aantal sleutelfiguren, het juiste momentum en toevalsfactoren.

Bedrijf B startte het MVO proces vanaf het moment dat ze participeerde in het programma met zeventien andere bedrijven. De MVO aanpak werd gekoppeld aan procedures die waren vastgelegd in kwaliteits- en management systemen. Eerst maakte het bedrijf een nulmeting van de stand van zaken op MVO gebied. Op grond van de resultaten hiervan werd een aantal speerpunten geformuleerd. Een eerste, door het management ingestelde werkgroep ging na of, en zo ja hoe, deze speerpunten konden worden geïmplementeerd. Daarna werd een tweede werkgroep geformeerd om een duurzaamheidsjaarverslag te maken. Het implementatieproces van MVO verliep succesvol, omdat de op management systemen gerichte benadering aansloot bij de heersende bedrijfscultuur.

Bedrijf C werd met het thema MVO geconfronteerd door de CEO van het bedrijf dat duurzame ontwikkeling tot kernelement van de bedrijfsstrategie verklaarde. Gestart werd met de vertaling van het op topniveau ontwikkelde MVO programma binnen de Nederlandse vestiging. Dit leidde tot de ontwikkeling van talrijke initiatieven. De resultaten van deze activiteiten werden vertaald in financiële termen. Na een enthousiaste start liep het implementatieproces van MVO vertraging op. Dit kwam door de toenemende complexiteit van het proces en de afnemende betrokkenheid van de mensen op de werkvloer.

Bedrijf D beschouwt MVO als iets dat van oudsher met de oorspronkelijke kernwaarden van het bedrijf verbonden is. Het bedrijf is ongeveer twaalf jaar geleden begonnen met productontwikkeling en verslaglegging op milieugebied, en heeft dat verbreed naar maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor het organiseren en vormgeven van MVO is een aparte afdeling opgericht. Deze groep besteedt aandacht aan beleidsvorming en communicatie en zoekt naar manieren om intern draagvlak te creëren. Aanvankelijk verliep dat projectmatig en was het gericht op bewustwording. Inmiddels zijn gedragscodes en systemen voor het monitoren van gegevens opgezet, en is duidelijk dat MVO zich heeft verspreid binnen de organisatie. De gekozen aanpak bleek succesvol omdat deze paste bij de cultuur van het bedrijf.

Wanneer een MVO proces succesvol verloopt, blijkt een kerngroep van bij dit proces betrokken mensen geleidelijk aan een zelfde betekenis te gaan geven aan het begrip MVO. Binnen drie van de vier bedrijven werd dit op verschillende manieren zichtbaar. Bedrijf A bijvoorbeeld gebruikte een zeer pragmatische aanpak: de betrokkenen consulteerden elkaar informeel – gedurende de lunch of in de gang - over hun ideeën en activiteiten op het gebied van MVO. De coördinatoren bepaalden aanvankelijk in samenspraak met de directie welke thema's voor hun organisatie van belang zijn en ontwikkelden vervolgens in korte tijd activiteiten die snel zichtbaar resultaat opleverden. Bedrijf B was gewend aan meer formele manieren van communiceren. De

betrokkenen gebruikten handboeken, vergaderingen en specifieke werkgroepen om hun visie op MVO met elkaar te delen en een gemeenschappelijke betekenis rond MVO te ontwikkelen. Bedrijf D slaagde er ook in om, via het oprichten van een afdeling en het vaststellen van beleid, aan MVO een eigen betekenis te geven. De medewerkers waren gewend om beleidsgericht te werken en maakten tegelijkertijd gebruik van de verwachtingen over MVO die leefden bij de mensen die werkzaam zijn in de organisatie. Bij bedrijf C, waar het proces stagneerde, bleek minder eensgezindheid te bestaan over de betekenis van MVO. De invoering van MVO werd grotendeels ingevuld volgens de aanwijzingen van het internationale moederbedrijf. Binnen de lokale vestiging was nog geen vertaalslag van MVO gemaakt naar de eigen organisatie die door een kerngroep werd gedeeld. De volgende fase waarin de betekenis van MVO wordt gedeeld door alle mensen in de organisatie is nog bij geen van deze vier bedrijven doorgezet. Voordat MVO echt in de 'haarvaten' van de organisatie is doorgedrongen, moet de ontwikkeling nog verder zijn doorgezet.

Tien gouden regels

Op basis van opgedane bedrijfservaringen kunnen de volgende tien "gouden regels" worden geformuleerd voor de invoering van MVO:

1. Start het implementatieproces van MVO op een pragmatische, stapsgewijze manier en stel prioriteiten;
2. Kies een aanpak die nauw aansluit bij de bedrijfscultuur en de gangbare manier van werken en communiceren;
3. Stel één of meer competente en sociaal vaardige coördinatoren aan die het proces coördineren, mensen in de organisatie weten te enthousiasmeren en in staat zijn om het algemene concept van MVO te herformuleren in taal die de organisatie begrijpt;
4. Draag er zorg voor dat het management zich committeert en een leiderschapsrol wil vervullen gedurende langere tijd;
5. Beschouw MVO als een cyclisch, continu verbeteringsproces waarin monitoring en verslaglegging een sleutelrol spelen;
6. Zoek geschikte momenten om nieuwe activiteiten op MVO gebied te introduceren;
7. Wees alert op mogelijkheden om naast stapsgewijze verbeteringen ook verdergaande vernieuwingen op MVO gebied door te voeren;
8. Zorg ervoor dat het MVO proces inzichtelijk blijft en is afgestemd op de motivatie en ervaring van de verschillende groepen mensen in de organisatie die betrokken moeten worden;
9. Verzeker je ervan dat de verschillende activiteiten op MVO gebied goed gecoördineerd worden, samenhang vertonen en op strategisch niveau geïntegreerd worden binnen één MVO kader;
10. Versterk de identiteit en de waarden van het bedrijf door intern en extern actief te communiceren over de missie, strategie en verkregen resultaten op MVO gebied.

Om bovenstaande tien gouden regels te kunnen toepassen, is het raadzaam om vooraf een diagnose van de eigen bedrijfssituatie te maken.

Diagnose instrument

Hieronder wordt een handzaam diagnose instrument gepresenteerd bestaande uit drie onderdelen. Deze onderdelen dienen bij voorkeur door een aantal sleutelpersonen op MVO gebied binnen het bedrijf te worden uitgevoerd. Op basis van de resultaten van hun diagnoses kan gezamenlijk bepaald worden hoe het proces van MVO op de meeste effectieve manier tot ontwikkeling kan worden gebracht.

Diagnose 1: Typeer de cultuurgebonden benaderingswijze van MVO

Maak aan de hand van onderstaande kenmerken een typering van de cultuurgebonden benaderingswijze van MVO. Geef aan hoe u de aanpak van MVO waarneemt in uw organisatie, door het aankruisen van één van de vijf vakjes per onderdeel.

<p><i>Leiderschap op MVO gebied</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Commitment voor MVO van directie of topmanagement • Daaraan wil ik toevoegen: 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p><i>Geen leiderschap op MVO gebied</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen commitment voor MVO van directie of topmanagement • Daaraan wil ik toevoegen:
<p><i>Waarden-georiënteerd</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aandacht voor MVO heeft ethische achtergrond en is gerelateerd aan de bedrijfshistorie • Daaraan wil ik toevoegen: 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p><i>Utilitair</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • MVO wordt op instrumentele/ technische wijze opgepakt • Daaraan wil ik toevoegen:
<p><i>Extern gericht</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dialoog met externe stakeholders is vanzelfsprekend • Daaraan wil ik toevoegen: 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p><i>Intern gericht</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfsinterne ontwikkelingsprocessen hebben prioriteit • Daaraan wil ik toevoegen:

<p><i>Beleidsgericht</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planmatig handelen staat voorop; eerst wordt strategie en actieplan opgesteld alvorens concrete activiteiten worden uitgevoerd • Daaraan wil ik toevoegen: 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p><i>Pragmatisch</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pragmatisch gericht handelen staat voorop; eerst zet men concrete activiteiten op en daarna gaat men deze strategisch inbedden • Daaraan wil ik toevoegen:
<p><i>Innovatief</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gericht op vernieuwen van processen en producten • Daaraan wil ik toevoegen: 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p><i>Behoudend</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aansluiting zoekend bij de eisen die o.a. overheden stellen • Daaraan wil ik toevoegen:
<p><i>Beheersingsgericht</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Systematisch werkend volgens vastgestelde procedures. • Daaraan wil ik toevoegen: 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p><i>Procesgericht</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesmatig werkend via informele organisatie-structuren • Daaraan wil ik toevoegen:

Gropeer de dimensies waarop uw organisatie het meest is gericht bij elkaar. Bekijk aan de hand van het overzicht, waarin uw organisatie sterk is. Kijk vervolgens ook waarop uw organisatie minder is gericht bij de benadering van MVO.

Diagnose 2: Stel vast in welke fase van ontwikkeling MVO verkeert

Geef aan in welke fase het bedrijf verkeert op MVO gebied en beschrijf beknopt hoe de karakteristieken van deze fase in uw organisatie zichtbaar zijn. Gebruik hiervoor de volgende indeling in fasen:

Fase 1: Diffuse ontvankelijkheid voor MVO

Er vindt een bewustwording plaats dat het thema MVO van belang kan zijn voor de organisatie. Elke aanleiding of set van aanleidingen vormt een beginpunt voor een bedrijf om op een eigen specifieke manier met MVO aan de slag te gaan.

Fase 2: Daadwerkelijk aan de slag: concretiseren van MVO binnen het bedrijf

Intern worden thema's vastgesteld die prioriteit hebben. Vaak wordt een coördinator benoemd, die functioneert als initiator en katalysator. De coördinator begint met de verspreiding van MVO door het opstarten van allerlei kleine projecten en het vertalen van het algemene MVO-denken in een taal die past bij de organisatie.

Fase 3: Vergroten van het interne draagvlak

Door concrete activiteiten begint het bedrijf geleidelijk te leren hoe het MVO kan vormgeven en steeds meer mensen kan betrekken. Het proces is gericht op verbreden van draagvlak voor MVO. De bedrijfs-eigen aanpak van MVO raakt verankerd, zowel in het doen en laten van de mensen als in beleid en managementsystemen.

Fase 4: Het ontstaan van gedeelde waarden

De mentale verandering naar MVO maakt dat binnen de onderneming gedeelde waarden ontstaan over de huidige en toekomstige maatschappelijke, sociale en financiële positionering. MVO is een vanzelfsprekende manier van denken en handelen geworden.

Diagnose 3: Prioriteer MVO activiteiten

Bepaal op grond van de fase waarin uw bedrijf verkeert op MVO gebied (zie diagnose 2: fase van MVO proces) welke van de zes hoofdactiviteiten u reeds heeft ingevoerd in het bedrijf en geen verdere aandacht behoeven. Bepaal vervolgens welke van de overgebleven hoofdactiviteiten u in deze fase wilt gaan opzetten en/of verder ontwikkelen. Maak daarbij gebruik van de resultaten van diagnose 1 (cultuurgebonden benaderingswijze van MVO). Hanteer daarbij als leidraad dat u eerst die activiteiten (verder) ontwikkelt waarin u sterk bent.

Hieronder staat een tabel met in de linkerkolom een opsomming van de zes hoofdactiviteiten en in de rechterkolom de culturele benaderingswijze die aansluit bij elk van deze hoofdactiviteiten.

Zes hoofdactiviteiten van MVO	Cultuurgebonden benaderingswijze MVO
<ul style="list-style-type: none">• Het formuleren van een voorlopige visie en missie ten aanzien van MVO en indien wenselijk een gedragscode	<ul style="list-style-type: none">• Bij sterk leiderschap op MVO gebied en een waarden-georiënteerde benadering passen aandacht voor visie, missie en gedragscode
<ul style="list-style-type: none">• In dialoog treden met stakeholders over hun verwachtingen en eisen en op basis daarvan zo nodig bijstellen van de voorlopige visie en missie	<ul style="list-style-type: none">• Bij extern gerichte organisatie is dialoog en communicatie met stakeholders voor de hand liggend; bij een intern gerichte organisatie vergt dit meer inspanningen

<ul style="list-style-type: none"> • Het ontwikkelen van een korte en langere termijn strategie met betrekking tot MVO en op grond daarvan opstellen van een actieplan met daarin voorstellen voor verbeteringen op milieu-, sociaal- en/of economisch gebied 	<ul style="list-style-type: none"> • Bij beleidsgerichte organisatie ligt de nadruk op formuleren van strategie en actieplan; een pragmatisch gerichte organisatie begint eerst met concrete activiteiten. Bij innovatieve organisatie staat vernieuwing van processen en producten voorop
<ul style="list-style-type: none"> • Het opzetten van een monitoring- en rapportagesysteem • Het borgen van de voortgang via verankering in kwaliteits- en managementsystemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bij beheersingsgerichte organisatie staat centraal monitoren/borgen en integratie van nieuwe activiteiten in management/kwaliteits-systemen en bij procesgerichte aanpak het veranderingsproces bij personeel
<ul style="list-style-type: none"> • Het intern en extern communiceren over de aanpak en de behaalde resultaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Afhankelijk van de mate waarin een organisatie intern/extern (of allebei) gericht is, verloopt intern en/of extern communiceren gemakkelijker

Aan de slag met MVO

Met behulp van de tien hierboven geformuleerde gouden regels en het diagnose instrument kan een bedrijf een eigen benadering van MVO ontwikkelen. Uitgangspunt is natuurlijk wel dat voortrekkers binnen het bedrijf daadwerkelijk met MVO aan de slag willen. Commitment van de leiding van het bedrijf helpt daarbij. Door eerst activiteiten op te zetten die aansluiten bij de bedrijfsspecifieke, cultuurgebonden benaderingswijze van MVO is de kans op succes groter. Daarbij dient ook bepaald te worden of de MVO activiteiten zich richten op een productielocatie, een business unit of op de gehele onderneming. Na uitvoering van succesvolle voorbeeldprojecten kunnen de activiteiten opgepakt worden waarmee het bedrijf minder vertrouwd is. Want uiteindelijk dienen alle hoofdactiviteiten op MVO gebied binnen het bedrijf verankerd te worden. De daarvoor benodigde instrumenten hoeven bedrijven niet allemaal zelf te ontwikkelen. Via de eigen branchevereniging of andere organisaties (bijvoorbeeld www.mvonederland.nl) is al kennis aanwezig. Bij het prioriteren van uit te voeren activiteiten is het van belang dat de coördinator van het MVO proces vanuit zijn positie in staat is om die activiteiten ook daadwerkelijk van de grond te tillen. Activiteiten die liggen binnen de invloedssfeer van deze coördinator hebben meer kans van slagen. Bovendien kan de coördinator dan beter de financiële consequenties inschatten. Essentieel is echter om aan te sluiten bij de cultuur en de sterke kanten van de organisatie. Dit vergroot de kans op succesvolle invoering van MVO binnen de organisatie.



4 *Het ontwikkelen van noodzakelijke competenties*⁵

De uitdaging van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is om een balans te vinden tussen diverse maatschappelijke waarden. Deze waarden kunnen afhankelijk van de aard van de bedrijfsvoering en de verwachtingen van de stakeholders sterk verschillen. Over welke competenties moet een bedrijf beschikken om adequaat invulling te kunnen geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen? Hoe kunnen die competenties zo goed mogelijk in de organisatie worden verankerd bij een grote groep van mensen?

Bedrijven die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen, moeten open (leren) staan voor hetgeen maatschappelijk gezien van hen verwacht wordt. Ze moeten kunnen nagaan welke verantwoordelijkheden zij dienen te accepteren en hoever hun verantwoordelijkheid reikt. Bedrijven die dat kunnen, beschikken over de juiste competenties. Zij zijn in staat om beslissingen over de bedrijfsvoering breder, dieper, rijker en beter verdedigbaar te maken:

- *breder*, d.w.z. meer waarden respecterend, waardoor met meer perspectieven en alternatieven rekening wordt gehouden;
- *dieper*, d.w.z. meer rekening houdend met het verleden en de gevolgen op de lange termijn;
- *rijker*, d.w.z. zich bij beslissingen baserend op meer argumenten;
- *beter verdedigbaar*, d.w.z. zich baserend op goede, steekhoudende argumenten, zodat het handelen beter bestand is tegen kritiek.

Hoe kunnen bedrijven dergelijke competenties in hun organisatie verankeren? Bij welke bedrijfsprocessen moeten ze dan aansluiten en welke strategische keuzes kunnen ze daarbinnen maken? Op grond van onderzoek bij drie Nederlandse bedrijven (Hema, Achmea en Coloplast) wordt hieronder antwoord gegeven op deze vragen.

Aansluiting bij bedrijfsprocessen

Of een bedrijf MVO competent gevonden wordt, is afhankelijk van de opvattingen van interne en externe stakeholders. Hun oordeel is gebaseerd op de wijze waarop een bedrijf invulling geeft aan MVO. Zo kan de aanpak bijvoorbeeld een gevoel van trots oproepen binnen de organisatie, de binding van klanten versterken of het vertrouwen bij aandeelhouders vergroten. Stakeholders zullen bij hun beoordeling ook rekening houden met de wijze waarop van tevoren met hen is gecommuniceerd, hoe hun inbreng is meegenomen en hoe het bedrijf de resultaten van zijn handelen zichtbaar maakt. Op basis van deze gedachtegang kunnen drie bedrijfsprocessen onderscheiden worden, die van belang zijn bij het opbouwen van de benodigde competenties: *consulteren, integreren en verantwoorden*.

⁵ Dit hoofdstuk is gebaseerd op het paper 'MVO competent: Praktijklessen bij het collectiviseren van competenties' van prof.dr.ir. Olaf Fisscher, dr.ir. André Nijhof en drs. Edgar Karssing

Consulteren: Dit proces richt zich op het vaststellen van de reikwijdte van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een organisatie. Het lastige daarbij is dat op voorhand niet vaststaat wie dit mogen bepalen. Verschillende stakeholders kunnen daarover verschillende standpunten innemen. Een belangrijke vraag is dan ook met welke interne en externe stakeholders de organisatie rekening wil houden. Door middel van het consultatieproces schept een organisatie een kader voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. In toenemende mate leggen bedrijven dit kader vast in een gedragscode of zogenaamde 'business principles'. Op deze wijze wordt duidelijk waarop een organisatie aanspreekbaar is;

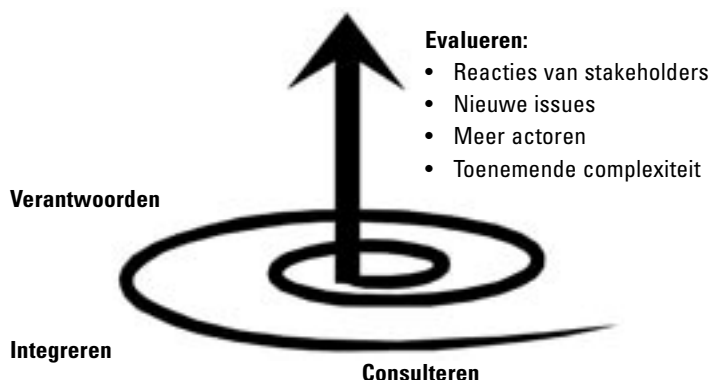
Integreren: Bij dit proces gaat het om de structurele verankering van de verschillende verantwoordelijkheden ten aanzien van MVO in bestaande organisatiesystemen. Voorbeelden van dergelijke systemen zijn functioneringsgesprekken, bedrijfstrainingen, vaste agendapunten voor vergaderingen, een beloningssystematiek, het inwerken van nieuwe medewerkers, een vast katern in het bedrijfsblad, audits, et cetera;

Verantwoorden: De kern van dit proces is het afleggen van verantwoording over de wijze waarop is gehandeld. Belangrijke activiteiten zijn hier het transparant maken van de handelwijze binnen de organisatie, het meten van prestaties, het communiceren van de resultaten en het aangeven waarom op een bepaalde wijze is gehandeld. Ook het opstellen van een duurzaamheidsrapport, maatschappelijk jaarverslag of een soortgelijk document kan hierbij horen. Daarnaast kan op productniveau transparantie worden nagestreefd, bijvoorbeeld door het vermelden van een keurmerk of specificaties over de herkomst van een product.

Om invulling te geven aan MVO is de samenhang tussen deze processen essentieel. Een organisatie kan bijvoorbeeld op voorhand de verantwoordelijkheden zorgvuldig afstemmen met relevante belanghebbenden en deze ook integreren in de bedrijfsvoering, maar verzuimen om daarover verantwoording af te leggen. In zo'n geval kan zij, ondanks alle goede inspanningen, nog steeds een negatief oordeel van haar stakeholders verwachten. Ook is het funest om over bepaalde gevoelige kwesties wel intern afspraken te maken, maar daarover niet extern te rapporteren en over andere, minder gevoelige verantwoordelijkheden dat wel te doen. Dat stelt vraagtekens bij de integriteit van het bedrijf.

Bovengenoemde drie bedrijfsprocessen hebben een cyclisch karakter. Gaandeweg krijgt een organisatie met nieuwe issues te maken, die (deels) andere stakeholders inbrengen. De complexiteit van MVO neemt hierdoor geleidelijk toe. De processen van MVO zijn gevisualiseerd in de volgende figuur.

Figuur 4: Processen van MVO



MVO strategieën

Op grond van het onderzoek blijken de drie hierboven genoemde processen voor individuele bedrijven duidelijk herkenbaar te zijn. De ervaring leert dat de competenties die een organisatie nodig heeft om invulling te geven aan MVO sterk verschillen. Zo zoeken sommige organisaties bijvoorbeeld bij het consulteren van betrokkenen vooral naar mogelijkheden om met externe partijen, zoals klanten en NGO's, af te stemmen waar de grenzen van hun verantwoordelijkheid liggen. Andere organisaties richten zich bij ditzelfde proces juist veel meer op het intern bespreken van de eigen kernwaarden en stellen vervolgens zelf de grenzen van hun verantwoordelijkheid vast.

Hoe kunnen die verschillen verklaard worden? Bepalend blijken de redenen waarom en de manier waarop bedrijven aandacht geven aan MVO. Doen ze dit om bepaalde risico's te beheersen, om hun eigen identiteit te versterken of om, in meest brede zin, actief hun eigen plaats in de gehele productie- en consumptieketen te bepalen? Afhankelijk van de keuze die een bedrijf hierin maakt, zal zij bepaalde competenties nodig hebben. Grofweg kunnen drie hoofdstrategieën onderscheiden worden:

1. *Outside-in: Risico oriëntatie*; Bij deze strategie krijgt MVO invulling door het identificeren, bewaken en beheersen van risico's om daarmee reputatieschade of andere kosten te voorkomen;
2. *Inside-out: Identiteit oriëntatie*; Bij deze strategie krijgt MVO invulling op basis van de eigen identiteit van de organisatie. Het vergroten van de trots op de eigen organisatie en onderlinge loyaliteit zijn belangrijke doelen bij deze strategie;
3. *Integrated: Open systeem/keten oriëntatie*; Bij deze strategie krijgt MVO invulling vanuit een reflectie op de rol en functie van de organisatie in de gehele productie- en consumptieketen. Het reduceren van milieuschade, arbeidsproblemen of andere maatschappelijk ongewenste situaties zijn belangrijke doelen bij deze strategie.

De drie strategieën zijn onderling onafhankelijk. Bedrijven kunnen daarom meerdere strategieën tegelijkertijd hanteren. Een organisatie kan bij de invulling van MVO dus zowel vanuit een risico oriëntatie, een identiteitsoriëntatie als een open systeem oriëntatie werken. Maar in de praktijk blijkt dat veel bedrijven (vooralsnog) het accent op één van deze strategieën leggen. Afhankelijk van de strategie die de organisatie hanteert ten aanzien van MVO zullen bepaalde competenties meer of minder van belang zijn. Enkele voorbeelden van competenties die samenhangen met een bepaalde MVO-strategie zijn weergegeven in Figuur 5.

Figuur 5: Voorbeelden van MVO competenties

<i>Strategie</i> <i>Proces</i>	Risico oriëntatie (Outside-In)	Identiteit oriëntatie (Inside-Out)	Open systeem oriëntatie (Integrated)
Consulteren	Issue dialoog	Interne dialoog	Stakeholder dialoog
Integreren	Oppakken van projecten	Actieve betrokkenheid van medewerkers	Beheer van productie- en consumptieketen
Verantwoorden	Transparantie over geboekte voortgang	Transparantie over persoonlijke verhalen en ervaringen	Transparantie over problemen en te bereiken doelen

Verankering van MVO competenties

Hoe kunnen bedrijven MVO competenties structureel verankeren in de organisatie? Hiervoor is een aanpassing nodig van de structuur, cultuur en strategie van de organisatie. Het inbedden van competenties in de structuur zorgt voor de borging van bepaalde acties. Voorbeelden hiervan zijn het aanpassen van werkprocedures, het opstellen van een gedragscode of het jaarlijks opstellen van een maatschappelijk verslag. Verankering van competenties in de structuur gaat over het algemeen hand in hand met aanpassing van de cultuur. Daarbij gaat het vooral om bijstelling van essentiële kernwaarden. Tot slot zorgt verankering in de strategie er voor dat MVO in de (lange termijn) besluitvorming van de organisatie wordt opgenomen. Voorbeelden zijn het opnemen van MVO-doelen in jaarplannen en het bewaken van resultaten door het toevoegen van criteria aan scorecards en/of functionerings- en beoordelings-instrumenten.

De verankering van MVO competenties moet breed binnen de organisatie plaatsvinden. Wanneer deze competenties gebaseerd zijn op de talenten en inspanningen van één individu of een kleine groep mensen, dan wordt de organisatie bijzonder kwetsbaar. Daarom is het van belang ervoor te zorgen dat deze competenties gedeeld worden door een grotere groep mensen. Verankering van MVO vereist een integrale benadering waarbij medewerkers in verschillende delen van de organisatie overtuigd raken van het belang ervan en daar vervolgens ook in onderlinge samenhang

naar handelen. Op deze wijze kunnen medewerkers elkaar aanvullen en opvangen en worden deze competenties een eigenschap van de organisatie. Ze worden collectief gemaakt. Juist omdat MVO raakvlakken heeft met allerlei verschillende onderdelen binnen de organisatie – van inkoop, R&D, productie tot marketing en sales – is het collectiviseren van de benodigde competenties essentieel.

De volgende tien lessen kunnen uit bovenstaande getrokken worden:

1. Er leiden meerdere wegen naar Rome

De competenties die een organisatie nodig heeft om invulling te geven aan MVO, verschillen sterk. Afhankelijk van de vraagstukken waarvoor een organisatie staat, is bijvoorbeeld een dialoog met externe stakeholders voor de ene organisatie cruciaal terwijl dit voor een andere organisatie eerder een blokkade vormt. Welke competenties nodig zijn, hangt af van de keuze die een bedrijf maakt tussen één of meerdere van de volgende drie strategieën: strategie gericht op beheersing van risico's, op versterking van de eigen identiteit of, in meest brede zin, op het actief bepalen van de eigen plaats in de gehele productie- en consumptieketen.

2. Leg een relatie tussen bestaande en nieuwe activiteiten

Praktisch alle organisaties kennen reeds activiteiten die passen onder de noemer MVO, maar nog nooit als dusdanig zijn benoemd. Het leggen van een relatie tussen die activiteiten en MVO is van belang. MVO als agendaonderwerp is dan niet iets heel nieuws, maar deels een explicitering en intensivering van al bestaande aandacht voor verantwoord ondernemen. Door een koppeling te leggen met reeds bestaande, MVO gerelateerde activiteiten wordt (h)erkend dat MVO extra ondersteuning biedt aan deze activiteiten. Door MVO als iets geheel nieuws te presenteren zullen veel medewerkers zich hierin niet herkennen. – “Waren we dan zo onverantwoord bezig?” – vraagt men dan. De kans is in zo'n geval groot dat de aandacht voor MVO gezien wordt als het nieuwste speeltje van de een of andere topmanager of als een trend die wel weer overwaait.

3. Ga na welke competenties de organisatie al heeft ontwikkeld

Bepaal voor de drie bepalende processen voor MVO (het consulteren, integreren en verantwoorden) welke competenties de organisatie al heeft ontwikkeld. De gedachtegang daarbij is dat de beoordeling van interne en/of externe stakeholders positief wordt beïnvloed door: a. de wijze waarop de uitgangspunten van tevoren goed zijn afgestemd; b. dit ook in het handelen naar voren komt en c. de organisatie deze handelingswijze ook zichtbaar maakt naar de relevante stakeholders.

4. Zonder een eigen definitie van MVO is iedere inspanning richtingloos

MVO is een complex ontwikkelingsproces dat op vele manieren ingrijpt in de organisatie. Alles tegelijkertijd aanpakken is dan al snel de kortste weg naar teleurstelling en uiteindelijk frustratie. Daarom is het verstandig om duidelijk te

formuleren welke verantwoordelijkheden ten aanzien van MVO het bedrijf bereid is te aanvaarden en hoe de organisatie daaraan wil vormgeven. Die eigen MVO definitie komt vaak werkenderwijs tot stand.

5. Maak een bewuste afweging van (het moment van) stakeholderbetrokkenheid

Bij MVO wordt er vaak vanuit gegaan dat stakeholderdialoog essentieel is en dat daarbij met zoveel mogelijk stakeholders wordt gesproken. Maar uit de praktijk blijkt dat dit uitgangspunt niet goed aansluit bij bedrijven die vooral een identiteit oriëntatie (inside-out) hebben. Daarbij past het om eerst een beperkt aantal, vooral interne stakeholders te betrekken bij het MVO-beleid. Pogingen om in dialoog te treden met externe partijen zoals klanten en NGO's verloopt bij deze organisaties doorgaans moeizaam. Dit neemt niet weg dat stakeholderdialoog van belang blijft, maar in zulke situaties pas op een later moment.

6. Concretiseer MVO naar de verschillende posities en functies

Om MVO een bedrijfsbrede ontwikkeling te laten worden is het van belang om alle posities en functies in de organisatie te betrekken. Vaak beperkt zich dit tot het informeren van medewerkers over de kernwaarden en de projecten die worden verricht. Dat is niet voldoende. Ook zou moeten worden aangegeven wat er van de medewerker op MVO-gebied verwacht wordt en wat MVO concreet betekent voor zijn functie. Of omgekeerd: wat zijn functie voor betekenis kan hebben voor MVO.

7. (H)erken en stimuleer de in de organisatie aanwezige maatschappelijke intelligentie

Veel van de activiteiten en processen zijn topdown vormgegeven. Dat zorgt voor een duidelijk kader. Wil MVO echter organisatiebreed gaan leven, dan is meer betrokkenheid noodzakelijk. Dat vergroot het enthousiasme van de medewerkers en leidt ook tot nieuwe ideeën.

8. MVO moet zichtbaar zijn in de dagelijkse activiteiten

Voor de geloofwaardigheid van de intenties en kernwaarden die in het kader van MVO zijn vastgesteld moet iedereen overtuigd zijn van de oprechtheid waarmee deze worden gecommuniceerd. Bij de organisaties waar dit besef aanwezig is, kunnen alle medewerkers voorbeelden noemen van managers die durven te kiezen, bijvoorbeeld door bepaalde zaken bewust niet te doen ("dat is voor ons een brug te ver") of juist door bepaalde zaken wel te doen ("als we dat doen tonen we lef en laten we zien wie we willen zijn"). Het uitdragen van passie en betrokkenheid bij de geformuleerde kernwaarden is daarbij cruciaal. Indien MVO ervaren wordt als een 'verplicht nummer' is het MVO-beleid gedoemd te mislukken.

9. Zorg voor externe verankering van MVO activiteiten

Om te verzekeren dat MVO een aandachtspunt blijft, kan het publiekelijk bekend maken van de voornemens, principes en activiteiten van het bedrijf behulpzaam zijn. Dat maakt het lastiger om op haar schreden terug te keren. Het kan er bovendien voor

zorgen dat stakeholders de organisatie en haar werknemers actief aanspreken op MVO, en zo het thema levend houden.

10. Human Resource Management instrumenten kunnen in samenhang met andere activiteiten een belangrijke bijdrage leveren aan het ontwikkelen van de benodigde collectieve competenties voor MVO

Voorbeelden van HRM instrumenten die kunnen worden ingezet zijn:

- *Werving & selectie:* Het selecteren van medewerkers die passen bij de cultuurwaarden van de organisatie gaat vele malen makkelijker dan pogingen om de waarden van medewerkers aan te passen. Het letten op waarden en opvattingen bij de selectie van nieuwe medewerkers is daarom een krachtig instrument bij het ontwikkelen van een gemeenschappelijke identiteit.
- *Beoordeling:* Verschillende organisaties hebben inmiddels aandacht voor kernwaarden en/of maatschappelijke verantwoordelijkheden een vast punt gemaakt bij functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het is echter sterk afhankelijk van leidinggevenden of dit blijft hangen op het 'niveau van het afvinken' of dat er echt een gesprek over gevoerd wordt.
- *Opleiding & training:* Voor specifieke groepen van medewerkers hebben sommige organisaties MVO ingebed in een trainingsprogramma. Dit geldt vooral voor groepen die veel met MVO te maken hebben zoals de inkopers en productontwikkelaars.
- *Competentiemanagement:* Competentiemanagement is gericht op het op één lijn brengen van de talenten van individuele medewerkers en de behoeften van een organisatie. Vaak is competentie management dan ook gekoppeld aan beoordelings-systematieken en mogelijkheden voor opleiding en training.



5 Omgaan met ethische dilemma's⁶

Wat moet je als Islamitische aannemer doen als je een offerte aanvraag krijgt om een bordeel te bouwen? Wat moet je als Joodse ondernemer wanneer een klant vraagt om een klusje buiten de boeken om te regelen? Wat moet je als betrokken humanist als je voor de keuze staat om mensen te ontslaan ten behoeve van een beter bedrijfsresultaat? En wat moet je als ijverige werknemer als je reformatorische werkgever je verbiedt om op zondag te werken? Het zijn allemaal dilemma's waarin levensbeschouwelijke overtuigingen een rol kunnen spelen. Hoe moet of kan men daarmee omgaan?

Managers van bedrijven worden regelmatig met dilemma's geconfronteerd die hen in gewetensnood kunnen brengen. Levensbeschouwelijke overtuigingen komen nogal eens onder druk te staan door andere dan ethische overwegingen. Dit kunnen bijvoorbeeld financiële of juridische overwegingen zijn. Bovendien kan de persoonlijke overtuiging van de manager in conflict komen met de overtuiging van andere stakeholders die nauw betrokken zijn in het besluitvormingsproces, zoals collega's, afnemers of financiers. Enerzijds is het mogelijk dat managers met een sterke levensovertuiging meer tijd nemen om te reflecteren over de relatie tussen hun overtuiging en hun gedrag waardoor zij beter in staat zijn om dilemma's te vermijden. Anderzijds is het denkbaar dat managers met een sterke persoonlijke levensovertuiging eerder tegen dilemma's aanlopen omdat hun levensovertuiging hen ervan weerhoudt om zich flexibel op te stellen. Zij ervaren hun persoonlijke waarden als vaststaand en zijn niet bereid deze in te ruilen in onderhandelingen met anderen. Hierdoor zullen zij eerder op conflicten stuiten tussen hun eigen waarden en de waarden van anderen. Dergelijke conflicten kunnen managers voor moeilijke dilemma's stellen.

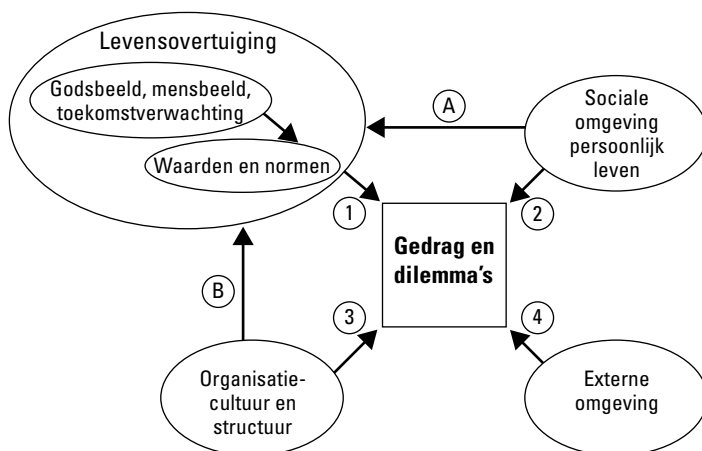
Hierna worden niet alleen diverse typen dilemma's onderscheiden, maar ook handvatten ontwikkeld om in de praktijk met die dilemma's om te gaan. Alvorens dergelijke handvatten aan te reiken, wordt beschreven waar deze dilemma's vandaan komen. Onderscheid wordt gemaakt tussen morele en niet-morele dilemma's en de mogelijk verschillende bronnen van conflicterende waarden die tot een bepaald dilemma leiden. Op basis van praktijkonderzoek wordt een vijftal handvatten geboden om met dilemma's om te gaan. Tenslotte wordt een instrument gepresenteerd om dilemma's te analyseren.

6 Dit hoofdstuk is gebaseerd op het paper 'Levensovertuiging en dilemma's binnen organisaties' van prof.dr. Johan Graafland, prof.dr. Muel Kaptein en drs. Corrie Mazereeuw – van der Duijn Schouten

Levensovertuiging en dilemma's

Een levensovertuiging is "de set van beschrijvende en normatieve elementen in het licht waarvan een individu zijn of haar gedrag bepaalt en beoordeelt"⁷. Beschrijvende elementen zijn het godsbeeld, het mensbeeld en het toekomstbeeld die men heeft. Het godsbeeld kan een belangrijke inspiratie bieden voor bepaalde waarden en normen, evenals het mens- en toekomstbeeld. Zo kan een negatief gekleurd mensbeeld belemmerend werken om op een creatieve manier tot verantwoord handelen te komen. De normatieve elementen van levensovertuiging hebben betrekking op waarden en normen. Waarden zijn doelen of idealen die mensen nastreven en die het goede leven definiëren. Waarden vinden hun concrete weerslag in normen. Normen zijn regels die gevolgd moeten worden om waarden te realiseren. De doorwerking van deze waarden en normen op het gedrag van de manager, hangt af van de mate waarin de manager zijn levensovertuiging beleeft. Dit wordt mede beïnvloed door de intensiteit en de intentie waarmee de manager deelneemt aan levensbeschouwelijke activiteiten. Levensbeschouwing blijkt vooral van invloed te zijn op het gedrag, als de manager echt vanuit zichzelf waarde hecht aan deze levensbeschouwelijke activiteiten.

Figuur 6: Factoren die van invloed zijn op het gedrag van individuen binnen organisaties



Het feitelijk gedrag van managers wordt niet alleen beïnvloed door de persoonlijke levensovertuiging, maar is bovendien onderhevig aan diverse andere invloeden zoals weergegeven in figuur 6. In de eerste plaats behoort iemand met een bepaalde levensovertuiging doorgaans ook tot een specifieke sociale omgeving. Zo zijn veel christenen lid van een gemeente, behoren Joden bij een synagoge, zijn Moslims lid

⁷ Deze definitie is gebaseerd op Brümmer, V. *Theology and Philosophical Inquiry: An Introduction*. Philadelphia: Westminster Press, 1982.

van een moskee en komen mensen die aan Zen meditatie doen vaak op retraites waar zij gelijkgezinden ontmoeten. Bovendien maken de mensen vaak deel uit van een gezin of leefverband waarin de leden een zelfde levensovertuiging aanhangen. De contacten die men in de levensbeschouwelijke context en thuis heeft, kunnen doorwerken in het gedrag op het werk. Als er bijvoorbeeld binnen de sociale leefomgeving vaak gediscussieerd wordt over milieuvuiling en zorgvuldig omgaan met de natuur, dan zal dat mogelijk tot gevolg hebben dat men binnen het bedrijf ook meer aandacht besteedt aan milieubesparende maatregelen. De invloed van deze levensverbanden op het gedrag van de manager kan via twee kanalen verlopen. Via het eerste kanaal (pijl A in Figuur 6) oefent de sociale omgeving invloed uit op de levensovertuiging van de manager en daardoor indirect op zijn gedrag (via pijl 1). Voor zover de manager de levensovertuiging van zijn sociale omgeving niet geïnternaliseerd heeft, kan de sociale omgeving ook invloed uitoefenen op zijn of haar gedrag door direct druk uit te oefenen (pijl 2). In dat geval zal de manager soms een dilemma ervaren tussen het realiseren van zijn eigen waarden en normen en het voldoen aan de verwachtingen van zijn sociale omgeving.

Voor het gedrag binnen organisaties speelt ook de organisatie waarin men werkt een belangrijke rol. Binnen de organisatie kan een cultuur heersen waarin bepaalde waarden en normen vanzelfsprekend zijn. Hierbij kan men denken aan een organisatiecultuur waarin het als normaal beschouwd wordt om steekpenningen te betalen. Daarnaast kunnen binnen de organisatiecultuur levensbeschouwelijke handelingen of gewoonten als 'not done' beschouwd worden, zoals het dragen van een keppeltje of hoofddoek. Evenals de sociale omgeving kan de organisatiecultuur invloed uitoefenen op de levensovertuiging van een manager (pijl B in Figuur 6). Voor zover de manager de waarden en normen van de organisatiecultuur niet internaliseert en deze waarden en normen afwijken van zijn persoonlijke levensovertuiging, zal deze ook een directe invloed op zijn gedrag kunnen uitoefenen (pijl 3). Behalve de organisatiecultuur kan ook vanuit de organisatiestructuur dwang ten aanzien van het gedrag van individuen uitgeoefend worden. Voorbeelden hiervan zijn een verplichting om op zondag te werken, een project uit te voeren voor een klant waar men principiële bezwaren tegen heeft of te participeren in illegale praktijken. In dit laatste geval gaat het bijvoorbeeld om het afhandelen van klusjes buiten de boeken om, het antedateren van een factuur of het zwart uitbetalen van overuren. Hoewel sommige managers deze kwesties als een normaal aspect van het zakendoen zien, zijn er anderen die dit als ethisch onaanvaardbare praktijken beschouwen en daarom weigeren te doen.

Tot slot kan het gedrag van managers ook beïnvloed worden door mensen in de omgeving van de organisatie. Diverse stakeholders zoals afnemers, concurrenten, leveranciers, financiers en maatschappelijke groeperingen kunnen hun invloed doen gelden. Leveranciers kunnen bijvoorbeeld geschenken aanbieden ten einde tot een overeenkomst te komen. Concurrenten kunnen proberen om tot illegale prijsafspraken te komen. Het gedrag van managers binnen organisaties kan dus beïnvloed worden

door vier verschillende aspecten, te weten de persoonlijke levensovertuiging, de sociale leefomgeving, de eigen organisatie en de omgeving van de organisatie. Als er spanning bestaat binnen of tussen deze invloedsfactoren, kan de manager voor een dilemma komen te staan. Er is sprake van een dilemma als twee of meer waarden met elkaar in strijd zijn. Dit kunnen twee waarden van de manager zelf zijn, maar er kan ook sprake zijn van een dilemma tussen een of meer waarden van een manager en een of meer waarden van een andere partij zoals een geestverwant, een collega of een stakeholder uit de omgeving van de organisatie. Er is sprake van een moreel dilemma als twee of meer morele waarden met elkaar in strijd zijn. Een waarde is moreel als deze voldoet aan de vier voorwaarden, zoals die zijn beschreven in het onderstaande kader:

1. Morele waarden zijn sterker dan niet-morele waarden en behoren daarom ook zwaarder te wegen.
2. Morele waarden zijn onpartijdig en gaan boven individuele of groepsbelangen.
3. Morele waarden zijn universeel en zetten dus regels uit voor het gedrag van alle mensen.
4. Morele waarden hebben betrekking op zaken die serieuze consequenties voor het menselijk welzijn hebben.

Aan de hand van bovenstaande vier kenmerken kunnen morele waarden herkend worden. Voorbeelden van morele waarden zijn de waarheid spreken, je aan de wet houden en respect tonen aan medewerkers. Ook kan het zorg dragen voor de continuïteit van de organisatie als een morele waarde worden beschouwd. Daarentegen is iets meer of minder winst, zonder dat de continuïteit van de organisatie in gevaar komt, geen morele waarde.

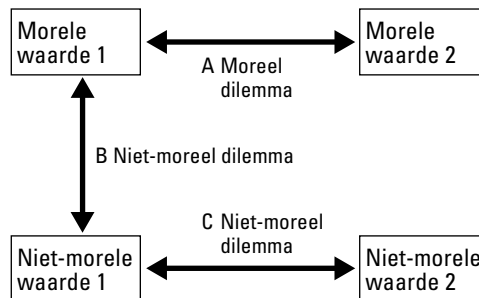
Figuur 7: Morele en niet-morele waarden: voorbeelden

Morele waarden op grond van de vier kenmerken	Morele waarden op grond van religiositeit	Niet-morele waarden
Solidariteit Rechtvaardigheid Behoud van menselijk leven Continuïteit van de organisatie Respect voor medewerker Anderen geen schade berokkenen Eerlijke prijs Integriteit Eerlijkheid Beloofte nakomen	De wet houden De wil van God Genade Tien geboden Joodse traditie Rentmeesterschap	Meer winst maken Meer afzet realiseren Persoonlijk belang Eigen reputatie Matigheid Financiële groei Boete ontlopen Hulp aan persoonlijk bekende Persoonlijk gevoel van onbehagen Persoonlijk belang van klant Voorkeur van medewerkers Voorkomen van schaamte

Hoewel levensbeschouwelijke waarden niet per definitie moreel van aard zijn, kunnen zij toch leiden tot morele dilemma's. Menig moreel dilemma wordt veroorzaakt door conflicterende idealen of fundamentele onverenigbaarheid van verschillende waarden. Het gaat daarbij om idealen of waarden waaraan iemand zeer sterk toegewijd is en die voor die persoon identiteitsbepalend zijn. Religieuze waarden zijn niet altijd moreel op grond van de vier bovengenoemde kenmerken voor morele waarden, maar zijn wel vaak van zeer groot belang voor de identiteit van de gelovige. Een voorbeeld hiervan is de casus van een manager die één van zijn medewerkers niet wilde ontslaan nadat hij in een jaar tijd drie ongelukken met bedrijfsauto's had veroorzaakt als gevolg van alcoholgebruik. De manager besloot hem niet te ontslaan en refereerde bij zijn beslissing aan de waarde 'genade'. Genade of vergeving is op zich geen morele waarde. Toch kunnen we dit hier als zodanig beschouwen, omdat het tonen van genade een belangrijke christelijke en identiteitsbepalende waarde is voor deze manager.

Op grond van het voorgaande kunnen we stellen dat er van drie typen dilemma's sprake kan zijn (zie Figuur 8). Er kan sprake zijn van een moreel dilemma (A). Er kan ook sprake zijn van een niet-moreel dilemma waarin een morele en een niet-morele waarde met elkaar in strijd zijn (B). Dit type dilemma's stelt een manager voor het zogenaamde probleem van morele motivatie: wat kan de manager motiveren om moreel te handelen? Tenslotte kan er sprake zijn van een niet-moreel dilemma waarin twee of meer niet-morele waarden onverenigbaar zijn (C).

Figuur 8: Drie typen dilemma's



Levensovertuiging en dilemma's in de praktijk

Twintig managers werd de vraag voorgelegd met welke dilemma's zij in de praktijk worden geconfronteerd en in welke relatie deze staan tot hun levensovertuiging. De twintig geïnterviewden vertegenwoordigden acht verschillende levensovertuigingen, te weten de rooms katholieke, protestantse, oosterse⁸, islamitische, joodse en atheïstische levensovertuiging. Samen brachten zij 32 dilemma's naar voren.

8 Het gaat hier om een vijftal managers die deelneemt aan zen meditatie. Deze hebben vaak een gemengde levensovertuiging met christelijke en oosterse elementen.

Van de genoemde dilemma's kunnen er vier worden geclassificeerd als morele dilemma's. In drie van die dilemma's is een religieuze waarde betrokken. Deze zijn genade, de Tien Geboden en de Joodse traditie. Bij 25 van de 32 dilemma's is sprake van een morele en een niet-morele waarde. In drie van die gevallen is de morele waarde religieus. Het betreft de waarden van het volgen van de wil van Jezus, rentmeesterschap en het gehoorzamen aan religieuze verplichtingen. Tenslotte zijn er drie dilemma's genoemd waarin alleen sprake was van niet-morele waarden. Een voorbeeld hiervan is een manager die niet mee wilde werken aan de bouw van een mormonentempel. Enerzijds was er de waarde van omzet en financieel resultaat, maar anderzijds was er sprake van een persoonlijk gevoel van onbehagen bij de mormonen-sekte. Beide waarden zijn niet moreel. Het merendeel van de dilemma's heeft dus betrekking op een morele en een niet-morele waarde. De managers is ook gevraagd naar de wijze waarop zij met de dilemma's zijn omgegaan en of zij daarover achteraf tevreden waren. Bij drie van de vier morele dilemma's had de manager een goed gevoel over de beslissing die hij genomen had. Het vierde dilemma betrof een casus waarin de manager besloot om een leugen te vertellen aan een persoon die in psychologische problemen verkeerde. Achteraf was hij van mening dat hij beter de waarheid had kunnen vertellen. Bij de niet-morele dilemma's met meerdere niet-morele waarden was er ook in slechts één geval achteraf sprake van een spijtgevoel. Dit betreft het reeds genoemde geval van de mormonentempel.

Een heel ander beeld zien we bij de dilemma's waarin sprake is van een morele en een niet-morele waarde. In 16 van de 24 gevallen heeft de manager daar spijt van de door hem genomen beslissing. Zeer opvallend is dat in al die 16 gevallen de manager heeft gekozen voor de niet-morele waarde ten koste van de morele waarde. Een voorbeeld is het oneerlijk informeren van een klant om een hoger resultaat te behalen ten koste van de waarde eerlijkheid. Een ander voorbeeld is het maken van illegale prijsafspraken ten behoeve van de onderlinge samenwerking, maar ten koste van de waarde van het gehoorzamen aan de wet. In de negen andere dilemma's met een morele en niet-morele waarde waarbij achteraf geen sprake is van spijt, is in acht van de negen gevallen gekozen voor de morele waarde. Een voorbeeld hiervan is het niet langer zwart uitbetalen van overuren waarbij de morele waarde van het gehoorzamen aan de wet de voorkeur heeft gekregen boven de niet-morele waarde van netto resultaat. Een ander voorbeeld is het niet betalen van steekpenningen waarbij de morele waarde integriteit de voorkeur heeft gekregen boven de niet-morele waarde van maximale omzet. Het enige voorbeeld waarin is gekozen voor de niet-morele waarde zonder dat dit resulteerde in spijt, is bij de manager die besloot om geen Max Havelaar koffie te gebruiken. De niet-morele waarde van lage kosten prevaleerde boven de waarde van een eerlijke prijs.⁹

9 Overigens kan men betwisten of het kopen van andere koffie tegen de morele waarde van de eerlijke prijs ingaat. Indien andere merken ook via een eerlijke prijs verhandeld worden, is er geen morele plicht om Max Havelaar koffie te kopen.

Managers worden in hun werksituatie dus geconfronteerd met diverse typen dilemma's. De oorspronkelijke verwachting was dat dilemma's vooral ontstaan daar waar persoonlijke waarden botsen met waarden uit de sociale context of met waarden van anderen binnen of buiten de organisatie. Uit de uitkomsten blijkt dat van de 32 dilemma's sprake is van twee of meer onverenigbare waarden van de manager zelf. Dit betekent dat een dilemma in driekwart van de gevallen wordt veroorzaakt door het feit dat een individu zelf waarden hanteert die in een concrete situatie met elkaar botsen. Slechts drie van de 32 dilemma's komen voort uit een botsing van waarden van de manager en andere personen binnen de organisatie, terwijl vier van de dilemma's voortvloeien uit een conflict tussen de waarden van de manager en de waarden van andere actoren uit de omgeving van de organisatie. In geen van de dilemma's is sprake van waarden uit de sociale privé-context die strijden met andere waarden.

Handvatten om met dilemma's om te gaan

Welke handvatten kunnen geboden worden om op een goede wijze met dilemma's om te gaan? In onderstaande Figuur 9 worden een vijftal handvatten gepresenteerd die men kan gebruiken om dilemma's te voorkomen of, als men desondanks wordt geconfronteerd met een dilemma, deze op een goede wijze te hanteren.

Figuur 9: Handvatten om dilemma's te voorkomen of daarmee om te gaan

1. Communiceer openlijk uw eigen overtuigingen en waarden
 2. Overleg met en vraag advies aan collega's
 3. Analyseer het dilemma nauwkeurig:
onderzoek welke waarden betrokken zijn bij het vraagstuk
 4. Reflecteer op uw (verkeerde) beslissingen
 5. Vergeef uzelf als u een verkeerde beslissing hebt genomen
-

In de eerste plaats is het van belang om open te communiceren over eigen overtuigingen en waarden. Dit geldt in het bijzonder voor dilemma's die voortvloeien uit een conflict tussen een eigen waarde en de waarde van anderen. Door open te zijn over de eigen waarden ontstaat er begrip bij andere partijen. Een tweede handvat om dilemma's te voorkomen of te hanteren, is overleggen met en advies vragen aan collega's. Door moeilijke of zelfs verkeerde beslissingen bespreekbaar te maken, ontstaat er een bewustzijn binnen de organisatie. In de derde plaats is het van belang om de tijd te nemen om een dilemma op het moment dat men ervoor geplaatst wordt nauwkeurig te analyseren. Als men voor een dilemma geplaatst wordt en men brengt de in het geding zijnde waarden in kaart, dan kan men bewust kiezen voor één van die waarden. De vuistregel die gestoeld is op de praktijk, is om in die gevallen dat er sprake is van een morele en een niet-morele waarde te kiezen voor de morele waarde. Maar ook als sprake is van twee morele of twee niet-morele waarden kan

het analyseren van het dilemma de beslissing vergemakkelijken door het inzicht dat men zodoende verkrijgt. Een vierde handvat om dilemma's te hanteren, is achteraf reflecteren op (verkeerde) beslissingen die genomen zijn. Reflectie creëert niet alleen inzicht in het dilemma, maar kan ook helpen om standpunten in te nemen voor het geval zich een zelfde dilemma nogmaals voordoet. Het vijfde handvat dat we hier aanreiken, werd genoemd door één van de geïnterviewde managers. Hij stelde dat het van belang is om het jezelf te vergeven als je een foute beslissing hebt genomen. Je moet accepteren dat je mens bent en dat je fouten maakt. Dit maakt energie vrij om het de volgende keer beter te doen.

Dilemma-analyse instrument

Eén van de hierboven genoemde handvatten luidt: "Analyseer het dilemma nauwkeurig: onderzoek welke waarden bij het dilemma zijn betrokken". In de praktijk blijkt echter dat het analyseren van dilemma's een lastige kwestie is. Daarom is een instrument ontwikkeld om dilemma's te analyseren (zie Figuur 10).

Figuur 10: Instrument om dilemma's te analyseren

Als u wordt geconfronteerd met een dilemma, stel uzelf dan de volgende vragen:

1. Wie zijn er bij dit dilemma betrokken?
 2. Welke mogelijke handelingsalternatieven zijn er?
 3. Welke consequenties heeft ieder handelingsalternatief voor elk van de betrokkenen?
 4. Welke waarde ligt aan ieder van de handelingsalternatieven ten grondslag?
 5. Zijn er morele waarden in het geding?
Morele waarden kunt u herkennen aan:
 - hun gewicht: zij wegen zwaarder dan andere waarden
 - hun onpartijdigheid
 - hun universaliteit
 - hun serieuze consequenties
 6. Welke waarde(n) moete(n) in deze situatie prevaleren?
Op grond van praktijkonderzoek adviseren wij om indien er sprake is van morele en niet-morele waarden, te kiezen voor de morele waarde(n).
 7. Welke handelingsalternatief heeft uw antwoord op vraag 6 tot gevolg?
-

In stap 1 worden alle betrokkenen in kaart gebracht. Als niet alle betrokkenen in de overweging worden meegenomen, kunnen in het geding zijnde waarden van anderen over het hoofd worden gezien. Daarnaast is het van belang om alle handelingsalternatieven op een rij te zetten. Dit gebeurt in stap 2. Deze handelingsalternatieven

vormen namelijk het handvat om tot een inventarisatie van de betrokken waarden te komen. In stap 3 wordt nagegaan wat de consequenties zijn van de verschillende handelingsalternatieven voor uzelf en voor de andere betrokkenen. Aan de hand van de diverse handelingsalternatieven en de gevolgen voor alle betrokkenen kunnen in stap 4 de betrokken waarden in kaart worden gebracht. Vervolgens is het belangrijk om, in stap 5, te onderzoeken in hoeverre er morele waarden in het dilemma betrokken zijn. Het onderzoek heeft namelijk uitgewezen dat het tot voorkeur strekt om, als er sprake is van conflict tussen een morele en een niet-morele waarde, te kiezen voor de morele waarde. Aangezien managers die niet-morele waarden laten prevaleren boven morele waarden daar later vaak spijt van krijgen. In stap 6 dient de manager de diverse waarden, die bij de verschillende handelingsperspectieven in het geding zijn, tegen elkaar af te wegen. Tenslotte wordt in stap 7 het handelingsalternatief geselecteerd dat de in stap 6 gekozen morele waarde dient.

Aan de hand van deze analyse kunnen managers een weloverwogen beslissing nemen over een dilemma. Bovendien krijgen ze duidelijk inzicht in de betrokken personen en de consequenties van hun voorgenomen handelen voor zo ver die voorspelbaar zijn. Door op deze wijze dilemma's tegemoet te treden, kan men op een verantwoorde wijze tot actie komen.



6 Het meten van de meerwaarde¹⁰

Er zijn verschillende methoden ontwikkeld om de meerwaarde van maatschappelijk verantwoord ondernemen te bepalen. De meest populaire aanpak is de 3P-benadering. Voor alle drie dimensies (People, Planet en Profit) wordt afzonderlijk de meerwaarde bepaald. Deze benadering heeft een aantal beperkingen. Welke beperkingen zijn dat en hoe zou aanvullend op de 3P-benadering een alternatieve aanpak ontwikkeld kunnen worden om de meerwaarde van MVO in kaart te brengen?

Wat levert maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in de praktijk op? Om deze meerwaarde van MVO vast te stellen, moeten we de bijdrage bepalen aan de verbetering op alle drie dimensies van MVO: People, Planet en Profit. Er zijn verschillende benaderingen ontwikkeld om dit te doen. Een eerste, in de wetenschap vaak toegepaste, aanpak vergelijkt de financiële resultaten van bedrijven die zijn opgenomen in een duurzaamheidsindex met bedrijven die daar niet in voorkomen. Onderlinge vergelijkbaarheid van de beoordelingen is echter problematisch. Aangezien iedere onderzoeker zijn eigen maatschappelijke eisen stelt aan een onderneming, en daardoor een ander MVO- of duurzaamheidsbegrip hanteert.

Een tweede benadering richt zich op het dusdanig kwantificeren van de prestaties op sociaal en milieugebied dat ze vergelijkbaar worden met de financiële waarderingssystematiek. In de praktijk blijkt de kwantificering van de prestaties op sociaal en milieugebied echter een zeer lastige opgave te zijn.

Een derde, momenteel veel gebruikte, aanpak is de zogenaamde 3P-benadering. Bij deze benadering worden de economische (*Profit*), de sociale (*People*) en de ecologische (*Planet*) aspecten elk in de daartoe geëigende eenheden geanalyseerd. Bij de uiteindelijke beoordeling wordt de output per dimensie bekeken, en wordt niet geprobeerd de meerwaarde van MVO tot een enkele eenheid terug te brengen. Hieronder wordt met behulp van een case de 3P-benadering toegelicht. Op basis van de uitkomsten wordt aangegeven welke beperkingen deze benadering met zich meebrengt. Vervolgens wordt de procesaanpak gepresenteerd die deze beperkingen deels kan ondervangen.

De 3P-benadering: de productie van chymosine bij DSM als voorbeeld

De 3P-benadering kan het beste worden toegelicht aan de hand van een concreet voorbeeld. We hebben hiervoor de productie van chymosine (een kaasstremsel) bij DSM gekozen. Het chemieconcern DSM is een internationaal bedrijf, dat regelmatig haar productieprocessen vernieuwt. Een voorbeeld hiervan is de wijze waarop chymosine geproduceerd wordt. Voorheen gebeurde dat via het Animal Rennet

¹⁰ Dit hoofdstuk is gebaseerd op het paper 'Perspectieven op het meten van meerwaarde' van prof.dr. Jan Jaap Bouma, prof.dr. Harry Hummels, mr.dr. Jacko van Ast, drs. Frank de Graaf en drs. Karen Maas.

productieproces. Dit is een traditioneel productieproces waarbij het stremsel wordt gewonnen uit de magen van kalveren. Tegenwoordig maakt DSM gebruik van de biotechnologische productieroute voor chymosine. De vraag is of deze omschakeling ook een meerwaarde biedt op MVO gebied. Als we deze vraag willen beantwoorden aan de hand van de 3P-benadering, dan moeten de prestaties van beide productieroutes op milieu-, economisch en sociaal gebied in kaart worden gebracht en met elkaar worden vergeleken.

Planet

Voor de vergelijking van beide producten op milieugebied kan gebruik worden gemaakt van de Levens Cyclus Analyse (LCA)-methodiek. De onderstaande tabel biedt een sterk vereenvoudigde LCA met een bruikbaar overzicht van de ecologische prestaties van chymosine geproduceerd via industriële fermentatie en chymosine geëxtraheerd uit kalvermagen (Animal Rennet).

Figuur 11: Resultaat van de vereenvoudigde Levenscyclusanalyse van Chymosine geproduceerd via industriële fermentatie en Chymosine geëxtraheerd uit kalvermagen (Animal Rennet)¹¹

Milieueffecten	Chymosine- biotechnologisch geproduceerd t.o.v. Animal Rennet
Uitputting van niet vernieuwbare grondstoffen (ADP)	++
Opwarming van de aarde (GWP)	+
Toxiciteit voor de mens (HTP)	++
Zoetwater aquatische ecotoxiciteit (FAETP)	0
Zoutwater aquatische ecotoxiciteit (MAETP)	+
Terrestrische ecotoxiciteit TETP inf	0
Photochemische oxidatie (high NOx)	+
Verzuring	+
Eutrofiëring	+

Vanuit milieuoogpunt scoort dus het biotechnologisch alternatief gemiddeld beter. De milieuvoordelen worden daarbij in hoofdzaak bepaald door het energieverbruik. Het invriezen en gekoeld transport van de kalvermagen vergt veel energie, wat zich

¹¹ Ast, J.A. van, L.W. Baas, J.J. Bouma, M.C.M. van Loosdrecht, G. J. Stienstra & E. van der Voet (2004). Industriële Biotechnologie Duurzaam Getoetst, een onderzoek naar de bijdrage van industriële toepassingen van biotechnologie aan duurzame ontwikkeling, ESM/CML/TUD, Rotterdam, VROM, Den Haag.

vertaalt in grote effecten op de thema's uitputting van niet vernieuwbare grondstoffen, opwarming van de aarde en toxiciteit voor de mens. De hoeveelheid vast afval en afvalwater is vergelijkbaar voor beide processen.

Profit

Ook voor wat betreft de tweede P, profit, biedt de biotechnologisch geproduceerde chymosine voordelen ten opzichte van de traditionele bereiding. De productie wordt namelijk onafhankelijk van het aanbod van kalvermagen. Wanneer de productie van kaas wordt losgekoppeld van haar traditionele grondstof, zullen de regelmatig voorkomende snelle veranderingen in de prijs van de grondstoffen geen invloed meer hebben op de kosten. Een tweede belangrijk economisch voordeel van het industrieel biotechnologische product is gelegen in de zuiverheid, die veel groter is dan bij het traditionele product. Door deze zuiverheid kan een hoge kwaliteit product worden geleverd met weinig risico op verontreinigingen. Dit verhoogt de aantrekkelijkheid van het product op de markt. Het derde economisch voordeel is gelegen in de nieuwe markten die kunnen worden bediend. Biotechnologisch geproduceerde chymosine levert kazen op die voldoen aan de behoeften van een deel van de vegetarische markt en de markt voor kosjer en hallal kazen. Hier staat tegenover dat de inzet van een genetisch gemodificeerd organisme momenteel verschillende West-Europese markten uitsluit, met name Duitsland en – vooral daardoor – Nederland. Deze cultuurafhankelijke marktbedreiging doet zich niet voor in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk, waar het biotechnologische product het grootste deel van de markt bedient.

People

De gevolgen op het terrein van de sociale aspecten zijn het minst eenvoudig te analyseren. De sociale aspecten die met chymosineproductie te maken hebben, zijn namelijk moeilijk los te koppelen van andere bedrijfsactiviteiten. Daarom is het de vraag wat aan 'chymosineproductie' kan worden toegeschreven, wat aan het bedrijf(sbeleid) en wat aan de maatschappij in het algemeen? Bovendien heeft nagenoeg elke verandering in een productieproces gevolgen voor de organisatie en ontwikkeling van het menselijk kapitaal. De productie van chymosine is in dat opzicht niet significant anders. Wel relevant voor de beoordeling van de sociale dimensie van chymosineproductie zijn de risico's die mogelijk zijn verbonden aan genetisch gemodificeerde organismen (GGO's). De micro-organismen waarmee chymosine wordt geproduceerd, zijn immers voorzien van DNA van een andere diersoort (een gen van een rund). Het gebruikte DNA zou in het milieu kunnen komen. Hoewel substantiële effecten vanwege de aard van het organisme en de genomen veiligheidsmaatregelen niet waarschijnlijk zijn, is de perceptie van het risico wel een belangrijk sociaal aspect. Ook brengt het alternatieve productieproces van chymosine sociale gevolgen met zich mee voor de werkgelegenheid. Wereldwijd daalt deze als gevolg van de vervanging van ambachtelijke werkzaamheden door industriële arbeid en de vermindering van transport van grondstoffen. Daarentegen zal de nationale werkgelegenheid vanwege

concurrentievoordelen enigszins stijgen. Voor wat betreft de arbeidsomstandigheden kan enige winst worden verwacht doordat het zwaardere werk in slachterijen wordt verminderd ten voordele van het schonere operatorwerk. Daar staat echter de arbeid tegenover in de landbouwsector die de grondstoffen voor het producerende micro-organisme levert, alsmede het verdwijnen van enig ambachtelijk slagerswerk.

Samenvattend ziet een vergelijking vanuit de 3P-benadering er als volgt uit: voor wat betreft *Planet* geldt dat de inzet van biotechnologisch geproduceerde chymosine leidt tot verminderde uitputting van niet-vernieuwbare grond- en brandstoffen, tot een beperkte vermindering in de uitstoot van broeikasgassen en tot minder blootstelling aan toxiciteit voor de mens. De risico's verbonden aan biotechnologisch geproduceerd chymosine lijken zeer beperkt te zijn. Het gebruikte DNA zou in het milieu kunnen komen, maar substantiële effecten zijn niet waarschijnlijk. De *Profit* uit zich vooral in de lagere kostprijs van het eindproduct en de nieuwe markten die worden bediend. Voor een deel van de vegetarische markt en consumenten van kosjer en hallal kaas is het ontbreken van een relatie met de slacht van runderen aantrekkelijk. Ondanks dat de kaas zelf niet met GGO's wordt geproduceerd - het is immers de hulpstof chymosine die door GGO's wordt geproduceerd - belemmeren GGO's de toepassing op de kaasmarkt van Duitsland en dientengevolge ook Nederland. De dimensie *People* komt tot uiting in de wereldwijd dalende werkgelegenheid door terugloop van ambachtelijke werkzaamheden en de vermindering van transport. Nationaal kan echter op grond van betere concurrentieverhoudingen een toename van werkgelegenheid worden verwacht. De arbeidsomstandigheden zullen naar verwachting verbeteren doordat het zwaardere slachterswerk wordt vervangen door schoner operatorwerk. Afhankelijk van de herkomst van de grondstoffen voor het voeden van de micro-organismen staat daar echter een zekere mate van zwaardere arbeid in de landbouwsector tegenover.

Van prestatie naar proces

De 3P-benadering kent een aantal beperkingen. Bovenstaande voorbeeld van de vergelijking op de 3 P's van twee manieren van chymosine productie heeft betrekking op één productieproces. Het illustreert dat DSM in dit geval met het nieuwe proces verbeteringen realiseert op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit is echter slechts één voorbeeld van de vele productieprocessen die DSM toepast. Allen opgeteld geven pas een beeld van de prestatie op de 3P's van de gehele productie van DSM. Voor de managers van een bedrijf (in dit geval DSM) en ook voor externe stakeholders kunnen op grond van bovenstaande resultaten pas beslissingen genomen worden onder de volgende drie voorwaarden:

1. Als het proces van chymosine productie bij DSM vergeleken kan worden met een soortgelijk productieproces van andere bedrijven of
2. Als de verbeteringen op de 3 P's die DSM als geheel in een bepaalde tijdperiode van bijvoorbeeld 5 tot 10 jaar gerealiseerd heeft, inzichtelijk gemaakt worden of
3. Als de keuze voor een biotechnologische productiewijze van chymosine past binnen het algemene DSM beleid, en het beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen in het bijzonder.

Voorwaarden 1 en 2 richten zich op vergelijking van de prestaties (output) op de drie P's. Voorwaarde 3 daarentegen legt de nadruk op de integratie van de voorgestelde keuze in de bedrijfsprocessen. Laatstgenoemde voorwaarde heeft in tegenstelling tot de twee andere voorwaarden nog weinig aandacht gekregen, terwijl deze wel veel perspectieven biedt. Daarom wordt hieronder deze procesaanpak nader toegelicht, als aanvulling op al bestaande op prestaties gerichte benaderingen. In deze alternatieve aanpak wordt gekeken naar de vraag hoe sociale, milieu en andere maatschappelijke waarden ten grondslag liggen aan de besluitvormingsprocessen binnen ondernemingen. Deze waarden komen naar voren uit een analyse van de beleidsinstrumenten die een bedrijf hanteert. Deze (management-)systemen worden geëvalueerd en met elkaar vergeleken, waardoor een eventuele meerwaarde kan worden afgeleid uit het proces in plaats van op basis van de output zoals bij een 3P-benadering het geval is.

De procesaanpak als aanvullend alternatief

De procesbenadering gaat ervan uit dat voorgenomen activiteit (bijvoorbeeld de overstap naar een andere wijze van chymosineproductie) moet sporen met de algemene uitgangspunten van het betreffende bedrijf. Deze algemene uitgangspunten zijn gebaseerd op bepaalde waarden en normen. Deze kunnen gaan over te behalen financiële bedrijfsresultaten. Maar ze kunnen ook betrekking hebben op de mate van ontvankelijkheid van het bedrijf voor maatschappelijke verwachtingen van stakeholders, en dus op thema's die verband houden met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dergelijke bedrijfswaarden staan vaak verwoord in de missie en visie van het bedrijf, welke vervolgens weer doorwerken in de te volgen strategie en het management controlesysteem.

Het management controlesysteem van een onderneming bestaat uit de formele, op informatie gebaseerde routines en procedures die door managers worden gebruikt om activiteiten van de organisatie te continueren of te veranderen. Management accounting systemen hebben hierin een belangrijke rol. Ze leveren de informatie die managers nodig hebben in hun plannings- en controle activiteiten. In het gebruik van accounting technieken worden tal van aannames gedaan die zijn te herleiden tot verwachtingen en waarden die op hun beurt weer zijn te herleiden tot het beeld dat

een onderneming van de maatschappij heeft. In een kasstroom analyse zit bijvoorbeeld de verwachte opbrengst van een nieuw product. Hiermee zet de onderneming marktverwachtingen om in financiële data. Dit maakt vergelijkbaarheid mogelijk en een project geschikt om het in het management controlesysteem van de onderneming op te nemen. In deze marktverwachtingen zitten ontegenzeggelijk aannames op het gebied van bedrijfsontwikkelingen op sociaal en milieugebied.

Door na te gaan hoe waarden en normen van een bepaald bedrijf doorwerken in de bedrijfsprocessen, kan een beeld gevormd worden van de aandacht die een bedrijf in de praktijk besteedt aan deze uitgangspunten. Op grond hiervan is een beoordelingskader ontwikkeld om te bepalen in welke mate bedrijfsuitgangspunten verankerd zijn in de bedrijfsprocessen. Dit beoordelingskader ziet er als volgt uit (zie Figuur 12):

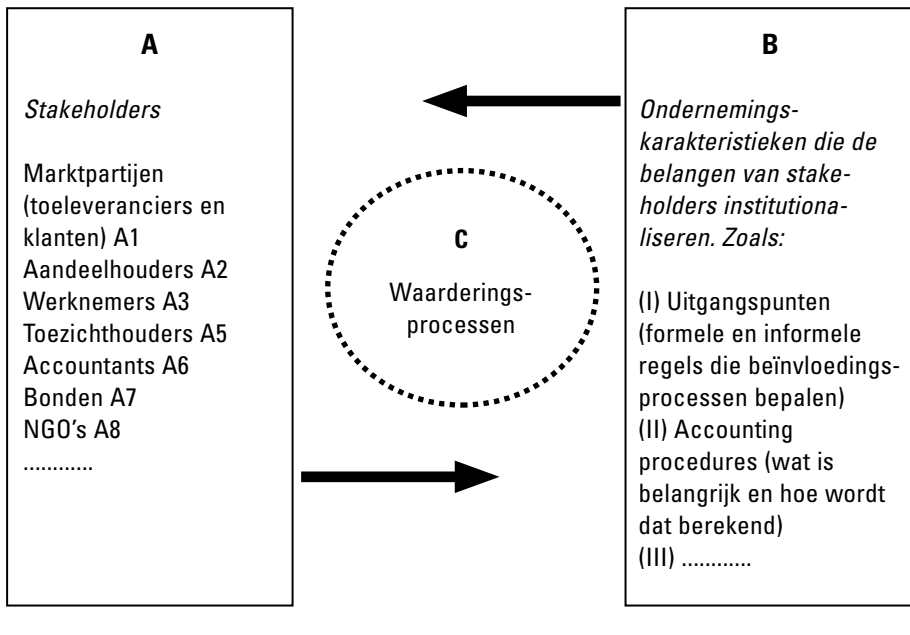
Figuur 12: Beoordelingskader voor de mate van verankering van MVO in bedrijfsprocessen

Factor	Gevolgen
<i>Algemeen uitgangspunt van de beoordelaar</i>	De ideologische opvatting over maatschappelijke ontwikkelingen van een organisatie
<i>Normatieve uitgangspunten van een onderneming</i>	Waarden, normen en overtuigingen die het beleid van een onderneming bepalen
<i>Processen van ontvankelijkheid</i>	In hoeverre zijn verwachtingen van stakeholders geïnstitutionaliseerd in de bedrijfsprocessen van een onderneming
<i>Calculatie methoden</i>	Monetaire en niet-monetaire presentatie van de toegevoegde waarde van beleid

Bovenstaande tabel beschrijft verschillende evaluatiestappen. Allereerst is het bepalend welke algemene uitgangspunten degene hanteert die de meerwaarde van bedrijfsactiviteiten moet vaststellen (de 'beoordelaar'). Welke uitgangspunten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen staan centraal? Vervolgens worden de normatieve uitgangspunten van de onderneming in kaart gebracht. Daarna wordt bekeken in hoeverre de maatschappelijke verwachtingen van stakeholders doorklinken in de bedrijfsprocessen van de onderneming. En tenslotte wordt nagegaan of de monetaire en niet-monetaire presentatie van de toegevoegde waarde van het beleid ook weerspiegeld wordt in de gebruikte calculatiemethoden.

Door het uitvoeren van deze evaluatiestappen is het mogelijk een oordeel uit te spreken over de wijze waarop een onderneming met zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid omgaat. En dus ook over de maatschappelijke meerwaarde van een bedrijf. Het onderstaande schema illustreert de factoren die vorm geven aan de bedrijfsinterne waarderingsprocessen en bepaald worden door de stakeholders van een bedrijf.

Figuur 13: Verschillende invloeden op waarderingsprocessen in een onderneming



- A. Sommige stakeholders beïnvloeden waarderingsprocessen heel direct. Zij stellen eisen over de wijze waarop een onderneming bepaalde zaken moet waarderen, bijvoorbeeld door een bepaald rentepercentage te eisen. In deze processen worden maatschappelijke verwachtingen geïnstitutionaliseerd in het bedrijfsproces.
- B. Op organisatieniveau worden de kosten en opbrengsten transparant door het gebruik van verschillende waarderingstechnieken. Met deze waarderingstechnieken stuurt de onderneming op wat wel en wat niet belangrijk is.
- C. Verschillende methoden kunnen worden gebruikt om de kosten en opbrengsten te meten van een economische activiteit. Elk onderneming moet daarbij rekening houden met maatschappelijke veranderingen, die kunnen leiden tot een wijziging in de waardering van stakeholders en (hun) verschillende deelbelangen.

De procesaanpak toegepast op voorbeeld DSM

Bovenstaande procesaanpak kan opnieuw aan de hand van het voorbeeld DSM worden geïllustreerd. DSM kent de volgende bedrijfsprocessen om het algemene corporate DSM beleid te vertalen naar strategie en beleid op het niveau van de drie Business Groups. Op basis van het beleid van de Raad van Bestuur formuleren de Business Groups hun strategie en beleid. De Business Strategy Dialogue (BSD) vormt het beginpunt voor alle plannings- en controleprocessen binnen DSM. Aan de hand van de BSD, die minimaal éénmaal in de drie jaar plaatsvindt, bepalen Business Groups hun missie, hun voornaamste succesfactoren en prestatie-indicatoren.

De resultaten van de BSD worden gecommuniceerd naar de *corporate business planning*-staf. In de strategie-ontwikkeling staat centraal het definiëren en bereiken van een duurzame en winstgevende positie in de markt. Additioneel moeten de BSD-resultaten een bijdrage leveren aan de duurzaamheidsstrategie van het DSM-concern. Duurzaamheid is dus een strategisch speerpunt.

Om de vorderingen op het terrein van de duurzaamheidsstrategie goed in kaart te kunnen brengen is in 2003 door het Corporate Sustainability secretariaat de Sustainability Issue Tracker (SIT) ontwikkeld. Deze SIT geeft de Business Groups die met een Business Strategy Dialogue beginnen een analytisch kader waarbinnen het BSD-team de kernvraagstukken kan benoemen en prioriteiten kan stellen, een schatting kan maken van de potentiële invloed op hun bedrijfsprocessen en pro-actieve scenario's kan ontwikkelen. De SIT bestaat uit een matrix waarin relevante sociale en ecologische trends en issues zijn gespecificeerd in relatie tot de specifieke Business Unit. Om een helder beeld te krijgen van de verankering van MVO in de bedrijfsprocessen van DSM maken we gebruik van het bij de procesaanpak horende beoordelingskader (zie Figuur 14).

Figuur 14: Beoordelingskader voor de mate van verankering van MVO in bedrijfsprocessen bij DSM

Factor	Gevolgen
<i>Algemeen uitgangspunt beoordelaar (hier: DSM)</i>	Duurzaamheid als strategisch speerpunt
<i>Normatieve uitgangspunten van een onderneming</i>	Sustainability Issue Tracker (SIT) en de formele fasering en inhoud bij het R&D besluitvormingstraject
<i>Processen van ontvankelijkheid</i>	Business Strategy Dialogue (BSD)
<i>Calculatie methoden</i>	Implicaties voor de financiële calculatiemethoden, afhankelijk van de activiteit

Bovenstaand normatief kader kan behulpzaam zijn bij het vaststellen of een te ondernemen activiteit (bijvoorbeeld de overstap naar een alternatief productieproces voor chymosine) past binnen de algemene uitgangspunten van het bedrijfsbeleid. In het geval van chymosine vond deze afweging bij DSM al geruime tijd geleden plaats. De huidige context van besluitvorming is weliswaar sterk gewijzigd sinds rond 1980 werd besloten chymosine te gaan ontwikkelen. De uitkomst van de procesbenadering laat echter duidelijk zien dat de keuze voor de biotechnologische productieroute voor chymosine past binnen het algemene beleid van DSM.

Meerwaarde van de procesbenadering

Verschillende meetmethodieken worden gebruikt om de prestaties op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen te evalueren. De meest gangbare is de 3P-benadering. In dit hoofdstuk is deze benadering toegelicht aan de hand van het voorbeeld van chymosine-productie bij DSM. Op grond hiervan werd geconstateerd dat de resultaten van dit voorbeeld pas relevantie krijgen voor managers en stakeholders wanneer ze gevat worden in een normatief kader. Op basis van deze tekortkoming is vervolgens een aanvullende procesaanpak, in de vorm van een beoordelingskader, voorgesteld. Deze aanpak maakt het mogelijk om te toetsen of de uitkomsten van de 3P-benadering ook sporen met het algemene beleid van het betreffende bedrijf. Benadrukt moet worden dat deze benadering geen volledig alternatief is voor de nu bestaande meetinstrumenten. Wel kan het een noodzakelijke aanvulling zijn om bedrijven daadwerkelijk in staat te stellen op een relevante wijze intern en extern te rapporteren over de MVO-prestaties.



7 *Interactie met non-gouvernementele organisaties (NGO's)*

Een belangrijk onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen is het onderhouden van relaties met belanghebbenden op basis van transparantie en dialoog. Eén van deze groepen belanghebbenden zijn non-gouvernementele organisaties (NGO's). Op welke manieren kan interactie plaatsvinden met deze belanghebbenden? En welke ervaringen zijn hiermee opgebouwd? Hoe kunnen de wederzijdse verwachtingen van bedrijven en NGO's over samenwerking en interactie goed op elkaar worden afgestemd?

Bij de vormgeving van maatschappelijk verantwoord ondernemen is de interactie tussen bedrijven en stakeholders van belang. Tot de stakeholders wordt elke groep of elk individu gerekend die het bereiken van het doel van een organisatie kan beïnvloeden of die er zelf door beïnvloed wordt¹². Het palet aan stakeholders, waarmee het bedrijf te maken heeft, kan dan ook zeer divers zijn. In onderstaande box staan de potentiële stakeholders vermeld.

Figuur 15: Overzicht van potentiële stakeholders

- Klanten
 - Eigen medewerkers (en hun familie- en kennissenkring)
 - Aandeelhouders
 - Overheden (lokaal, nationaal en EU/internationaal)
 - Financiële sector (banken; verzekeringsmaatschappijen; pensioenfondsen)
 - Non-gouvernementele organisaties (NGO's)
 - Lokale gemeenschap
 - Werkgevers- en werknemersorganisaties
 - Brancheorganisaties
 - Concurrenten
 - Toeleveranciers
 - Wetenschappelijke wereld
 - Adviseurs
-

De kunst voor elk bedrijf is om zelf goed in te schatten welke stakeholders er voor haar werkelijk toe doen. Welke overwegingen daarbij een rol kunnen spelen, wordt hieronder als eerste besproken. Vervolgens wordt het verhaal toegespitst op het

12 Freeman, R. Edward, *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston Mass: Pitman, 1984.

omgaan met één specifieke groep stakeholders: de NGO's. Voor bedrijven levert het omgaan met deze groep vaak de meeste problemen op. Want welke NGO's moeten zij nu werkelijk serieus nemen? Hoe kan samenwerking of interactie met hen tot stand gebracht worden? En hoe zijn de verwachtingen van deze NGO's goed in beeld te krijgen? Pas als een bedrijf in staat is deze vragen te beantwoorden, is het mogelijk om met NGO's een goede relatie op te bouwen in het kader van MVO. Hieronder worden enkele handvatten aangereikt om een goede interactie met NGO's mogelijk te maken.

Cirkels van belanghebbenden¹³

De eerste vraag waarmee een bedrijf geconfronteerd wordt bij het onderhouden van contacten met stakeholders, is: wat is de aard en kwaliteit van mijn bestaande stakeholder-relaties? Wat deze relaties inhouden, kan per stakeholdergroep en zelfs binnen één stakeholdergroep sterk verschillen. Met aandeelhouders wordt anders omgegaan dan met bijvoorbeeld de overheid. En met lagere overheden hebben bedrijven een andere relatie dan met de Rijksoverheid. Welke relatie dat is, hangt af van de ambitie die het bedrijf stelt ten aanzien van de omgang met de betreffende stakeholder. De relaties met stakeholders zijn niet statisch. Bedrijven opereren in een maatschappelijke omgeving die aan vaak snelle en ingrijpende veranderingen onderhevig is. Daardoor ontstaat de noodzaak om nieuwe relaties te leggen, mogelijkerwijs met nieuwe belanghebbenden. Deze dynamiek in de relaties met stakeholders is de afgelopen tien, vijftien jaar aanzienlijk toegenomen. In die periode heeft het bedrijfsleven ingrijpende veranderingen ondergaan als gevolg van de globalisering van de samenleving. De complexiteit van het relatiepatroon van bedrijven met hun omgeving is, kortom, toegenomen en het is voor ondernemingen van groot belang om hierin te investeren.

Investeren in stakeholder-relaties beperkt het risico voor aandeelhouders, schept het klimaat voor innovaties en nieuwe markten en is essentieel voor een goede reputatie. Ondernemers zijn steeds meer actief in andere delen van de wereld. Via productieketens en samenwerkingsverbanden is hun afhankelijkheid van andere belanghebbenden sterk toegenomen. Voor bedrijven is dus niet alleen het aantal stakeholders sterk toegenomen, maar ook hun relevantie. Kennis van lokale markten en investeren in betrouwbare relaties worden steeds belangrijker.

Het spreekt vanzelf dat niet alle belanghebbenden altijd even nauw bij een bedrijf betrokken zullen zijn. Met sommige categorieën van stakeholders bestaan hechte banden, terwijl andere belanghebbenden meer op afstand staan. De mate van betrokkenheid bij of afstand tot het bedrijf kan worden vastgesteld aan de hand van het aantal contacten of het geïnstitutionaliseerde karakter van die contacten, bijvoorbeeld in de vorm van wettelijke grondslagen, contracten, regelmatige

¹³ Deze paragraaf is gebaseerd op het paper 'Lost in Translation' van prof.dr. Paul van Seters, drs. Rob Maessen, mr. Kees Bastmeijer en drs. Eléonore van Rijckevorsel

bijeenkomsten, klantenpanels, verantwoordelijke accountmanagers, financiële betrokkenheid, etc. Zodoende ontstaat een indicatie voor de aandacht die een bedrijf heeft voor een bepaalde stakeholder en voor het relatieve belang van de desbetreffende stakeholder.

Die mate van betrokkenheid kan inzichtelijk worden gemaakt met behulp van concentrische cirkels: *cirkels van belanghebbenden*. Iedere cirkel vertegenwoordigt één of meer categorieën van stakeholders: de binnencirkels voor nauw betrokken stakeholders, waarmee vaste relaties bestaan (zoals met medewerkers of aandeelhouders); de buitenste cirkels voor minder hechte relaties (zoals met consumentenorganisaties of vakbonden). Natuurlijk hoeft het beeld van de cirkels van belanghebbenden niet op elk moment of voor alle bedrijven gelijk te zijn. En evenmin zijn deze cirkels van belanghebbenden alleen op bedrijven van toepassing. Elke organisatie staat onder invloed van externe partijen en instanties die geordend kunnen worden naar hun mate van betrokkenheid. Cirkels van belanghebbenden zijn een goed middel om de mate van betrokkenheid van stakeholders in beeld te brengen. Die mate van betrokkenheid is een cruciaal kenmerk van elke stakeholder-relatie.

Naast klanten, eigen medewerkers, aandeelhouders en overheden wordt de financiële sector een steeds belangrijker stakeholder in het kader van MVO. Banken hebben zogenaamde duurzaamheidsfondsen geïntroduceerd. Via deze fondsen wordt belegd in bedrijven die aan specifieke MVO criteria voldoen. Er is een Dow Jones Sustainability Index ontwikkeld, waarin per sector 'the best in class' op MVO gebied zijn opgenomen. Ook hebben voorlopers onder de pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen een maatschappelijk verantwoord (beleggings)beleid opgezet. Daarmee is nog niet gezegd dat MVO een geïntegreerd onderdeel is van de kernactiviteiten van de financiële sector. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een telefonische interviewronde met ruim 20 mainstream financieel analisten, verbonden aan grote financiële instellingen. Op de vraag of zij bij de financiële beoordeling rekening hielden met ethische, sociale en milieugegevens, luidde het antwoord vrijwel altijd ontkennend. Wel hebben zij in toenemende mate belangstelling voor corporate governance¹⁴.

Een andere, belangrijke stakeholder vormt de groep NGO's. NGO's zijn organisaties die politieke invloed proberen uit te oefenen en die zich inzetten voor sociale verandering en/of voor sociale en humanitaire dienstverlening. Vaak zijn het organisaties die één thema (bijvoorbeeld mensenrechten, milieu of derde wereld vraagstukken) centraal stellen. NGO's bevinden zich gebruikelijk in de buitenste stakeholder-cirkels van bedrijven. Maar de laatste jaren groeit de belangstelling bij bedrijven om NGO's actiever bij het bedrijfsbeleid te betrekken. Dit gebeurt onder andere in het kader van de ontwikkeling van partnerships tussen vertegenwoordigers uit de private en de maatschappelijke sector. Internationaal bekende voorbeelden hiervan zijn de Forest

14 Deze conclusies zijn gebaseerd op het paper 'Perspectieven op het meten van meerwaarde' van prof.dr. Jan Jaap Bouma, prof.dr. Harry Hummels, dr. Jacko van Ast, drs. Frank de Graaf en drs. Karen Maas.

Stewardship Council, de International Campaign to Ban Landmines en de Global Compact. Via partnerships krijgt een onderneming steun bij het zoeken naar een antwoord op de toegenomen afhankelijkheid en complexe dynamiek van globalisering. Maar de strategie helpt ook NGO's om hun eigen doelstellingen mondiaal beter te kunnen realiseren. De relatie is wederkerig: bedrijven en NGO's kunnen elkaar aanvullen en veel voor elkaar betekenen.

De aandacht binnen MVO verschuift daarmee geleidelijk van stakeholdermanagement naar het opbouwen van vertrouwensrelaties door middel van dialoog, betrokkenheid en gezamenlijke actie, of zelfs het aangaan van partnerships of strategische samenwerkingsrelaties. Daarmee krijgt de stakeholder dialoog een strategischer karakter. De noodzaak om het hoofd te kunnen bieden aan een veelheid van maatschappelijke vraagstukken die de wetgeving van nationale overheden te boven gaan (migratiestromen, klimaatverandering, corruptie, terrorisme, kinderarbeid) vraagt om nieuwe vormen van bestuur (*new governance*) waarbij traditionele rollen en interventies opnieuw gedefinieerd worden. De opkomst van mondiale partnerships heeft dan ook een grote invloed op de verdere ontwikkeling van MVO.

Ervaringen met stakeholderdialogen tussen ondernemingen en NGO's¹⁵

Wat zijn de ervaringen met stakeholderdialogen met NGO's? In theorie kunnen twee uitersten van stakeholderinteractie tussen ondernemingen en NGO's tegenover elkaar worden gezet. Het ene uiterste is de minimaal geïntegreerde interactie. Daarbij gaat de inbreng van de maatschappelijke organisatie niet verder dan een functionaris of afdeling van het bedrijf. De communicatie met de NGO speelt buiten die functionaris of afdeling niet of nauwelijks een rol binnen de onderneming. Het andere uiterste is de 'strategische' interactie, een interactie die geïntegreerd is in de centrale besluitvormingscyclus over de kernactiviteiten van het bedrijf. Onder kernactiviteiten wordt in dit geval verstaan: de activiteiten van de organisatie die direct verantwoordelijk zijn voor de omzet van de onderneming. Een dialoog op strategisch niveau betekent niet dat externe partijen bij het management aan tafel zitten bij het interne besluitvormingsproces. Wel is er een directe organisatorische link tussen het voeren van dialogen met maatschappelijke organisaties en de besluitvorming over kernactiviteiten. Het bedrijfs onderdeel dat de dialoog voert is dus nauw betrokken bij het maken van aanverwante beslissingen over kernactiviteiten. Er is dus sprake van strategische dialoog tussen management en NGO's, wanneer de inbreng van de maatschappelijke organisatie wordt opgenomen in de centrale besluitvorming over de kernactiviteiten van de onderneming. In de praktijk bevinden stakeholderdialogen zich tussen deze twee uitersten. Wat zijn de ervaringen met stakeholder dialogen tussen bedrijven en NGO's? In hoeverre is er sprake van beïnvloeding door NGO's van de kernactiviteiten van ondernemingen? En zo ja, leidt dit tot aanpassingen van

15 Deze paragraaf is gebaseerd op het paper 'De strategische stakeholder dialoog' van dr. Frank Boons, drs. Gemma Crijns en dr. Frans Paul van der Putten.

die kernactiviteiten? Wat voor lessen kunnen we trekken uit tot nu toe opgedane ervaringen? Aan de hand van twee voorbeelden, IHC Caland en Unilever, worden deze vragen beantwoord. Beide voorbeelden zijn representatief voor het type stakeholder dialoog dat de laatste tijd tot stand is gebracht tussen bedrijven en NGO's.

IHC Caland en olieproductie in Myanmar

Het offshore- en scheepsbouwbedrijf IHC Caland communiceert sinds 1998 met diverse Nederlandse maatschappelijke organisaties over zijn deelname aan oliewinning in Myanmar. De meest actieve onder deze organisaties zijn het Burma Centrum Nederland (BCN), Milieudefensie en de FNV. De maatschappelijke kwestie die volgens deze organisaties met name aan de orde is, is de ondemocratische en repressieve manier waarop de regering van Myanmar haar macht uitoefent. Dit resulteert volgens mensenrechtenorganisaties en buitenlandse regeringen in ernstige mensenrechtenschendingen. De democratisch gekozen maar machteloze oppositie in Myanmar heeft buitenlandse bedrijven opgeroepen niet in Myanmar te investeren. Investeringszouden het regime steunen, terwijl een economische boycot het regime juist onder druk zou zetten. In deze context menen maatschappelijke organisaties in Nederland dat IHC Caland zich uit het land zou moeten terugtrekken. Andere Nederlandse bedrijven hebben dat al gedaan, en IHC Caland is het laatste grote Nederlandse bedrijf dat overblijft.

Van het moment (in 1998) dat bekend werd dat IHC Caland zou investeren in Myanmar tot 2003 hebben de maatschappelijke organisaties acties ondernomen gericht op terugtrekking van het bedrijf uit Myanmar. Zij hebben direct met het management in Nederland gecommuniceerd, maar ook door diverse acties geprobeerd het bedrijf van zijn zakenpartners te isoleren en de reputatie van het bedrijf te ondermijnen. In de periode tot 2003 hebben de maatschappelijke organisaties dus met diverse middelen geprobeerd een kernactiviteit van IHC Caland, namelijk deelname aan oliewinning, te beïnvloeden.

Het bedrijf gaf niet toe, en bleef actief in Myanmar. Het verklaarde dat terugtrekking grote financiële en reputatieschade zou opleveren, en dat het offshore contract tot het einde (in 2015) zou moeten worden uitgevoerd. IHC Caland maakte na verloop van tijd wel bekend geen nieuwe zaken meer te zullen doen in of met Myanmar. Dit betrof vooral de verkoop van baggerschepen, naast offshoreprojecten de tweede hoofdactiviteit van IHC Caland. In het voorjaar en de zomer 2003 veranderde de houding aan beide zijden. IHC Caland maakte kenbaar bereid te zijn zijn zorgen over de mensenrechtensituatie in Myanmar publiekelijk en richting het regime te uiten, en deed dit vervolgens ook. De maatschappelijke organisaties beschouwden dit als een gunstige ontwikkeling en stakten hun acties gericht op het verdwijnen van IHC Caland uit Myanmar. Zij gaven daarbij aan te verwachten dat de onderneming zich zo lang ze in Myanmar zit een positieve bijdrage zal leveren aan de strijd voor mensenrechten in dat land. Sinds 2003 streefden de maatschappelijke organisaties dus

niet meer actief naar een aanpassing in de kernactiviteiten van het offshorebedrijf. De hoofddoelstelling werd nu het verkrijgen van publieke steun, waarbij de deelname aan oliewinning in Myanmar gewoon door gaat.

Hoewel in de onderzochte periode de meeste activiteiten van de maatschappelijke organisaties niet altijd direct op IHC Caland gericht waren, was er van tijd tot tijd ook direct contact tussen beide partijen. Dat contact vond met name plaats tussen de raad van bestuur van IHC Caland en vaste vertegenwoordigers van de drie meest betrokken maatschappelijke organisaties. De stakeholderinteractie was daarmee geïntegreerd in de centrale besluitvormingscyclus van de onderneming. Dat wil nog niet zeggen dat het management de kernactiviteiten van het bedrijf hieraan vergaand aanpaste. Enige aanpassing was er wel doordat besloten werd geen baggerschepen aan Myanmar te leveren, maar het olieproject ging gewoon door. Het management van IHC Caland beschouwt het als principieel onjuist om strategische invloed over het concern te delen met externe stakeholders. Daarnaast heeft het management zich in dit geval ook om praktische redenen verzet tegen beïnvloeding door de maatschappelijke organisaties. Ten eerste zou de geëiste terugtrekking uit Myanmar leiden tot een omvangrijke schadeclaim. En ten tweede zou dit een signaal zijn dat de onderneming zich gemakkelijk laat beïnvloeden door derden bij operaties in instabiele landen zoals Myanmar. Een dergelijk signaal zou binnen de olie-industrie de reputatie van het bedrijf als betrouwbare zakenpartner kunnen aantasten. De grote oliemaatschappijen zijn de voornaamste klanten van IHC Caland, en zij werken grotendeels in instabiele landen.

Unilever en palmolieproductie in Zuidoost Azië

Het voedingsmiddelen- en verzorgingsproductenconcern Unilever maakt gebruik van palmolie als grondstof. Palmolie wordt voor een belangrijk deel in Maleisië en Indonesië geproduceerd. Al heel lang communiceert Unilever met het Wereld Natuurfonds (WNF) en andere externe stakeholders over de wijze waarop deze productie plaatsvindt. In het laatst genoemde land zou volgens sommige milieuorganisaties de snelle groei en het onzorgvuldige beheer van de palmolieplantages ernstige milieuschade veroorzaken. En het zou leiden tot grootschalige vernietiging van tropisch oerbos en sociale problemen. Hoewel Unilever zelf geen palmolieplantages bezit in Indonesië, menen maatschappelijke organisaties als Friends of the Earth dat het als grootverbruiker van de olie de verantwoordelijkheid heeft bij te dragen aan een oplossing voor het milieuprobleem.

De meest volledige bescherming van het tropisch oerbos houdt volgens het WNF in dat de uitbreiding van de plantages beëindigd wordt. Unilever verwacht echter dat de wereldmarkt voor palmolie aanzienlijk zal groeien. Minder toegang tot de goedkope en veelzijdige palmolie of een kleiner aanbod van palmolie zou mogelijk resulteren in een kostenstijging bij Unilever. En een beperking van de productiecapaciteit belemmert mogelijk de omzetgroei. Beperkte mogelijkheden van palmolie-inkoop zou in deze zin een negatieve invloed kunnen hebben op de kernactiviteiten van de onderneming.

Unilever besloot een actieve rol te nemen in deze kwestie. Het bedrijf heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het bijeenbrengen van andere bedrijven uit de palmolieketen, van producenten tot de detailhandel, om via een gezamenlijke benadering de palmolieproductie op een milieuvriendelijkere manier te laten plaatsvinden. Enkele milieu-organisaties, waaronder het WNF, zijn nauw betrokken bij deze aanpak die een aanvang nam in 2002. De bedrijven in de keten en de milieu-organisaties hebben gezamenlijk een collectief partnership opgericht, de Roundtable for Sustainable Palm Oil (RSPO). Het doel van de RSPO is bij te dragen aan duurzame palmolieproductie. Dat betekent niet automatisch dat de uitbreiding van het plantage-areaal ter discussie staat. De sector gaat door met capaciteitsuitbreiding, maar de bedoeling is dat de bestaande plantages nu op een manier functioneren die minder schadelijk is voor het milieu. De bedrijven en de maatschappelijke organisaties hebben ervoor gekozen samen te werken, en het meningsverschil over productiegroei voorlopig te laten rusten. Het WNF doet dus geen poging een kernactiviteit van Unilever (in dit geval het genereren van omzet door het produceren en marketen van op palmolie gebaseerde producten) wezenlijk te beïnvloeden. Unilever heeft gekozen voor een model waarbij de dialoog over verduurzaming van de hele (palmolie) sector gevoerd wordt door middel van de RSPO. Daarnaast heeft het bedrijf al geruime tijd (enige jaren) een actief programma met zijn voornaamste leveranciers van palmolie, waarin naast elementen als voedselveiligheid en kwaliteit geleidelijk ook elementen als duurzaamheid worden betrokken. Deels vindt dit programma plaats binnen het tripartiete programma van Maleisië, Indonesië en Nederland over palmolie. Het programma met de leveranciers wordt aangestuurd door de Unilever inkooporganisatie voor palmolie, Unilever Raw Materials.

Uit de bovenstaande twee cases kunnen een aantal leerervaringen over de interactie tussen bedrijven en NGO's worden gedestilleerd.

Leerervaringen

- NGO's streven soms naar beïnvloeding van kernactiviteiten van ondernemingen, maar lang niet altijd. In veel gevallen lijkt het voor de maatschappelijke organisaties acceptabel dat de onderneming haar kernactiviteiten onveranderd laat, zo lang deze maar niet direct schadelijk zijn voor milieu of samenleving, en steun geeft aan de bredere doelstelling van de maatschappelijke organisaties.
- Communicatie met deze NGO's is soms wel en soms niet geïntegreerd in de centrale besluitvormingscyclus van het bedrijf. Of de interactie tot aanpassingen in de kernactiviteiten leidt, schijnt niet af te hangen van dit al dan niet geïntegreerd zijn in de centrale besluitvormingscyclus.
- Het management van ondernemingen geeft aan in het algemeen niet positief te staan tegenover het geven van invloed aan NGO's op de besluitvorming over kernactiviteiten.

In de navolgende tekst worden suggesties gepresenteerd voor managers die uiteindelijk betrokken worden of zijn bij stakeholderdialogen. Daarnaast wordt een praktisch instrument aangereikt om de relatie tussen het bedrijf en NGO's beter te kunnen managen. De suggesties en het instrument bieden managers houvast bij het aangaan van de dialoog met NGO's.

Suggesties voor bedrijven bij het aangaan van een stakeholderdialoog

- Het heeft vele voordelen om, zodra het bedrijf wordt aangesproken door een maatschappelijke organisatie, direct het gesprek te zoeken en niet afhoudend of defensief te reageren.
- Het loont om pro-actief te werk te gaan en de systemen waarin de onderneming opereert als geheel te beschouwen en contacten met stakeholders vanuit dat perspectief te benaderen. Hiertoe moeten interne procedures worden ontwikkeld.
- Het is bevorderlijk voor een effectieve dialoog dat de woordvoerder van het bedrijf kennis heeft van alle interne processen die relevant zijn voor het gespreksthema en dat zij of hij intern voldoende invloed heeft om toezeggingen van het bedrijf die nodig zijn voor instandhouding van de dialoog in praktijk te brengen. De 'woordvoerder' moet met andere woorden de capaciteiten bezitten de onderneming adequaat te vertegenwoordigen.
- Hoewel een onderneming wellicht niet in staat is om alle relevante maatschappelijke ontwikkelingen permanent in het oog te houden, is het zinvol thema's die eenmaal door maatschappelijke organisaties naar voren zijn gebracht te volgen. Dit geldt ook als er gedurende enige tijd geen expliciete acties worden genomen door de maatschappelijke organisaties.
- Wanneer er een dialoog ontstaat met meer dan één maatschappelijke organisatie is het nuttig te onderzoeken wat de individuele doelen en de onderlinge relaties van deze organisaties zijn, en welk mandaat een eventuele contactpersoon heeft om namens de groep van organisaties op te treden.
- Wanneer de dialoog gaat over onderwerpen die voor de reputatie van het bedrijf gevoelig zijn is het zinvol aan het begin van de interactie afspraken te maken met de maatschappelijke organisaties over het publiceren van gegevens en over het voeren van publieke campagnes.
- Het is belangrijk onderscheid te maken tussen maatschappelijke organisaties die enkelvoudige doelen hebben in de dialoog en andere die meervoudige doelen hebben. Bij enkelvoudige doelen gaat het om een aanpassing van de bedrijfsvoering. Bij meervoudige doelen gaat het niet alleen daarom, maar ook om het leveren van een bijdrage aan een breder maatschappelijk doel.

Instrument om relaties met NGO's te managen¹⁶

De interactie tussen bedrijven en NGO's blijkt weerbarstig en brengt risico's met zich mee. Interactie vindt altijd plaats in een waardegeladen omgeving waarin historisch gevormde percepties de inhoud kunnen vertroebelen. Ongelijke machtsrelaties en gebrek aan tastbare resultaten kunnen leiden tot inactiviteit. De interactie of dialoog tussen stakeholders is per definitie een kwetsbare en tijdrovende exercitie die vraagt om een open houding en vertrouwen. Waar deze houding tussen voor elkaar onbekende partijen ontbreekt, lijkt doelmatige structurering noodzakelijk om tot succesvolle samenwerking te kunnen komen. Het hier gepresenteerde praktische instrument helpt de interactie bij aanvang te structureren. Het instrument heet Bedrijf-NGO Interactie (BNI).

Alleen in dialoog kunnen bedrijven en NGO's wederzijds begrip en overeenstemming ontwikkelen. Op basis van overeenstemming en begrip kan een samenwerkingsrelatie worden gebouwd. Een eerste stap hierin is het managen van de verwachtingen over het proces van interactie. De ervaringen tot nu toe zijn dat er vaak een kloof bestaat tussen de wederzijdse verwachtingen. Zo verwachten bedrijven bijvoorbeeld een vrij vergaande betrokkenheid van een NGO bij het gezamenlijk oppakken van problemen, terwijl een deel van de NGO's niet verder wil gaan dan het agenderen van problemen. Een verdergaand commitment kan strijdig zijn met de onafhankelijke positie die veel NGO's nastreven en kan ook de legitimiteit van een NGO bij de achterban in gevaar brengen. Door afstemming van de wederzijdse verwachtingen kan overeenstemming bereikt worden over de doelen en de vorm van de samenwerking. Het BNI-instrument geeft een bedrijf zicht op deze verwachtingen en leert de onderneming om te gaan met de interne spanningen in de interactie tussen betrokkenen. Het is ontwikkeld om wederzijdse verwachtingen en ervaringen van bedrijven en NGO's te meten en te vergelijken. Het meetinstrument kan zowel voorafgaand aan een bepaalde interactie worden gebruikt, als ook tussentijds om een interactie te evalueren. Door een vergelijking tussen de wederzijdse verwachtingen kan een knelpuntenanalyse worden gemaakt. Deze analyse kan worden gebruikt om pro-actief een gespreksagenda op te stellen. Hiermee kunnen bedrijven en NGO's hun acties beter afstemmen op de wederzijdse verwachtingen, waardoor de effectiviteit van de tijd en energie die in MVO wordt gestoken toeneemt.

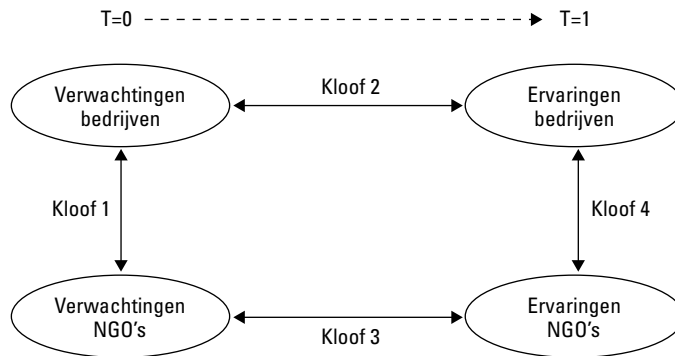
Om de verwachtingen en ervaringen te kunnen meten wordt gebruik gemaakt van de SERVQUAL methodiek. Deze methodiek is binnen het kwaliteitsmanagement een veelgebruikt instrument om de tevredenheid van klanten over de producten en diensten van een bedrijf te meten. Dit gebeurt door de mogelijke kloof tussen verwachtingen en de ervaringen van de klant met het bedrijf te achterhalen.

¹⁶ Deze paragraaf is gebaseerd op het paper 'Zoeken naar wederzijds begrip' van dr. André Nijhof, drs. Michel van Pijkeren en dr. Jan Jonker.

Vervolgens wordt nagegaan hoe de kloof is ontstaan binnen het bedrijf en hoe er beter op de verwachtingen van de klant kan worden gereageerd door het anders te organiseren. Verondersteld wordt dat de verwachtingen en ervaringen van stakeholders op een zelfde manier te meten zijn als de verwachtingen en ervaringen van klanten. De inhoud van de SERVQUAL methodiek is aangepast en gericht op de verwachtingen en ervaringen tussen een NGO en een bedrijf ten aanzien van maatschappelijke thema's.

De SERVQUAL methodiek is enigszins vereenvoudigd zodat hoofdzakelijk de verschillen in verwachtingen en ervaringen van beide partijen kunnen worden achterhaald. Het ontwikkelde model richt zich op een kloof-analyse door de tijd heen. Schematisch ziet het model er als volgt uit:

Figuur 16: Model van wederzijdse verwachtingen



Kloof één duidt de kloof aan tussen de wederzijdse verwachtingen voorafgaand aan de feitelijke dialoog. Deze kloofanalyse kan dienen als input voor een gespreksagenda. Kloof vier duidt vervolgens op de kloof die bestaat tussen de wederzijdse ervaringen. Deze kloofanalyse kan dienen als input om het interactieproces (tussentijds) te evalueren. Kloof twee en drie geven een indicatie van de mate van tevredenheid van beide partijen aan. Om een goed beeld te krijgen van de wederzijdse verwachtingen is bovenstaande model op een systematische wijze geoperationaliseerd. Op grond van onderzoek blijkt dat de factoren die de aard en kwaliteit van het proces bepalen, uiteen lopen. Deze kunnen variëren van concrete vereisten, zoals 'persoonlijke chemie' tot abstracte begrippen als legitimiteit. In het kader van MVO worden de volgende criteria onderscheiden: (1) Issue, (2) Samenwerking, (3) Legitimiteit, (4) Onafhankelijkheid, (5) Waarden, (6) Transparantie en (7) Effect.

- 1 Het *issue* omvat de aanleiding van de interactie tussen NGO en bedrijf. De aanleiding voor de interactie is dat beide partijen belangen hebben bij een thema.

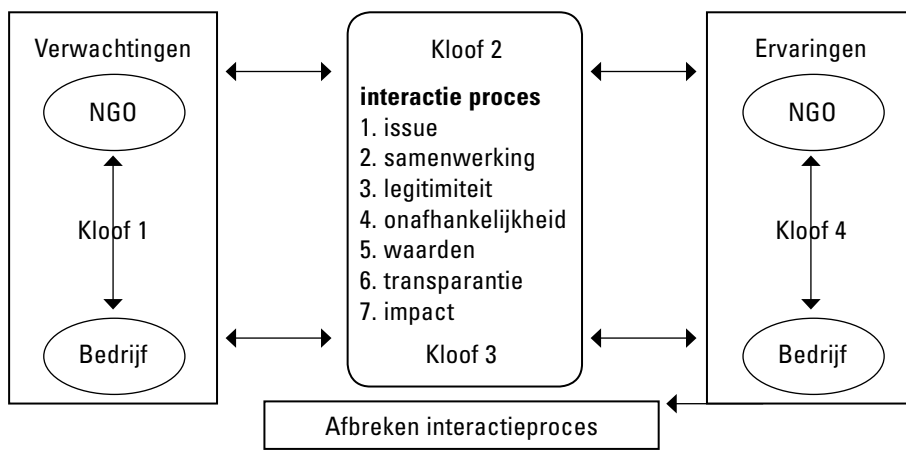
Dat kan een probleem bij een bedrijf zijn dat een NGO agendeert (media kritiek), of een gedeelde visie op een issue waarin beide partijen elkaar vinden. Bij het issue dat de partijen bindt kunnen verschillende indicatoren benoemd worden: gedeelde probleemherkenning, eenduidigheid over de visie op onderhevige problematiek, gemeenschappelijke visie en doelen en intern draagvlak voor interactie.

- 2 Het tweede criterium is het proces van *samenwerking* tussen beide partijen. Dit proces duidt op de omgang van beide partijen met elkaar. Binnen dit proces zijn vele elementen bepalend voor de wederzijdse verwachtingen. Een eerste element is de operationele afstemming. Vervolgens zijn belangrijk: investering in de relatie, risicoverdeling, inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen aan veranderende omstandigheden.
- 3 Het derde criterium is de *legitimiteit* van de interactie. Dit criterium is gericht op de voorwaarden van de interactie. Bepalende elementen binnen dit criterium zijn: beslissingsbevoegdheid van de gesprekspartners, complementariteit van beschikbare middelen en vaardigheden, de te bepalen spelregels over rolverdeling en beslissingsstructuur, de machtsbalans en de benodigde kritische massa om de interactie uit te kunnen voeren.
- 4 Het vierde criterium is de *onafhankelijkheid* die beide partijen hebben. Dit criterium richt zich op de keerzijde van het interactieproces. Verschillende risico's zijn bepalend voor de verwachtingen die de partijen over en weer hebben. De risico's zijn te verdelen in de volgende indicatoren: verlies van legitimiteit, blootstelling van de organisatie praktijk aan derden, misbruik van een van beide partijen van de informatie die tijdens de interactie gedeeld wordt. Een element dat vaak genoemd wordt is de neiging van NGO's om tijdens een lopend project met een bedrijf, actie te voeren. Naast de bovengenoemde factoren zijn er nog twee elementen die de risico's eerder helpen beperken: communicatie met derden om bedreigingen van buitenaf te weren en inhoudelijke bijsturingmogelijkheden tijdens de interactie als de onafhankelijkheid in het geding komt.
- 5 Het vijfde criterium betreft de *waarden* van beide partijen en heeft betrekking op de basisuitgangspunten en veronderstellingen waarmee elk van de partijen aan de interactie begint. In het interactieproces tussen een NGO en een bedrijf worden beide partijen vaak geconfronteerd met verschillende waarden. Wederzijds begrip en vertrouwen is nodig om hier mee om te leren gaan. Onderscheiden kunnen bijvoorbeeld worden de volgende indicatoren: respect voor diversiteit van waarden, openheid, de complementariteit van waarden, commitment voor de lange termijn en motieven en intenties.
- 6 Het zesde criterium is de *transparantie* door beide partijen. Het delen van informatie is een voorwaarde om op elkaar betrokken te raken. Binnen de interactie tussen NGO en bedrijf is transparantie een bepalend criterium voor de verwachtingen die beide partijen van elkaar hebben. Voor het instrument is transparantie vertaald in verschillende indicatoren: de regelmaat en betrouwbaarheid van de informatie die verstrekt wordt, de wil en het vermogen om verantwoording af te leggen, de wil om het proces extern te laten verifiëren en de interne controle en interactie.

- 7 Het zevende en laatste criterium is het *effect* dat de interactie kan hebben. Effect wordt hier beschouwd als de uitkomsten die direct en indirect worden nagestreefd. Het effect wordt hier onderscheiden in: relatie van de interactie met de kernactiviteiten, agendering van het onderhavige thema, helderheid van en overeenstemming over de uitkomsten, de aantoonbaarheid van de resultaten op de korte termijn, de invloed die van de interactie uitgaat op derden en tenslotte het wederzijdse leereffect dat de interactie teweegbrengt.

De criteria kunnen worden ingevoegd in onderstaand model van wederzijdse verwachtingen. Dit leidt tot het Bedrijven NGO's Interactie instrument (zie Figuur 17). Sinds oktober 2004 is het instrument in digitale vorm beschikbaar op www.bni-instrument.org zowel in het Nederlands als in het Engels.

Figuur 17: Structuur BNI instrument



Voordelen van het BNI instrument

- De interactie tussen een NGO en een bedrijf verloopt vaak voor beide partijen onbevredigend doordat veel tijd en energie gaat zitten in het managen van het proces. Door op voorhand de heikele punten te bespreken kan meer wederzijds begrip ontstaan waardoor de gehele interactie soepeler verloopt. Een belangrijk voordeel van het BNI Instrument is dat gebruik resulteert in een gespreksagenda gericht op de belangrijkste verschillen in verwachtingen. Indien deze gespreksagenda vervolgens wordt besproken tussen de partijen kan onduidelijkheid op voorhand worden weggenomen.
- Een tweede voordeel is dat het gebruik van het instrument leidt tot bewustwording van kritische succesfactoren. Doordat het instrument gebaseerd is op een conceptueel model waarin alle criteria van de wederzijdse verwachtingen zijn opgenomen, wordt bij het invullen van het instrument naar relevante factoren gevraagd. Hierdoor leidt het gebruik van het instrument tot bewustwording van

alle vragen en problemen die bij het interactieproces naar voren kunnen komen. Bovendien geeft de vergelijking met de verwachting van de andere partij inzicht in waar op voorhand de belangrijkste verschillen van mening zijn te verwachten.

- Het instrument leidt door gebruik ook tot een verkenning van de verschuiving in verwachtingen van NGO's en bedrijven. De veronderstelling hierbij is dat indien voldoende respondenten het instrument gebruiken, patronen te zien zijn van verschuivingen in de wederzijdse verwachtingen en ervaringen. Het gaat dan vooral om patronen die worden bepaald door gemeenschappelijke omgevingsfactoren zoals het beleid van de overheid, nieuwe technologische mogelijkheden en verschuivingen in de publieke opinie. Met het analyseren van deze patronen en het inzichtelijk maken van de resultaten ontstaat een benchmark over de interacties tussen NGO's en bedrijven.

Nadelen van het BNI instrument

- Het BNI Instrument is gebaseerd op een vrij rationele benadering. Het instrument veronderstelt dat NGO's en bedrijven weten wat zij van elkaar verwachten, bereid zijn om dat kenbaar te maken en dat ook kunnen doen. Deze benadering kan haaks staan op persoonlijke gevoelens die juist bij aanvang van interacties tussen NGO's en bedrijven een prominente rol spelen. Factoren zoals 'de persoonlijke klik tussen de gesprekspartners' en 'een onderbuikgevoel of iemand al dan niet een dubbele agenda heeft' kunnen voor het welslagen van de interactie van groot belang zijn. Weliswaar wordt bij het gebruik van het instrument op een genuanceerde wijze gevraagd naar dergelijke factoren. Maar dat wil nog niet zeggen dat de respondenten ook bereid zijn om het bespreekbaar te maken. Laat staan om er op een goede manier mee om te gaan
- Ondanks dat het aantal vragen bewust beperkt is gehouden, kan bij de respondent het gevoel ontstaan dat het instrument veeleisend is. Dit kan zowel betrekking hebben op de tijd die nodig is voor het gebruik van het instrument (ongeveer 20 minuten) als ook op het gevoel dat allerlei vragen beantwoord moeten worden terwijl men nog puur verkennend bezig is. Aan dit laatste bezwaar kan worden tegemoet gekomen door het instrument niet aan de vooravond van een interactie te gebruiken, maar juist in de loop van het proces. Hiermee verschuift het doel van een inventarisatie van wederzijdse verwachtingen naar een tussenevaluatie waarbij eerder de verwachtingen richting de toekomst worden aangegeven.
- Tenslotte blijkt de koppeling die moet worden gemaakt om de resultaten van beide partijen te vergelijken, in de praktijk moeizaam tot stand te komen. Veel resultaten worden door slechts één partij geleverd. Daardoor ontbreekt de praktische bijdrage in de vorm van een analyse van de kloof tussen de verwachtingen of ervaringen van beide partijen. De oorzaak hiervan ligt waarschijnlijk in het medium (on-line, web-based) dat direct persoonlijk contact ontbeert.

Bij het streven naar een duurzame samenleving waarin bedrijven op een maatschappelijk verantwoorde wijze hun producten en diensten aanbieden, is

afstemming tussen NGO's en bedrijven in toenemende mate onontbeerlijk. Mede door de verschillende wereldbeelden van deze partijen komt afstemming maar moeizaam tot stand. Het praktische BNI-instrument is bedoeld om de effectiviteit van de interacties tussen NGO's en bedrijven verder te vergroten. U vindt het instrument op www.BNI-instrument.org.



8 Juridische afdwingbaarheid¹⁷

In de juridische literatuur blijkt maatschappelijk verantwoord ondernemen in termen van juridische plicht nauwelijks beschreven te staan. Betekent dit dat besturen van ondernemingen geen rekening hoeven te houden met juridische acties gericht op het afdwingen van maatschappelijk verantwoord ondernemen? Indien dergelijke acties juridisch denkbaar zijn, wat is dan de aard er van en uit welke hoek vallen dergelijke acties te verwachten?

Voor de beoordeling van de positie van ondernemingen in MVO-kader is het onderscheid relevant tussen enerzijds het Rijnlandse model, dat dominant is in de continentaal Europese jurisdicties, en anderzijds het Anglo-Amerikaanse model dat overheersend is in de Anglo-Amerikaanse jurisdicties. Dit onderscheid is recentelijk weer nadrukkelijk naar voren gekomen in de nationale en internationale discussie over *Corporate Governance*. Die discussie draait om de vraag wanneer sprake is van goed ondernemingsbestuur en welke de rechten, plichten en verantwoordelijkheden zijn van de verschillende bij de onderneming betrokkenen. De conclusie die mede uit de corporate governance discussie is voortgevloeid luidt dat in de continentaal Europese jurisdicties sprake is van erkenning van het *multi-stakeholders* belang. Daarbij geldt dat geen van de afzonderlijke belangen van de bij de vennootschap betrokkenen doorslaggevend dient te worden geacht. In de Anglo-Amerikaanse benadering daarentegen, valt een zekere dominantie van het shareholders-model waar te nemen. Deze bijdrage beperkt zich tot de continentaal Europese benadering en richt zich daarbij vooral op de relatie tussen MVO en het Nederlandse vennootschapsrecht. Centraal staat de vraag of besturen van ondernemingen rekening moeten houden met juridische acties gericht op het afdwingen van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Kijken we naar het feitelijk gedrag van ondernemingen, dan blijkt het nationale en internationale bedrijfsleven maatschappelijk verantwoord ondernemen als een vanzelfsprekende taak te zien. Vrijwel zonder uitzondering is op de websites van grote en middelgrote ondernemingen een verwijzing naar het MVO-beleid van de betrokken onderneming te vinden. Velen leggen zichzelf een verstrekkende gebondenheid aan MVO op.¹⁸ Deze gebondenheid vloeit niet voort uit een wettelijke plicht, en meestal ook niet uit de commerciële noodzaak om te reageren op 'schandalen' op het gebied van milieu- of mensenrechten. Wanneer dit laatste wel het geval is, moet dit eerder worden gezien als een aanleiding voor een blijvende strategische wending in het

17 Dit hoofdstuk is gebaseerd op het paper 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen: juridisering van een relatief vaag normenkader' van mr.dr. Jos Hamers, prof.mr. Kid Schwarz en prof.mr. Bas Steins Bisschop

18 B.T.M. Steins Bisschop, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen en het ondernemingsrecht*, Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2004.

algemene ondernemingsbeleid. Een van de bekendste voorbeelden op dit gebied biedt Shell, die naar aanleiding van de perikelen rond de Brent Spar en de oliewinning in Nigeria ernstige commerciële nadelen ondervond. Zij wilde de gevolgen daarvan in goede banen leiden door de maatschappelijke schade te herstellen. Maar vervolgens is het bedrijf overgegaan naar een consistent en breed gepubliceerd strategisch MVO-beleid. Dit beleid is feitelijk niet vrijblijvend. Over de uitvoering ervan wordt sinds 1997 jaarlijks gerapporteerd via de Shell-reports, die door de externe accountants van Shell worden gecertificeerd.

Kijken we naar de juridische literatuur, dan blijkt maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in termen van juridische plicht nauwelijks beschreven. In die zin bestaat er dus een afstand tussen de feitelijke ondernemingspraktijk en de juridische regulering daarvan. Er is wel uitgebreide regelgeving op het terrein van het milieurecht, het recht ten aanzien van arbeidsomstandigheden en vergelijkbaar concrete onderwerpen. Maar opgeteld leiden deze niet tot een regelingsbeleid of trend welke onder de noemer 'juridische regulering van MVO' te rangschikken valt. Er zijn de afgelopen tijd wel door tal van nationale en internationale organisaties¹⁹ allerlei codes, conventies en richtlijnen opgesteld met het uitdrukkelijke oogmerk om een gedetailleerd, gereguleerd MVO-kader te scheppen. Maar deze zijn juridisch niet bindend. Dat wil zeggen dat bij overtreding van een juridisch niet bindende regel geen correctieve actie, louter op basis van de overtreden regel, mogelijk is. Betekent dit dat juridisch niet bindende codes, conventies en richtlijnen, daarmee hun juridische relevantie hebben verloren?

Juridisch niet bindend, dus juridisch irrelevant?

Een algemeen kenmerk van formele wetgeving is dat de daarin opgenomen regels noodzakelijkerwijze een reactief karakter hebben. Zo ontstonden formele regels die vervuiling van het milieu verboden. Dit gebeurde nadat was gebleken dat lozingen van gevaarlijke stoffen ernstige en negatieve milieueffecten hebben. In wezen ijlt wetgeving dus na op de praktijk. Daarom bestaat er een noodzaak om juridisch optreden ook mogelijk te maken in die situaties waar wetgeving ontbreekt of tekort schiet. Een gemeenschappelijk kenmerk van Westerse jurisdicties is dat zij dergelijke juridische middelen verschaffen. Deze middelen kunnen worden samengevat door te verwijzen naar termen als "redelijkheid en billijkheid", "goede trouw", "bona fides" en "equity". Dit middel beoogt een juridisch bindende norm te verschaffen die dicteert wat een redelijk persoon in de gegeven, ongereguleerde, situatie behoort te doen. Het levert een juridische sanctie op wanneer in dat verband tekort wordt geschoten. Tegen deze achtergrond komt betekenis toe aan de rol van informele regelgeving, ook wanneer deze het kenmerk draagt van "juridisch niet bindend". De goede trouw

19 Zoals bijvoorbeeld de Internationale Kamer van Koophandel, de Internationale Arbeidsorganisatie, de OESO, CEFIC, WBCSD en CAUX (zie noot 17).

dicteert immers wat de één moet doen en tevens wat de ander mag verwachten. Bij het bepalen van de op deze grondslag vast te stellen rechten en verplichtingen kan aan regelgeving, zowel formele als informele, en ongeacht de “juridische binding” er van, belangrijke betekenis toekomen. Kort samengevat, informele regelgeving kleurt de goede trouw: juridisch niet bindend betekent geenszins juridisch irrelevant. Dit uitgangspunt geldt ook in het geval van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Maatschappelijk gezien geldt MVO in Nederland momenteel als een zelfopgelegde norm voor verantwoord ondernemingsgedrag. Handelen in strijd met de maatschappelijke normatieve opvattingen ten aanzien van MVO, kan in het licht van bovenstaande leiden tot een inbreuk op de plicht tot te goeder trouw handelen. Op deze rechtsregel van de goede trouw kunnen drie verschillende groepen belanghebbenden een beroep doen (zie kader). Welke juridische acties kunnen deze drie categorieën belanghebbenden ontketenen?

Groepen belanghebbenden

- direct bij de onderneming betrokkenen,
- directe indirecte betrokkenen,
- indirecte indirecte betrokkenen.

Mogelijke juridische acties van direct betrokkenen

Directe belanghebbenden zijn de aandeelhouders, bestuurders, commissarissen en werknemers. Zij beschikken over concrete juridische middelen om onmaatschappelijke besluiten aan te vechten en, meer in het algemeen, om maatschappelijk beleid af te dwingen. Voorbeelden van dergelijke juridische middelen zijn te vinden in de rechten die op grond van het vennootschapsrecht aan aandeelhouders toekomen om het ondernemingsbeleid te beïnvloeden. Zo kunnen aandeelhouders bestuurders benoemen en ontslaan, bestuursbesluiten voor vernietiging in aanmerking brengen en ondernemingsbeleid in een enquêteprocedure aan de orde stellen.²⁰ Aan bestuurders komt het recht toe om het beleid en de strategie van de onderneming te bepalen en in die zin kunnen zij doorslaggevende invloed uitoefenen op de mate waarin een onderneming zich al dan niet verbindt aan MVO. Commissarissen hebben vergelijkbare verantwoordelijkheden en dus ook rechten op grond van hun toezichthoudende en adviserende taak. Werknemers kunnen aanmerkelijke invloed uitoefenen op het MVO-beleid van de onderneming via de Wet op de Ondernemingsraden en door middel van een uitgebreid stelsel van sociale wetgeving.

²⁰ Zie in dit kader ook C.A. Schwarz, ‘Maatschappelijke verantwoordelijkheid, stemrecht en stemplicht; enkele observaties naar aanleiding van de oratie van A.F. Verdam. Stemmen van institutionele beleggers en tegenstrijdig belang’, *Nederlands tijdschrift voor Burgerlijk Recht* 2004-4, p. 179-182.

Mogelijke juridische acties van direct indirect betrokkenen

Directe indirecte belanghebbenden zijn diegenen die geen deel uitmaken van de organisatie van de onderneming, maar wel bij de onderneming zijn betrokken doordat zij de ondernemingsstrategie direct beïnvloeden. Voorbeelden van deze laatste categorie zijn de leveranciers, afnemers en financiers van de onderneming. Tot die categorie kunnen ook worden gerekend instellingen die verder van de onderneming zijn verwijderd, maar die niettemin directe invloed op de onderneming uitoefenen of kunnen uitoefenen, bijvoorbeeld de non-gouvernementele organisaties (NGO's). Deze belanghebbenden kunnen de al dan niet op MVO gerichte ondernemingsstrategie vergaand beïnvloeden nu zij vrijwel allen een contractuele relatie met de onderneming kennen. In de contracten met de ondernemingen ziet men met grote regelmaat bepalingen opgenomen dat de contractuele wederpartijen het op zich nemen om bepaalde MVO-doelstellingen te respecteren, zoals het gebod om bij de productie van goederen geen gebruik te maken van kinderarbeid.

Een uitzondering hierop vormen de NGO's. Zij beschikken niet over dergelijke contractuele middelen. Dit is een interessant verschijnsel. Betekent dit dat NGO's daarmee buitenspel staan en niet beschikken over middelen om het ondernemingsbeleid te beïnvloeden? Het antwoord luidt ontkennend. Het "maatschappelijk contract" dat geacht wordt te bestaan tussen onderneming en samenleving brengt met zich mee dat de onderneming zich dient te onthouden van handelen in strijd met MVO-normen. Bij inbreuk op deze maatschappelijk contractuele verhoudingen is gebleken, dat de invloed van een NGO in de praktijk doorslaggevend kan zijn. Zo kon het optreden van de NGO Greenpeace in het eerder aangehaalde Brent Spar voorbeeld een doorslaggevend effect hebben op het beleid van Shell. Dit was zelfs mogelijk in een situatie waarin de argumenten van deze NGO niet houdbaar bleken.

Naast deze middelen op grond van het sociaal contract ("licence to operate") bestaan er – op grond van geldend recht – ook juridische middelen om het ondernemersbeleid te beïnvloeden. Er zijn goede gronden om te stellen dat NGO's gezien moeten worden als behorend tot de kring van de juridisch bij de vennootschap betrokkenen. Aan hen komt het recht toe om ondernemingsbesluiten voor vernietiging in aanmerking te brengen en om invloed uit te oefenen op het te voeren ondernemingsbeleid door middel van juridische procedures. De juridische grond voor de mogelijkheid tot optreden kan afgeleid worden uit de, ook voor het vennootschapsrecht gecodificeerde, norm van de redelijkheid en billijkheid. Op deze norm lijken niet alleen de direct, maar ook de indirect betrokkenen een beroep te kunnen doen. Een bezwaar van deze benadering lijkt te zijn dat de variëteit binnen de NGO wereld tot een onoverzichtelijke hoeveelheid acties uit een even zo onoverzichtelijke hoek leidt. In de praktijk valt dit probleem mee. In de betrekkelijk nieuwe wetgeving rond 'collectieve actie' is hiervoor een aantal wettelijke beperkingen opgenomen.

Mogelijke juridische acties van indirect indirect betrokkenen

De laatste categorie belanghebbenden, de indirecte indirecte belanghebbenden oefenen wel invloed uit op de (strategie van de) onderneming, maar zijn in tegenstelling tot beide andere categorieën van belanghebbenden, niet vatbaar voor controle door de onderneming. Voorbeelden van deze laatste categorie zijn de overheid als zodanig, overheidsinstellingen en semi-gouvernementele instellingen. Deze belanghebbenden zullen waarschijnlijk in de toekomst een versterkte invloed ondervinden van de door hen ontwikkelde en te ontwikkelen regelgeving.

MVO: juridisch afdwingbaar?

Hebben besturen van ondernemingen rekening te houden met juridische acties gericht op het afdwingen van maatschappelijk verantwoord ondernemen? Op grond van bovenstaande analyse blijkt dat het bestuur van een onderneming het zich niet kan permitteren om dergelijke acties als een irreële mogelijkheid ter zijde te schuiven. Onmaatschappelijke besluiten kunnen worden aangetast, en meer in het algemeen, kan de al dan niet op MVO gerichte ondernemingsstrategie met juridische middelen worden beïnvloed. Niet alleen de direct bij de onderneming betrokkenen kunnen de actie instellen. Ook de indirect direct betrokkenen kunnen over concrete actiemogelijkheden beschikken, terwijl naar verwachting de invloed van de indirect indirect betrokkenen zal toenemen.

Ook is geconstateerd dat hierdoor een mogelijkerewijs onoverzichtelijk arsenaal van juridische middelen met een even onoverzichtelijk en onbepaalbaar effect de continuïteit van de ondernemingsstrategie zal kunnen bedreigen. Deze constatering zou er toe kunnen leiden dat in die gevallen de rechter de ingestelde rechtsvordering zal afwijzen op grond van dit overzichtelijkheidsargument. Het is niet verantwoord om zonder meer op dit mogelijke rechterlijk oordeel te vertrouwen. Kan het effect van onoverzichtelijkheid, en daarmee onaanvaardbaar maatschappelijk risico, dan op een andere manier in banen geleid worden, en zo ja hoe? Wanneer deze mogelijkheid niet bestaat, zou een aanmerkelijke beperking optreden van het, ook door het Ministerie van Economische Zaken, gepropageerde ondernemingsbeleid, gericht op het bevorderen van MVO. Anders gezegd, bij het ontbreken van juridische sancties op onmaatschappelijk verantwoord ondernemen c.q. bij het afwijzen van rechtsvorderingen op grond van het overzichtelijkheidsargument, zou aan ondernemingen de vrijheid worden geboden om onmaatschappelijk te kunnen ondernemen. In die situatie zou er dus geen juridische rem op onmaatschappelijk ondernemen bestaan. De ondernemingsstrategie zou dan alleen beïnvloed kunnen worden via de hierboven beschreven aantasting, op niet juridische gronden, van de 'license to operate'.

Eén van de juridische mogelijkheden om de negatieve gevolgen van juridische acties te matigen, is het enquêterecht. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat ondernemingen,

statutair of contractueel, aan anderen dan de wettelijk gerechtigden, de bevoegdheid toekennen om het ondernemingsbeleid in een enquêteprocedure te doen toetsen. Zo zouden ondernemingen statutair of bij overeenkomst kunnen bepalen dat aan bepaalde NGO's het enquêterecht toekomt ten aanzien van het MVO-beleid van de onderneming. Op het eerste gezicht zou men kunnen tegenwerpen dat ondernemingen die dergelijke mogelijkheden openen, zich zelf op onverantwoorde wijze blootstellen aan aansprakelijkheden die anders niet zouden bestaan. Dit bezwaar lijkt voorbarig. Ondernemingen die dergelijke mogelijkheden openen zullen namelijk niet alleen hun MVO-beleid formuleren, en daarmee de beoordelingscriteria voor dat beleid aangeven. Maar zij kunnen ook bepalen aan wie de toetsing van dat beleid toekomt. Door de introductie van deze bepalingen beperken ondernemingen dus de beoordelingsmarge van hun MVO-beleid en verschaffen zij een transparante context waarbinnen hun MVO-strategie kan worden beoordeeld. Bovendien draagt de onderwerping aan de beoordeling van één centraal rechterlijke instantie bij aan de concretisering van de normen die in het kader van MVO dienen te worden nageleefd.

Ook betekent deze benadering dat de NGO's aan wie het enquêterecht wordt toegekend zich hebben te verbinden aan de voorgeschreven dan wel overeengekomen normen van MVO. In de praktijk kan het moeilijk blijken om met NGO's tot dergelijke overeenkomsten te komen, en zeker om NGO's aldus te dwingen alleen op basis van de overeengekomen criteria te beoordelen. Maar het zal op zich wel een disciplinerend effect hebben op NGO's en hún maatschappelijk gedrag. Bovendien levert deze enquêteprocedure de onderneming een overtuigend verweer op in procedures, waarbij het MVO-beleid ter discussie wordt gesteld. Alle aspecten overwegende concluderen we dat, onder geldend Nederlands recht, de mogelijkheid bestaat om het gesignaleerde negatieve effect van juridische actie gericht op het afdwingen van MVO te matigen, en om tegelijkertijd een nader normenstelsel te ontwikkelen waarbinnen het MVO-beleid van ondernemingen kan worden beoordeeld.

Nawoord

Voor degenen die voor haar of zijn organisatie nadenken over het oppakken van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is het lezen van dit boek zeer behulpzaam. Het is dé manier om, snel en op een hoog ontwikkelingsniveau, te bepalen of MVO voor de eigen organisatie van belang en haalbaar is. Het niveau, de praktische compleetheid, de diepgang van de behandelde onderwerpen en de schrijfstijl maken het boek ook voor organisaties die al wat langer met MVO bezig zijn, zoals Stora Enso Berghuizer Papierfabriek, tot een toegankelijke bron van relevante kennis. Het biedt inspiratie en inzicht voor de verdere ontwikkeling van dit onderwerp.

Persoonlijk ben ik ervan overtuigd dat MVO voorkomt op elke met visie opgestelde management agenda en dat een ieder er in de werkomgeving dan mee te maken zal krijgen. Tevens denk ik dat veel organisaties die aan MVO beginnen, zullen ontdekken dat ze er al meer aan doen dan ze tot nu toe zelf dachten.

Voor velen is MVO nog een abstract begrip. Dit boek maakt het een inzichtelijk en tastbaar onderwerp en laat meerdere wegen zien om aan MVO te beginnen. Ook benadrukt het boek het belang om de grenzen van MVO zó te bepalen en zó vorm te geven dat MVO past bij de eigen organisatie. Ook hier geeft het boek tal van aanknopingspunten voor.

De grote waarde van dit boek vindt zijn basis in het gestructureerd weergeven van een schat aan veelzijdige informatie uit de praktijk. Deze informatie is onder andere in studieprojecten en onderzoeken in bedrijven verzameld en vormt een stevig MVO fundament met praktische inslag. Hiermee is de lezer in staat om MVO te laten aansluiten bij de cultuur van de eigen organisatie.

Uitgaande van de noodzakelijke visie en andere voorwaarden zoals het commitment van de leiding en het innovatie- en implementatievermogen van de organisatie, wordt een aantal praktische zaken behandeld. Verhelderend zijn met name de processen van totstandkomen van bijvoorbeeld oriëntaties, inzichten en strategieën op MVO gebied. Het ontrafelen van deze processen, en van invloed zijnde factoren, geeft beginnende en gevorderde MVO organisaties een helder inzicht en daarmee een stevig houvast om die processen goed te kunnen vormgeven en uitvoeren.

Een goed voorbeeld van een inzichtelijk gemaakt proces is: hoe om te gaan met ethische dilemma's? Ook voor bedrijven die al enige tijd bezig zijn met MVO, zoals ons bedrijf, is deze analyse belangwekkend. Het gepresenteerde procesmodel met diverse van invloed zijnde factoren (zoals levensovertuiging, organisatiecultuur, sociale omgeving en externe omgeving) zullen we zeker gaan gebruiken bij het

invoeren van Corporate Social Responsibility (CSR) in het bedrijfsbeleid van onze vestiging. De koppeling die daarna gelegd wordt met soorten morele waarden en typen dilemma's reikt kennis en inzicht aan waarvan we ons niet dagelijks bewust zijn. Illustratief is vervolgens de bespreking van de dilemma's waarmee managers worden geconfronteerd bij het nemen van beslissingen en het gevoel dat ze hier achteraf over hadden. Hieruit resulteren tenslotte weer twee waardevolle instrumenten om dilemma's te analyseren, te voorkomen of daarmee om te gaan.

Een tweede, voor bijna ieder bedrijf, relevant proces dat inzichtelijk gemaakt wordt is de interactie met een groep belanghebbenden. In dit boek worden vooral de non-gouvernementele organisaties (NGO's) besproken. Ingegaan wordt op de verschillende manieren van interactie tussen bedrijven en deze groep belanghebbenden aan de hand van twee cases uit de bedrijfspraktijk. Ook is er studie gemaakt van de wederzijdse verwachtingen van beide partijen. Op grond daarvan is een bruikbaar model ontwikkeld. Gelet op onze bedrijfsomvang hebben wij niet de ambitie gesprekspartner te zijn voor landelijke NGO's. Wel is het zo dat wij door regionale NGO's benaderd worden over regionale of papierproductie specifieke kwesties. In de voorbereiding van komende gesprekken zullen wij zeker gebruik gaan maken van dit gepresenteerde model.

De eerder genoemde waarde van dit boek wordt onder meer door beide bovenstaande voorbeelden krachtig geïllustreerd. Kortom een boek om snel "MVO – wijzer" te worden.

Tot slot spreek ik de hoop uit dat u als lezer door dit boek de bomen en het bos ziet en geënthousiasmeerd en geïnspireerd het gedachtegoed van MVO gaat toepassen en verbreiden.

Jan te Hennepe

Coördinator Total Quality Management bij Stora Enso Berghuizer Papierfabriek.
Verantwoordelijke voor het implementeren van MVO.

De Berghuizer is met 430 werknemers onderdeel van de hout, papier en karton multinational Stora Enso met in totaal circa 45.000 werknemers. De Berghuizer wordt gemanaged met een geïntegreerd geheel van drie gecertificeerde zorgsystemen voor kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu, de balanced scorecard voor maandelijkse controle en bijstelling en het model van de European Federation for Quality Management voor jaarlijkse review en beleidsontwikkeling. De Berghuizer publiceerde over 2003 haar eerste duurzaamheidsverslag en ontving in 2004 van het Instituut Nederlandse Kwaliteit de INK-onderscheiding.

Bijlage 1

Overzicht van figuren

- Figuur 1: Drie kenmerken: Visie, innovatie en implementatie
- Figuur 2: Hoofdactiviteiten implementatie van MVO
- Figuur 3: Cultuurgebonden invulling van MVO
- Figuur 4: Processen van MVO
- Figuur 5: Voorbeelden van MVO competenties
- Figuur 6: Factoren die van invloed zijn op het gedrag van individuen binnen organisaties
- Figuur 7: Morele en niet-morele waarden: voorbeelden
- Figuur 8: Drie typen dilemma's
- Figuur 9: Handvatten om dilemma's te voorkomen of daarmee om te gaan
- Figuur 10: Instrument om dilemma's te analyseren
- Figuur 11: Resultaat van de vereenvoudigde LCA van Chymosine geproduceerd via industriële fermentatie en Chymosine geëxtraheerd uit kalvermagen (Animal Rennet).
- Figuur 12: Beoordelingskader voor de mate van verankering van MVO in bedrijfsprocessen
- Figuur 13: Verschillende invloeden op waarderingsprocessen in een onderneming
- Figuur 14: Beoordelingskader voor de mate van verankering van MVO in bedrijfsprocessen bij DSM
- Figuur 15: Overzicht van potentiële stakeholders
- Figuur 16: Model van wederzijdse verwachtingen
- Figuur 17: Structuur BNI instrument



Bijlage 2

Overzicht van betrokken bedrijven

- 1 Achmea (Nederland)
- 2 AVR (Nederland)
- 3 Beaconpress (Engeland)
- 4 Betapharm (Duitsland)
- 5 Carillion (Engeland)
- 6 Cebeco Egg Group/PAP (Nederland)
- 7 Coca-Cola Enterprises Nederland (Nederland)
- 8 Coloplast (Nederland)
- 9 DSM (Nederland)
- 10 Dumeco (Nederland)
- 11 Interface (Nederland)
- 12 Hartmann (Denemarken)
- 13 Hema (Nederland)
- 14 IHC Caland (Nederland)
- 15 ITT Flygt (Zweden)
- 16 KLM (Nederland)
- 17 Nuon (Nederland)
- 18 Ordina (Nederland)
- 19 Ouwehands Dierenpark (Nederland)
- 20 Peeze Koffie (Nederland)
- 21 Perfetti Van Melle (Nederland)
- 22 Pinkroccade (Nederland)
- 23 Rabobank (Nederland)
- 24 Rohner (Zwitserland)
- 25 Sabaf (Italië)
- 26 Simon Lévelt (Nederland)
- 27 Sodexho (Nederland)
- 28 StoraEnso/Berghuizer papierfabriek (Nederland)
- 29 Unilever (Nederland)
- 30 Ytong (Nederland)



Bijlage 3

Overzicht van de onderzoekers betrokken bij het Nationale Onderzoeksprogramma Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (2003 – 2004)

Mr.dr. Jacko van Ast, Erasmus Universiteit Rotterdam
Mr. Kees Bastmeijer, Universiteit van Tilburg
Dr. Frank Boons, Erasmus Universiteit Rotterdam
Prof.dr. Jan Jaap Bouma, Erasmus Universiteit Rotterdam
Prof.dr. Jacqueline Cramer, Erasmus Universiteit Rotterdam
Drs. Gemma Crijns, Nyenrode Business Universiteit
Drs. Robert Paul Doove, Radboud Universiteit Nijmegen
Prof.dr.ir. Olaf Fisscher, Universiteit van Twente
Drs. Frank de Graaf, Universiteit van Amsterdam
Prof.dr. Johan Graafland, Universiteit van Tilburg
Mr.dr. Jos Hamers, Universiteit van Maastricht
Drs. Angela van der Heijden, Erasmus Universiteit Rotterdam
Prof.dr. Harry Hummels, Nyenrode Business Universiteit
Dr. Jan Jonker, Radboud Universiteit Nijmegen
Prof.dr. Muel Kaptein, Erasmus Universiteit Rotterdam
Drs. Edgar Karssing, Nyenrode Business Universiteit
Drs. Kirsten Kuipers, Radboud Universiteit Nijmegen
Drs. Karen Maas, Erasmus Universiteit Rotterdam
Drs. Rob Maessen, Universiteit van Tilburg
Drs. Corrie Mazereeuw – van der Duijn Schouten, Universiteit van Tilburg
Dr.ir. André Nijhof, Universiteit van Twente
Drs. Marcel Postema, Radboud Universiteit Nijmegen
Dr. Frans Paul van der Putten, Nyenrode Business Universiteit
Drs. Michel van Pijkeren, Universiteit van Twente en Radboud Universiteit Nijmegen
Prof.dr. Nigel Roome, Erasmus Universiteit Rotterdam
Drs. Eléonore van Rijckevorsel, Universiteit van Tilburg
Prof.dr. Michiel Schoemaker, Radboud Universiteit Nijmegen
Prof.mr. Kid Schwarz, Universiteit van Maastricht
Prof.dr. Paul van Seters, Universiteit van Tilburg
Prof.mr. Bas Steins Bisschop, Nyenrode Business Universiteit



Ministerie van Economische Zaken

Pubnr: 050111