

Intrinsieke Overtuiging of Externe Druk? Transparantie Over Maatschappelijk Verantwoord  
Ondernemen in het Midden- en Kleinbedrijf

Job Hulsman

Universiteit van Amsterdam



Masterscriptie Corporate Communication Science

juni 2014

Studentnummer: 6052185

Scriptiebegeleider: dhr. dr. P. (Piet) Verhoeven, Universiteit van Amsterdam

*In samenwerking met MVO Nederland*

### Abstract

Transparantie is een actueel begrip in het publieke debat en hangt nauw samen met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Uiteenlopende stakeholders verwachten openheid van bedrijven over maatschappelijke kwesties. Grote bedrijven beantwoorden deze vraag door transparant te zijn op websites en in jaarverslagen. Deels door druk vanuit de maatschappij, deels gedwongen door wet- en regelgeving. Voor het midden- en kleinbedrijf (MKB) is transparantie over maatschappelijke kwesties om verschillende redenen minder vanzelfsprekend. Ondertussen staat het imago van de branche op het spel, en profiteren MKB-bedrijven niet van hun MVO-activiteiten. In eerder wetenschappelijk onderzoek is gesuggereerd dat er een rol is weggelegd voor brancheorganisaties bij transparantie over MVO in het MKB. In deze studie is daarom onderzocht hoe MKB-bedrijven in Nederland omgaan met transparantie over MVO, en welke rol brancheorganisaties daarin spelen. Door het gebrek aan voorkennis over dit specifieke onderwerp – MVO is traditioneel het domein van grote bedrijven – heeft dit kwalitatieve onderzoek een exploratief karakter. Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde diepte-interviews met vertegenwoordigers van vijftien verschillende brancheorganisaties. Uit de resultaten blijkt dat MKB-bedrijven vooral met MVO bezig zijn vanuit moreel oogpunt en intrinsieke overtuiging. Om die reden zijn MKB-bedrijven minder geneigd transparant te zijn. MVO 2.0 of het stimuleren van de vraag naar MVO in het MKB kan een structurele oplossing zijn voor dit ‘probleem’. Een andere oplossing is een voortrekkersrol voor brancheorganisaties. Uit dit onderzoek blijkt dat dit in een aantal branches succesvol werkt. In een aantal andere branches zijn MKB-bedrijven gematigd transparant, ondanks inspanningen van de brancheorganisaties. Concrete handvatten en instrumenten en worden in deze gevallen nauwelijks gebruikt.

*Kernwoorden:* MVO, transparantie, MKB, stakeholders, MVO kwesties, moreel, strategie, intrinsieke overtuiging, externe druk

Intrinsieke Overtuiging of Externe Druk? Transparantie Over Maatschappelijk Verantwoord  
Ondernemen in het Midden- en Kleinbedrijf

Begin 2014 kondigde de Luchtverkeersleiding Nederland volledige openheid aan over incidenten. De organisatie nam die beslissing om misverstanden in de toekomst te voorkomen. Directeur van de Luchtverkeersleiding Nederland, Paul Riemend, geeft een toelichting in een interview in NRC NEXT (Schreuder, 2014): *“Het geeft mensen vertrouwen als ze precies kunnen zien hoe er in de keuken wordt gekookt, en zien dat het schoon, fris en netjes is.”* In het interview beschrijft Riemend de toegenomen vraag naar transparantie: *“Door te vertellen hoe we werken, creëren we meer begrip en voorkom je het ontstaan van een cocktail aan wantrouwen en complot denken. Als er iets misgaat, moet de oester niet dichtklappen maar moeten we vertellen hoe het in elkaar steekt. Dat getuigt van ruggengraat. Overtuiging. Durf. Visie.”*

De Luchtverkeersleiding Nederland is een voorbeeld van een organisatie die transparant wil zijn. Organisationele transparantie is gebaseerd op het idee dat bedrijven open en *accountable* moeten zijn naar het publiek. Stakeholders verwachten dat bedrijven informatie vrijgeven over producten, productieprocessen, leveranciers, beslissingen en de processen die daaraan vooraf gaan (Wehmeier & Raaz, 2012). Anders gezegd: een transparante organisatie geeft informatie vrij, op een dusdanige wijze dat het voor de betrokken partijen (de stakeholders) eenvoudig is om een goed inzicht te krijgen in de onderwerpen die voor hen relevant zijn (Kaptein, 2003). Transparantie is op dit moment een *buzzword* in het publieke debat, en ook in de wetenschap is er de laatste jaren veel aandacht voor transparantie (Wehmeier & Raaz, 2012). Volgens Kaptein (2003, p3) gaat er een ‘golf van openheid door onze samenleving heen. Openheid is in. Openheid moet. Openheid doet het ook goed. Hoe meer openheid des te beter.’

Transparantie hangt nauw samen met maatschappelijk verantwoord ondernemen

(hierna MVO). De groeiende belangstelling voor MVO kan worden beschouwd als een reactie op de toenemende vraag naar openheid en transparantie (Roome, 2005). Daarnaast wordt transparantie gezien als een belangrijke voorwaarde voor MVO (Marshall, Brown & Plumlee, 2007; Dubbink, Graafland & Van Liederkerke, 2008). Immers: MVO blijft een marginaal beleidsmechanisme, zolang stakeholders bedrijven niet nauwlettend in de gaten kunnen houden. Stakeholders willen het verschil kunnen zien tussen MVO en *window dressing*; een term uit de financiële wereld die aangeeft dat feiten en cijfers een mooier beeld schetsten dan de situatie in werkelijkheid is (Dubbink et al., 2008).

In Nederland wordt transparantie over MVO bij grote bedrijven gestimuleerd met de Kristalprijs. Deze prijs wordt uitgereikt op basis van De Transparantiebenchmark: een onafhankelijk onderzoek in opdracht van het ministerie van Economische Zaken naar de inhoud en kwaliteit van externe verslaggeving over MVO. Tot vorig jaar kon ook het midden- en kleinbedrijf (hierna: MKB) vrijwillig meedoen aan het onderzoek, maar die mogelijkheid is in 2014 vervallen. Deelname aan De Transparantiebenchmark geldt nu alleen voor ongeveer zeshonderd grote Nederlandse ondernemingen. De Transparantiebenchmark met de daaraan gekoppelde Kristalprijs zal in de toekomst de Nederlandse invulling zijn van een Europese richtlijn, die in 2014 is vastgesteld (Europese Commissie, 2014). Volgens deze richtlijn dienen grote bedrijven transparant te zijn over niet-financiële resultaten op vijf thema's: mensenrechten, milieu, sociale- en werknemersaspecten, corruptie en diversiteit. Volgens de Europese Commissie profiteren bedrijven, investeerders én de maatschappij van meer openheid over maatschappelijke kwesties. Het stimuleert de concurrentie en zal leiden tot meer banen. Het MKB valt niet onder de Europese richtlijn, omdat de kosten van deze uitgebreide verslaggeving voor hen niet op wegen tegen de baten. MKB-bedrijven kunnen daarom niet meer deelnemen aan De Transparantiebenchmark en de bijbehorende Kristalprijs. Een opvallend gegeven, gezien de omvang van het MKB: negentig procent van de bedrijven

wereldwijd behoort tot deze groep (Udaysankar, 2007). In Nederland is dit 99 procent (MKB Servicedesk, 2014). Meer dan de helft van de werkenden heeft een baan bij een MKB bedrijf (Jenkins, 2006).

### **MVO in het midden- en kleinbedrijf**

De onderzoeksgroep van de Nederlandse Kristalprijs benadrukt dat MVO traditioneel het domein is van grote bedrijven (Jenkins, 2006; Russo & Perrini, 2009; Murillo & Lozano, 2006). Gebruikelijke benaderingen van MVO zijn vaak ontwikkeld in en voor grote bedrijven, en zijn bovendien gebaseerd op de aanname dat deze grote bedrijven de norm zijn (Jenkins, 2004). Hoewel kleine bedrijven ook gemotiveerd zijn om aan MVO te doen (Udayasankar, 2007; Jenkins, 2006), zijn de (cultuur)verschillen tussen grote en kleine bedrijven groot (Jenkins, 2004; Russo & Perrini, 2010). Zo is de omgang met medewerkers binnen grote bedrijven vaak formeel, hanteren grote bedrijven strakke planningen en wordt er doorgaans gewerkt met duidelijke strategieën. De bedrijfsvoering van kleine bedrijven is daartegenover gebaseerd op vertrouwen, een persoonlijke aanpak en vrijheid, en medewerkers binnen kleine bedrijven gaan veelal informeler met elkaar om (Jenkins, 2004). Het MKB is daarnaast een heterogene groep, zowel qua grootte als structuur (Murillo & Lozano, 2006). Het is om die reden niet mogelijk om MVO modellen en theorieën van grote organisaties simpelweg te vertalen naar het MKB.

Jenkins (2006) heeft onderzoek gedaan naar de beperkingen en mogelijkheden van MVO in het MKB. Hij kwam tot de conclusie dat een geïntegreerde benadering nodig is om MKB'ers te laten begrijpen wat MVO voor hen kan betekenen en hoe ze dit kunnen verwerken in hun dagelijkse praktijk. Ondersteunende organisaties dienen instrumenten te ontwikkelen speciaal voor het MKB, zo concludeert de onderzoeker. Hierbij is het van belang dat de grote verscheidenheid binnen het MKB in het achterhoofd wordt gehouden. Jenkins

(2006) benadrukt dat er grote verschillen zijn tussen sectoren, en ziet daarom onder andere een rol weggelegd voor brancheorganisaties.

### **Vraagstelling**

Wetenschappelijk onderzoek naar de toepassing van MVO in het MKB is in het afgelopen decennium op gang gekomen. De tussenstand van deze onderzoeken toont aan dat MKB'ers gemotiveerd zijn om aan MVO te doen en dat MVO nuttig kan zijn voor het MKB, maar dat het niet werkt om modellen en theorieën over MVO van grote bedrijven letterlijk over te nemen. Het is nodig om instrumenten te ontwikkelen speciaal voor deze groep, omdat er veel verscheidenheid heerst binnen het MKB. Hoe transparantie hierin een rol kan spelen is echter nog niet onderzocht. Zijn bedrijven in het MKB transparant? Zo ja, hoe doen zij dat? Waarover zijn zij transparant? Waarom zijn zij transparant, en wat is de rol van brancheorganisaties hierin? Dit zijn enkele onbeantwoorde vragen, die aanleiding vormen voor dit onderzoek. De volgende hoofdvraag zal daarin centraal staan: *Hoe gaan Nederlandse MKB-bedrijven om met transparantie over MVO, en welke rol spelen brancheorganisaties hierin?* Het onderzoek verbindt daarmee twee recente ontwikkelingen aan elkaar; de tendens in de hedendaagse maatschappij waarbij transparantie steeds meer de norm is, en de groeiende vraag naar kennis over MVO in het MKB. De koppeling van deze twee ontwikkelingen kan een aanzet zijn voor concretere handvatten en modellen, die het MKB kan helpen bij het implementeren van transparantie over MVO.

### **Theoretische achtergrond**

Bedrijven worden niet langer gezien als entiteiten die alleen winst moeten maken, en daarmee vooral een verantwoordelijkheid hebben naar zichzelf en investeerders. In plaats daarvan zijn bedrijven afhankelijk van de legitimiteit die aan hen wordt verleend door stakeholders; de *licence to operate* (Visser, 2011). Stakeholders zijn alle groepen die worden beïnvloed door, of invloed uitoefenen op het bereiken van de doelstellingen van een bedrijf

(Freeman, in Kolk & Pinkse, 2010). De maatschappij is een onderhandelingsamenleving geworden, waarbij strategisch gedrag de norm is, en de drie belangrijkste sferen van de samenleving (markt, staat en burgerij) in toenemende mate lijken te botsen (Tulder & Van der Zwart, 2003). Terwijl de staat zich terug trekt, rukken de markt en de burgerij op. MVO is om die reden aan de orde van de dag en vaak strategisch van aard. Het kan onder andere zorgen voor een betere reputatie en kostenbesparing (Miles & Covin, 2000). Reputatie en MVO liggen dicht bij elkaar. In beide gevallen gaat het om het ontwikkelen van initiatieven die door belanghebbenden positief worden gewaardeerd (Tulder & Van der Zwart, 2003).

MVO wordt vaak gelinkt aan public relations (PR), een communicatiewetenschappelijke term waarin de reflectieve dimensie een rol speelt. Een organisatie kijkt naar zichzelf vanuit het perspectief van een buitenstaander/de publieke sfeer (Verčič, Van Ruler, Bütschi, & Flodin, 2002). MVO komt daarmee voor een groot gedeelte op het conto van communicatieprofessionals; in Europa geeft vijfenzeventig procent van de communicatieprofessionals aan op een of andere manier betrokken te zijn bij MVO, zo blijkt uit onderzoek van Verhoeven en Zerfass (2010). Volgens Holmström (1997) is het managen van MVO dan ook de essentie van PR. Daarmee kunnen conflicten tussen corporate gedrag en de algemene opvatting van verantwoord ondernemen worden opgelost. MVO is een regulerend mechanisme om sociale orde binnen de maatschappij te bewerkstelligen. Holmström (1997) pleit ervoor om PR vanuit sociologische theorieën te beschouwen, en noemt daarbij het intersubjectieve paradigma van Habermas, en het systeemtheoretische paradigma van Luhmann. Het intersubjectieve paradigma van Habermas gaat er vanuit dat het doel van PR is om consensus over normen binnen de maatschappij te bereiken. Hierbinnen kan overeenstemming worden bereikt over wat maatschappelijk verantwoord is en dient PR het belang van het collectief en de maatschappij. Volgens het systeemtheoretische paradigma van Luhmann kan er geen consensus ontstaan. *Agree to*

*disagree* zorgt hierbij wel voor sociale orde. Maatschappelijke verantwoordelijkheid is hierbinnen een middel om zelfregulatie mogelijk te maken en PR dient hierin het belang van een eigen sociaal systeem. Publieke communicatie wordt in deze opvatting een arena waarin wordt onderhandeld over de sociale realiteit. Hoewel de complexiteit van de samenleving in beide opvattingen verschilt, tonen deze opvattingen volgens Holmström (1997) het verband aan tussen PR en MVO.

Naast strategische overwegingen om aan MVO te doen, voelen veel organisaties MVO als een morele verplichting naar de maatschappij. Ondernemers zijn in dit geval vaak intrinsiek gemotiveerd om aan MVO te doen. Onderzoek onder 111 Nederlandse bedrijven wijst uit dat zowel morele overwegingen als de strategische overwegingen redenen zijn voor organisaties om aan MVO te doen (Graafland & Van de Ven, 2006). Beiden zijn belangrijk voor een goede relatie met stakeholders, en er is geen significant verschil tussen deze twee motivaties en de MVO prestaties van een bedrijf (Graafland & Van de Ven, 2006).

Een ander onderscheid dat gemaakt kan worden in motivaties om aan MVO te doen, is het onderscheid tussen interne overtuiging en externe druk, aldus Verhoeven en Zerfass (2010). De onderzoekers kwamen tot deze conclusie op basis van een analyse van de resultaten van de Europese Communicatie Monitor van 2008; een enquête onder communicatieprofessionals in meer dan dertig landen. Druk vanuit wetgeving, druk van consumenten, druk van investeerders en financiële instellingen, het willen conformeren aan de algemene trend en legitimering van de activiteiten van de organisatie zijn allen motieven die behoren tot de component 'externe druk'. Reputatiemanagement, waarden van de organisatie en verachtingen van medewerkers zijn motieven die behoren tot de component 'interne overtuiging' Verhoeven en Zerfass (2010).

### **De evolutie van MVO**

MVO wordt door bedrijven traditioneel uitgelegd als de balans tussen drie P's, *the*



*triple bottom line*, ook wel: *people, planet* en *profit* (Norman & MacDonald, 2004). Het gaat om goede bedrijfsresultaten halen, met oog voor mens en milieu. In deze traditionele opvatting wordt MVO vooral gezien als een last; een manier van ondernemen die veel tijd en geld kost. Oog voor mens en milieu gaat in deze opvatting ten kost van de laatste P, *profit*. Tulder en Van der Zwart (2003) spreken daarom liever van *triple E*: efficiëntie, ethiek en effectiviteit, ook wel het maatschappelijk interfacemanagement. Vooral het snijvlak van ethiek en efficiëntie is hierbij interessant, volgens Tulder en Van der Zwart (2003). Porter en Kramer (2006) beschrijven MVO op hun beurt als een *shared value*; MVO activiteiten worden hierin niet gezien als kostenpost of beperking, maar als een bron van innovatie en concurrentievoordeel.

Volgens Visser (2011) faalt MVO in de huidige vorm. Verbeteringen gaan langzaam en in te kleine stappen, MVO staat te ver af van de *core business* van bedrijven, en MVO is economisch niet verantwoord; op dit moment worden duurzame producten en diensten niet beloond door de markt. Vijf principes vormen de basis voor een nieuw model, MVO 2.0. Bedrijven dienen volgens Visser (2011) creativiteit (1) in te zetten voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. MVO moet daarbij niet blijven hangen in pilot projecten, maar worden opgeschaald (2). Bedrijven dienen verder betrokkenheid te tonen bij en antwoorden te geven op maatschappelijke behoeften (3). Het vierde principe dat hij noemt is *glocality* (4). Dit betekent globaal denken en lokaal actief zijn. Het laatste principe is circulariteit (5): bedrijven dienen af te stappen van lineaire ketens, en over te gaan op circulaire ketens, waarbij materialen hergebruikt worden. Visser (2011) stelt voor om het doel van ondernemen bij te stellen, zodat de vijf principes toegepast kunnen worden. Volgens hem is het een misverstand dat het doel van een bedrijf is om winst te maken en aandeelhouders tevreden te houden. Het uiteindelijke doel is volgens hem de samenleving dienen, door hoogwaardige producten en diensten te maken die ons welzijn verbeteren, zonder daarbij

ecologische en maatschappelijke systemen aan te tasten.

Al met al is MVO in twintig jaar tijd veranderd van een irrelevant en obscuur idee naar een wijd geaccepteerd concept in het bedrijfsleven en de academische wereld (Lee, 2007). In de wetenschappelijke literatuur bestaat echter geen consensus over het begrip. Concrete definities worden bovendien nauwelijks gegeven (Okoye, 2009; Van Marrewijk, 2003; Russo & Perrini, 2010; Graafland & Van de Ven, 2006). Van Marrewijk (2003) stelt dat elk bedrijf in principe een definitie zou moeten kiezen, die het best aansluit bij zijn eigen strategie en intenties. MVO kwesties, de maatschappelijke thema's waarop het beleid van een bedrijf zich richt, spelen hierin een centrale rol. Verschillende factoren bepalen uiteindelijk hoe een bedrijf omgaat met MVO kwesties, zoals de omgeving waarin de organisatie opereert, de branche, het perspectief van de verschillende stakeholders en de opvattingen van het bedrijf zelf (Polonsky & Jevons, 2009; Runhaar & Lafferty, 2009). De verscheidenheid aan kwesties is één van de redenen waarom MVO een erg complex onderwerp is (Polonsky & Jevons, 2009).

Tulder en Van der Zwart (2003) stellen dat MVO kwesties, onder druk van *non-governmental organizations* (Ngo's), effectief zijn voor het corrigeren van ondernemingen, maar niet zorgen voor meer discipline of structurele oplossingen. Zij weerleggen daarmee het reputatiemechanisme, zoals voorgesteld door Wijfels, voormalig voorzitter van de sociaal economische raad (SER). Wijfels stelt dat MVO niet af te dwingen is met wetgeving, omdat reputatie dusdanig belangrijk is voor ondernemingen, dat zij zich netjes zullen gedragen. Tulder en Van der Zwart (2003) weerlegden deze opvatting na een analyse van zeventien MVO conflicten die sinds het begin van de jaren '90 zijn uitgevochten. In deze conflicten stonden telkens andere MVO kwesties centraal, zoals kinderarbeid, arbeidsomstandigheden en mensenrechten (*people* kwesties), voedselveiligheid, overbevissing, milieuvervuiling en recycling (*planet* kwesties), en ketenaansprakelijkheid, lage lonen en zelfverrijking van

managers (*profit* kwesties). In plaats van het reputatiemechanisme stellen Tulder en Van der Zwart (2003) een ‘strategische stakeholderdialoog’ voor. De auteurs voorspellen dat het touwtrekken rond MVO vooral de vorm van een debat zal krijgen. Een strategische dialoog tussen stakeholders moet volgens hen uiteindelijk leiden tot een nieuw sociaal contract, waarbij legitimiteit en transparantie belangrijke waarden zijn.

### **Transparantie**

In wetenschappelijke literatuur wordt bevestigd dat transparantie een belangrijke voorwaarde is voor MVO (Marshall et al., 2007; Dubbink et al., 2008). Dubbink et al. (2008) spreken van een ‘noodzakelijke conditie’ voor MVO. Volgens de onderzoekers blijft MVO marginaal als het voor stakeholders niet mogelijk is om een bedrijf nauwlettend in de gaten te houden. Volgens Wempe (2003) zullen stakeholders bovendien bereid zijn om mee te denken over constructieve oplossingen, als bedrijven open zijn over vraagstukken waarmee ze geconfronteerd worden. Transparantie bevordert daarnaast de efficiëntie en innovatie van een onderneming, omdat het voor stakeholders makkelijker wordt om bedrijven te confronteren met hun gedrag. Transparantie over MVO is daarmee niet alleen een maatschappelijke meerwaarde, maar draagt ook bij aan het succes van de organisatie.

Transparantie betekent het vrijgeven van informatie op een dusdanige manier, dat het voor betrokken partijen (de stakeholders) eenvoudig is om een goed inzicht te krijgen in de onderwerpen die voor hen relevant zijn (Kaptein, 2003). Wehmeier en Raaz (2012) hebben onderzoek gedaan naar het concept in wetenschappelijke publicaties. Uit dit onderzoek blijkt dat de term transparantie gedefinieerd wordt in slechts zestien van de 105 artikelen die zij vonden. De meeste onderzoekers nemen daarmee aan dat transparantie een algemeen aanvaard begrip is. In 68 van de 105 artikelen wordt transparantie gezien als iets positiefs, in 24 artikelen als iets neutraals, en in dertien artikelen komen zowel positieve als negatieve associaties voor. In de 68 ‘positieve’ wordt transparantie het vaakst uitgelegd aan de hand

van het ethische frame, waar ook MVO onder valt (18 keer). Het efficiëntieframe (15), het wet- en regelgeving frame (12), het communicatie- en relatiefame (12) en het financiële frame (7) komen ook voor in de artikelen.

Transparantie kent naast voordelen ook een aantal nadelen voor ondernemers en bedrijven. Zo is volledige transparantie een tijdrovende en daarmee dure bezigheid (Dubbink et al., 2008). Ook tast transparantie de privacy van een bedrijf en haar medewerkers aan, wat nadelig kan werken voor een organisatie. Tot slot kan het zogenoemde *catch 22 effect* optreden bij transparantie over MVO (Morsing, Schultz & Nielsen, 2008). Transparantie leidt in deze situatie tot meer verwachtingen van stakeholders, waardoor bedrijven nog meer transparantie gaan geven. Uiteindelijk kan dit uitmonden in een opwaartse spiraal van meer transparantie en meer verwachtingen, waarin je uiteindelijk niet meer kunt voldoen aan de verwachtingen van stakeholders.

### **Transparantie over MVO in het midden- en kleinbedrijf**

MVO en ook transparantie over MVO zijn traditioneel het domein van grote bedrijven, zowel in de praktijk als in wetenschappelijk onderzoek (Jenkins, 2004; Jenkins, 2006; Russo & Perrini, 2009; Murillo & Lozano, 2006; Nielsen & Thomsen, 2009). Gebruikelijke benaderingen zijn vaak ontwikkeld in en voor grote bedrijven, en gebaseerd op de aanname dat deze grote bedrijven de norm zijn (Jenkins, 2004). De verschillen tussen het MKB en grote bedrijven zijn echter groot, zo wordt beschreven in verschillende wetenschappelijke onderzoeken (Jenkins, 2004; Russo & Perrini, 2009; Nielsen & Thomsen, 2009). Het MVO-beleid van MKB-bedrijven wordt voor een groot gedeelte bepaald door het karakter van de ondernemer/eigenaar. De persoonlijkheid van diegene heeft een grote invloed op de uiteindelijke MVO aanpak. Grote bedrijven worden daarentegen aangestuurd en beïnvloed door internationale moeders en/of een grote variëteit aan stakeholders. Daarnaast hebben MKB-bedrijven vaak een gebrek aan tijd om serieus bezig te gaan met MVO. De

eigenaar/ondernemer neemt zelf veel verantwoordelijkheden op zich, die veelal te maken hebben met de dagelijkse praktijk van de onderneming. Bovendien zijn MKB-bedrijven zelden in de positie om een aparte MVO manager aan te stellen. Bij grote bedrijven is dit wel het geval. Zij hebben doorgaans stafafdelingen die zich bezighouden met MVO. Andere verschillen zijn dat MKB-bedrijven meestal intern gefinancierd worden, flexibel zijn, lokaal opereren en informele relaties binnen en buiten de organisatie onderhouden. Grote bedrijven zijn op hun beurt vaak extern gefinancierd, divers van aard, hebben een duidelijke organisatiestructuur, en worden gekenmerkt door geformaliseerde processen. Om bovenstaande redenen is MVO in het MKB vooral een morele en ethische aangelegenheid, volgens Nielsen en Thomsen (2009). Strategie, met PR en reputatiemanagement als sleutelwoorden, speelt hier nauwelijks een rol. MVO ligt in het MKB vaak ingebed in de overtuiging en persoonlijke waarden van de eigenaar. MKB-bedrijven die aan MVO doen concentreren zich vooral op de betrokkenheid van medewerkers en communicatie met interne en lokale stakeholders. Volgens Nielsen & Thomsen (2009) zou het nuttig zijn om MVO strategischer in te zetten richting externe stakeholders. De *mindset* van de MKB-ondernemer dient daarvoor eerst veranderd te worden, zo stellen de onderzoekers.

De verschillen tussen het MKB en grote bedrijven betekenen niet dat MVO geen actueel onderwerp is in het MKB. Integendeel: volgens Jenkins (2004) zijn er voldoende aanknopingspunten om MVO serieus te nemen voor die groep. De onderzoeker zocht uit op wie het MVO-beleid van MKB-bedrijven zich richt, waarom er aan MVO wordt gedaan, hoe dit wordt uitgevoerd en wat het in de praktijk betekent (zie tabel 1). Tabel 1 laat zien dat MKB-bedrijven, in tegenstelling tot grote bedrijven, verantwoordelijkheid hebben naar een klein scala aan stakeholders en de lokale gemeenschap. Daarnaast zijn onder andere het beschermen van klanten en druk vanuit producenten redenen voor MKB'ers om aan MVO te doen. De uitvoering van MVO gebeurt vaak op MKB-eigen manier: gebaseerd op de

Tabel 1: Verschillen tussen MVO in grote- en kleine bedrijven (Jenkins, 2004)

<i>Grote bedrijven</i>	<i>Kleine bedrijven</i>
<i>Wie</i>	<i>Wie</i>
Verantwoordelijkheid naar veel stakeholders	Verantwoordelijkheid naar minder stakeholders
Verantwoordelijkheid naar de hele maatschappij	Verantwoordelijkheid naar de lokale gemeenschap
Belang van aandeelhouders	Kleine bedrijven hebben hier vaak niet mee van doen
<i>Waarom</i>	<i>Waarom</i>
Beschermen van het imago en de reputatie	Beschermen van klanten
Druk van consumenten	Druk van klanten aan wie producten worden geleverd
Druk van aandeelhouders	Druk van kredietverstrekkers
Business case	Geen business case
<i>Hoe</i>	<i>Hoe</i>
Gebaseerd op de waarden van het bedrijf	Gebaseerd op de principes van de directeur
Formele planning van MVO strategie	Informele planning van MVO strategie
Nadruk op standaarden en indexen	Nadruk op intuïtie en ad hoc processen
Betrokkenheid van MVO professionals	Geen speciaal personeel voor MVO
Risico's verzachten	Risico's vermijden
<i>Wat</i>	<i>Wat</i>
Prominente campagnes / cause related marketing	Activiteiten op kleine schaal
Activiteiten publiek gelinkt aan MVO	Activiteiten worden niet herkend als MVO

principes van de directeur en met een informele planning. Dat resulteert in activiteiten op kleinere schaal, die niet altijd worden herkend als MVO.

Om te onderzoeken hoe het MKB concreet invulling kan geven aan MVO deed Jenkins (2006) onderzoek bij 24 organisaties uit het MKB in de Verenigde Staten. Uit de resultaten blijkt dat er veel verdeeldheid heerst binnen het MKB. De onderzoeker

onderschrijft daarmee dat de MVO ideeën vanuit grote bedrijven niet simpelweg vertaald kunnen worden naar het midden- kleinbedrijf. In plaats daarvan dienen er instrumenten te worden ontwikkeld speciaal voor het MKB. De diversiteit maakt het echter lastig: verschillende typen bedrijven in verschillende sectoren leggen verschillende prioriteiten als het gaat om MVO. Brancheorganisaties kunnen daarom een rol spelen, volgens Jenkins (2006). Murillo en Lozano (2006) zien eveneens een rol weggelegd voor publieke organisaties bij het stimuleren van MVO in het MKB.

### **Methode**

Het doel van het onderzoek is om in kaart te brengen hoe MKB-bedrijven in Nederland omgaan met transparantie over MVO, en welke rol brancheorganisaties daarin kunnen spelen. Het koppelt daarmee de toenemende vraag naar kennis over MVO in het MKB, en de toenemende vraag naar transparantie in de maatschappij aan elkaar. Door het gebrek aan voorkennis over dit specifieke onderwerp, heeft dit onderzoek een exploratief karakter. Er is een kwalitatief onderzoek gedaan door middel van semigestructureerde diepte-interviews bij brancheorganisaties.

Het onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met MVO Nederland, de nationale kennis- en netwerkorganisatie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. De activiteiten van MVO Nederland zijn gericht op bewustwording en implementatie van MVO bij het Nederlandse bedrijfsleven. MVO Nederland is een onafhankelijke stichting en heeft een groot netwerk met brancheorganisaties, bedrijven, Ngo's, onderzoeksinstituten, onderwijs en andere overheden. De probleemstelling van deze studie is mede voortgevloeid uit de behoefte van MVO Nederland om in kaart te brengen hoe er in het MKB om wordt gegaan met transparantie over MVO. Het gebrek aan kennis is hier aanleiding voor. Naast het helpen selecteren en benaderen van respondenten en de ondersteuning bij invalshoeken, is de rol van MVO Nederland in dit onderzoek beperkt.

### **Onderzoekseenheden**

Een brancheorganisatie is een vereniging van ondernemers uit dezelfde branche. De brancheorganisatie behartigt belangen van haar leden door bijvoorbeeld lobby, (cao-)onderhandelingen, het geven van (juridisch)advies of het organiseren van bijeenkomsten (Capgemini, 2013). Brancheverenigingen geven daarnaast advies op het gebied van MVO. Interviews met vertegenwoordigers van brancheorganisaties kunnen inzicht geven in de omgang met transparantie over MVO in verschillende branches. Iedere branche heeft immers te maken met branche specifieke MVO kwesties (Polonsky & Jevons, 2009; Runhaar & Lafferty, 2009). Daarnaast kan er op deze manier voor een groot deel van het Nederlandse MKB in kaart worden gebracht hoe er om wordt gegaan met transparantie over MVO. Tot slot sluit de keuze voor brancheorganisaties aan bij de aanbeveling van de studie van Jenkins (2006) naar de mogelijkheden en beperkingen van MVO voor het MKB. De onderzoeker suggereert een rol voor brancheorganisaties bij de implementatie van MVO in het MKB, omdat hij concludeerde dat er grote verschillen zijn tussen sectoren.

### **Beschrijving van onderzoekseenheden**

De respondenten (zie appendix 1) zijn geselecteerd uit een lijst van 72 brancheorganisaties die allen aangesloten zijn bij MVO Nederland. Dit is een nuttige en bruikbare groep, omdat alle brancheorganisaties die aangesloten zijn bij MVO Nederland geïnteresseerd zijn in het onderwerp MVO. Bovendien zijn de meeste leden van brancheorganisaties MKB-bedrijven.

Uit de groep van 72 brancheorganisaties is, op basis de corporate websites en kennis binnen MVO Nederland, een selectie gemaakt van zeventien brancheorganisaties. Deze brancheorganisaties zijn allen benaderd om medewerking te verlenen aan de semigestructureerde diepte-interviews. Bij de selectie van de brancheorganisaties is gelet op een zo groot mogelijke variatie. Allereerst is er gelet op de variëteit aan MVO kwesties; de



groep met respondenten vertegenwoordigen brancheorganisaties die met uiteenlopende kwesties te maken hebben (zie tabel 2). Er zijn daarnaast zowel brancheorganisaties gekozen in de *business to consumer* markt als de *business to business* markt. Er is ook gelet op het onderscheid tussen diensten en producten. Waarbij in de laatste groep zowel halffabricaten als eindproducten voorkomen. Verder is er gelet op de verscheidenheid in grootte van de brancheorganisaties. De respondenten en bijbehorende brancheorganisaties variëren in grootte van minder dan honderd leden tot meer dan tweeëntwintigduizend leden ( $M= 4.548$ ,  $SD= 7.264$ ). Tot slot is er een inventarisatie gemaakt van de al bestaande middelen die zijn ontwikkeld door de brancheorganisaties om aangesloten MKB-bedrijven in de desbetreffende branche te helpen met het implementeren van transparantie over MVO. Zowel brancheorganisaties die al ver zijn op dit gebied van transparantie over MVO als brancheorganisaties die nog helemaal niets doen voor het MKB zijn opgenomen in de shortlist.

Bij de benaderde brancheorganisaties is te allen tijde geprobeerd om diegene te spreken die de meeste kennis heeft van MVO en er het liefst dagelijks mee te maken heeft. Dat waren in alle gevallen beleidsmedewerkers (5), beleidssecretarissen (3), projectmanagers (3) of directeuren (4). Van de zeventien benaderde brancheorganisaties hebben uiteindelijk vijftien hun medewerking verleend ( $N=15$ ), waarvan vijf vrouwen en tien mannen. De andere twee hebben, zonder opgaaf van reden, afgezien van deelname. Eén van de vijftien respondenten vertegenwoordigt een beroepsorganisatie in plaats van een brancheorganisatie.

Tijdens het proces van selecteren, benaderen en interviewen van de respondenten, is te allen tijde vastgehouden aan de richtlijnen van de Procedure voor Ethische Toetsing van Onderzoek aan de Afdeling Communicatiewetenschap van de Universiteit van Amsterdam. Dit betekent dat alle respondenten vrijwillig hebben meegewerkt, goed zijn ingelicht over het onderzoek, 18 jaar of ouder zijn, en altijd de mogelijkheid hebben gehad om zonder opgaaf

van reden de deelname te stoppen. De respondenten hebben daarnaast geen financiële vergoeding ontvangen voor hun medewerking. De audio-opnamen van de interviews zijn na het transcriberen gewist en iedere respondent is anonimiteit verzekerd.

### **Variabelen**

Het interviewschema (zie appendix 2) is semigestructureerd. Dit betekent dat er van tevoren een interviewschema is opgesteld, dat diende als uitgangspunt voor het interview. Dit interviewschema is opgesteld op basis van de belangrijkste theoretische concepten die besproken zijn in het theoretisch kader. Afhankelijk van de antwoorden die zijn gegeven tijdens het interview, is er afgeweken van het schema. Hierdoor is het mogelijk om dieper in te gaan op mogelijke interessante informatie. Het uiteindelijke doel, in kaart brengen hoe bedrijven in het MKB om gaan met transparantie over MVO en de rol van brancheorganisaties daarin, kan op deze manier zo goed mogelijk worden bereikt.

Het interview bestaat grofweg uit vijf delen. Het eerste deel gaat over MVO in het algemeen en de motivaties om aan MVO te doen. Op basis van de het gebrek aan een eenduidige definitie van MVO (Okoye, 2009; Van Marrewijk, 2003; Russo & Perrini, 2010; Graafland & Van de Ven, 2006) is allereerst gevraagd aan de respondenten wat zij en de leden van de brancheorganisatie onder MVO verstaan. Vervolgens is aan de respondent gevraagd wat de redenen zijn voor de leden van de brancheorganisatie om aan MVO te doen. Het doel van deze vraag is om te achterhalen of het verschil tussen morele en strategische overwegingen (Graafland & Van de Ven, 2006) en intrinsieke overtuiging en externe druk (Verhoeven & Zerfass, 2010) hier ook naar voren komt. In het tweede deel is gevraagd naar de MVO kwesties die spelen in de desbetreffende branche en het daaruit voortvloeiende MVO-beleid. Allerlei factoren, onder andere de branche, bepalen namelijk met welke MVO kwesties een bedrijf aan de slag gaat (Polonsky & Jevons, 2009; Runhaar & Lafferty, 2009). In het derde deel is gevraagd op welke stakeholders het MVO-beleid van de bij de

brancheorganisatie aangesloten bedrijven zich richt. Volgens verschillende onderzoekers spelen deze stakeholders immers een centrale rol bij transparantie over MVO (Kaptein, 2003; Dubbink et al., 2008; Wempe, 2003). In het vierde deel is gevraagd wat de respondent en de leden van de brancheorganisatie verstaan onder transparantie, en met welke reden leden transparant zijn over MVO. De term transparantie wordt immers op veel verschillende manier gebruikt (Wehmeier & Raaz, 2012). Tot slot is in het vijfde deel gevraagd naar de eventuele rol van de brancheorganisatie voor transparantie over MVO in het MKB. Deze vraag komt voort uit de aanbeveling van Jenkins (2006) om brancheorganisaties meer te betrekken bij MVO in het MKB. De grote verscheidenheid tussen sectoren geeft hij als reden voor dit advies.

Door het hele interview heen is aan de respondenten gevraagd of zij verschillen zien en merken tussen MKB-bedrijven en grote bedrijven, met als doel hier eventuele verklaringen uit te halen voor het verschil in transparantie tussen MKB-bedrijven en grote bedrijven. Voor MKB is de gebruikelijke definitie aangehouden; een bedrijf behoort tot het MKB wanneer het minder dan tweehonderdvijftig werknemers heeft. De interviews duurden tussen de dertig en zestig minuten en zijn met een audiorecorder opgenomen en achteraf getranscribeerd.

### **Analyse**

De uitgewerkte interviews zijn vervolgens systematisch gecodeerd in drie stappen. Eerst open coderen, vervolgens axiaal coderen en tot slot selectief coderen (Wester, Renckstorf & Scheepers, 2006; Boeije, 2005). Bij het open coderen, de zogenoemde exploratiefase, zijn alle verzamelde gegevens zorgvuldig doorgelezen, en ingedeeld in fragmenten. Hierbij zijn de fragmenten uit de teksten zoveel mogelijk vergeleken, zodat gelijke fragmenten waar mogelijk dezelfde codes toebedeeld kregen. Nadat alle interviews open waren gecodeerd, is er gericht gecodeerd; het axiaal coderen. In deze fase zijn nieuwe

codes gecreëerd op basis van alle codes die tot dan toe zijn gebruikt bij het open coderen. Alle fragmenten zijn hierbij beoordeeld op hun oorspronkelijke codes. Waar nodig zijn oude codes vervangen voor nieuwe, zodat alle gelijke fragmenten ook gelijke codes krijgen. In deze fases zijn hoofdcodes onderscheiden van sub-codes. Bijvoorbeeld ‘Definitie van MVO’ als hoofdcode, en ‘Drie P’s’ als sub-code. In deze fase zijn codes waar nodig opgesplitst of samengevoegd. In de laatste fase zijn de interviews selectief gecodeerd. In deze fase wordt structuur aangebracht in alle hoofd- en sub-codes. Uiteindelijk zijn de codes opgedeeld in acht delen, namelijk: ‘Definitie MVO’, ‘Reden MVO’, ‘Definitie transparantie’, ‘Reden transparantie’, ‘Voorbeelden van transparantie’, ‘Mate van transparantie’, ‘Verschillen MKB/Groot’, en ‘Rol brancheorganisaties’ (zie appendix 3). Het hele proces van coderen is gedaan aan de hand van de opmerkingenfunctie in Office Word 2010.

## Resultaten

Het begrip MVO, maatschappelijk verantwoord ondernemen, wordt door de respondenten op verschillende manieren uitgelegd. In de gegeven definities (*Wat verstaat u onder MVO?*<sup>1</sup>) zijn grofweg twee groepen te onderscheiden. Respondenten die een algemene omschrijving geven van het begrip MVO, en respondenten die MVO specifiek benaderen, aan de hand van kenmerken van de branche. In de eerste groep worden drie basisbegrippen genoemd. Allereerst *the triple bottom line*, de drie P’s.

#5<sup>2</sup>: “[Als het gaat om MVO]<sup>3</sup> proberen we hier een integrale visie op de drie P’s te gebruiken. Aan de hand daarvan proberen we handzame producten en

---

<sup>1</sup> Tussen haakjes staat de gestelde interviewvraag waaruit de beschreven resultaten zijn voortgevloeid.

<sup>2</sup> Een citaat van een respondent dat bovenstaande bewering ondersteunt. Het getal achter de ‘#’ is het nummer van de respondent. Zie appendix 1 voor het aantal leden van de brancheorganisatie, de functie van de respondent en het geslacht van de respondent.

diensten te creëren, om onze leden te helpen MVO binnen hun bedrijf op te zetten.”

Daarnaast gebruikt een aantal respondenten de term *license to operate* om het begrip MVO uit te leggen. In tegenstelling tot *the tripple bottom line*, waarbij het nemen van verantwoordelijkheid centraal staat, gaat *license to operate*, over het afleggen van verantwoording.

**#15:** “[MVO] is een basisvoorwaarde om in deze markt actief te zijn. Het is *license to operate*. Dat is ook ons streven: wij vinden dat het een vanzelfsprekendheid moet zijn, dat als je [product X] koop, dat het afkomstig is uit [duurzame productie].”

**#2:** “MVO is datgene wat je buiten wet- en regelgeving om moet doen om van de samenleving een vergunning te krijgen voor wat je doet, je *license to operate*.”

Naast *the triple bottom line* en *license to operate* wordt ISO 26000 genoemd om het begrip MVO uit te leggen. ISO 26000 is een internationale richtlijn die ondersteuning biedt bij het opzetten en implementeren van een organisatie-eigen MVO-beleid.

**#10:** “[MVO] is de aanpak van bedrijven, zoals wij die in onze MVO monitor presenteren...<sup>4</sup> Die MVO monitor is gebaseerd op de ISO 26000 richtlijn. Wij hebben die richtlijn vertaald naar behapbare vragen.”

---

<sup>3</sup> Woorden of zinsdelen tussen blokhaken zijn niet letterlijk gezegd door de respondenten. In deze gevallen gebruikte de respondent veel woorden om iets ‘kleiners’ te zeggen. Ook worden de blokhaken een enkele keer gebruikt om informatie te verbergen die terug te leiden is naar de identiteit van de respondent of de brancheorganisatie. Wegens privacy redenen zijn deze delen weggelaten.

<sup>4</sup> Drie puntjes ‘...’ worden gebruikt indien er in het citaat delen worden weggelaten. Dit is gedaan indien de delen niet relevant zijn voor de rest van de quote, of als een respondent een deel van de quote herhaalt in andere woorden.

Tien van de vijftien respondenten leggen MVO uit met behulp van de hierboven beschreven concepten. De andere vijf respondenten komen met een eigen term, of hanteren een specifieke opvatting van MVO, gericht op hun eigen branche.

**#3:** “Wij gebruiken geen MVO, maar [eigen term]. Met [die term] bedoelen we dat we [ons product] ontwikkelen met respect voor cultuur, natuur en milieu. Zodat we ook in de toekomstige periodes mensen kunnen laten genieten van prachtige [dienst].”

De leden van de brancheorganisaties hanteren nagenoeg dezelfde opvatting als de brancheorganisatie, zo geven de respondenten aan in de interviews (*Wat verstaan jullie leden onder MVO?*). Wel is er een groot verschil in de manier waarop MVO wordt ingevuld door de leden van de brancheorganisaties (*Hoe wordt MVO ingevuld? Is er een verschil tussen MKB-bedrijven en grote bedrijven?*). Wat hierbij opvalt, is het verschil tussen het MKB en grotere bedrijven dat vrijwel alle respondenten noemen. Uit de data komt duidelijk naar voren dat MKB'ers minder tijd hebben om serieus bezig te gaan met MVO, waardoor de uitwerking van MVO achterblijft bij de grote bedrijven in de branche.

**#14:** “De [grote bedrijven in de branche] hebben [MVO] volledig op hun netvlies. De kleinere kantoren zijn meer gericht [op hun *core business*]. Zij vinden het hele MVO aspect nog steeds secundair, en hebben niet door dat de lange termijn de enige manier is om te overleven.”

**#15:** “Er is geen verschil in opvatting [over MVO] tussen [de drie grote bedrijven in onze branche aan de ene kant, en de MKB-bedrijven aan de andere kant]. Er is wel een verschil in de wijze waarop [MVO] wordt ingevuld... [De grote bedrijven] hebben veel meer mogelijkheden om serieus werk te maken van [MVO].”

**#6:** “We hebben [leden], variërend van eenmansbedrijfjes tot internationale

Tabel 2: MVO kwesties

<i>People</i>	<i>Planet</i>
Arbeidsveiligheid	Co2
Gezondheid	Hergebruik
Sociale problemen	Circulaire economie
Vrijheid van vakvereniging	Milieu
Leefbaar loon	(duurzame) Grondstoffen
Gedwongen arbeid	Chemicaliën
Kinderarbeid	Energie
Toegankelijkheid van gebouwen	(zwerf) Afval
Duurzame inzetbaarheid personeel	Voedselverspilling
Integriteit / eerlijk zaken doen	Gezonde producten / additieven
Ziekteverzuim	Asbest

bedrijven met miljarden omzet. De bedrijven met miljarden omzet hebben een stafafdeling [voor MVO]... Een bedrijf met twee man personeel heeft daar een hele andere beleving bij.”

Het begrip MVO wordt door de respondenten met een verscheidenheid aan kwesties in verband gebracht (zie tabel 2). Wat hierbij opvalt, is dat de meeste respondenten vooral MVO kwesties noemen die van toepassing zijn op de branche die ze vertegenwoordigen. Meer algemene kwesties, zoals dubbelzijdig printen en energiezuinige auto's, worden nauwelijks genoemd, tenzij van essentieel onderdeel voor de branche.

### **Redenen om aan MVO te doen**

Over het algemeen zien de respondenten het belang van MVO. Zowel strategische als morele redenen om aan MVO te doen komen naar voren in de verzamelde data, zoals te zien in tabel 3 (*Welke redenen geven uw leden om aan MVO te doen?*). Als morele redenen worden onder andere ketenverantwoordelijkheid, idealisme, en visie gegeven. Strategische redenen gaan onder andere over de eisen van opdrachtgevers, concurrentievoordeel,

*Tabel 3: Reden om aan MVO te doen*

---

*Morele overwegingen*

Verantwoordelijkheid nemen / Ketenvaantwoordelijkheid

Jezelf willen verbeteren

Idealisme / passie

Trots

Zingeving en ontwikkeling van bedrijf en werk

Intrinsieke overtuiging / visie

*Strategische overwegingen*

Meerwaarde genereren voor opdrachtgevers / Klanten binden en behouden

Eis vanuit de opdrachtgever

Continuïteit van het bedrijf / klaar zijn voor de toekomst / kansen in de markt

Druk vanuit de media en milieuorganisaties / Ngo's

Reputatie en imago (van de branche)

Geldbesparing

Opgelegd vanaf hoofdkantoor/moederconcern

---

geldbesparing of het voortbestaan van het bedrijf. Over de rol van de opdrachtgever wordt verschillend gedacht. Vier van de vijftien respondenten geven aan dat opdrachtgevers steeds vaker naar MVO. Vijf van de vijftien respondenten geven aan dat opdrachtgevers er juist helemaal niet om vragen. Het MVO-beleid van sommige laat om die reden ook te wensen over.

**#6:** “[Duurzame initiatieven worden heel vaak niet uitgevoerd], omdat er heel vaak nog gewoon op de laagste prijs wordt ingeschreven.”

**#8:** “Het probleem is dat andere bedrijven niet ontvankelijk zijn [voor MVO]. Ook de overheid niet. Ze hebben het mooie woord, maar kiezen uiteindelijk voor prijs. Bedrijven worden niet gewaardeerd voor alle inzet die ze hebben gedaan.”



Hoewel de respondenten zowel strategische als morele overwegingen noemen, worden er verschillen waargenomen tussen het MKB en grote bedrijven (*Ziet u verschillen tussen het MKB en grote bedrijven als het gaat om redenen om aan MVO te doen?*). Uit de data blijkt onder andere dat grote bedrijven MVO strategischer inzetten dan MKB-bedrijven. Hiervoor worden verschillende redenen gegeven. Drie respondenten geven aan dat grote bedrijven veel meer in de belangstelling staan, en dat zij daarom MVO strategisch inzetten. Grote bedrijven liggen onder een vergrootglas, hebben een voorbeeldrol, of staan op een maatschappelijk podium.

**#13:** “Grote bedrijven hebben een voorbeeldrol. Dat is een hele andere motivatie.”

**#6:** “[Groot landelijk bekend bedrijf] heeft een heel ander maatschappelijk voorbeeld, [dan de kleinere bedrijven]. Zij staan op het maatschappelijke podium, en pakken maatschappelijke thema’s.”

Daarnaast wordt genoemd dat grote bedrijven vaak te maken hebben met internationale moederbedrijven die een beleid uitstippelen, en dat er voor grote bedrijven allerlei regels zijn als het gaat over transparantie. Grote bedrijven hebben bovendien te maken met aandeelhouders en managementteams, waardoor beslissingen veel meer overwogen worden gemaakt, gericht op maximaal rendement voor de organisatie. Tot slot is er bij grote bedrijven meer vraag vanuit de markt om aan MVO te doen. Grote bedrijven werken doorgaans met grotere opdrachtgevers die MVO steeds vaker als eis stellen. Daarnaast voelen zij druk van milieuorganisaties, andere Ngo’s en de maatschappij als geheel.

**#15:** “Twee van de drie bij ons aangesloten grote bedrijven zijn in handen van aandeelhouders. Die kijken vooral naar wat het best rendeert voor de organisatie. MVO is daarin een belangrijke parameter. Het wordt heel strategisch ingezet.”

**#1:** “De grote [bedrijven] kiezen voor een bepaalde strategie. De moederconcerns hebben daar veel invloed... Daar zit een hele andere drive in, dan de kleinere [ondernemers]... Je hebt gemotiveerde ondernemers, maar ook ondernemers die zeggen: als we [niet aan MVO] doen, dan missen we de boot.”

MKB-bedrijven gaan, in tegenstelling tot de grote bedrijven, mee met ‘de stroom’. Zij doen vooral wat op dat moment gezien wordt als de minimale eis. Het gebrek aan tijd en geld, en een sterke focus op de *core business* van het bedrijf worden als belangrijkste redenen gegeven. MVO komt in het MKB veel meer vanuit de ondernemer zelf. Het MVO beleid verschilt om die reden ook sterk, omdat ondernemers heel verschillend aankijken tegen MVO.

**#3:** "Bij veel MKB bedrijven is [MVO] vanuit binnen gegroeid... Vaak vanuit een soort van idealisme. Later groeit dat wel uit tot zakelijkheid. Bij [groot bedrijf] zie je dat het veel meer van ze verwacht wordt, bijvoorbeeld doordat ze de marktleider zijn. Zij worden als eerste door de mangel gehaald door de pers en de media. Hun reputatie en imago mogen niet worden aangetast."

### **Transparantie over MVO**

Het begrip transparantie wordt door de respondenten op verschillende manieren gedefinieerd, waarbij ‘een hoge mate van openheid’ vaak wordt genoemd (*Wat verstaat u onder transparantie?*). Bij het definiëren van transparantie geeft een aantal respondenten aan dat bedrijven, naast de dingen die goed gaan, ook openheid dienen te geven over MVO kwesties die minder goed gaan.

**#1:** “Je moet ook communiceren als je bijvoorbeeld een [product] hebt gemaakt met een Co2 belastend [materiaal]... Is dat erg? Ik denk het niet, zo lang je erover communiceert. Weet en leg uit waardoor dat veroorzaakt is.”

**#12:** “Denk na over de onderwerpen die relevant zijn, neem je besluiten en

zorg dat je die besluiten heel goed uit kunt leggen... Laat dingen zien die lukken, maar laat ook dingen zien die niet zo goed lukken. Proactief.”

Een aantal brancheorganisaties ziet transparantie als een taak voor de branche, in plaats van een taak voor de individuele ondernemer. Hierbinnen zijn twee gevallen te onderscheiden: brancheorganisaties die transparantie verwachten van hun leden, maar die informatie vervolgens voor henzelf houden, en brancheorganisaties die het als taak zien om informatie van alle leden te verzamelen, en dat vervolgens wereldkundig te maken.

**#3:** “Wij zeggen als brancheorganisatie: dit zijn de minimale criteria waaraan alle leden moeten voldoen op het gebied van [duurzaam ondernemen]. Ze rapporteren daarover richting ons. Die informatie is niet beschikbaar voor anderen.”

**#15:** “Transparantie is open en bloot vertellen hoe het er voor staat... We streven naar duurzaamheid en dat doen we met heldere doelstellingen. We gaan twee keer per jaar wereldkundig maken wat de resultaten zijn. Dat kunnen positieve resultaten zijn, maar ook negatieve.”

Tot slot wordt transparantie door een aantal respondenten gezien als ‘het inzichtelijk maken van de keten.’ De respondenten die deze definitie van transparantie geven, vertegenwoordigen bedrijven die producten of halffabricaten leveren.

**#2:** “[Met transparantie bedoel ik] het openlijk laten zien hoe je keten in elkaar zit. Of je dat nou beschikbaar stelt en iemand moet het opzoeken, of je publiceert het actief, dat is voor mij niet de essentie. De uitdaging is dat veel mensen geen inzicht hebben hoe hun keten in elkaar zit.”

**#13:** “Dat we op den duur goed inzichtelijk hebben waar onze producten vandaan komen die we inkopen... En wat voor issues daarin [spelen], zodat we die issues kunnen borgen. Maximale openheid in de keten.”

### Redenen voor transparantie

In tegenstelling tot redenen om aan MVO te doen, zijn de respondenten minder eensgezind als het gaat om redenen om transparant te zijn (*Waarom zouden bedrijven transparant moeten zijn over MVO?*). Er worden zowel redenen gegeven om wel transparant te zijn over MVO, als redenen om niet transparant te zijn over MVO (zie tabel 3). Allereerst geven de respondenten uiteenlopende redenen waarom transparantie over MVO belangrijk kan zijn voor een organisatie, zoals ‘transparantie over MVO is goed voor het imago van de branche’, ‘de opdrachtgever vraagt erom’, ‘transparantie over MVO voorkomt problemen’, en ‘er is een grotere kans op extern kapitaal als je transparant bent over MVO’. Wat hierbij opvalt, in tegenstelling tot redenen om aan MVO te doen, is dat transparantie over MVO alleen strategisch wordt ingezet. Morele redenen om transparant te zijn over MVO worden niet genoemd.

Daarnaast geven de respondenten ook redenen waarom bedrijven niet transparant zijn over MVO. Eén respondent noemt dat bedrijven angstig zijn om afgerekend te worden op hun openheid. Een aantal andere respondenten geeft aan dat transparantie veel tijd en geld kost, terwijl het weinig oplevert omdat er geen vraag naar is.

**#2:** “Bedrijven hebben de angst dat als ze iets publiceren over wat ze misschien willen bereiken, dat ze worden overvallen door een wereld van Ngo’s die allemaal de [branche] aanvallen... Ze zijn bang dat ze er op af worden gerekend.”

**#8:** “Een paar jaar geleden dachten we echt dat het nodig was dat onze bedrijven actief en transparant met MVO bezig gingen. [De signalen waren dat de markt daar actief om ging vragen, maar dat blijkt niet te zijn uitgekomen.] Ondernemers denken: het kost me tijd, geld en energie, maar het levert me geen extra omzet op. Het moet nu van buiten komen.”

*Tabel 4: Redenen om wel/niet transparant te zijn over MVO*

---

*Redenen om wel transparant te zijn*

Management tool

Bedrijven onderling vergelijken

Eis vanuit de brancheorganisatie

Consument/opdrachtgever wil openheid

Goed voor het imago van de branche

Maatschappelijke ontwikkeling

Aantrekkelijkheid als werkgever

Het voorkomt problemen

Wetgeving

Verhoogde kans op externe financiering

*Redenen om niet transparant te zijn*

Bedrijven weten niet waarover ze transparant dienen te zijn

De waan van de dag regeert

Er is geen marktvraag voor / je verdient er niets mee

Het kost veel tijd

Transparantie wordt gezien als ‘jezelf op de brost kloppen’

Consumenten zijn niet geïnteresseerd in MVO

Geen zicht op toeleveringsketen

Angst om aangevallen te worden

---

De respondenten geven daarnaast aan dat er verschillen zijn tussen het MKB en grote bedrijven, als het gaat om transparantie over MVO (*Zijn er verschillen tussen het MKB en grote bedrijven, als het gaat om transparantie over MVO?*). Uit de data blijkt dat MKB-bedrijven minder transparant zijn over MVO dan grote bedrijven. Naast het gebrek aan tijd en geld, wordt onder andere het karakter van de gemiddelde MKB-ondernemer genoemd.

**#4:** “MKB-bedrijven zijn minder gericht op communicatie met stakeholders en de buitenwereld. Dat is cultuurbepaald. Het wordt al snel gezien als op de borst kloppen... Het is een soort... valse bescheidenheid.”

**#5:** “MKB’ers zijn terughoudend met praten over MVO. Grotere bedrijven zijn vaak wat onpersoonlijker en commerciëler... Je ziet dat dat soort [kleine bedrijven] vaak niet zo goed zijn in vertellen wat ze doen.”

Verder wordt wet- en regelgeving genoemd door veel respondenten. De grootste bedrijven dienen zich te houden aan regels die hen verplicht stellen transparant te zijn. Verder dienen dochterondernemingen vaak transparant te zijn richting hun internationale moederconcerns. Tot slot wordt het verschil in druk van buitenaf genoemd. Grote bedrijven staan meer in de spotlights, waardoor zij sneller geneigd zijn om openheid van zaken te geven.

**#6:** “Als je op een maatschappelijk podium staat, dan moet je gewoon transparant zijn. Je keuzes en afwegingen vertellen. Ik zal er nooit voor pleiten dat een MKB onderneming een duurzaamheidsverslag moet maken. Ze zien me al aankomen.”

Tot slot komt uit de data naar voren dat grote bedrijven transparanter over MVO zijn, omdat ze MVO meer strategisch inzetten. Openheid over MVO is de enige manier om die strategische voordelen te behalen.

**#5:** "De echt grote bedrijven [zijn transparant] vanuit strategisch en pragmatische overwegingen. Dat zijn ook multinationals. Daar is geen ondernemer meer die dat vanuit zijn eigen persoonlijk overweging doet." [#5]

**#10:** "Ik denk dat elk MKB bedrijf anno 2014 op een heel behoorlijk niveau zit, maar wat het MKB echt moet leren is het vermarkten van hun niveau. Dat doen de grote multinationals veel beter dan het MKB."

### **Transparantie over MVO in de praktijk**

Uit de data blijkt dat veel brancheorganisaties bezig zijn met transparantie over MVO, zoals te zien is in tabel 5 (*Wat is de rol van de brancheorganisatie bij transparantie over MVO?*). Brancheorganisatie introduceren keurmerken, ontwikkelen zelfscans of verplichten

*Tabel 5: Transparantie over MVO in de praktijk**Op brancheniveau*

Keurmerk introduceren

Alle leden moeten verplicht een duurzaamheidscoördinator aan stellen die rapporteert

Internetapplicaties en zelfscans ontwikkeld door brancheorganisaties

Bedrijven helpen met het maken van jaarverslagen

Co2 calculator

Duurzaamheidsprofiel invullen op reviewsite

Transparantie aantonen via publicatieplatform NEN

Transparantie over directiesalarissen

Certificaatsystemen

*Individueel*

Herkomst van materialen vastleggen

Bedrijven mogen zelf kiezen wat ze communiceren

Transparantie in nieuwsbrieven en reclamemateriaal

Transparantie via de website, via auto's

Regionaal betrokken zijn bij goede doelen

Jaarverslag maken

Open dagen organiseren

leden te rapporteren naar hen. Eén respondent gaf aan dat de brancheorganisatie zelf het keurmerk is: alle aangesloten leden moeten voldoen aan bepaalde duurzaamheidsvoorwaarden, waardoor de buitenwereld kan zien: alle leden van die brancheorganisatie 'zijn MVO'. Volgens een aantal respondenten kan een brancheorganisatie een belangrijke rol vervullen als het gaat om transparantie over MVO in het MKB.

**#3:** "Wij hebben de rol om [transparantie over MVO] zo te faciliteren dat [de MKB-ondernemer] dat naast het dagelijks ondernemerschap nog kan doen."

**#4:** "Via het ISO 26000 project proberen we transparantie te ondersteunen.

Een zelfverklaring kost veel tijd en geld, dus doen we het met bedrijven samen.

We delen kennis."

Naast brancheorganisaties die transparantie over MVO regelen op brancheniveau, is er ook een aantal brancheorganisaties dat transparantie overlaat aan de ondernemers zelf. Zij trekken hun handen er vanaf en vinden het een verantwoordelijkheid van de ondernemer zelf.

**#2:** “Het gaat erom dat je als bedrijf tot de ontdekking komt: nu is het voor mij het moment om te laten zien wat ik doe aan MVO... Dan moet hij dat vooral doen. Maar het moet een keuze kunnen zijn wat het bedrijf dan communiceert, waarover, en aan wie.”

Over het algemeen blijkt dat transparantie over MVO onder MKB'ers te wensen over laat, ondanks de inspanningen van de brancheorganisaties (*Hoe transparant zijn jullie leden?*). Vijf van de vijftien respondenten geeft aan dat er in hun branche transparantie bestaat over MVO. In alle gevallen komt deze transparantie voort uit inspanningen van de brancheorganisatie. Het imago van de branche is hiervoor de belangrijkste reden. In de overige tien brancheorganisaties zijn er grote verschillen tussen de leden. Veel respondenten geven aan dat hun leden wel aan MVO doen, maar er nauwelijks over praten. De meeste brancheorganisaties proberen hun leden met concrete instrumenten en handvatten te stimuleren om transparant te zijn over MVO, maar deze instrumenten en handvatten worden heel wisselend gebruikt door de leden.

**#5:** “Wij vinden het belangrijk om concrete handvatten te geven. We hebben bijvoorbeeld een scan ontwikkeld waaruit je een bepaalde verslaglegging kan halen. Maar dat gaat blijkbaar toch een stap te ver voor veel [MKB-bedrijven]. Ze doen het niet.”

**#2:** “Als ik trouw ben aan mijn eigen definitie [openlijk laten zien hoe je keten in elkaar zit], dan is maar een klein deel van de bedrijven transparant. Het overgrote deel niet.”

**#5:** “Er zijn allerlei bedrijven die wel aan MVO doen, maar er niet over praten.



Zij zeggen: daar praat je niet over, het is normaal. Dat zijn met name MKB'ers.”

#4: “Bedrijven doen veel meer [aan MVO] dan zichtbaar is. Dus veel blijft binnen de poort of achter de voordeur.”

### Discussie

De centrale vraag in dit onderzoek luidt als volgt: *Hoe gaan Nederlandse MKB-bedrijven om met transparantie over MVO, en welke rol spelen brancheorganisaties hierin?* Uit de resultaten blijkt dat er grote verschillen zijn tussen MKB-bedrijven in Nederland, als het gaat over transparantie over MVO. Als er sprake is van transparantie over MVO, dan komt het initiatief vaak vanuit de brancheorganisatie waarvan het MKB-bedrijf lid is. Het imago van de branche is in die gevallen reden voor de brancheorganisaties om met transparantie aan de slag te gaan. In de andere onderzochte gevallen nemen brancheorganisaties wel initiatief om transparantie over MVO te stimuleren, maar dit wordt heel wisselend ingevuld door de leden van de brancheorganisatie. Hier zijn verschillende oorzaken voor aan te wijzen.

Allereerst is er een verschil in motivatie om aan MVO te doen tussen MKB-bedrijven en grote bedrijven. De basis voor deze verschillen ligt in de verschillen in eigenschappen tussen MKB-bedrijven en grote bedrijven. Uit de resultaten blijkt dat grote bedrijven MVO vooral strategisch inzetten, omdat zij meer in de belangstelling staan. Ze hebben een voorbeeldrol en staan op een maatschappelijk podium. De druk is groter, waardoor er meer aan MVO wordt gedaan. Daarnaast hebben grote bedrijven te maken met internationale moederbedrijven die beleid uitstippelen, aandeelhouders en managementteams. De beslissingen die worden gemaakt bij grote bedrijven zijn over het algemeen gericht op een maximaal rendement voor de organisatie. Tot slot is er bij grote bedrijven meer vraag vanuit de markt om aan MVO te doen. Voor MKB bedrijven geldt dit minder of helemaal niet. Ze

hebben minder tijd en geld, voelen minder druk van opdrachtgevers en zijn meer gericht op de *core business* van hun organisatie. Dit komt overeen met de opvatting van Visser (2011). Volgens hem faalt MVO in de huidige vorm, omdat duurzame producten en diensten niet worden beloofd door de markt. Uit dit onderzoek blijkt dat- zeker in het MKB - het geval. Als er aan MVO wordt gedaan in het MKB, dan komt het vooral vanuit de ondernemer zelf. Morele redenen spelen bij MKB-bedrijven een grote rol, in tegenstelling tot strategische redenen; ondernemers/eigenaren zijn wel of niet intrinsiek gemotiveerd om aan MVO te doen. Hun persoonlijke opvattingen over MVO zijn doorslaggevend. De verschillen in eigenschappen tussen MKB-bedrijven en grote bedrijven komen overeen met eerder wetenschappelijk onderzoek van Jenkins (2004) en Dubbink et al. (2008). Het gevonden verschil tussen morele- en strategische motivaties komt overeen met onderzoek van Nielsen & Thomsen (2009). Zij kwamen tot de conclusie dat MVO in het MKB vooral een ethische en morele aangelegenheid is; strategische communicatie, reputatiemanagement en PR spelen hierin geen rol. Dat blijkt ook uit dit onderzoek.

Het feit dat MKB-bedrijven vooral aan MVO doen vanuit een morele overweging/intrinsieke overtuiging, maakt dat zij tegelijkertijd ook minder transparant zijn over MVO, zo blijkt eveneens. De door de respondenten gegeven redenen om transparant te zijn over MVO, zijn namelijk allemaal strategisch van aard. Bedrijven zijn bijvoorbeeld transparant, omdat opdrachtgevers inzicht willen hebben in MVO activiteiten. Daarnaast zorgt transparantie voor een goed imago van een bedrijf of van de branche in zijn geheel. Aangezien MKB-bedrijven vooral vanuit morele overwegingen en intrinsiek gemotiveerd bezig zijn met MVO, speelt transparantie bij deze groep bedrijven een minder grote rol. De strategische voordelen van transparantie zien zij niet of minder. Daarnaast hebben MKB-bedrijven specifieke redenen om niet transparant te zijn over MVO. Het kost ondernemers allereerst veel tijd om transparant te zijn. Daarnaast zijn stakeholders niet geïnteresseerd in

MVO. MKB-bedrijven weten niet waarover ze transparant dienen te zijn en transparantie zit niet in het karakter van de gemiddelde MKB-ondernemer. Deze conclusie gaat in tegen eerder wetenschappelijk onderzoek naar transparantie over MVO. Daaruit bleek dat transparantie een voorwaarde is voor MVO (Marshall et al., 2007; Dubbink et al., 2008). Uit dit onderzoek blijkt dat transparantie over MVO vooral van toepassing is als de MVO activiteiten voortkomen vanuit een strategische overweging. In het geval van MKB-bedrijven is dit niet of minder het geval, waardoor transparantie ook minder aan de orde is. Hiermee wordt ook gedeeltelijk ontkracht dat de groeiende belangstelling voor MVO kan worden beschouwd als een reactie op de toenemende vraag naar openheid en transparantie (Roome, 2005). Verder gaat deze conclusie gedeeltelijk in tegen de opvatting van Wehmeier en Raaz (2012), dat stakeholders verwachten dat bedrijven informatie vrijgeven over producten, productieprocessen, leveranciers, beslissingen en de processen die daaraan vooraf gaan. Uit dit onderzoek blijkt dat dit bij grote bedrijven zeker aan de orde is, maar bij MKB-bedrijven veel minder. Dat de conclusie van dit onderzoek gedeeltelijk ingaat tegen eerder onderzoek naar transparantie en MVO, lijkt de opvatting te onderstrepen dat MVO traditioneel het domein is van grote bedrijven (Jenkins, 2006; Russo & Perrini, 2009; Murillo & Lozano, 2006). Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat de traditionele opvattingen over transparantie over MVO niet per se ook gelden voor het MKB.

Deze conclusie ondersteunt het voorstel van Jenkins (2006), die een rol voor brancheorganisaties ziet weggelegd bij de implementatie van MVO in het MKB. Door het gebrek aan vraag vanuit de markt, en de beperkte motivatie van ondernemers/eigenaren kan een brancheorganisatie het MKB helpen om toch transparant te zijn over MVO. Bij de brancheorganisaties van de respondenten uit dit onderzoek gebeurt dat ook. Dat neemt niet weg dat er grote verschillen zijn in de uiteindelijke mate van transparantie. MKB bedrijven blijven door een gebrek aan tijd, geld, vooral gefocust op hun *core business*. Daarnaast is de

verscheidenheid in het Nederlandse MKB erg groot, waardoor er veel factoren zijn die het uiteindelijke succes van beleid en ontwikkelde instrumenten bepalen. Onder ander de verscheidenheid aan MVO kwesties (tabel 2) maakt het heel moeilijk om *best practices* op te stellen. Deze conclusie bevestigt dat de verscheidenheid aan kwesties MVO een erg complex onderwerp maakt (Polonsky & Jevons, 2009).

De oplossing voor het stimuleren van transparantie over MVO in het MKB kan liggen in een toenemende vraag naar MVO vanuit opdrachtgevers en klanten. MKB-bedrijven zullen meer aan MVO gaan doen als zij het in hun portemonnee gaan voelen, volgens ondervraagde respondenten. In dat geval wordt het MKB ook getriggerd om MVO strategisch in te gaan zetten, waardoor transparantie over MVO ook interessant wordt. De overheid kan hier als grootste opdrachtgever van Nederland een bepalende rol in spelen, zo geven de respondenten aan.

Een andere oplossing voor het gebrek aan transparantie over MVO, is het MVO 2.0 model van Visser (2011). Hij stelt dat MVO faalt in de huidige vorm. Ondernemers zijn volgens hem te veel gefocust op het maken van winst, en daardoor gaat de ontwikkeling van MVO te langzaam. In plaats van een winstfocus, moeten bedrijven volgens Visser (2011) als doel hebben om de samenleving te dienen en hoogwaardige producten en diensten te maken die ons welzijn verbeteren. De resultaten van dit onderzoek ondersteunen deze opvatting. MKB'ers zijn over het algemeen gematigd transparant over MVO, omdat transparantie over MVO over het algemeen te weinig gewaardeerd/niet uitbetaald wordt door opdrachtgevers en klanten. Hieruit blijkt dat MVO in het huidige model gericht is op het belonen van inspanning. In het MVO 2.0 model van Visser (2011) is dat niet meer aan de orde. De vraag is alleen hoe realistisch een dergelijk nieuw model is.

### **Limitaties en aanbevelingen**

De respondenten in dit onderzoek zijn allen vertegenwoordigers van

brancheorganisaties, waardoor zij goed inzicht hebben in de MVO activiteiten en de mate van transparantie van MKB'ers de branche die zij mede vertegenwoordigen. De resultaten van dit onderzoek zijn in deze vorm echter afhankelijk van de observaties van de respondenten. Wat zij in hun dagelijkse werk tegenkomen is hier aangenomen als de werkelijkheid. Het is mogelijk dat een intensief onderzoek onder MKB'ers in Nederland een ander, genuanceerder of juist sterker beeld laat zien.

Daarnaast is aan de respondenten gevraagd wat de rol van de brancheorganisatie waarvoor zij werken is of kan zijn. Omdat de respondenten zelf werkzaam zijn in de brancheorganisaties hebben zij hier goed zicht op, maar de vraag is hoe onbevooroordeeld zij aankijken tegen hun eigen rol. Een onderzoek onder MKB'ers zelf laat wellicht een heel ander beeld zien. Hebben MKB'ers wel behoefte aan de instrumenten die ontwikkeld worden door de brancheorganisaties? Om dit onderzoek een vervolg te geven zou het daarom nuttig kunnen zijn om een *case study* uit te voeren onder MKB'ers die wel transparant zijn over MVO. Waarom doen zij dat? Hoe doen zij dat? En wat levert het hen op?

Tot slot kan het nuttig zijn om onderzoek te doen naar de mate van transparantie onder MKB'ers. In dit onderzoek is vooral aandacht besteed aan de redenen: waarom zijn MKB'ers wel of niet transparant. De vraag is daarnaast: hoe transparant zijn de instrumenten die door brancheorganisaties ontwikkeld zijn?

Al met al dient dit onderzoek als een nuttige eerste stap naar kennis over transparantie over MVO in het MKB. Het is gebleken dat er veel verschillen zijn binnen het MKB als het gaat om transparantie over MVO. MKB-bedrijven zijn over het algemeen niet of slecht gemotiveerd om transparant te zijn over MVO, omdat er geen vraag naar is vanuit de markt. Daarnaast zit transparantie niet in het karakter van een MKB-ondernemer. Ook is er vaak een gebrek aan tijd en geld, doordat MKB-ondernemers gefocust zijn op hun *core business*. In sommige gevallen is er wel sprake van transparantie over MVO. De brancheorganisaties

spelen hierin een bepalende rol. Om transparantie over MVO in het MKB te verhogen kan het stimuleren van marktvraag naar MVO uitkomst bieden. Een andere mogelijkheid is om af te stappen van het huidige MVO model, en MVO 2.0 toe te passen. Hierin wordt het winst oogmerk van bedrijven vervangen door een andere manier van ondernemen, waarbij bedrijven hoogwaardige producten en diensten te maken die ons welzijn verbeteren.

## Referenties

- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag, NL: Boom Onderwijs.
- Capgemini. (2013). *Collectieve inkoop van een integrale keten van preventie, verzuim en re-integratie*. Opgehaald van <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2013/10/15/collectieve-inkoop-van-een-integrale-keten-van-preventie-verzuim-en-re-integratie/rapport-collectieve-contracten.pdf>
- Dubbink, W., Graafland, J., & Van Liedekerke, L. (2008). CSR, transparency and the role of intermediate organisations. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 391-406.
- Europese Commissie (2014, 15 april). *Improving corporate governance: Europe's largest companies will have to be more transparent about how they operate* [Persbericht]. Opgehaald van [http://europa.eu/rapid/press-release\\_STATEMENT-14-124\\_en.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-14-124_en.htm?locale=en)
- Graafland, J., & Van de Ven, B. (2006). Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 22, 111-123.
- Holmström, S. (1997). The inter-subjective and the social system public relations paradigms: two Basically Differing Roles for Public Relations in the Corporate Practice of Social Responsibility. *Journal of Communication Management*, 2(1), 24-39.
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.
- Kaptein, M. (2003). *De open onderneming: een bedrijfsethisch vraagstuk* (Doctoraal proefschrift). Opgehaald van SSRN. (No. EIA-2003-16-ORG.)

- Kolk, A., & Pinkse, J. (2010). The integration of corporate governance in corporate social responsibility disclosures. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(1), 15-26.
- Lee, M. D. P. (2007). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Marshall, R. S., Brown, D., & Plumlee, M. (2007). 'Negotiated' Transparency? *Journal of Corporate Citizenship*, 28, 43-60.
- Miles, M. P., & Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: a source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of business ethics*, 23(3), 299-311.
- MKB Service Desk (2014). Informatie over het MKB (midden- en kleinbedrijf) in Nederland. Opgehaald op 7 april, 2014, van <http://www.mkbservicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf-nederland.htm>.
- Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. U. (2008). The 'catch 22' of communicating CSR: findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111.
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.
- Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2009). CSR communication in small and medium-sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), 176-189.
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of "triple bottom line". *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262.
- Okoye, A. (2009). Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: is a definition necessary? *Journal of Business Ethics*, 89(4), 613-627.



- Polonsky, M., & Jevons, C. (2009). Global branding and strategic CSR: an overview of three types of complexity. *International Marketing Review*, 26(3), 327-347.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Roome, N. (2005). Some implications of national agendas for CSR. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe*, (pp. 317-333). Berlijn, GER: Springer.
- Runhaar, H., & Lafferty, H. (2009). Governing corporate social responsibility: an assessment of the contribution of the UN Global Compact to CSR strategies in the telecommunications industry. *Journal of Business Ethics*, 84(4), 479-495.
- Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207-221.
- Schreuder, A. (2014, 19 april). Pffjieuw, vielen we bijna uit de lucht. *NRC Next*. Opgehaald op 20 april van <http://www.blendle.nl>
- Tulder, R. J. M., & Van der Zwart, A. (2003). *Reputaties op het spel: Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*. Utrecht, NL: Spectrum
- Udayasankar, K. (2008). Corporate social responsibility and firm size. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 167-175.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44, 95-105.
- Verčič, D., Van Ruler, B., Bütschi, G., & Flodin, B. (2002). On the definition of public relations: A European view. *Public Relations Review*, 27(4), 373-387.

- Verhoeven, P., & Zerfass, A. (2010). Reflectieve communicatie bij organisaties: Nederlands communicatiemanagement in Europees perspectief. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 38(2), 156-171.
- Visser, W. (2011). The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business. *Journal of business systems, governance and ethics*, 5(3), 7-22.
- Wehmeier, S., & Raaz, O. (2012). Transparency matters: The concept of organizational transparency in the academic discourse. *Public Relations Inquiry*, 1(3), 337-366.
- Wempe, J. (2003). *De open onderneming: een maatschappelijk vraagstuk* (Doctoraal proefschrift). Opgehaald van SSRN. (No. EIA-2003-16-ORG.)
- Wester, F. P. J., Renckstorf, K., & Scheepers, P. L. H. (2006). *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap*. Alphen aan den Rijn, NL: Kluwer.

## Appendix 1: respondenten

<i>Respondent</i>	<i>Functie</i>	<i>Aantal leden</i>	<i>Geslacht</i>
1	Beleidsmedewerker	< 250	Man
2	Directeur	500 – 1.000	Man
3	Projectmanager	250 - 500	Man
4	Directeur	250 - 500	Man
5	Projectmanager	1.000 – 10.000	Man
6	Beleidsmedewerker	> 10.000	Vrouw
7	Beleidsmedewerker	1.000 – 10.000	Vrouw
8	Projectmanager	1.000 – 10.000	Man
9	Beleidssecretaris	250 - 500	Man
10	Beleidssecretaris	> 10.000	Man
11	Directeur	< 250	Vrouw
12	Beleidsmedewerker	< 250	Vrouw
13	Beleidsmedewerker	< 250	Vrouw
14	Beleidssecretaris	> 10.000*	Man
15	Directeur	250 - 500	Man

(\*) Deze respondent is beleidssecretaris van een beroepsvereniging

## Appendix 2: interviewschema

<i>Synthesizing concepts</i>	<i>Theorie</i>	<i>Interviewvragen</i>
MVO / motivaties voor MVO	<p>*In de literatuur bestaat geen consensus over het begrip MVO (Okoye, 2009; Van Marrewijk; 2003; Russo &amp; Perrini, 2010; Graafland &amp; Van de Ven, 2006).</p> <p>*Ieder bedrijf moet een definitie kiezen die het best aansluit bij zijn eigen strategie en intenties (Van Marrewijk, 2003).</p> <p>*Bedrijven hebben zowel morele als strategische redenen om aan MVO te doen (Graafland &amp; Van de Ven, 2006).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat verstaat u onder MVO?</li> <li>- Wat verstaan uw leden onder MVO?</li> <li>- Met welke redenen doen uw leden aan MVO?</li> </ul>
MVO kwesties	<p>*MVO kwesties zijn maatschappelijke kwesties waarop het MVO-beleid van een bedrijf zich richt. Verschillende factoren bepalen uiteindelijk hoe een bedrijf omgaat met MVO kwesties, zoals de omgeving waarin de organisatie opereert, de branche, het perspectief van de verschillende stakeholders en de opvattingen van het bedrijf zelf (Polonsky &amp; Jevons, 2009; Runhaar &amp; Lafferty, 2009).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke MVO kwesties spelen er in uw branche?</li> <li>- Welke branche specifieke MVO kwesties spelen er in uw branche?</li> </ul>
Stakeholders	<p>*MVO blijft marginaal als het voor stakeholders niet mogelijk is om een bedrijf nauwlettend in de gaten te houden (Dubink, Graafland en Van Liederkerke, 2008).</p> <p>*Stakeholders zijn bereid om mee te denken over constructieve oplossingen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat zijn de belangrijkste stakeholders in uw branche?</li> <li>- Op welke stakeholders is het MVO-beleid gericht?</li> </ul>

---

	als bedrijven open zijn over vraagstukken waarmee ze geconfronteerd worden (Wempe, 2003).	
Transparantie	<p>*Over het algemeen wordt het begrip transparantie gezien als ‘een open stroom aan informatie’. In zestien van de 105 artikelen wordt het begrip gedefinieerd. (Wehmeier &amp; Raaz, 2012).</p> <p>*Transparantie betekent: informatie vrijgeven op een dusdanige manier, zodat het voor betrokken partijen (de stakeholders) eenvoudig is om een goed inzicht te krijgen in de onderwerpen die voor hen relevant zijn (Kaptein, 2003).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat verstaat u onder transparantie?</li> <li>- Wat verstaan uw leden onder transparantie?</li> <li>- Op welke manier zijn uw leden transparant?</li> <li>- Waarover zijn uw leden transparant?</li> </ul>
Branche-organisaties	<p>*Een brancheorganisatie is een vereniging van ondernemers uit dezelfde branche. Zij behartigen belangen van hun leden door bijvoorbeeld lobby, (cao-) onderhandelingen, het geven van (juridisch)advies of het organiseren van bijeenkomsten (Capgemini, 2013).</p> <p>*Er zijn grote verschillen tussen sectoren in het MKB. Om die reden is er bij de implementatie van MVO in het MKB een rol weggelegd voor brancheorganisaties (Jenkins, 2006).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat is uw rol bij het MVO-beleid van bedrijven?</li> <li>- Stimuleert u transparantie over MVO?</li> <li>- Hoe kunt u het MKB helpen om transparant te zijn over MVO?</li> </ul>

---

## Appendix 3: Codeboek

---

*Definitie MVO*<sup>5</sup>Drie P's<sup>6</sup>

License to operate

Eigen term

*Reden MVO*

Morele overweging

Strategische overweging

Overweging geen MVO

*Definitie transparantie*

Openheid organisatie

Openheid richting brancheorganisatie

Openheid in de keten

*Reden transparantie*

Strategische overweging

Overweging geen transparantie

*Voorbeelden transparantie*

Op brancheniveau

Individueel

*Mate van transparantie*

Wel transparant

Niet transparant

*Verschil MKB/Groot*

Verschil mate van MVO

Verschil reden MVO

Verschil reden transparantie

*Rol brancheorganisatie*

Keurmerk

Instrument

---

<sup>5</sup> Hoofdcode (schuingedrukt)<sup>6</sup> Sub-code