

Implementatie van duurzame bedrijfsvoering: wat is de rol van de overheid?

'Een casestudie bij vier bedrijven die de MVO-prestatieladder hebben geïmplementeerd'

Sanne Smeets

S4152840

Master Thesis Bestuurskunde

Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen

Eerste corrector: Dhr. dr. P.J. Zwaan

Theunissen Technical Trading BV

Rijksweg 191, Malden

Bedrijfsbegeleider: Mw. D. Essenburg MA.

Versie: augustus 2014

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie 'implementatie van duurzame bedrijfsvoering: wat is de rol van de overheid?' Dit onderzoek gaat over de implementatie van beleid rondom Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, in het bijzonder de MVO-prestatieladder. Ik heb bij vier bedrijven die deze ladder hebben geïmplementeerd onderzocht hoe dit proces is verlopen, welke factoren hierop van invloed zijn en in het bijzonder wat de invloed van de overheid is geweest. De scriptie is geschreven ter afronding van mijn masterstudie Bestuurskunde aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit te Nijmegen.

De afgelopen twee jaar waarin ik masterstudent was heb ik veel geleerd over de abstractere thema's en theorieën in de Bestuurskunde. Ik heb er voor gekozen om de mastervakken in het Engels te volgen. Deze vakken leken mij uitdagender en bovendien zag ik dit als een uitgelezen kans om mijn Engelse vaardigheden te verbeteren. Tijdens het volgen van deze vakken in Nijmegen en in Boedapest heb ik bestuurskunde in een breder perspectief gezien, zowel op abstracter academisch niveau als internationaal in andere maatschappelijke situaties.

Na een jaar vol theorie ben ik de praktijk ingedoken. Mijn vorige stages waren bij overheidsorganisatie. Dit keer schreef ik beleid voor een commerciële organisatie. Theunissen Technical Trading BV is een technisch handelsbedrijf in exclusieve producten voor de maritieme sector. Het bedrijf wil zich laten certificeren op de MVO-prestatieladder. Deze scriptie is een vooronderzoek over hoe Theunissen Technical Trading BV deze norm het beste kan implementeren.

Via deze weg wil ik mijn begeleiders Diane Essenburg en Henk Volmerink van Theunissen Technical Trading BV bedanken voor de kans die ik heb gekregen en hun begeleiding bij het schrijven van deze scriptie en het MVO-beleid. Daarnaast wil ik mijn begeleider Pieter Zwaan bedanken voor zijn kritische en ondersteunende blik. Verder wil ik Corina de Vries bedanken voor haar adviezen en leggen van contacten met enkele casusbedrijven. Jan Paauw, Arnoud Fokkens, Kenny Baas, Nelleke Obbens en Marleen Lamberts wil ik bedanken voor hun medewerking aan de interviews. Zonder hun openheid was het uitvoeren van deze analyse niet gelukt. Ook wil ik Godard Croon van MVO Nederland bedanken voor zijn reactie op mijn belangrijkste bevindingen uit deze analyse. Tot slot wil ik mijn ouders, zusje, vrienden en familie bedanken voor hun morele steun tijdens mijn studie.

Sanne Smeets,

Nijmegen juli 2014

Samenvatting

De maatschappij komt voor uitdagingen te staan waarvoor de overheid niet langer een oplossing kan bieden. Ook van ondernemers wordt verwacht dat ze rekening houden met de effecten van de bedrijfsvoering op mens, milieu en maatschappij. Dit wordt Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen genoemd (MVO).

Er zijn verschillende normen en focuspunten binnen MVO, voor bedrijven is het vaak onduidelijk wat er van hen verwacht wordt. Bovendien is MVO per definitie geen regulerende taak van de overheid. De overheid is meer een promotor, facilitator of partner in MVO en neemt hierin een andere rol aan.

Het doel van dit onderzoek is om een beter zicht te krijgen op de manier waarop bedrijven invulling geven aan MVO en de rol die de overheid daarin speelt.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het model van Coolsma (2008:125). Het model is nader uitgewerkt en gecombineerd met andere theoretische inzichten over de uitvoering van beleid. De overheid is een van de variabelen die is opgenomen in dit model. De verschillende rollen die ze hierin kan aannemen zijn gebaseerd op de theorie van Gond, Kang en Moon (2011:641).

De onderzoeksmethode zijn meerdere kwalitatieve casestudies. Om de verschillende manieren van MVO-implementatie goed te kunnen vergelijken, is er in dit onderzoek voor gekozen om te focussen op vier bedrijven die de MVO-prestatieladder hebben geïmplementeerd.

Voor de meeste bedrijven was het in de beginfase even zoeken naar wat er precies van hen werd verwacht. Naarmate ze hier meer informatie over kregen en het de bedoeling van MVO duidelijker werd kon de uitvoering op een gestandaardiseerde manier worden ingezet.

Het in kaart brengen van de eisen en verwachtingen van stakeholders (de stakeholderanalyse) helpt bij het scheppen van doelen en duidelijkheid over beleid.

De casusbedrijven hanteren geen aparte budgetten voor MVO. De kosten kunnen eerder worden berekend in uren van het personeel. Er is geen directe link tussen winst en investering in MVO, bedrijven verwachten hun investering indirect op langere termijn terug te verdienen.

Bedrijven die zaken doen met de overheid ervaren meer invloed van de overheid en acceptatie van hun beleid.

Pressiegroepen, media en publieke opinie hebben geen aantoonbare invloed op de uitvoering van MVO-beleid door bedrijven.

De overheid zet zelf het meest in op stimulering van MVO, niet alle bedrijven zijn bekend met deze stimulerende maatregelen. Een bedrijf dat zaken doet met de overheid was niet bekend met MVO-Nederland.

De casusbedrijven geven aan liever zelf te beslissen over hoe ze met MVO omgaan in plaats van dat de overheid hen zaken oplegt.

Aan de overheid wordt geadviseerd om duidelijke kaders te formuleren. Uit de analyse blijkt dat bedrijven hiernaar opzoek zijn en deze kaders tevens helpen bij een gestandaardiseerde uitvoering van het MVO-beleid.

Daarnaast wordt er aan de overheid geadviseerd om haar stimulerende en faciliterende maatregelen meer zichtbaar te maken en het duurzaam inkoopbeleid over de hele overheid toe te passen.

Een laatste advies aan de overheid is om toe te zien op de door haar gestelde MVO-eisen. Volgens respondenten is het gemakkelijk om deze te omzeilen of op een gemakkelijkere manier in te vullen waardoor er oneerlijke concurrentie kan ontstaan.

Aan het bedrijfsleven wordt geadviseerd om eerst verwachtingen in kaart te brengen door interne en externe stakeholders te raadplegen. Vervolgens is het belangrijk om uit te gaan van het primaire proces van het bedrijf en te onderzoeken op welke MVO elementen het bedrijf invloed heeft. Aan welke van deze eisen al wordt voldaan en waar nog beleid op moet worden gemaakt. Alle MVO elementen dienen jaarlijks gemonitord en geüpdate te worden.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Introductie	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemdefinitie	9
1.3 Theoretische focus	10
1.4 Methodologie	10
1.5 Maatschappelijke relevantie	11
1.6 Wetenschappelijke relevantie	12
1.7 Leeswijzer	13
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	14
2.1 Verhouding van regelgeving	14
2.2 Implementatie van beleid	18
2.3 Theoretische samenvatting en conceptueel model	29
Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethodologie	31
3.1 Onderzoeksontwerp en casusselectie	31
3.2 Operationalisatie van belangrijkste begrippen	32
3.3 Dataverzameling	40
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid	42
Hoofdstuk 4: Normen voor MVO	44
4.1 Internationaal beleidskader	44
4.2 Private normen en managementsystemen	47
4.3 Nederlands overheidsbeleid	49
Hoofdstuk 5: Casestudies	51
5.1 Smurfit Kappa MNL te Soest	51
5.2 Zicut	58
5.3 Bek en Verburg	64
5.4 Scholten Awater	71
Hoofdstuk 6: Vergelijkende analyse	78
6.1 Implementatie van het MVO-Beleid	79
6.2 Beleid en beleidstheorie	79
6.3 Uitvoerende organisatie	80
6.4 Omgevingsinvloeden	81
6.5 Uitvoerders	85
6.6 Resumé	86
Hoofdstuk 7: Conclusie	87
7.1 Normen voor MVO	87
7.2 Invulling geven aan de MVO-prestatieladder	88
7.3 Beantwoording van de centrale vraag	91
7.4 De verhoudingen tussen normen voor MVO	92
7.5 Reflectie op theorie en methoden	93
7.6 Aanbevelingen	94
7.7 Verder onderzoek	97
Literatuurlijst	98
Lijst van geïnterviewde personen	103
Bijlage 1: interview topic list	104

Hoofdstuk 1: Introductie

Rond 1900 ontbrak er in Nederland een stelsel van sociale voorzieningen, zoals uitkeringen bij ziekte, werkloosheid of arbeidsongeschiktheid, terwijl er door de industrialisatie een grote groep arbeiders was. Arbeiders waren in eigen persoon verantwoordelijk om zichzelf en hun familie, ook in magere tijden, van levensonderhoud te voorzien.

Aan de andere kant waren ondernemers de rijksten en machtigsten uit de maatschappij. Hieruit ontstond de gedachte dat de rijkeren zorg moesten dragen voor de minderbedeelden in de samenleving. Ondernemers gaven hier veelal gehoor aan en sloten bijvoorbeeld ongevallenverzekeringen voor hun werknemers af, ze bouwden huizen en organiseerden voorzieningen voor scholing, sparen en ontspannen. Dit sociaal ondernemerschap was niet wettelijk verplicht, maar kwam voort uit liefdadigheid en het, in Nederland dominantere motief, verzet tegen sociale wetgeving (Kolk, 2004: 113).

Na de Tweede Wereldoorlog werd de rol van de overheid steeds groter; met de komst van de verzorgingsstaat nam de overheid steeds meer zorg voor de burgers op zich. Problemen die voorheen aan de burger werden overgelaten, werden langzamerhand steeds meer door de overheid opgepakt. De sociale wetgeving die ondernemers met vrijwilligheid voor wilden blijven kwam er (Kolk, 2004: 113).

Aan het eind van de twintigste eeuw bleek de verzorgingsstaat in zijn bestaande vorm niet langer financieel houdbaar. In de troonrede van 2013 heeft Koning Willem-Alexander de verandering van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving aangekondigd. Dit houdt in dat de overheid verantwoordelijkheden afstoot en van burgers acht dat ze verantwoordelijkheden nemen voor elkaar (Troonrede, 2013).

1.1 Aanleiding

De maatschappij komt voor uitdagingen te staan waarvoor de overheid niet langer een oplossing kan bieden. Ze zal zelf op zoek moeten naar oplossingen; iedereen kan op eigen wijze invulling geven aan deze maatschappelijke uitdagingen. Door bezuinigingen in de zorg komt er bijvoorbeeld een grotere druk op mantelzorgers. In de maatschappij heerst de verwachting dat bedrijven rekening houden met de effecten van hun bedrijfsvoering op mens en milieu (Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2013: 17).

1.1.1 Definitie van MVO

Het rekening houden met de effecten van bedrijfsvoering op mens, milieu en maatschappij wordt Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) genoemd. *MVO Nederland* en de Sociaal Economische Raad (SER) definiëren MVO als het bewust toevoegen van waarde aan people, planet en profit en het daarin continu zoeken van de juiste balans. Hierover is het bedrijf transparant en legt ze verantwoording af naar ketenpartners en interne en externe belanghebbenden, ook wel stakeholders genoemd. Bij MVO draait het dus om verantwoordelijkheid en verantwoording. Verantwoordelijkheid nemen voor duurzame bedrijfsvoering en de omgeving waarin de organisatie opereert en hierover verantwoording afleggen naar stakeholders en de samenleving (iso26000scan.nl, 18-09-2013; mvonederland.nl, 18-09-2013; SER, 2008:6-7).

De literatuur is niet expliciet in het vermelden hoe en in welke mate bedrijven invulling moeten geven aan de pijlers 'people, planet, profit'. Wel wordt er vermeld dat het afstemmen van deze normen met de productieketen van belang is.

De Nederlandse overheid noemt MVO bovenwettelijk, hiermee bedoelt ze dat het uitgaat van vrijwilligheid; wat ondernemers meer doen dan de wet hen voorschrijft. Er is volgens de Nederlandse overheid geen standaard recept voor hoe ondernemers hier invulling aan kunnen geven. Iedere ondernemer staat immers voor andere uitdagingen (Heemskerk, 2007: 1).

Daarentegen vormen internationale normen voor onder andere mensenrechten, arbeidsomstandigheden en milieu de basis voor MVO (Kamp en Ploumen; 2013: 1). Ondanks het bovenwettelijk karakter van MVO is de wet het vertrekpunt. Het gaat niet alleen om het gehoorzamen aan de wet, maar om ethische verantwoordelijkheden die verwacht worden van de maatschappij achter de wettelijke verplichtingen. (Castka en Balzarova, 2008:276; Heemskerk, 2007: 1).

Bedrijven kunnen nog een stapje verder gaan en zich richten op innovatie, nieuwe marktkansen en groei van het bedrijf. Hiermee wordt MVO langzamerhand onderdeel van de dagelijkse interne bedrijfsvoering (mvonederland.nl, 18-09-2013).

Voor de externe kant van MVO is er een gedeelde opinie in de literatuur dat een bedrijf zich moet realiseren dat het onderdeel is van een integrale economie. Wetenschappers als Murillo en Lozano (2009: 9) en Castka en Balzarova (2008:276) hebben aangetoond dat op het gebied van MVO bedrijven relationeel zijn tot hun stakeholders. Een organisatie kan MVO namelijk niet alleen doorvoeren, maar is hier samen met haar keten verantwoordelijk voor. MVO is een visie waarin een bedrijf niet wordt gezien als een zelfgecentreerde, winstmakende organisatie, maar als onderdeel van de integrale economie, maatschappij en milieu waarin ze opereert (Herrmann, 2004: 206).

Er zijn (wetenschappelijke) auteurs die zich beperken tot een deel van het MVO en niet alle drie de pijlers 'people, planet en profit' benadrukken; ze richten zich bijvoorbeeld enkel op duurzaamheid. De makers van de ISO 26000 (een wereldwijd veelgebruikte richtlijn voor MVO) vertalen MVO als maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties en trekken MVO hiermee buiten het bedrijfsleven, maar laten de pijler 'profit' achterwegen (NEN, 2012: 4).

Bovenstaande informatie laat zien dat er geen eenduidige definitie van MVO is. Door verschillende instanties wordt er anders invulling gegeven aan dit begrip. Om in dit onderzoek duidelijkheid en vergelijkbaarheid te scheppen, wordt in dit onderzoek een vaste definitie van MVO gehanteerd. Er is gekozen voor de definitie van MVO Nederland en de SER, omdat zij toonaangevende instituten zijn voor de Nederlandse overheid en Nederland als geheel.

Deze definitie is: 'het bewust toevoegen van waarde aan people, planet en profit en het daarin continu zoeken van de juiste balans. Hierover is het bedrijf transparant en legt ze verantwoording af naar ketenpartners en interne en externe belanghebbenden, ook wel stakeholders genoemd'.

1.1.2 Definitie van beleid

Om problemen of maatschappelijke uitdagingen aan te gaan, wordt door overheden, maar ook steeds meer door private partijen, beleid ingezet. Beleid wordt in de klassieke formulering van Hoogerwerf gedefinieerd als poging om een probleem of uitdaging door doelgericht handelen op te lossen, te verminderen of te voorkomen, dan wel te beheersen. Hiervoor gebruikt men doeleinden, middelen en tijdskeuzen (Geul, 2005: 23).

De literatuur is het erover eens dat het hanteren van gedragsnormen (codes of conduct) onderdeel is van een MVO-beleid. In deze gedragsnormen maken bedrijven kenbaar om, naast het streven naar aanhoudende economische groei, oog te hebben voor mens en milieu.

1.1.3 De rol van de overheid

MVO is per definitie geen regulerende taak van de overheid, maar een taak die bedrijven zelfstandig op kunnen pakken. Voorheen had de overheid vooral een beperkende rol, in de zin van regelgever. Tegenwoordig is de overheid meer een promotor, facilitator of partner in MVO geworden (Albareda et al., 2007: 392; Levi & Kaplan, 2007: 4).

Het doel van de overheid is dat iedere ondernemer MVO in zijn kerntaken integreert. MVO biedt immers kansen, door de toenemende vraag naar duurzame producten en Nederlandse expertise in duurzame energie en waterbeheer. Dit staat in de kabinetsvisie

MVO 2008-2011 omtrent Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Heemskerk, 2007:1). Nederland kent geen wetgeving op het gebied van MVO, maar zet vooral in op stimulering. Wat bedrijven meer doen dan ze wettelijk verplicht zijn, wordt door de overheid als MVO gezien.

Nu de overheid een kleinere en andere rol heeft, is ze verantwoordelijk voor het horen van alle partijen en het stimuleren van het sluiten van akkoorden (Giovannucci & Ponte, 2005:299).

1.2 Probleemdefinitie

Omdat niet ieder bedrijf dezelfde focuspunten heeft binnen de factoren people, planet en profit, is het voor bedrijven vaak onduidelijk wat er van hen verwacht wordt. Het hanteren van normen en gedragscodes is volgens de definitie van MVO-beleid noodzakelijk, maar welke het beste zijn en waar de focus moet liggen, staat niet gedefinieerd. Het is echter wel van belang dat de normen en gedragscodes zijn afgestemd met stakeholders.

Er zijn sinds de jaren '80 steeds meer private en niet-gouvernementele initiatieven die richtlijnen en afspraken maken over maatschappelijk verantwoorde (internationale) handel. Het zijn vrijwillige normen en zelfregulerende codes die worden overgenomen en nageleefd vanwege strategische en structurele belangen (Abbott & Snidal, 2008:2; Tallontire 2007:778). Deze private regels en normen brengen een belangrijke vorm van (transnationale) regulering voort. Ze komen in zeer uiteenlopende vormen voor en worden op verschillende manieren beheerst en gecontroleerd. Soms slechts door een enkele organisatie en soms door een samenwerkingsverband aan organisaties en instellingen. Voor bedrijven is het lastig om de verhoudingen tussen deze regels en normen te vinden.

Nu de overheid zich heeft teruggetrokken en er geen standaard recept is, is MVO uitgegroeid tot een paradigma dat moeilijk te implementeren lijkt in dagelijks management van bedrijven. Als de overheid of stakeholders bedrijven niet verplichten tot het naleven van concrete regels, is het lastig om aanknopingspunten te vinden in het enorme web aan MVO-normen en gedragscodes.

Het doel van dit onderzoek is om een beter zicht te krijgen op de manier waarop bedrijven invulling geven aan MVO en de rol die de overheid daarin speelt.

In dit onderzoek zal de volgende vraagstelling centraal staan:

'Op welke manier geven bedrijven invulling aan hun MVO-beleid, en welke rol speelt de overheid daarin?'

De volgende deelvragen helpen bij het uitvoeren van de analyses en het trekken van conclusies, bovendien bieden ze structuur in het onderzoek:

1. welke normen gebruiken bedrijven om hun MVO-beleid op te baseren?
2. hoe en waarom geven bedrijven invulling aan deze MVO-normen?
3. welke invloed heeft de overheid in de praktijk op de invulling van de MVO-normen door bedrijven?

1.3 Theoretische focus

Om de verhoudingen tussen de verschillende regelgeving inzichtelijk te maken, wordt eerst het model van sociale orde van Streeck en Schmitter (1985:122) toegelicht. In dit model worden de drie domeinen (staat, markt en gemeenschap) met hun eigen manieren van handelen gespecificeerd. Alle drie de domeinen hebben en creëren regels binnen hun eigen normkader. Abbott en Snidal (2008:7) en Albarenda, Lozano en Ysa (2007:393) geven de verhoudingen tussen deze drie domeinen weer en laten zien dat ze niet enkel los van elkaar opereren, maar ook samen tot beleid en regelgeving komen. Aan de hand van een combinatie van deze theorieën kan worden toegelicht hoe de verschillende vormen van regelgeving zich tot elkaar verhouden.

In het tweede gedeelte van het theoretisch kader wordt er aangetoond welke factoren invloed hebben op de manier waarop bedrijven MVO-beleid implementeren en hoe het wordt uitgevoerd. Hiervoor wordt het 'actoren- en factoren-model' van Coolsma (2008:125) gebruikt. In dit model komen uiteenlopende factoren voorbij die nader worden toegelicht en uitgewerkt in een conceptueel model.

1.4 Methodologie

In dit onderzoek zal het overheidsbeleid niet op de traditionele top-down manier worden geëvalueerd, maar door middel van een bottom-up benadering vanuit bedrijven die invulling geven aan MVO. Deze bottom-up aanpak is nodig om de verhouding tussen de verschillende regelgevingen weer te geven en door de heersende structuur te snijden (Herberg, 2008:18). Op deze manier wordt er onderzocht hoe bedrijven invulling geven aan hun MVO-beleid en vervolgens welke rol de overheid hierin speelt.

Het onderzoek heeft een deductief karakter. Vanuit de literatuur wordt een schets gemaakt over hoe de verschillende normen en regels omtrent MVO zich tot elkaar verhouden (Thiel, van, 2010: 34,46). Daarna worden, ook uit de literatuur, factoren

aangedragen die de implementatie van MVO-beleid kunnen verklaren. De invloed van deze variabelen op de daadwerkelijke implementatie wordt op kwalitatieve wijze getoetst.

Daarnaast is het onderzoek evaluatief van karakter, het implementatieproces van MVO-beleid is bij de te onderzoeken casussen immers al afgerond.

De gehanteerde methode in dit onderzoek is een kwalitatieve gevalsstudie, in het Engels ook wel case study genoemd (Thiel, van, 2010: 99). Vier bedrijven die MVO-beleid hebben geïmplementeerd wordt gevraagd hoe zij de norm in hun organisatie hebben geïmplementeerd. Een vergelijkend onderzoek tussen meer dan vier organisaties zou een betrouwbaarder antwoord op de hoofdvraag bieden. Echter, dit onderzoek zou buiten de omvang van deze scriptie gaan.

Het onderzoek is een combinatie van theoretisch en empirisch onderzoek. In het theoretisch kader wordt er op basis van de literatuurstudie een raamwerk geschetst waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd en theoretisch kan worden onderbouwd. In de analyse wordt met behulp van een documentatieanalyse informatie over de huidige situatie verzameld. Hierin worden de bestaande MVO-normen en beleid van de Nederlandse overheid over MVO beschreven. Hierna worden medewerkers van vier bedrijven die MVO-beleid hebben geïmplementeerd ondervraagd met semigestructureerde interviews in de hierboven genoemde kwalitatieve gevalstudies. Tevens wordt er onderzocht wat de rol van de overheid hierin is (Boeije, 2008: 57).

1.5 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek laat zien hoe bedrijven omgaan met de implementatie van de MVO-prestatieladder en wat de rol van de overheid hierin is. Ondanks dat het onderzoek wellicht niet direct generaliseerbaar is, krijgen overheden inzicht in hoe hun beleid werking heeft bij bedrijven die de MVO-prestatieladder implementeren en welke andere factoren hierop van invloed zijn.

Daarnaast kan het een indicatie geven voor hoe het overheidsbeleid werkt bij het stimuleren van MVO in het algemeen.

Zoals eerder vermeld leren overheden hoe hun MVO-beleid en -richtlijnen zich tot andere private richtlijnen verhouden. Ze kunnen hier lering uit trekken en dit toepassen bij het schrijven van ander beleid dat zich richt op het bedrijfsleven of het stimuleren van MVO.

Verder laat dit onderzoek vier voorbeelden zien van implementatie van MVO-beleid. Bedrijven kunnen dit als een voorbeeld zien en lering trekken uit de ervaringen van dit onderzoek over wat er in deze casussen wel of niet goed ging.

Eveneens wordt de rol van de overheid expliciet uitgelicht. Met behulp van dit onderzoek krijgen bedrijven inzicht in hoe ze optimaal gebruik kunnen maken van de acties van de overheid.

1.6 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek neemt niet het overheidsbeleid als uitgangspunt, maar het MVO-beleid van bedrijven. Vanuit dit perspectief wordt het overheidsbeleid bottom-up bekeken.

De overheid is namelijk niet langer de enige actor die regels voorschrijft. Trends als deregulering en privatisering zorgen ervoor dat de overheid steeds kleiner wordt en meer naar de achtergrond verdwijnt. De monopoliepositie van de overheid komt hierdoor onder druk te staan (Herberg, 2008:17; Kolk, 2004:117; Levi & Kaplan, 2007:4; Pedersen & Andersen, 2006:228).

Het bedrijfsleven neemt steeds meer taken op zich die voorheen uitsluitend een publieke taak waren. Bedrijven hebben een rol gekregen waarin ze medeverantwoordelijk zijn voor de maatschappij: ze nemen vaak regelgevende taken over, zonder enig mandaat van officiële instituties. De democratische politiek is naar de achtergrond verdwenen en de publieke sector verplaatst zich naar een situatie waarin ze zich laat leiden door marktwerking. MVO wordt dan ook vaak gezien als zelfregulerende bestuursvorm (Gond, Kang en Moon, 2011:641; Micheletti, Føllesdal en Stolle, 2004:10; Shamir, 2008:14).

De laatste jaren is het onderzoek naar private reguleringen toegenomen in diverse onderzoeksvelden. Hierbij valt te denken aan internationale betrekkingen, sociaal-juridische studies en het juridische debat over de rol van wetten in een globaliserende samenleving (Herberg, 2008:18).

In deze studie wordt de verhouding tussen private en publieke MVO-regelgeving weergegeven. Het onderzoek kan bijdragen aan de discussie over private normen, de invloed van de overheid hierin en het al dan niet verdwijnen van de democratische politiek.

Vanwege het bovenwettelijk karakter van MVO neemt de overheid vaak een andere vorm aan. Ondanks groeiend bewijs van dit verschijnsel, blijven theoretische en conceptuele modellen achterwege (Gond et al., 2011:641). Deze studie zal bijdragen aan de discussie over welke rol de overheid in MVO heeft. Bovendien helpt het bij het in kaart brengen van hoe bedrijven invulling geven aan MVO.

Daarnaast laat dit onderzoek zien hoe bedrijven MVO-beleid implementeren. De bestuurskundige implementatietheorie van Coolsma (2008) wordt aangepast zodat deze

voor MVO in publieke en private sectoren toepasbaar is. Dit conceptuele model is ook voor andere onderzoeken naar implementatie van beleid toepasbaar.

1.7 Leeswijzer

In het theoretisch kader wordt er allereerst inzicht gegeven in hoe de verschillende MVO-normen en -regels zich tot elkaar verhouden. Het tweede gedeelte van het theoretisch kader gaat over de factoren en actoren die invloed hebben op de invoering van het beleid. Als deze factoren helder zijn, kan de rol die de overheid speelt bij het implementeren van MVO bij Nederlandse bedrijven beter inzichtelijk worden gemaakt. In de documentatieanalyse zal er eerst een beschrijving worden gegeven van de MVO-normen die door het Nederlandse bedrijfsleven worden gehanteerd en geïmplementeerd. Tevens wordt ook het overheidsbeleid op het gebied van MVO en MVO-normen kort toegelicht. In de analyse staan de vier casestudies centraal en wordt er beschreven hoe deze bedrijven de MVO-prestatieladder hebben geïmplementeerd en welke rol de overheid hierin heeft gespeeld. Vervolgens worden er conclusies getrokken en aan de hand daarvan worden aanbevelingen gedaan over hoe bedrijven de MVO-prestatieladder het beste kunnen implementeren en hoe de overheid hierin kan ondersteunen.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Bedrijven en organisaties geven ieder op hun eigen manier invulling aan MVO. Ze hanteren hierbij normen en regels met verschillende oorsprong waarover ze afspraken maken met hun omgeving. In het eerste gedeelte van het theoretisch kader wordt inzicht gegeven in hoe deze normen regels zich tot elkaar kunnen verhouden.

Het tweede gedeelte van dit hoofdstuk gaat vervolgens meer specifiek in op die factoren en actoren die invloed hebben op de invoering van MVO-beleid binnen een bedrijf.

2.1 Verhouding van regelgeving

Traditioneel gezien is de overheid de enige producent van regelgeving. Tegenwoordig zijn er, zoals al aangegeven in hoofdstuk 1, veel meer producenten van regels op het gebied van MVO: er zijn talloze standaarden en normen van zowel publieke als private partijen. In deze paragraaf worden de verhoudingen tussen deze vormen van regulering schematisch weergegeven.

2.1.1 Model voor sociale orde

Streeck en Schmitter (1985:122) beschrijven drie domeinen die samen de zogenaamde "maatschappelijke orde" weergeven: overheid, markt en de gemeenschap. Alle drie de domeinen zijn op hun eigen manier georganiseerd en kennen hun eigen principes en uitwisselingsproducten.

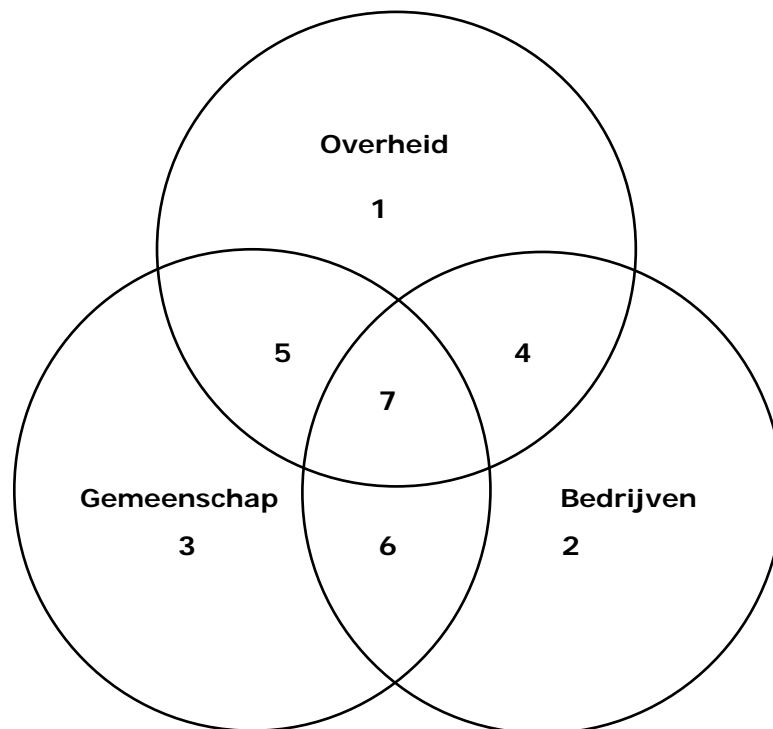
De overheid is het eerste domein. Zij kent bestuur op verschillende schaalniveaus, zoals het rijk, provincies en gemeenten, maar ook supranationaal, zoals de Europese Unie. De overheid stuurt in principe hiërarchisch. Ze bestuurt haar burgers "top-down", door middel van wet- en regelgeving, die burgers verplicht moeten naleven. Naleving van deze regelgeving kan de overheid afdwingen met behulp van sancties, zoals bestuursdwang, een boete of dwangsom of het intrekken van een beschikking.

Het tweede domein is de markt. Ze laten zich lijdend door concurrentie; vraag en aanbod is het mechanisme waar marktorganisaties zich door laten sturen om uiteindelijk zoveel mogelijk geld binnen te halen.

Het laatste domein is de gemeenschap. Deze bestaat uit verenigingen en andere maatschappelijke organisaties. Ze werken op basis van solidariteit voor elkaar met respect en wederzijdse waardering (Streeck & Schmitter, 1985:122).

2.1.2 Typeringen lopen door elkaar

De typeringen zoals beschreven door Streeck en Schmitter (1985:122) zijn ideaaltypen, waarbij de drie domeinen afzonderlijk van elkaar opereren en elk op hun eigen manier zijn georganiseerd. In de praktijk is dit onderscheid minder scherp. In de praktijk stuurt de overheid bijvoorbeeld niet alleen op hiërarchische wijze met top-down wetgeving. Er zijn tegenwoordig talloze constructies waarin de overheid zich op privaat terrein begeeft of private instellingen juist publieke problemen aanpakken. Er is een trend ontstaan waarin de diverse domeinen steeds meer met elkaar samenwerken en hiermee buiten hun eigen vertrouwde omgeving komen.



Figuur 1: maatschappelijke orde (Abbott & Snidal, 2008:7, gebaseerd op Albarenda, Lozano & Ysa, 2007: 395)

De verhoudingen en overlap tussen de drie domeinen is vormgegeven in figuur 1, waar tevens zeven zones zijn aangegeven (Abbott en Snidal, 2008:7). Zones 1, 2 en 3 komen overeen met de ideaaltypen van Streeck en Schmitter (1985:122).

MVO-regulering wordt op verschillende manieren vormgegeven binnen deze zones: Zone 1 bevat de regulering van een staat of een groep van staten in intergouvernementele organisaties. Dit zijn bijvoorbeeld de OESO-richtlijnen, verschillende vormen van nationale, lokale en Europese wetgeving.

Zone 2 zijn zelfregulerende normen zoals gedragsnormen van bedrijven en instellingen uit de markt. Voorbeelden hiervan zijn 'codes of conduct' van GAP en the Body Shop die voorlopers waren van zelfregulering op het gebied van MVO. Deze

bedrijven zijn een inspiratie geweest voor andere (vooral grote, internationale) bedrijven (Abbott & Snidal, 2008:8).

Zone 3 zijn MVO-richtlijnen en -normen van niet gouvernementele organisaties (NGO's), zoals vakbonden, werkgeversorganisaties, milieuactivisten en andere belangen- en pressiegroepen en overeenkomsten tussen deze partijen. Ze hanteren bijvoorbeeld eigen normen die vervolgens door andere partijen worden overgenomen, of ze (laten) onderzoeken om zo bepaalde misstanden aan het licht te brengen. Het meest bekende voorbeeld van normen uit zone 3 zijn de ISO normen. De Internationale Organisatie voor Standaardisatie is namelijk een vereniging met leden, voor Nederland is dit het NEN, een NGO. ISO 26000 is een internationale norm voor MVO die geijkt is aan de OESO-richtlijnen.

Zoals gezegd is er een trend waarbij de diverse domeinen steeds meer met elkaar samenwerken en hiermee buiten hun eigen vertrouwde omgeving komen. Dit geldt in sterke mate voor MVO. Bij het voeren van een goed MVO-beleid is een bedrijf afhankelijk van haar stakeholders; van een maatschappelijk verantwoorde onderneming wordt namelijk verwacht dat ze continu de dialoog voert met en verantwoording aflegt aan haar omgeving (Kolk, 2004:120-123). Regels of 'codes of conduct' voor MVO die een organisatie met stakeholders opstelt zijn vaak niet te typeren volgens de ideaaltypische domeinen van Streeck en Schmitter (1985:122), maar komen voor in andere zones.

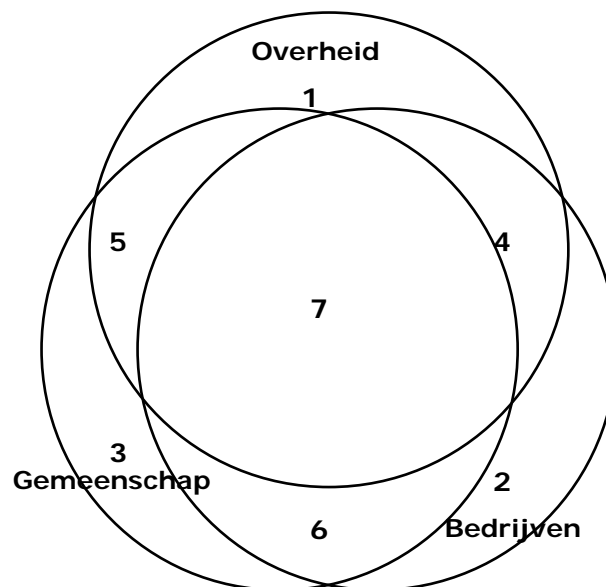
In zones 4, 5, 6 en 7 treden de actoren dan ook buiten hun eigen omgeving en werken ze samen met actoren uit een ander domein. Hierdoor moeten ze hun principes, manieren van handelen en organiseren op elkaar afstemmen. In zone 4 vinden we normen die tot stand zijn gekomen door publiekprivate samenwerking (PPS). Dit zijn afspraken en overeenkomsten tussen overheidsorganisaties en marktpartijen. Een voorbeeld hiervan is dat de nieuwe vestigingen van Primark in diverse Nederlandse steden personeel werven via het UWV, een overheidsorganisatie die verantwoordelijk is voor de uitvoering van werknemersverzekeringen (uwv.nl, 03-02-2014). Normen uit zone 5 komen voort uit de samenwerking tussen overheid en NGO's. Zo worden NGO's vaak gesubsidieerd door de overheid om bepaalde onderzoeken te (laten) verrichten waar vervolgens standaarden of regulering op worden gebaseerd. In zone 6 vinden we pure private normen, voortgekomen uit samenwerking tussen partijen uit NGO's en bedrijven. Een bekend voorbeeld hiervan zijn de CAO's en arbeidsvoorwaarden. Ook is er een toename in samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties om onder andere problemen in ontwikkelingslanden aan te pakken (cordaid.org, 03-02-2014).

In zones 4, 5, en 6 zijn het steeds de actoren uit twee domeinen die samenwerken, terwijl in zone 7 alle actoren samenwerken om MVO-regulering en -normen te creëren. De internationale arbeidsorganisatie (IAO, ILO in het Engels), een

agentschap van de Verenigde Naties (VN), werkt bijvoorbeeld aan internationale arbeidsnormen, in samenwerking met vakbonden, bedrijven en overheden.

De samenwerking tussen actoren uit de drie domeinen neemt de laatste jaren steeds meer toe. Deze toename is mede te verklaren door de opkomst van het New Public Management (NPM) waarin concepten uit de private sector, zoals efficiëntie, resultaatgericht werken, aanbesteding, benchmarking en prestatiebesturing, de leidraad van deze vorm van bestuur vormen (Abbott & Snidal, 2008:10; Koppenjan, 2012:9). Een andere verklarende factor voor de toenemende samenwerking is de toename van internationale handel. Dit zorgt ervoor dat bedrijven steeds meer internationaal samenwerken. Binnen deze handelsverbanden wordt in toenemende mate over maatschappelijk verantwoord ondernemen gesproken en wordt het hanteren van dezelfde 'codes of conduct' een voorwaarde voor samenwerking.

Door de toenemende samenwerking en uitwisseling van kennis en ervaring komen de regels op het gebied van MVO steeds dichterbij elkaar te liggen. Het hanteren van eenduidige regels brengt efficiëntie en reductie van transactiekosten met zich mee, omdat bedrijven zich niet meer continue aan elkaars normen aan hoeven te passen (Risso, 2012:68).



Figuur 2: domeinen begeven zich dichterbij elkaar door vele samenwerking. Gebied van samenwerking wordt groter.

Het is overigens niet vanzelfsprekend dat normen, doelen en middelen overlappen en eenduidig zijn. Iedere instantie die MVO-normen en -kaders opstelt doet dit vanuit een eigen visie en achtergrond. Het komt dus wel degelijk voor dat er binnen ketens onduidelijkheid heerst over welke uitdagingen worden aangepakt en/of de bijbehorende middelen en doelen. Organisaties kiezen bijvoorbeeld verschillende focuspunten binnen MVO of er is verwarring over de manier waarop er invulling wordt gegeven aan de uitdagingen (Abbott en Snidal, 2008: 29).

In het bovenstaande deel is aan de hand van Streeck en Schmitter (1985) aangegeven hoe de verschillende typen MVO-regelgeving zich tot elkaar verhouden en hebben ontwikkeld. Aangegeven is dat er steeds meer sprake is van samenwerking tussen de domeinen waardoor het MVO-beleid meer op een lijn is komen te liggen. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op het effect dat dit beleid heeft op de implementatie van MVO-beleid door bedrijven. De kenmerken van het beleid zijn een van de factoren die in deze scriptie onderscheiden worden om de manier waarop MVO-beleid wordt geïmplementeerd te kunnen verklaren. In onderstaande paragraaf worden daarnaast een aantal andere factoren benoemd.

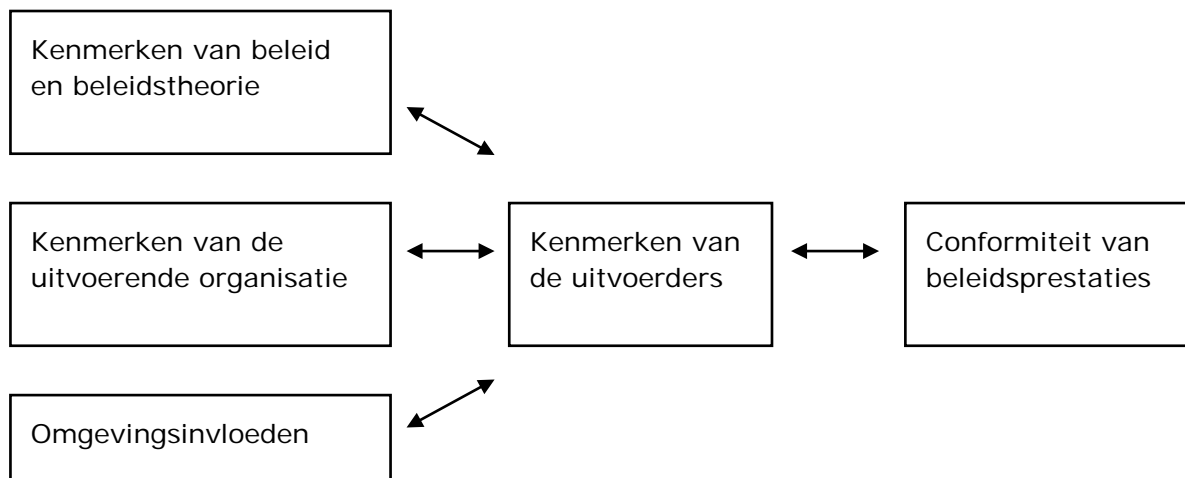
2.2 Implementatie van beleid

In deze paragraaf wordt er ingegaan op de factoren die ervoor zorgen dat bedrijven MVO-beleid implementeren. Een model van Coolsma (2008: 120) wordt gebruikt om aan te tonen welke factoren van invloed zijn op de mate waarin de beleidsprestaties in overeenstemming zijn met de bedoelingen van de beleidsbepaler. In deze scriptie wordt dit model als uitgangspunt gebruikt om te kunnen verklaren op welke manier bedrijven invulling geven aan hun MVO-beleid, en welke rol de overheid daarin speelt.

2.2.1 Model van Coolsma

Het model van Coolsma (2008: 125) gaat over uitvoerders in de zin van uitvoeringsorganisaties die beleid uitvoeren in opdracht van de overheid. Bij MVO-beleid gaat het echter niet alleen om de overheid die beleid opstelt; ook binnen andere domeinen worden er normen en regels opgesteld. Bedrijven krijgen dus niet direct de opdracht van de overheid, zoals Coolsma (2008: 120) dit bij 'uitvoerders' beschrijft. Toch is de theorie van Coolsma bruikbaar, omdat het de verhoudingen tussen verschillende actoren en factoren aangeeft die invloed hebben op de implementatie van beleid door uitvoerders van MVO-beleid. Het overzicht van Coolsma (2008: 125) helpt bij het verklaren van de manier waarop bedrijven beleid implementeren dat wordt uitgevoerd op operationeel niveau. Op enkele punten zal het model echter worden aangepast en nader

worden ingevuld op basis van MVO-literatuur, om het meer geschikt te maken voor een analyse van de implementatie van MVO-beleid.



Figuur 3: actoren- en factoren-model voor de conformiteit van de beleidsuitvoering (Coolsma, 2008: 125)

In het model van Coolsma zijn vier factoren te onderscheiden met een continue onderlinge wisselwerking, die uiteindelijk invloed hebben op de implementatie van beleid: de kenmerken van beleid en beleidstheorie, de kenmerken van de uitvoerende organisatie, kenmerken van de uitvoerders en omgevingsinvloeden.

In onderstaande paragraaf wordt allereerst ingegaan op het beleid, de kenmerken van de uitvoeringsorganisatie en de verschillende omgevingsfactoren. Vervolgens wordt aangegeven welke invloed deze factoren hebben op de drijfveer, capaciteit en competenties van uitvoerders.

2.2.1 Beleid en beleidstheorie

Beleid heeft, zoals vermeld in hoofdstuk 1, twee componenten. Enerzijds is het een samenstelling van doeleinden, middelen en tijdskeuzen. Anderzijds is het een poging om een probleem door doelgericht handelen op te lossen, te verminderen of te voorkomen, dan wel te beheersen (Geul, 2005: 23).

‘Een beleidstheorie bevat de oorzakelijke verbanden tussen bepaalde instrumenten en doelen die met die instrumenten bereikt zouden kunnen worden’ (De Baas, 1995: 36).

Bij MVO-beleid wordt er beoogd om maatschappelijke uitdagingen met bepaalde doelen, middelen en tijdkeuzen op te lossen, te verminderen, of te voorkomen, dan wel te beheersen. Wat deze maatschappelijke uitdagingen zijn, is discutabel en hangt af van de omgeving waarin de organisatie opereert en de doelen die ze daarin stellen.

De inhoud van het beleid is, volgens Coolsma (2008:126), van invloed op de uitvoering van het beleid. Beleidsdoelen en middelen kunnen enerzijds onduidelijk of erg algemeen zijn, zodat men niet precies weet wat men moet of kan doen. De veelgebruikte norm ISO 26000, bijvoorbeeld, is erg breed: verschillende organisaties kiezen andere focuspunten binnen deze norm (Matland, 1995:158).

Anderzijds kunnen beleidsdoelen en middelen ook leiden tot conflict (Matland, 1995:156). Organisaties streven bijvoorbeeld andere doelen na, dan die in het beleid worden gesteld. Een conflict kan ook ontstaan over de inzet van bepaalde middelen of instrumenten.

De mate van conflict over de doelen of instrumenten, maar met name de ambiguïteit van het beleid, lijkt van groot belang bij de implementatie van MVO, gezien de verschillende normen en regels die er rond MVO zijn opgesteld. Zoals duidelijk werd in paragraaf 2.1 kunnen actoren uit elke dimensie van Streeck en Schmitter (1985:122) regels en normkaders voor beleid opstellen. Conflict en vaagheid kan binnen elke dimensie optreden, maar ook tussen de verschillende dimensies, doordat de afstemming van doelen en middelen binnen elke dimensie op een eigen manier plaatsvindt.

De invloed van ambiguïteit en mate van conflict over beleid heeft verschillende gevolgen voor de implementatie van beleid. Matland (1995:160) onderscheidt op basis van een combinatie van deze factoren vier verschillende implementatieprocessen. Deze zijn in tabel 1 weergegeven en worden hieronder verder uitgewerkt.

		Mate van onenigheid over de doelen en of middelen (conflict)	
Mate van onduidelijkheid over doelen en/of middelen (vaagheid)		Klein	Groot
Klein	Klein	administratieve uitvoering	politieke uitvoering
	Groot	experimentele uitvoering	symbolische uitvoering

Tabel 1: gevolgen van beleidsonzekerheid voor de uitvoering (Coolsma, 2008:126) gebaseerd op Matland (1995:160).

Als er sprake is van duidelijk beleid en er geen politieke strijd meer is tijdens de uitvoering, is er sprake van *administratieve uitvoering*. Beleid kan in dit geval gestandaardiseerd worden uitgevoerd, omdat iedereen het eens is over het inzetten van de maatregel. De uitvoering van het beleid is vastgelegd in en wordt bewaakt door regels en standaardprocedures. Eventuele implementatieproblemen zijn vaak technisch van aard (Matland, 1995:161).

Als de doelen en middelen van het beleid duidelijk zijn, maar er discussie is over het beleid ten tijde van de uitvoering, dan is er sprake van *politieke uitvoering*. Bij de uitvoering van beleid zal er veel discussie zijn en zal macht van bepaalde partijen de

doorslag geven (Matland, 1995: 165). Onderhandelingen over het beleid blijven tijdens het uitvoeringsproces doorgaan.

Als er onduidelijkheid is over de doelen en middelen van beleid, het is bijvoorbeeld dubbelzinnig, maar men het er wel over eens is dat het probleem moet worden aangepakt, dan is er sprake van *experimentele uitvoering*. Uitvoerders weten dan niet welke manier het beste werkt om het probleem op te lossen en proberen daarom het probleem aan te pakken met verscheidene beleidsprogramma's. Deze manier van beleidsuitvoering komt overeen met het 'garbage can model' van Cohen, March en Olsen (1972: 3). Volgens hen is er bij experimentele uitvoering van beleid een verzameling van losse ideeën en actoren die komen en gaan. Deze chaotische organisatie kan toch voortbestaan, omdat problemen, oplossingen, actoren en keuzemomenten samenkomen om een probleem op te lossen. Hoe het beleid er uiteindelijk uit komt te zien hangt sterk af van de omgeving en de omstandigheden die het proces beïnvloeden (Howlett, Ramesh & Perl, 2009: 103; Matland, 1995: 165).

Als de beleidsonzekerheid groot is en er ook onenigheid is over de werking en wenselijkheid ervan, is er sprake van *symbolische uitvoering*. De verschillende actoren zullen tijdens de uitvoering het beleid op hun eigen manier proberen te interpreteren. Hierbij spelen de opvattingen en achtergronden van actoren een grote rol. Symbolische uitvoering kan voorkomen vanwege doelen die te ambitieus zijn en tot cynisme in de uitvoeringsorganisatie leiden. Resultaat van symbolische uitvoering zal meestal gering zijn (Matland, 1995: 170).

2.2.2 Uitvoerende organisatie

Uitvoering van beleid kan volgens Coolsma (2008: 129) plaatsvinden in twee soorten organisaties: verticale hiërarchie en horizontale beleidsnetwerk. Met verticale hiërarchie wordt het top-down doorvoeren van beleid binnen een organisatie bedoeld. In deze organisaties is er een gedefinieerde gezag- en controlestructuur, die eruitziet als een ketting met schakels, aflopend van veel naar weinig macht. In deze organisaties wordt het MVO-beleid opgesteld door het management dat zich bovenin de hiërarchie bevindt. Het beleid wordt schakel voor schakel gedelegeerd naar de uitvoerders. Coolsma (2008: 129) stelt dat het verschil tussen gepland en uitgevoerd beleid toeneemt naar mate het aantal schakels groter wordt.

De tegenhanger van verticale sturing is een horizontale sturing. Hierin wordt op een gelijkwaardige manier gecommuniceerd door actoren, ongeacht hun positie in de hiërarchie. Binnen een organisatie gebeurt horizontale sturing vooral in projectmatig werk dat door de bestaande hiërarchie heen snijdt, of in organisaties waarin hiërarchie geen (grote) rol speelt en uitvoerders op eigen initiatief sturen. Het gevaar van

horizontale sturing is dat uitvoerders elkaar onderling beïnvloeden en het beleid niet meer conform de plannen wordt uitgevoerd (Coolsma, 2008: 129).

Sturing op de uitvoering van beleid kan ook van buiten een bedrijf komen, dit kan zowel horizontaal als verticaal gebeuren. In het model van Coolsma (2008: 125) is hier geen expliciete aandacht voor. Voor bedrijven is dit echter wel van belang, daarom wordt dit aspect toegevoegd aan het theoretisch model. Horizontale externe sturing vindt plaats als een productieketen een gezamenlijk MVO-beleid voert en dezelfde codes of conduct hanteert. Samen maken ze normafspraken over zaken als mensenrechten, arbeidsomstandigheden, ethiek en milieu op basis van gelijkwaardige communicatie (Risso, 2012: 68).

Binnen de productieketen kan er ook sprake zijn van een verticale sturing. In deze situatie is er een bedrijf, vaak aan het eind van de keten, dat zo machtig is dat ze de 'codes of conduct' opdraagt aan de rest van de keten (Lee en Kim, 2009: 143; Risso, 2012: 66-67).

Deze vormen van sturing zijn slechts ideaaltypen, in de empirie is er geen pure vorm van zowel horizontale als verticale sturing. Een bedrijf kan tevens zowel horizontaal als verticaal georganiseerd zijn. Zo kan ze bijvoorbeeld naast haar hiërarchische structuur projectorganisaties hanteren die door deze structuur heenlopen. Daarnaast kan de interne en externe sturing verschillen. Een bedrijf kan intern verticaal georganiseerd zijn, terwijl het extern in een horizontale keten werkt. Het laatste voorbeeld is dat een organisatie in meerdere ketens tegelijk actief is waar verschillende vormen van sturing plaatsvinden.

2.2.3 Omgevingsinvloeden

Bij de uitvoering van beleid staan organisaties bloot aan verschillende invloeden van buitenaf. Coolsma (2008: 132) noemt vier soorten omgevingsinvloeden die van invloed zijn op de uitvoering van beleid: de doelgroep, de politiek, de economie en de beschikbare technologie. Niet al deze omgevingsfactoren zijn direct van invloed op de uitvoering van MVO-beleid door een bedrijf. Zo is er niet direct sprake van een doelgroep waarop het uitgevoerde MVO-beleid zich richt. Deze eerste factor wordt dan ook niet meegenomen. De andere factoren spelen wel een belangrijke rol. Deze factoren worden hieronder uitgewerkt op basis van de theorie van Coolsma (2008), met aanvulling van Geul (2005).

Politiek

De tweede factor die Coolsma onderscheidt, de politiek, beschrijft de invloed van toezicht en sturing door het politiek bestuur op de uitvoering van beleid. In geval van MVO-beleid er is niet direct sprake van invloed van het politiek bestuur, maar zijn er wel

verschillende andere partijen die de uitvoering van het beleid proberen te beïnvloeden en hierop toezien. De omgevingsfactor politiek wordt hier dus iets opgerekt (zie ook: Geul, 2005: 39).

Al eerder is opgemerkt dat de stakeholders een belangrijke rol spelen bij de uitvoering van MVO. Samen met hen wordt beleid opgesteld en aan hen wordt verantwoording afgelegd. In de omgeving kunnen de publieke opinie, directe stakeholders of de media een rol spelen. Acceptatie van het beleid door de omgeving wordt sterk meegewogen, omdat ze doorslaggevend is voor de overlevingskansen van beleid (Geul, 2005: 39).

In de MVO-literatuur is ook aandacht voor de invloed van pressiegroepen op het beleid. De toename aan regels en normen van zowel publieke als private partijen is te verklaren door de druk die door hen op bedrijven wordt uitgeoefend. Ze vragen bijvoorbeeld aandacht voor mensenrechten, niet-duurzame praktijken in de bosbouw en visserij of handel in diamanten. Met behulp van demonstraties proberen ze organisaties uit andere domeinen te prikkelen iets te veranderen aan de huidige situatie (Abbott en Snidal, 2008: 12).

Ook de consument is in de loop der jaren steeds kritischer geworden. Ze vraagt meer dan ooit informatie over fabrieken, arbeidsvoorwaarden waaronder de producten zijn gemaakt en hoe productieprocessen het milieu en de economische situatie van de lokale bevolking beïnvloeden. Bovendien zijn consumenten vaak op de hoogte van productevaluaties (Risso, 2012: 65). Dit wordt ook wel de politisering van de markt genoemd (Gond et al., 2011: 662; Shamir, 2008: 3).

Daarnaast wordt er invloed uitgeoefend door de overheid. Hoewel dit niet gebeurt door middel van regelgeving, kan de overheid op verschillende manieren invloed uitoefenen op de uitvoering van MVO-beleid. De precieze invloed die de overheid uitoefent, zoals duidelijk werd in hoofdstuk, is een van de deelvragen van dit onderzoek. Gond et al. (2011: 646-652) laten in hun onderzoek vijf type relaties tussen MVO en de overheid zien.

Als eerste is dit *MVO als zelfbestuur* waarin bedrijven zelf beslissen hoe ze een bijdrage aan de maatschappij leveren. Dit type is de traditionele liefdadigheidvisie op MVO, zoals beschreven in de inleiding. De overheid houdt zich hierbij afzijdig en publieke en private initiatieven opereren los van elkaar.

Het tweede relatietype is *MVO gefaciliteerd door de overheid*. Hierin geven overheden prikkels om MVO aan te moedigen en te onderschrijven. Voorbeelden hiervan zijn stimulerende lezingen, de uitreiking van MVO awards en het met elkaar in contact brengen van partijen.

MVO als partnerschap met de overheid is het derde relatietype. In deze vorm combineren de overheid en private partijen uit markt en/of gemeenschap hun doelen en middelen om tot een gezamenlijk beleid te komen. Dit beleid kenmerkt zich door de

grote diversiteit aan middelen; de overheid brengt vaak fiscale en regulerende middelen in terwijl bedrijven hun netwerk, kennis en medewerkers inbrengen. De gemeenschap wordt ook vaak meegenomen in dit beleid, zij kennen de sociale verwachtingen en brengen legitimiteit (Gond et al., 2011: 649).

Het vierde type is *MVO gemandateerd door de overheid*. In deze vorm reguleren overheden MVO door bedrijven. Deze regulering kan op verschillende manieren voorkomen: door het verplichtstellen van verantwoordingsrapporten, door verplichtingen stellen op het gebied van milieu en/of mensenrechten of door het doorvoeren van private codes of conducts als regelgeving voor het hele land. De overheid is de regelgevende factor.

Het laatste type is *MVO als vorm van bestuur*. In deze vorm opereren bedrijven als een overheid op gebieden waar de overheid, in hun ogen, tekort schiet. In West-Europa, tijdens de industriële revolutie kwam *MVO als vorm van bestuur* al voor. Tegenwoordig komt het vooral voor bij internationale handel met achterstandsgebieden. Organisaties en productieketens maken private regels op sociaal en milieugebied, omdat die van de overheid (nog) ontbreekt. In tegenstelling tot *MVO als zelfbestuur*, waar private wetgeving ook boven de al door de overheid opgestelde wetgeving uitgaat, is hier nog geen sociale en milieuregelgeving. De overheid is afzijdig.

Economie

De derde factor van Coolsma (2008: 125) is de economie. Dit is een belangrijke 'randvoorwaardelijke' factor. Het gaat hierbij om de financiële haalbaarheid van beleid. Omslag in conjunctuur kan ervoor zorgen dat er meer geld ter beschikking komt voor het bereiken van het beleidsdoel of dat er juist bezuinigd moet worden op bestaande plannen (Coolsma, 2007: 132).

Naast conjunctuur, die van externe invloed is op de financiële haalbaarheid van beleid, is de winstgevendheid van een bedrijf van interne invloed. 'Profit' is naast 'planet' en 'people' een van de drie P's uit de kernwaarden van MVO. Wat de aanleiding van de organisatie ook is om MVO-beleid te implementeren, elk bedrijf heeft winstgevendheid voorop staan. Veel onderzoekers tonen aan dat de financiële afweging bepalend is bij de keuze om wel of geen MVO-beleid te implementeren. Castka en Balzarova (2008: 281-283) voorspellen dat alleen bedrijven waarvoor de kosten van het implementeren van een MVO-norm afwegen tegen de 'opbrengsten', een MVO-norm zullen implementeren.

Techniek

De laatste omgevingsfactor (Coolsma, 2008: 125) is de technische uitvoerbaarheid en haalbaarheid van MVO-beleid. De technologie kan helpen bij het vergroten van de succeskans van het beleid of zelfs bijdragen aan het oplossen van het probleem.

Andersom kan het falen van technische middelen de uitvoering van beleid belemmeren. Het is belangrijk dat een plan goed doordacht en getest is en het

ambitieniveau gematigd is. Ambitieuze en verreikende plannen zullen namelijk op veel weerstand stuiten (Geul, 2005: 40).

2.2.4 Kenmerken van uitvoerders

Bovengenoemde factoren zijn over en weer van invloed zijn op de kenmerken van uitvoerders en zijn van indirecte invloed op de uitvoering van beleid. Onderstaande kenmerken van uitvoerders zijn in tegenstelling tot bovengenoemde theorieën direct van invloed op de uitvoering van beleid.

Kenmerken van uitvoerders zijn onder te verdelen in drijfveren, competenties en capaciteiten van de uitvoerders van het beleid. Coolsma (2008: 130) spreekt ook wel van het 'weten, willen, kunnen en moeten' van de uitvoerder. In het eerste gedeelte wordt er ingegaan op de drijfveer, later komen ook competenties en capaciteit aan bod.

Drijfveer

De wetenschappelijke literatuur geeft tal van verklaringen over waarom bedrijven aan de slag gaan met MVO. De drijfveer van bedrijven lijkt grotendeels te worden beïnvloed door de omgevingsfactor politiek: de publieke opinie, directe stakeholders en de media hebben een grote invloed op de drijfveren van bedrijven om MVO-beleid te implementeren. Hieronder is deze invloed verdeeld in drie perspectieven: morele verantwoordelijkheid, strategisch belang of dwang.

Morele verantwoordelijkheid

De eerste aanleiding voor bedrijven om met MVO aan de slag te gaan is morele verantwoordelijkheid naar hun omgeving. Bedrijven laten zich niet alleen drijven door commerciële belangen, maar ook door overtuigingen van de morele rol die een bedrijf in de samenleving heeft (Castka & Balzarova, 2008: 280). In de MVO-literatuur wordt gesteld dat de druk van NGO's hier een belangrijk rol in speelt.

Strategisch belang

Bedrijven gaan ervan uit dat ze er financieel op vooruit gaan als ze voldoen aan maatschappelijk verantwoorde normen. Ze verwachten dat hun positie in de markt beter wordt omdat stakeholders waarde hechten aan deze normen (Castka & Balzarova, 2008: 280).

Bedrijven, ketens en wetenschappers houden zich steeds meer bezig met de reputatie van inkoop- en verkoopketens (Risso, 2012: 65). Volgens Kolk (2004: 118) is een goede reputatie een wezenlijke voorwaarde voor een verzekering van continuïteit. Een continue organisatie is ingedekt tegen ongevallen en krijgt van de maatschappij een 'licence to operate'. Bedrijven proberen eventuele schade zoveel mogelijk te beperken of het zo aan

te pakken dat problemen zich niet voordoen of niet opvallen (Kolk, 2004: 119). Uit onderzoek van Lee en Kim (2009: 144) blijkt dat het reduceren van risico's zelfs de belangrijkste factor is om MVO in te voeren. MKB-bedrijven en bedrijven in de b2b-markt zijn veelal minder zichtbaar en minder beïnvloedbaar door het 'reputatiemechanisme' (Kolk, 2004: 119). Risso (2012) benadrukt het feit dat de reputatie van leveranciers en bedrijven in het midden van de keten weldegelijk van belang is, maar dat de afhankelijkheidsrelaties tussen de ondernemingen bepalen in welke mate de reputaties en het gedrag van ondernemingen beïnvloedbaar zijn.

Een goede reputatie is niet alleen een verantwoordelijkheid van bedrijven aan het einde van de productieketen, maar ook van alle bedrijven en leveranciers die hier in de keten aan vooraf gaan. Het gedrag van leveranciers kan namelijk aanzienlijk van invloed zijn op het duurzaamheidsimago van een merk of eindproduct (Risso, 2012: 65). Een samenwerkende aanpak en gedeelde MVO-standaarden kunnen het risico op reputatie- en marktschade verkleinen (Lee & Kim, 2009: 139). Veel bedrijven hebben gedragsnormen afgestemd met hun leveranciers. Deze normen zijn vaak een mix van nationale regels, internationale richtlijnen, bedrijfsrichtlijnen, technische standaarden en best practises. Bedrijven zullen daarom vaak kiezen voor normen die stabiele partners erkennen of zelf toepassen (Castka & Balzarova, 2008: 284).

Ook al is een hele keten verantwoordelijk voor de reputatie van een eindproduct, de economische voordelen richten zich meestal op een product, merk of bedrijf. Dit kan tot belangenverstremming in de keten leiden, omdat de kosten voor MVO-beleid wel door alle bedrijven in de keten worden gemaakt (Pedersen & Andersen, 2006: 230).

Het willen uitvoeren van het beleid vanwege moreel verantwoordelijkheidsgevoel dan wel via strategisch belang begint al bij het beleid en de beleidstheorie, die is beschreven in paragraaf 2.2.1. Als er geringe of geen onenigheid is over de doelen en de middelen van het beleid is er volgens de theorie van Matland (1985) sprake van administratieve of experimentele uitvoering. Uitvoerders hebben dan geen verweer tegen het beleid en willen het beleid graag uitvoeren (Coolsma, 2008: 134).

Dwang

Actoren kunnen zich ook genoodzaakt voelen om MVO-beleid te voeren vanwege regulering en dwang vanuit pressiegroepen of actoren in de omgeving (Castka & Balzarova, 2008: 280). Vooral overheden initiëren MVO vanwege deze overweging. De druk van andere partijen wordt in deze gevallen zo groot dat actoren zich genoodzaakt voelen om tot implementeren van MVO-beleid over te gaan. Deze vorm van dwang wordt ook wel overreding genoemd.

Behalve door pressiegroepen, media en consumenten kunnen bedrijven vanwege hun afhankelijkheidsrelaties binnen de keten ook op een verticale manier worden gedwongen

om MVO-beleid uit te voeren. Zoals boven genoemd, dwingen bedrijven hun leveranciers om aan bepaalde MVO-voorwaarden te voldoen om het duurzaamheidsimago van het eindproduct te verbeteren.

Het gaat hier om de mate waarin uitvoerders worden gedwongen om op een bepaalde manier te handelen en de ruimte die aan hen wordt gegeven om binnen bepaalde voorwaarden van het vastgestelde beleid af te wijken (Coolsma, 2008: 131-132).

Capaciteit

Uitvoerders moeten beschikken over hulpbronnen om tot uitvoering van beleid te komen. Deze capaciteit wordt beïnvloed door bevoegdheden en autonomie die de uitvoerder in de organisatie en de keten krijgt (uitvoeringsorganisatie), als door zowel technische en financiële middelen (omgevingsfactoren) (Coolsma, 2008: 131).

Interne regels: bevoegdheden en verplichtingen

Private bevoegdheden binnen organisaties worden veelal verdeeld via de organisatiestructuur. Wie beschikt er over welke budgetten en mag waar beslissingen over nemen? Dit zijn interne regels die binnen het bedrijf of netwerk zijn vastgelegd (Coolsma, 2008: 131). Zo hebben uitvoerders in een horizontaal georganiseerde organisatie meestal meer bevoegdheden dan in een verticaal georganiseerde organisatie. Dit kenmerk van uitvoerders is dan ook in sterke mate onderling afhankelijk met de sturing in de uitvoerende organisatie.

Deze beslissingsbevoegdheden hebben invloed op de mate van beleidsvrijheid en de beslissingsruimte die uitvoerders binnen de regels en procedures van de organisatie hebben (Montfort, van en Marseille, 2008: 321). Beleidsvrijheid is noodzakelijk omdat uitvoerders de regels op specifieke gevallen kunnen toepassen. Aan de andere kant is er bij beleidsvrijheid geen sprake van sluitend toezicht. Beleidsvrijheid kan dan ook worden gezien als een paradox; in sommige gevallen is er beleidsvrijheid nodig om te kunnen voldoen aan de verwachtingen van de 'beleidschrijver', door de kans te krijgen om te experimenteren en te leren. Aan de andere kant kan beleidsvrijheid ook een risico vormen voor de conformiteit van beleid (Coolsma, 2008: 130).

De tegenhanger van beslissingsbevoegdheden is het interne mechanisme van toezicht en verantwoording. Binnen de heersende machtsstructuur kunnen uitvoerders worden verplicht om beleid op een bepaalde wijze uit te voeren. Op deze manier hebben uitvoerende organisaties invloed op de uitvoerders en indirect op de conformiteit van het beleid. Hoe hiërarchischer de organisatie is ingericht hoe meer sprake er is van intern toezicht en verantwoording (Coolsma, 2008: 131).

Technische en financiële middelen

Naast bevoegdheden bestaat de capaciteit ook uit financiële en technische middelen die beschikbaar zijn voor de uitvoering van het beleid. Dit zijn omgevingsinvloeden die effect hebben op de manier waarop uitvoerders het beleid kunnen implementeren en indirect op de conformiteit van het beleid. Deze middelen kunnen bij aanwezigheid positief helpen bij de uitvoering van het beleid. Afwezigheid van technische en financiële middelen kunnen de uitvoering van beleid juist tegenwerken (Coolsma, 2008: 131). Dit uitvoerderskenmerk is gerelateerd aan de technische uitvoerbaarheid en het ambitieniveau van het MVO-beleid, een van de eerdergenoemde omgevingsinvloeden. Overambitieuze plannen en het falen van technische middelen kunnen de uitvoering immers belemmeren.

Competenties

Competenties is een laatste kenmerk van de uitvoerder. Hierbij gaat het vooral om de kennis en opleiding van de uitvoerders.

Kennis

Met kennis wordt de notie van de beleidsinhoud van de uitvoerder bedoeld. Om beleid goed uit te voeren moet de uitvoerder op de hoogte zijn van de veronderstellingen die aan het beleid ten grondslag liggen. Tevens is het belangrijk dat de uitvoerders op de hoogte zijn van de beleidsdoelen en goed geïnstrueerd zijn over de middelen en instrumenten om deze doelen te bereiken. Alleen zo kunnen ze het beleid implementeren en uitvoeren zoals het is bedoeld (Coolsma, 2008: 131). Het beleid en de beleidstheorie zelf zijn van invloed op de kennis van uitvoerders. Als het beleid en de beleidstheorie vaag of complex zijn, heeft dit invloed op de kennis, zoals weergegeven in het model van Matland in paragraaf 2.2.1 (Coolsma, 2008: 127).

Vakbekwaamheid

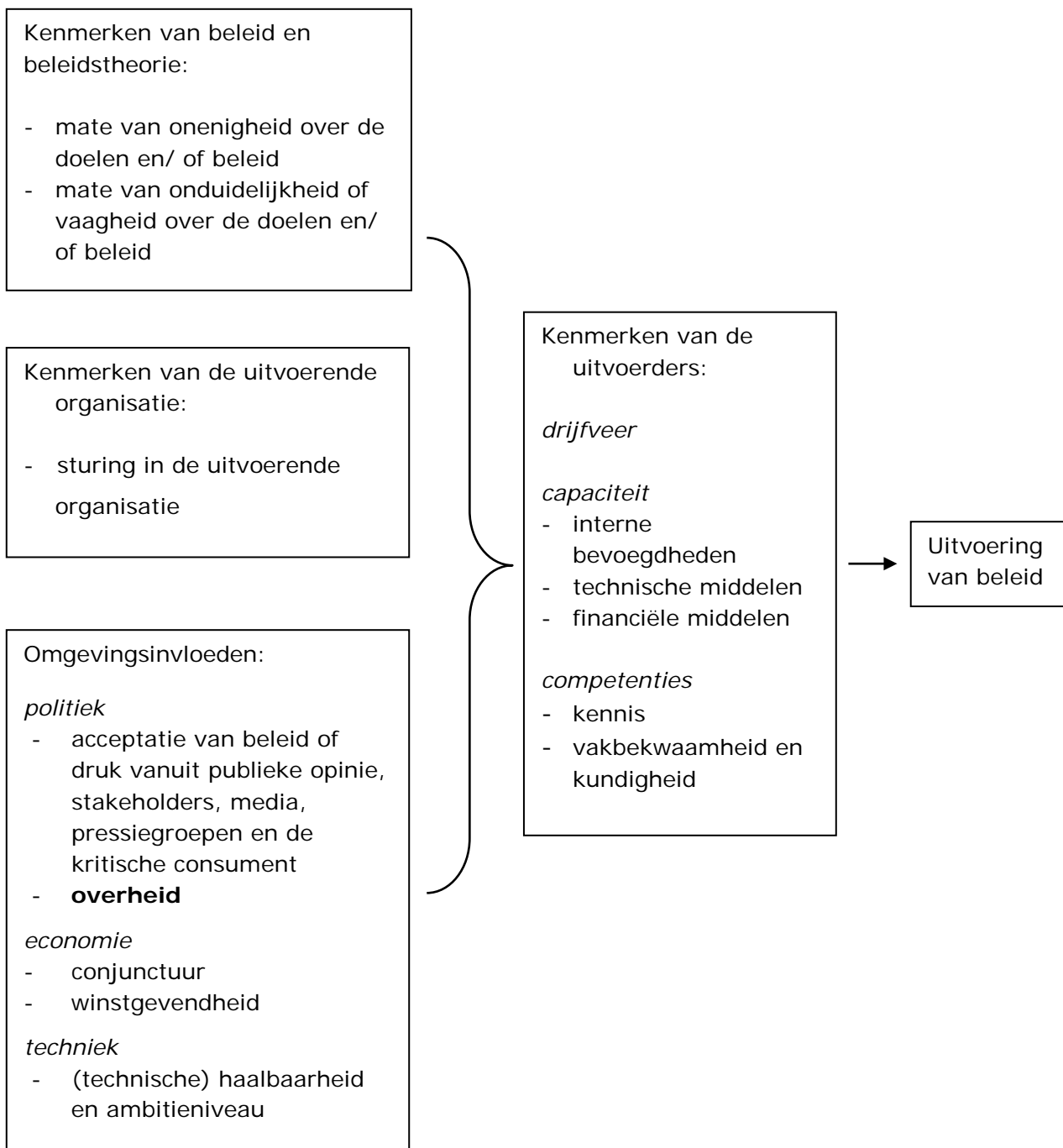
Een uitvoerder moet dusdanig zijn bekwaam zijn dat deze beschikt over vaardigheden die nodig zijn voor de uitvoering van het beleid. Een uitvoerder moet formele regels in een adequaat tempo kunnen omzetten naar praktische handelingen die voldoen aan informele codes op de werkvloer (Coolsma, 2008: 131). De uitvoerder is afhankelijk van de formaliteit, hoeveelheid en complexiteit van regels die een organisatie hanteert.

Competenties zijn in alle eenheden van Streeck en Schmitter (1985: 122) belangrijk, maar de aard van de competenties verschilt. Door de toenemende samenwerking van de verschillende bedrijven is het belangrijk dat uitvoerders competent zijn om met de omstandigheden uit alle eenheden om te gaan.

2.3 Theoretische samenvatting en conceptueel model

In dit hoofdstuk is op een theoretische manier inzicht gegeven in de manieren waarop normen zich tot elkaar verhouden, hoe en waarom bedrijven hier invulling aan (willen) geven en wat de invloed van de overheid hierin is. Dit kan worden samengevat in een conceptueel model waarin de uitvoering van beleid wordt verklaard. Het model is gebaseerd op het model van Coolsma (2008) en uitgebreid met de hiervoor beschreven theorieën. Zoals te zien in het conceptueel model hebben uitvoerders direct invloed op de uitvoering van beleid. De uitvoerders staan onder invloed van het beleid en de beleidstheorie, de uitvoerende organisatie en omgevingsinvloeden.

Conceptueel model



Figuur 4: conceptueel model

Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethodologie

In de onderzoeksmethodologie worden de door de onderzoeker gemaakte keuzes verantwoord. De begrippen die in de voorgaande hoofdstukken zijn geïntroduceerd worden in dit hoofdstuk afgebakend en geoperationaliseerd. Op deze manier vormt dit hoofdstuk een brug tussen het theoretische en empirische gedeelte van het onderzoek. Tot nu toe waren de meeste activiteiten erop gericht om theoretische antwoorden te genereren. Na dit hoofdstuk kunnen die theoretische modellen in de empirie worden toegepast.

3.1 Onderzoeksontwerp en casusselectie

In het inleidende eerste hoofdstuk is de onderzoeksvraag geformuleerd:

‘Op welke manier geven bedrijven invulling aan hun MVO-beleid, en welke rol speelt de overheid daarin?’

In deze paragraaf wordt verteld op welke manier het onderzoek is opgezet en wat er wel en niet onderzocht wordt. Als eerste komen de eigenschappen van de kwalitatieve gevalsstudie aan bod, vervolgens wordt de selectie van de casussen en afbakening nader beschreven.

3.1.1 Kwalitatieve gevalsstudie

Kwalitatief onderzoek onderscheidt zich van kwantitatief onderzoek, door de manier waarop gegevens worden verzameld (Thiel, van, 2010: 156). In dit onderzoek is er voor de kwalitatieve variant van bestuurskundig onderzoek gekozen, omdat dit het beste past bij de onderzoeksvraag. Het proces van beleidsimplementatie is immers grotendeels interpretatief en past beter bij kwalitatieve data.

Het onderzoek is grotendeels interpretatief van karakter. Dit houdt in dat de interpretatie van de respondenten binnen de casus leidend is in het onderzoek (Boeijs, 2008: 20). De interpretatieve benadering gaat er vanuit dat twee mensen die hetzelfde meemaken dit op een andere manier ervaren en werkelijkheid subjectief is. De ervaringen van respondenten vormen de sociale werkelijkheid waar de overheid haar beleid op baseert. Om deze reden past deze vorm goed bij bestuurskundig onderzoek (Thiel, van, 2010: 42). Deze interpretatieve data wordt aangevuld met empirisch-analytisch onderzoek naar variabele die een objectieve meetbare werkelijkheid hebben (Thiel, van, 2010: 44). Een voorbeeld hiervan is de variabele conjunctuur.

Zoals al beschreven in hoofdstuk 1 wordt in dit onderzoek de kwalitatieve gevalsstudie als onderzoeksstrategie gebruikt. Met behulp van deze methode worden organisaties in hun natuurlijke situatie onderzocht (Boeije, 2008: 21; Thiel, van, 2010: 99).

Er is voor deze methode gekozen omdat ze de mogelijkheid biedt om de casus in zijn geheel te onderzoeken en omdat er op deze manier een volledig beeld van het proces kan worden gegeven. In dit onderzoek worden er vier casussen onderzocht. Dit wordt ook wel 'multiple case study' genoemd (Thiel, van, 2010: 103).

3.1.2 Onderzoekseenheden en casusselectie

Om de verschillende manieren van MVO-implementatie goed te kunnen vergelijken, is er in dit onderzoek voor gekozen om te focussen op bedrijven die de MVO-prestatieladder als norm hanteren. Gezien de talloze normen en maatstaven die bestaan waar bedrijven hun MVO-beleid op kunnen baseren, is het nodig om MVO-beleid af te bakenen. De prestatieladder is meetbaar en certificeerbaar en is de praktische uitwerking van de ISO 26000 en gebaseerd op de internationale OESO-richtlijnen.

Dit onderzoek vertelt alleen iets over het implementeren van MVO aan de hand van de MVO-prestatieladder; vier bedrijven die de MVO-prestatieladder hebben geïmplementeerd wordt gevraagd hoe zij dit hebben gedaan.

Om vier casussen met elkaar te kunnen vergelijken, is er besloten om enkel naar casussen te kijken die dezelfde norm hanteren. Deze afbakening zorgt voor een betere vergelijkbaarheid van hoe de organisaties deze norm implementeren, maar niet MVO in het algemeen. Door te specialiseren in deze organisaties en deze norm kan er diepgang worden gegeven aan de casussen, wat een rijke informatie over de casussen oplevert (Thiel, van, 2010: 100).

De selectie van casussen is ook gedaan met het idee dat daaruit geleerd kan worden door bedrijven in dezelfde situatie. Door bedrijven van een soortgelijke branche en van een vergelijkbare grootte met elkaar te vergelijken, kunnen bedrijven leren van de ervaringen van anderen wat betreft de implementatie van MVO.

3.2 Operationalisatie van belangrijkste begrippen

Onderstaande begrippen zijn variabelen die invloed hebben op de manier waarop bedrijven MVO implementeren. In onderstaande paragraaf worden ze geoperationaliseerd en met behulp van indicatoren meetbaar gemaakt. De overheid is een van deze variabelen. Ze wordt in dit onderzoek uitvergroot, omdat ze onderdeel is van de hoofdvraag. De theorieën waar de operationalisaties op zijn gebaseerd staan erbij vermeld.

De scores van de interpretatieve variabelen (en dimensies van variabelen) worden weergegeven in scorematrices. De matrices zijn onderverdeeld in vijf niveaus waarop voor elke dimensie apart gescoord kan worden. De mate waarin de dimensie zich voort doet wordt beoordeeld op een vijfpuntsschaal: altijd, vaak, redelijk, weinig en nooit.

Het ordenen van de scores in niveaus helpt bij het vergelijken van scores van de casussen. De redenering achter de score wordt echter uitvoerig onderbouwd. De scorematrices alleen zouden immers tekort doen aan de rijke informatie die uit de casestudies wordt verkregen. De toekenning van de scores blijft echter op basis van de interpretatie van de onderzoeker.

Empirisch-analytische variabelen worden uitgedrukt in percentages of absolute getallen en hoeven voor de vergelijkbaarheid niet te worden weergegeven in scorematrices.

Tot slot staat bij elke variabele de manier van dataverzameling vermeld. Hoe hier precies invulling aan wordt gegeven, wordt toegelicht in de volgende paragraaf.

3.2.1 Uitvoering van beleid

De afhankelijke variabele in dit onderzoek is de uitvoering van het beleid. Coolsma (2008: 120) beschrijft de afhankelijke variabele als de conformiteit van het beleid, de mate waarin het beleid wordt uitgevoerd zoals het is bedoeld. In dit onderzoek wordt deze variabele echter breder getrokken en wordt er gekeken naar de 'uitvoering van het beleid'. Alle volgende variabelen hebben direct of indirect invloed op de uitvoering van het MVO-beleid.

Het onderscheid tussen direct en indirect wordt gevormd door het getrapte conceptueel model. De variabelen in de eerste kolom: kenmerken van beleid en beleidstheorie, kenmerken van de uitvoerende organisatie en omgevingsinvloeden, hebben invloed op de kenmerken van uitvoerders. Deze variabelen zijn vervolgens van invloed op de uitvoering van het beleid. Variabelen uit de eerste kolom zijn dus weldegelijk van belang voor de uitvoering van beleid, maar hebben slechts invloed via de uitvoerders.

3.2.2 Kenmerken van beleid en beleidstheorie

In deze paragraaf worden de variabelen over beleid en beleidstheorie die invloed hebben op de uitvoering van het beleid benoemd en geoperationaliseerd. De theorie is al in het theoretisch kader besproken. Hier zullen de variabelen kenbaar en meetbaar worden gemaakt.

Mate van onenigheid over MVO-doelen en -middelen

Matland (1995:156) definieert deze variabele als 'de mate waarin onderlinge afhankelijke actoren het niet eens worden over de te bereiken doelen en middelen'. Deze variabele is onder te verdelen in twee dimensies. De mate van het niet eens worden over MVO-doelen en de mate van het niet eens worden over MVO-middelen.

De variabele wordt op een interpretatieve manier gemeten: het aantal doelen en middelen waar onenigheid over is geweest, volgens de ervaring van de geïnterviewde medewerkers. De scores worden uitgedrukt in een scorematrix waarin voor beide dimensies (doelen en middelen) wordt aangegeven in welke mate er onenigheid over is.

Dataverzameling voor het meten van de variabele gebeurt met interviews.

Mate van onduidelijkheid over MVO-doelen en -middelen

Deze variabele is door Matland (1995:158) gedefinieerd als de mate waarin onderlinge afhankelijke actoren het niet eens worden over de te bereiken MVO-doelen en -middelen. Net als de vorige variabele bestaat ook de onduidelijkheid uit twee dimensies, namelijk onduidelijkheid over MVO-doelen en over MVO-middelen.

Evenals de bovenstaande variabele wordt deze op een interpretatieve manier gemeten. De scores van beide dimensies worden uitgedrukt in een scorematrix. De werkelijke score is waarschijnlijk minder zwart-wit dan uit de matrix blijkt. Daarom worden alle matrices uitgebreid onderbouwd met de uit de casestudies verkregen informatie.

Dataverzameling voor het meten van de variabele gebeurt met interviews.

De scores op bovenstaande variabelen tonen met behulp van tabel 1 op pagina 21 het implementatieproces volgens Matland (1995:160) aan.

3.2.3 Kenmerken van de uitvoerende organisatie

In deze paragraaf wordt de manier waarop de organisatie intern of extern wordt aangestuurd beschreven. De paragraaf bevat slechts één variabele.

Sturing in de uitvoerende organisatie

Zoals in het theoretisch kader al aangegeven, wordt met deze variabele de gezag- en controlestructuur binnen een organisatie of beleidsnetwerk bedoeld. De variabele is onder te verdelen in vier dimensies:

- horizontaal extern, gelijkwaardige communicatie in de productieketen;
- horizontaal intern, gelijkwaardige communicatie binnen het bedrijf;
- verticaal extern, hiërarchische top-down sturing in de productieketen;
- verticaal intern, hiërarchische top-down sturing binnen het bedrijf.

Voor horizontale sturing zijn de indicatoren: gelijkwaardige communicatie, projectmatig werken en coördinatie buiten de hiërarchische structuur om. Voor verticale sturing zijn de indicatoren: sturing van bovenaf, top-down en volgens de hiërarchische structuur. Vervolgens wordt bepaald of deze vormen van sturing binnen het bedrijf (intern) of in de productieketen (extern) plaatsvinden.

Een organisatie kan zowel horizontaal als verticaal sturen of een combinatie van de twee. Een van de twee heeft echter de overhand. De interne en externe sturing kunnen verschillen en opereren los van elkaar. De variabele heeft vier dimensies, voor elk van deze dimensies wordt in de matrix weergegeven hoe vaak ze voorkomen.

De dataverzameling vindt plaats met behulp van interviews die waar de informatie die toelaat worden ondersteund door een documentatieanalyse.

3.2.4 Omgevingsinvloeden

Deze paragraaf richt zich op de variabelen die de externe invloeden op de uitvoering van het beleid weergeven. De variabelen worden uiteengezet en meetbaar gemaakt. In tegenstelling tot voorgaande paragrafen zijn niet al deze variabelen onder te verdelen in verschillende dimensies.

Acceptatie van het beleid en druk van buitenaf

Zowel Abbott & Snidal (2008) als Geul (2005) en Risso (2012) tonen de theoretische invloed van deze variabele op de uitvoering van beleid aan. De gehanteerde definitie luidt: 'de mate van acceptatie van beleid door publieke opinie, stakeholders en media en de mate van druk op het beleid vanuit pressiegroepen of consumenten'. De theoretische gedachte hierachter is dat acceptatie de haalbaarheid van beleid vergroot en druk deze juist verkleint.

Zoals deze definitie al aangeeft, bestaat deze variabele uit twee dimensies; de mate van acceptatie van beleid door publieke opinie, stakeholders en media is de eerste dimensie en de tweede is de mate van druk op het beleid vanuit pressiegroepen en consumenten.

De variabele wordt op een interpretatieve manier gemeten: de ervaringen van de organisatie met druk of acceptatie vanuit de omgeving zijn de indicatoren. Met behulp van interviews wordt achterhaald welke van de twee dimensies de overhand heeft. De scores van deze twee dimensies worden uitgedrukt in een scorematrix.

Rol van de overheid op MVO bij besturen

Gond, Kang & Moon (2011) definiëren de rol van de overheid op MVO als 'de relatie tussen MVO en overheid'. Ze hebben vijf ideaaltypen relaties van de overheid bij MVO opgesteld die worden beschouwd als dimensies van deze variabele.

MVO als zelfbestuur, bestuursvorm waarin bedrijven zelf beslissen hoe ze een bijdrage leveren aan de maatschappij. Dit relatietype is te herkennen aan de indicatoren: afwezigheid van coördinatie, loskoppelen van toevallige publieke en private initiatieven.

MVO gefaciliteerd door de overheid, overheden geven prikkels om MVO aan te moedigen of te onderschrijven. De indicatoren voor deze dimensie zijn: aanmoedigen, prikkelen of stimuleren.

MVO als partnerschap met de overheid, overheid en private partijen combineren hun doelen en middelen. Indicatoren voor dit type relatie zijn: verschillende vormen van coördinatie en integratie tussen overheid en private partijen.

MVO gemandateerd door de overheid, overheden reguleren MVO voor bedrijven. De volgende begrippen indiceren dit relatietype: controle of openbaarmaking van MVO, overheid frame MVO en stelt eisen.

MVO als vorm van bestuur, bedrijven opereren als overheid. De indicator voor deze vorm van bestuur is dat bedrijven zelf regels stellen op keten- of bedrijfsniveau (*Gond et. al., 2011*).

MVO is niet alleen een managementconcept, maar ook een systeem van overheid en bestuur. De overheid kan daarin een van de ideaaltypen als rol aannemen, maar ook een combinatie van relatietypen. De rol van de overheid is meervoudig en complex waardoor de overheid tegelijkertijd diverse petten op heeft en meerdere rollen kan spelen. Daarnaast kan het zo zijn dat de overheid in het verleden een bepaalde relatie tot MVO had die ze niet meer hanteert.

Dataverzameling vindt plaats op basis van documentanalyse en interviews.

Beleidsdocumenten van de overheid worden gebruikt om de mate van de (door de overheid beoogde) relatietypen aan te duiden. Het overheidsbeleid wordt uiteengezet in paragraaf 4.3. In de interviews worden bedrijven gevraagd naar hun ervaring met de overheid op het gebied van MVO. Waarna er in de conclusie een vergelijking tussen het overheidsbeleid en de ervaring van bedrijven kan worden getrokken.

De mate waarin de overheid de verschillende rollen aanneemt wordt uitgedrukt in de scorematrix, waarin elk type rol apart wordt weergegeven.

Conjunctuur

Met de empirisch-analytische variabele conjunctuur, wordt de verandering in economische groei bedoeld. In dit onderzoek wordt deze uitgedrukt in BBP. Het BBP wordt gemeten ten tijde van de implementatie, in relatie tot voorgaande jaren. De bron die hiervoor gehanteerd wordt is de conjunctuurklok van het CBS (cbs.nl, 24-04-2014). Aan de hand van het BBP kan de conjunctuur worden uitgedrukt in een van de volgende vier waarden:

- opwaartse hoogconjunctuur, het gaat boven gemiddeld goed met economie en steeds beter;
- neergaande hoogconjunctuur, het gaat boven gemiddeld goed, maar wel al wat slechter;
- neergaande laagconjunctuur, het gaat slechter dan gemiddeld in een neergaande beweging;
- opwaartse laagconjunctuur, het gaat slechter dan gemiddeld maar wel al wat beter.

Winstgevendheid

Castka en Balzarova (2008: 281,283) tonen aan dat bedrijven alleen MVO zullen uitvoeren wanneer de opbrengsten afwegen tegen de kosten. Winst is het positieve verschil tussen opbrengsten en kosten. Bij verlies, een negatief verschil tussen opbrengsten en kosten, zullen bedrijven geen MVO-beleid implementeren.

In dit onderzoek wordt de winstgevendheid van het bedrijf nadat het MVO-beleid geïmplementeerd is gebruikt en wordt het vergeleken met de winstgevendheid voor de implementatie van MVO. De winstgevendheid is een empirisch-analytische variabele en wordt uitgedrukt in het percentage ten opzichte van voorgaande jaren. Op deze manier kan de invloed van het gehanteerde MVO-beleid op winst worden aangetoond. Deze informatie zal worden verkregen met behulp van jaarverslagen van de casusbedrijven bedrijven.

(Technische) haalbaarheid

Met deze variabele wordt de technische haalbaarheid van de plannen bedoeld; de mate waarin de voorgenomen acties ook daadwerkelijk uitvoerbaar zijn en zodoende bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen (Geul, 2005).

Deze variabele wordt op een interpretatieve manier gemeten. In interviews wordt naar ervaringen van de organisatie met de techniek gevraagd. De score van de variabele wordt uitgedrukt in een scorematrix. In de argumentatie kan echter een beter onderscheid worden gemaakt in de verschillende subdoelen en middelen van het MVO-beleid waar de technische uitvoerbaarheid voor geldt.

3.2.5 Kenmerken van de uitvoerders

In deze paragraaf worden de variabelen die betrekking hebben op uitvoerders kenbaar gemaakt en geoperationaliseerd. Net als in de vorige paragraaf kennen niet al deze variabelen onderliggende dimensies.

Drijfveer van uitvoerders

Met deze variabele wordt de motivatie van uitvoerders om het MVO-beleid uit te voeren bedoeld. Castka & Balzarova (2008) splitsen deze variabele op in drie dimensies.

Morele verantwoordelijkheid, bedrijven hebben een ethische verplichting naar hun omgeving en stakeholders. Deze dimensie kan worden geïndiceerd door: verantwoordelijkheid en overtuiging van de ethische rol van het bedrijf in de samenleving.

Strategisch belang, door de inzet van MVO kunnen financiële prestaties worden verbeterd. Deze motivatie is te herkennen aan indicatoren als: concurrentie en financiële groei, verbetering van de positie in de markt. Een andere indicator is het met behulp van MVO streven naar een betere reputatie, waarmee het bedrijf continuïteit en inperking van risico's uitstraalt. Een laatste indicator voor MVO vanwege strategisch belang is het implementeren van MVO-normen die belangrijke stakeholders hanteren.

Dwang, druk en verplichting van buitenaf, zoals van consumenten, pressiegroepen en NGO's. Indicator van het aantonen van de dimensie dwang is het ervaren van druk of noodzaak vanuit consumenten, belangengroepen, stakeholders en media.

Er kunnen meerdere drijfveren zijn voor MVO. Castka en Balzarovan (2008:280) geven aan dat het onderscheid tussen de bovengenoemde dimensies moeilijk hard te maken is. De nadruk wordt dan ook niet gelegd op het onderscheid, maar op de aanwezigheid van de motieven. De mate waarin de dimensies voorkomen wordt uitgedrukt in de scorematrix.

Dataverzameling vindt plaats op basis van interviews, door de relatie met politieke omgevingsfactor kan op basis hiervan een goede indicatie worden gegeven van de drijfveer voor MVO. De uitkomst zal worden gecheckt in beleidsnotities van de casusbedrijven.

Interne regels van uitvoerende organisaties

De beslissingsruimte die uitvoerders binnen de regels en procedures van de organisatie hebben (Montfort, van & Marseille, 2008:321). Deze variabele kent twee dimensies, namelijk bevoegdheden en verplichtingen. Bevoegdheden zijn zaken waarover de uitvoerder gemachtigd is om bepaalde handelingen te verrichten. Een toepasselijke indicator voor dit begrip is 'mogen'. Verplichtingen zijn het tegenovergestelde van bevoegdheden, en worden dan ook aangeduid als 'iets wat moet'. Een logische indicator hiervoor is 'moeten'. Beiden dimensies kunnen tegelijkertijd optreden.

Met behulp van interviews wordt op een interpretatieve manier bepaald welke van de twee dimensies de overhand heeft. De scores van de dimensies worden aangegeven in een scorematrix.

Technische middelen van uitvoerders voor MVO

De definitie van deze variabele is de mate waarin technische middelen voor MVO beschikbaar zijn voor uitvoerders (Coolisma, 2008: 131). Een voorbeeld hiervan is het gebruik van tablets om het gebruik van print papier terug te dringen.

Indicator voor deze variabele is beschikbaarheid. De mate waarin technische middelen beschikbaar zijn door de uitvoering wordt uitgedrukt in een scorematrix.

Data voor deze variabele wordt verzameld via interviews. Aan respondenten wordt gevraagd of uitvoerders wel of geen beschikking hebben tot technische middelen voor MVO.

Financiële middelen van uitvoerders voor MVO

De mate waarin uitvoerders financiële middelen tot hun beschikking hebben voor MVO, is de definitie van deze variabele (Coolsma, 2008: 131). De financiële middelen worden gemeten in euro's die het bedrijf begroot om te investeren in MVO, in het jaar van de implementatie. Om de budgetten van de verschillende bedrijven met elkaar te kunnen vergelijken, worden ze uitgedrukt in het percentage van de totale jaarbegroting. De variabele is dan ook empirisch-analitisch van karakter.

Informatie wordt verkregen via documentatieanalyse, de begroting van het implementatiejaar wordt hiervoor gebruikt. Ter controle wordt dit ook tijdens interviews getoetst.

Kennis over de beleidsinhoud bij uitvoerders

Met deze variabele wordt de mate waarin beleidsuitvoerders op de hoogte zijn van de beleidsinhoud bedoeld (Coolsma, 2008: 131). De variabele is mede afhankelijk van de duidelijkheid en mate van conflict zoals bij 'kenmerken van beleid en beleidstheorie' wordt beschreven.

In interviews wordt er naar de vaardigheid van uitvoerders gevraagd. De mate waarin de beleidsuitvoerders op de hoogte zijn wordt uitgedrukt in de scorematrix.

Vakbekwaamheid en kundigheid van uitvoerders

Met deze variabele wordt de praktische vaardigheid van uitvoerders bedoeld (Coolsma, 2008: 131). De mate waarin operationeel personeel in staat is om haar werk uit te voeren zoals het is bedoeld.

Even als de vorige variabele is wordt er in interviews naar de praktische vaardigheid van uitvoerders gevraagd. Ervaringen van respondenten worden als waarheid aangenomen. Ook deze variabele wordt uitgedrukt in de scorematrix.

3.3 Dataverzameling

Een gevalstudie kenmerkt zich door een kleine onderzoekseenheid. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te bewaken, is het belangrijk om zoveel mogelijk methoden van dataverzameling te gebruiken (Boeije, 2008: 21). In dit onderzoek is er gekozen voor documentatieanalyse en semi-gestructureerde interviews.

3.3.1 Documentatieanalyse

De documentatieanalyse wordt gehanteerd omdat bepaalde informatie alleen op deze manier te verkrijgen is. Bij andere variabelen wordt de documentatieanalyse gebruikt om de uit de interviews verkregen informatie te toetsen of te versterken.

Voor de documentatieanalyse wordt gebruik gemaakt van diverse soorten documenten. Hierbij valt te denken aan beleidsdocumenten, visie- en structuurnotities, websites, jaarverslagen, onderzoeksrapporten en externe onderzoeksrapporten. Deze documenten zijn voor andere doeleinden geschreven dan dit onderzoek, maar worden in dit onderzoek hergebruikt. Het voordeel hiervan is dat de onderzoeksomgeving hiervoor niet hoeft te worden gestoord (Thiel, van, 2010:117).

In het kader van het onderzoek worden deze documenten, of relevante fragmenten hieruit, gecodeerd met de te verklaren variabelen (Thiel, van, 2010:163).

3.3.2 Interviews

Het gebruik van interviews is om dezelfde redenen gekozen als de documentatieanalyse: het toetsen van de verkregen informatie uit de documentatieanalyse en als tweede het feit dat niet alle benodigde informatie in bestaande documenten te vinden is.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de semigestructureerde interviewmethode. De richtlijnen en onderwerpen staan vast, maar ter plekke wordt bepaald of het antwoord van de respondent voldoende is. De vragen die worden gesteld worden bovendien afgestemd met het referentiekader van de participant. Het interview vindt op een menselijke manier plaats: de vragen worden aangepast aan de interactie en behoeften van de geïnterviewde. Voorbeelden hiervan zijn het iets langer stilstaan bij bepaalde situaties, zodat de respondent zijn verhaal af kan maken, en het stellen van vragen in een voor de geïnterviewde begrijpelijke taal (Boeije, 2008:58).

De interviews worden gehouden met vier bedrijven: Smufit Kappa MNL te Soest, Zicut, Bek en Verburg en Scholten Awater. Binnen deze bedrijven worden de interviews afgenomen bij de MVO-verantwoordelijke, omdat zij de afwegingen voor het geïmplementeerde beleid hebben gemaakt en verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Interviews door de alle lagen van het bedrijf zou een beter beeld geven maar is binnen de omvang van dit onderzoek niet haalbaar, bovendien kunnen alleen de voor MVO verantwoordelijke medewerkers relevante informatie verstrekken over de inhoud, achtergrond en uitvoering van het MVO-beleid. Alle interviews gaan over de ervaringen die de respondenten hebben met het implementatieproces van het MVO-beleid in hun organisatie.

Net als bij de documentatieanalyse worden de interviews gecodeerd met de variabelen als codes (Thiel, van, 2010:163). De tekstfragmenten zullen worden opgehangen aan een of meerdere variabelen uit het conceptueel model.

De conclusies die zullen volgen uit de interviews en documentatieanalyse worden voorgelegd aan externe deskundigen, ter verhoging van de validiteit van dit onderzoek en vormen zodoende tweede, controlerende interviewronde.

3.3.3 Topiclist / interview opzet

Het interview is opgezet aan de hand van de variabelen uit de 'kenmerken van uitvoerders' omdat deze van directe invloed zijn op de uitvoering van het beleid. Aan deze variabelen zijn de indirecte variabelen gekoppeld uit de eerste kolom van het conceptueel model. Een uitgebreide topiclist vindt u in bijlage I.

- implementatie van beleid
- drijfveer
- acceptatie
- druk
- de rol van de overheid
- capaciteit
- verplichtingen
- sturing
- technische middelen
- haalbaarheid
- financiële middelen
- winstgevendheid
- competenties
- kennis
- praktisch vaardig

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Een veelgehoord probleem bij gevalsstudies is de geringe externe validiteit door het kleine aantal onderzoekseenheden. Het gebruik van meerdere casestudies verhoogt het aantal onderzoekseenheden en hiermee ook de validiteit.

Op basis van vier casestudies blijft generalisatie moeilijk. Om de interne validiteit te verhogen is er gebruik gemaakt van een groot aantal variabelen en dimensies gebaseerd op theoretische modellen. Zowel de documentatieanalyse als de interviews zijn ruim opgezet. Door deze diepgang in de vier casussen, kent het onderzoek een hoge interne verklaringskracht. Deze holistische aanpak is een vereiste van interpretatief onderzoek Tiel, van (2010:43).

De verschillende variabelen zijn waar nodig onderverdeeld in verschillende dimensies om de variabele zo nauwkeurig mogelijk te kunnen meten. Bovendien is aan iedere geïnterviewde dezelfde vragenlijst voorgelegd om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. De uit de analyse verkregen uitkomsten zijn voorgelegd aan externe deskundigen, dit versterkt de uitkomsten van het onderzoek.

Beter was het geweest als van iedere organisatie meerdere mensen geïnterviewd werden. Relevante achtergronden over de implementatie van beleid kunnen echter alleen door de MVO verantwoordelijke medewerkers worden verteld.

Hoofdstuk 4: Normen voor MVO

In dit hoofdstuk worden de normen en reguleringskaders voor MVO besproken en wordt de MVO-prestatieladder nader toegelicht. In de eerste paragraaf worden enkele belangrijke internationale regels en afspraken besproken. Vervolgens komen de verschillende private normen aan de orde en wordt de MVO-prestatieladder uiteengezet. In de derde paragraaf wordt er ingegaan op de rol die de Nederlandse overheid heeft in MVO.

4.1 Internationaal beleidskader

Regeringen en ondernemingen werken samen om de positieve bijdrage van multinationale ondernemingen (mno's) aan economie, ecologie en sociale vooruitgang te stimuleren en problemen te minimaliseren. Al vlak na de Tweede Wereldoorlog zijn regeringen begonnen met het ontwikkelen van een internationaal juridisch en beleidskader. De eerste actie was de aanneming van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens in 1948 (mvonederland.nl, 17-03-'14).

4.1.1 Bedrijven en NGO's

Ondernemingen gaan steeds meer internationale samenwerkingsverbanden aan en fuseren op grote schaal. Tegelijkertijd helpt de internationalisering de vergroting van het aantal buitenlandse investeringen bij kleine en middelgrote ondernemingen. Ook in ontwikkelingslanden, waar men zich voorheen richtte op de productie van primaire goederen, is het aantal buitenlandse investeringen sterk gestegen. Al deze internationale handel en aangegane strategische samenwerkingsverbanden laten de internationale grenzen steeds verder vervagen (SER, 2008: 41).

Vanwege de toegenomen internationale handel hebben mno's met steeds meer verschillende regelgeving en richtlijnen te maken en kan een organisatie eenvoudig in de verleiding komen bepaalde beginselen te negeren om zo concurrentievoordeel te behalen. Door intensievere samenwerkingsverbanden kan een misstap van een enkel bedrijf gevolgen hebben voor de reputatie van ketenpartners en bovendien onrust brengen bij de consument. Een groot aantal mno's heeft ter voorkoming hiervan richtlijnen en intern beleid opgesteld of de hulp van certificatiebureaus ingeroepen. De richtlijnen vormen een referentiepunt en aanvulling voor de private initiatieven op het gebied van MVO (SER, 2008: 42).

4.1.2 OESO

De OESO heeft een belangrijke bijdrage in het internationale MVO-beleidskader (SER, 2008:42). De OESO is een samenwerkingsverband van dertig landen om strategisch, sociaal en economisch *evidence based* beleid te bespreken en implementeren. Al sinds de oprichting helpt de OESO bij het stimuleren van goed bestuur en het hervormen en verbeteren van het economisch beleid en democratie van lidstaten (OECD, 2011). Ze heeft als doel het openbaar bestuur te versterken en effectief te reageren op de economische, sociale en ecologische uitdagingen die leiden tot een betere economie en meer vertrouwen tussen burgers en overheden (oecd.org/gov, 24-09-2013).

De OESO-richtlijnen zijn onderdeel van de OESO-verklaring inzake internationale investeringen en mno's. De richtlijnen bevatten vrijwillig na te leven beginselen en normen voor verantwoord ondernemen. Die beginselen vormen handvatten voor bedrijven om kwesties als ketenverantwoordelijkheid, kinderarbeid, mensenrechten, milieu en corruptie aan te gaan (rvo.nl, 21-05-2014). Ze zijn opgesteld door regeringen als aanbevelingen voor mno's om hun activiteiten in overeenstemming te laten zijn met overheidsbeleid. De richtlijnen hebben als doel om het wederzijds vertrouwen tussen ondernemingen en de samenleving waarin ze opereren te verstevigen, het investeringsklimaat voor de buitenlandse ondernemingen te verbeteren en de bijdrage van mno's aan duurzame ontwikkelingen te vergroten. Ze spelen in op de snelle veranderingen in de structuur van het internationale bedrijfsleven. Het Nationaal Contactpunt helpt Nederlandse bedrijven om de richtlijnen in de praktijk te brengen (mneguidelines.oecd.org, 7-10-2013; rvo.nl, 21-05-2014; SER, 2008:41).

4.1.3 Verenigde Naties

De Verenigde Naties hebben erkend dat activiteiten van bedrijven een negatieve impact hebben op mensenrechten. In de 'Guiding Principles on Business and Human Right Protect, Respect and Remedy' vragen de VN aan bedrijven om de mensenrechten te respecteren. Hierbij wordt aan hen gevraagd om niet alleen naar de eigen bedrijfsvoering te kijken, maar naar de hele productieketen en bedrijfsrelaties. Daarnaast benadrukken deze 'Guiding Principles' de plicht van de staat om de mensenrechten te beschermen en het recht op remedie voor personen die op bedrijfsmatig gebied slachtoffer zijn geworden van het niet handhaven van mensenrechten (UN, 2011:1).

Naast de 'Guiding Principles' is er het beleid dat 'Global Compact' heet. Het doel van 'Global Compact' is het wereldwijd met elkaar verbinden van maatschappelijke partijen. Partijen die zich aansluiten bij het 'Global Compact' onderschrijven hiermee tien principes rondom mensenrechten, arbeid, milieu en het tegengaan van corruptie (unglobalcompact.org, 21-05-2014).

4.1.4 IAO Verklaringen

De Internationale Arbeidsorganisatie is opgericht na de Eerste Wereldoorlog. De morele overweging voor de oprichting was dat duurzame vrede niet mogelijk is zonder sociale rechtvaardigheid (SER, 2008: 12). De IAO heeft een aantal beginselen en rechten in verband met arbeid vastgelegd in een verklaring. Deze fundamentele arbeidsnormen hebben universele gelding; lidstaten van de IAO zijn gebonden aan deze verdragen. De principes zijn: uitbanning van kinderarbeid, dwangarbeid, discriminatie in beroep en beroepsuitoefening en vrijheid van vakvereniging (SER, 2008: 12).

4.1.5 Internationale richtlijn duurzaam inkopen

De internationale Kamer van Koophandel, in het Engels International Chamber of Commerce (ICC) genoemd, zet zich in voor een vrij internationaal handels- en investeringssysteem en bescherming van intellectueel eigendom. Ze vertegenwoordigt ondernemingen uit 130 landen en is verantwoordelijk voor het opstellen van codes en standaarden voor het internationale bedrijfsleven. Zo heeft de ICC de 'Guidance on Supply chain responsibility', ontwikkeld, over hoe bedrijven het beste duurzaamheid in hun keten kunnen doorvoeren aan de hand van een praktisch bijbehorend stappenplan (SER, 2008: 55).

Deze richtlijnen geven aan dat het voor bedrijven moeilijk is om verantwoordelijk te zijn voor alles wat er in hun keten gebeurt. Ze kunnen echter wel met de leveranciers en afnemers in hun keten samenwerken om arbeid- en milieuomstandigheden te verbeteren.

4.1.6 Europees MVO-beleid en –regelgeving

De Europese Commissie presenteerde in juli 2001 het 'green paper' 'Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility'. Het doel van dit document is om het debat over MVO te openen en partnerschappen te bouwen voor een Europees raamwerk voor promotie van MVO.

Op 15 april 2014 heeft het Europees Parlement besloten dat Europa's grootste bedrijven transparanter moeten zijn over hun beleid, risico's en resultaten op MVO-issues. Deze verplichte rapportage geldt alleen voor bedrijven met meer dan 500 medewerkers. De richtlijn moet op het moment van schrijven nog in de wetgeving van de EU-lidstaten worden geïmplementeerd.

4.2 Private normen en managementsystemen

Op het gebied van MVO zijn er grote verschillen in de regels en normen die er in de markt zijn. Er zijn normen die zich richten op milieubelasting of duurzaamheid, normen die zich richten op duurzame organisaties en goede arbeidsomstandigheden en er zijn normen die dit alles proberen te combineren. Daarnaast zijn er nog diverse keurmerken voor producten, zoals FSC, ECO, Max Havelaar en UTZ. In deze paragraaf worden deze keurmerken buiten beschouwing gelaten en worden diverse MVO-normen beschreven. Allereerst wordt de bekende maar niet certificeerbare ISO 26000 beschreven, vervolgens wordt de hierop gebaseerde en certificeerbare norm de MVO-prestatieladder uiteengezet. Tot slot wordt er nog kort ingegaan op andere normen die zich richten op een specifiek item uit het MVO.

ISO 26000

De internationale organisatie voor standaardisatie (ISO) heeft na veel vraag vanuit de markt de ISO 26000 ontwikkeld. De norm is bedoeld om organisaties die MVO willen implementeren te ondersteunen en een concreet handvat te bieden. Het is geen norm voor een MVO-managementsysteem maar geeft adviezen om MVO in te bedden in de bestaande managementpraktijk (Hupperts & Kröder, 2011: 15-16).

De ISO 26000 bestaat uit zeven MVO kernthema's die een organisatie in acht moet nemen bij het vormgeven van hun MVO-beleid. Een organisatie dient deze kernwaarden te onderkennen en de stakeholders te betrekken bij de implementatie hiervan (Hupperts & Kröder, 2011: 23).

Niet elke organisatie die aan de slag gaat met MVO gebruikt ISO 26000 als norm. Er zijn talloze andere normen. Echter, internationaal gezien is ISO de meest gebruikte en gewaardeerde manier als kapstok voor MVO. ISO 26000 bevat in tegenstelling tot andere richtlijnen, geen eisen en kan dus niet worden gecertificeerd.

Castka & Balzarova hebben onderzoek gedaan naar drijfveren voor het implementeren van de ISO 26000. Uit hun onderzoek bleek dat bedrijven deze norm implementeren: als de meeste van hun stakeholders ISO 26000 erkennen, of als ISO 26000 hun maatschappelijke agenda legitimeert. Wat de drijfveer van organisaties ook is, ze moeten hun maatschappelijke verantwoordelijkheid in evenwicht houden met de winstgevendheid van het bedrijf (Castka & Balzarova, 2008: 284).

De MVO-prestatieladder

De MVO-prestatieladder richt zich op dezelfde zeven kernthema's als de ISO 26000, maar heeft deze onderverdeeld in 33 prestatie-indicatoren. De relevante indicatoren moeten worden gewaarborgd en afgestemd met stakeholders. In het MVO-managementsysteem schrijft een organisatie hoe ze invulling geeft aan de

invoering en ontwikkeling van MVO en hoe ze hier vervolgens verantwoordelijkheid over aflegt (MVO-prestatieladder deel A, 2013:8).

De prestatieladder is opgedeeld in vijf niveaus, zo kan een bedrijf gaandeweg de ladder beklimmen en naar hogere niveaus toewerken. Niveaus 1 en 2 zijn opstapniveaus, ze zijn één jaar geldig en brengen de verplichting met zich mee dat de organisatie naar niveau 3 toewerkt. Niveau 3 is het algemeen haalbare voor ieder bedrijf in iedere branche. De organisatie betreft hierbij ook haar directe stakeholders. Dit certificaat is net als niveau 4 en 5, drie jaar geldig. Voor instandhouding wordt er jaarlijks een audit uitgevoerd. Na drie jaar vindt een hercertificering plaats. Als een organisatie zich kan onderscheiden ten opzichte van het algemeen haalbare worden niveaus 4 en 5 interessant. Bij niveau 4 gaat het om het formuleren van brancheoverstijgende doelen in samenspraak met stakeholders en het nemen van verantwoordelijkheid in de keten. Niveau 5 is alleen te bereiken via niveau 4. Niveau 5 gaat om excellente inspanning op het gebied van MVO in vergelijking tot overeenkomende organisaties legt (MVO-prestatieladder deel B, 2013:19-23).

OHSAS 18001

OHSAS 18001 is een internationale norm die wordt uitgegeven door het BSI (British Standards Institution) in Londen. OHSAS staat voor 'occupational health and safety assessment series'. De OHSAS 18001 is een arbomanagementsysteem dat aansluit op ISO 14001. De basis is de 'plan-do-check-act'-cyclus. De eisen van de norm zijn onderverdeeld in vijf onderdelen: arbo-beleid, planning, implementatie en uitvoering, controle en corrigerende maatregelen en beoordeling door directie.

In deze norm staat de pijler 'people' duidelijk in de schijnwerper en worden er geen eisen gesteld aan 'planet' en 'profit'.

CO2-prestatieladder

De CO2-prestatieladder gaat om het in kaart brengen en reduceren van de CO2-uitstoot van een bedrijf. Het is een smalle benadering binnen het brede gebied van MVO. De norm valt binnen de pijler 'planet', maar is gezien de virtuele korting bij aanbestedingen door een lage CO2-uitstoot en de lage energiekosten ook als 'profit' te verantwoorden. Het is een initiatief dat is opgezet vanuit de markt en met name gericht om duurzaamheid bij het aanbesteden te belonen (Handboek CO2-prestatieladder 2.1, 2012).

De norm is echter alleen gericht op het reduceren van de CO2-uitstoot en het besparen van energie, en beslaat hiermee slechts een klein gedeelte van het MVO spectrum.

ISO 14001

ISO 14001 is een internationaal geaccepteerde norm met voorwaarden voor een milieumanagementsysteem. Een milieumanagementsysteem helpt bij het beheersen en

verminderen van de milieueffecten van het bedrijf. Milieudoelstellingen en behaalde resultaten dienen inzichtelijk te worden gemaakt en vormen een basis voor managementbeslissingen. Zaken die gemonitord dienen te worden zijn: emissies, afvalstromen, gebruikte grondstoffen en energie (iso14000.nl, 28-05-'14).

4.3 Nederlands overheidsbeleid

De overheid richt zich op het stimuleren van MVO: het aanbieden van praktische handleidingen en advies in het toepassen van richtlijnen zoals de OESO-richtlijnen en het bundelen en verspreiden van kennis (Heemskerk, 2010:2-5).

In 2004 is MVO Nederland opgericht op initiatief van het Rijk. Zij is medeverantwoordelijk voor het uitvoeren van de doelstelling van de Rijksoverheid: het integreren van MVO in de kerntaken van iedere ondernemer (B&A groep, 2010:11).

Na de kabinetsvisie MVO 2008-2011 hebben de ministers Ploumen van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking en Kamp van Economische Zaken de overheid de volgende taken opgelegd:

- 'er voor zorgen dat de kaders voor MVO zo helder mogelijk zijn en dat bedrijven daarover worden voorgelicht';
- 'het bevorderen van een gelijk speelveld voor Nederlandse ondernemers;
- 'het aanspreken van andere overheden op hun verantwoordelijkheden, onder meer door middel van economische diplomatie';
- 'het bevorderen van transparantie en stakeholderdialoog';
- 'het geven van het goede voorbeeld, zoals via het duurzaam inkopen beleid.

Het kabinet is ervan overtuigd dat er in Nederland het meest wordt bereikt als verschillende partijen met verschillende belangen en doelgroepen met elkaar samenwerken. 'Waar de overheid toegevoegde waarde heeft, wil het kabinet partijen en belangen bijeen brengen. Het kabinet ziet deze toegevoegde waarde op vier terreinen: Sector Risico Analyse, voorlichting, transparantie en toezicht' (Kamp & Ploumen, 2013:4).

MVO berust op eigen verantwoordelijkheid, maar is niet vrijblijvend. Veel ondernemers zijn op zoek naar een normatief kader voor MVO om duidelijkheid te creëren. De OESO-richtlijnen geven een inhoudelijk kader voor internationaal MVO, de ISO-richtlijnen zijn een hulpmiddel om MVO toe te passen en richtlijnen voor maatschappelijke verslaglegging helpen bij het communiceren over MVO. De ministers stellen dit kader voor aan ondernemers (Kamp & Ploumen, 2013:10,14).

Binnen de grenzen van de Nederlandse Staat geldt de Nederlandse wetgeving en kan deze door de overheid worden gehandhaafd. Veel Nederlandse bedrijven opereren echter

buiten de landsgrenzen, waar de overheid geen (rechtstreekse) bevoegdheden heeft. De overheid zet daarom in op het versterken van internationale afspraken met de Europese Unie (EU), International Labour Organisation (ILO), World Trade Organisation (WTO) en de Verenigde Naties (VN) (Kamp & Ploumen, 2013: 3).

Duurzaam inkoopbeleid

Daarnaast hanteert de overheid een duurzaam inkoopbeleid. Jaarlijks wordt er door de Nederlandse overheid voor 60 miljard aan goederen en diensten aangekocht. Hiermee wil de overheid een stimulans geven aan bedrijven om hun productie te verduurzamen (Rijksoverheid.nl, 11 september 2013).

De eerste aanzet voor duurzame overheidsinkopen werd al in 1997 gegeven door VROM, maar pas in 2005 kreeg toenmalig staatssecretaris Van Geel kamerbrede steun voor zijn ambitie dat uiterlijk in 2010 het criterium 'duurzaamheid' zwaar moet meewegen bij alle Rijksaankopen en -investeringen' (SenterNovem, 2009:3). De Rijksoverheid wil met haar duurzaam inkoopbeleid bewuste keuzes maken die bijdragen aan het vergroten van markten voor duurzame producten en het goede voorbeeld geven aan anderen. Tevens zijn decentrale overheden uitgenodigd om dit beleid te volgen (Cramer, Donner en Koenders, 2009:1).

Hoofdstuk 5: Casestudies

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de vier casestudies beschreven en geanalyseerd. De bedrijven zullen eerst kort worden omschreven, vervolgens wordt de score op elke indicator toegelicht en weergegeven in scorematrices.

5.1 Smurfit Kappa MNL te Soest

Smurfit Kappa is een wereldwijd opererende organisatie en fabrikant van verpakkingsmaterialen. Het bedrijf heeft vestigingen over de hele wereld. De vestiging 'Mercurius' in Soest focust zich op golfkarton en hoort bij het cluster MNL en telt 200 medewerkers. Ze is zowel gecertificeerd op OHSAS, ISO 14001 als de MVO-prestatieladder niveau 3 (Smurfitkappa.com, 28-05-2014).

5.1.1 Implementatie van het MVO-beleid

De aanleiding om met MVO aan de slag te gaan was de vraag vanuit bepaalde klanten. Smurfit Kappa heeft haar key-stakeholders betrokken bij het opstellen van het beleid. Ze heeft hen in kaart gebracht en geraadpleegd bij het opstellen van het beleid. Het MVO-beleid is in eerste instantie gebaseerd op OHSAS (veiligheidsbeleid voor medewerkers) en milieumanagementsysteem ISO 14001. Hierdoor zijn al veel MVO-zaken gerealiseerd. Door het combineren van de twee was het invoeren van de MVO-prestatieladder gemakkelijk te realiseren (pc, 06-05-2014).

5.1.2 Beleid en beleidstheorie

Onenigheid over doelen en middelen, onduidelijkheid over doelen

Onenigheid over in te zetten doelen en middelen was er 'weinig,' evenals de onduidelijkheid over de te bereiken doelen. Door de implementatie van de andere twee normen was de stap naar MVO-prestatieladder relatief klein. Bovendien is het bedrijf onderdeel van het grote Smurfit Kappa, vanuit waar ze ook maatschappelijk verantwoorde kaders krijgen opgelegd. Binnen het bedrijf wordt er van de KAM-afdeling (kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu) verwacht dat ze de informatie over MVO vergaren en de rest van het bedrijf aansturen (pc, 06-05-2014).

Onduidelijkheid over middelen

Wel was er 'vaak' onduidelijkheid over hoe de implementatie moest worden aangepakt en dan vooral hoe je kunt aantonen dat je voldoet aan de wet. Jan Paauw, -KAM-manager bij Smurfit Kappa MNL in Soest en verantwoordelijke voor MVO- is toen met de brancheorganisatie, vereniging voor golfkarton, om tafel gegaan. Ook zij hadden deze

vragen. Iedereen was voor zichzelf bezig om op een bepaalde manier een wetbeoordelingssysteem op te zetten. Vervolgens is aan de overkoepelende organisatie gevraagd of ze dit voor de golfkartonindustrie willen regelen. Zij komen nu met concrete punten waar Smurfit Kappa wettelijk aan moet voldoen. Milieudeskundigen en arbotechnische deskundigen houden alle wetten voor ze in de gaten en vertellen waar het bedrijf aan moet voldoen (pc, 06-05-2014).

5.1.3 Uitvoerende organisatie

Interne sturing

Binnen Smurfit Kappa MNL wordt er heel duidelijk verticaal gestuurd. De KAM-afdeling valt niet in deze lijn, maar over het algemeen heeft het management de leiding en sturen ze vanuit de vraag van de klant.

Bij Smurfit Kappa MNL is het clustermanagement van de drie vestigingen verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid. Een keer per half jaar zijn er managementbeoordelingen en daarin komen alle 33 indicatoren voorbij. Deze 33 blijven het uitgangspunt, hier worden vanzelf doelstellingen aan toegevoegd die vanuit de omgeving komen.

Medewerkers van Smurfit Kappa Soest hebben een code of conduct (Zakelijke Gedragscode) ondertekend. Daarin staan normen waaraan moeten ze voldoen in hun werkzaamheden. Of medewerkers dit ook naleven, ligt een beetje aan het niveau en de positie waarin ze verkeren. Meneer Paauw vertelde dat je de uitvoerders moet begeleiden in de uitvoering van deze normen. De ene medewerker neemt ze serieuzer dan de andere (pc, 06-05-2014; Jan Paauw, 2013).

In deze organisatie is de verticale sturing dominant, deze wordt dan ook aangeduid als 'vaak'. Horizontale sturing komt 'weinig' voor in deze organisatie.

Externe sturing

Extern ziet Smurfit Kappa haar stakeholders als partners, ook haar leveranciers. Ze hebben hen nodig om producten te produceren. Er wordt natuurlijk naar prijs gekeken maar daarnaast zijn er vele andere elementen die belangrijk zijn.

Aan de andere kant verwacht de organisatie dat stakeholders hen ook als partner zien. Als afnemers een verpakkingsprobleem hebben, dan streeft Smurfit Kappa ernaar om dit in gezamenlijkheid op te lossen.

Een voorbeeld hiervan is de transporteur. De elementen van MVO zijn in de leveranciersbeoordeling ingebed, die jaarlijks wordt afgenomen bij leveranciers. Daarnaast hebben alle belangrijke leveranciers een vragenlijst gekregen, gebaseerd op de 33 indicatoren uit de prestatieladder. De vragenlijsten zijn er om leveranciers bewust te maken van waar Smurfit Kappa mee bezig is en hen de gelegenheid te geven om hun

voortgang te vertellen. Aan Smurfit Kappa is het tevens de taak om de organisatie te voeden, want voor velen is MVO een nieuw begrip. De leveranciersbeoordelingen worden jaarlijks afgenomen met elementen van MVO die hierin zijn verwerkt (pc, 06-05-2014; Smurfit Kappa MNL Golfkarton, z.j.a; Smurfit Kappa MNL Golfkarton, 2014).

Papier is de belangrijkste grondstof en dit wordt ook vanuit het bedrijf aangeleverd. Smurfit Kappa heeft nauwe banden met hun afvalverwerker, deze is nu ook MVO gecertificeerd. Bij de implementatie van ISO 14001 is deze partij betrokken om de afvalstromen te scheiden. Ook zij kregen vragen vanuit de markt en zijn gestart met MVO. Zij hebben de MVO-prestatieladder geïmplementeerd en zijn ingestroomd op niveau 1.

Deze vormen van extern partnerschap tonen aan dat er 'vaak' sprake is van horizontale externe sturing (pc, 06-05-2014).

Paauw heeft sterk het gevoel dat Smurfit Kappa een voorloper is op het gebied van MVO. De aanjaagfunctie wordt vooral marktgerelateerd gezien. Hoe lastiger Smurfit Kappa richting haar klanten is hoe meer ze een aanjaagfunctie krijgt.

Als grote klanten zoals Unilever vragen gaan stellen, wordt personeel wakker gaan ze aan MVO gaan denken. Hoe meer MVO naar voren wordt gebracht en bekend wordt gemaakt, hoe meer bedrijven dit gaan doen.

Deze gedachte uit Smurfit Kappa ook richting haar leveranciers. Als iemand zegt dat alle producten uit Azië komen en ze niet kunnen garanderen dat er geen kinderen aan hebben gewerkt dan is Smurfit Kappa MNL geneigd om naar een andere leverancier te zoeken. Naast de horizontale sturing waarin stakeholders elkaar als partner zien wordt er dus in 'redelijke' mate ook verticaal gestuurd (pc, 06-05-2014).

5.1.4 Omgevingsinvloeden

Acceptatie

Smurfit Kappa was de eerste in haar sector die met MVO begon. Support was er 'weinig'; het was nog niet overal geaccepteerd en je moest moeite doen om anderen te mobiliseren. Paauw is er persoonlijk van overtuigd dat over vijf jaar ieder bedrijf aan MVO doet (pc, 06-05-2014).

Druk

Wel ervaarde het bedrijf 'vaak' druk. 'Klanten willen vooral dat we dingen kunnen garanderen', vertelde meneer Paauw, 'bijvoorbeeld dat producten niet door kinderen zijn gemaakt'. Smurfit Kappa moet kunnen aantonen dat er geen vervelende stoffen in producten zitten en dat ze niet door kinderen zijn gemaakt.

Naast de consument werd er druk ervaren vanuit het concern zelf. In de top was er veel geregeld op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Paauw had zelf geen weerstand tegen het uitvoeren van deze regels, omdat hij ervan overtuigd is dat hij binnen de regels moet werken. Hij weet dat organisaties vaak graag om regels heen zeilen en uitdragen dat ze deze min of meer naleven, maar in feite moet je ervan overtuigd zijn dat je binnen de wet werkt. In dit onderzoek wordt deze vorm van druk niet als druk vanuit de omgeving gezien maar als verticale sturing (pc, 06-05-2014).

De rol van de overheid

Paauw heeft niet het gevoel dat de overheid hen ondersteunt in MVO, ze zou dit in zijn ogen veel beter kunnen doen. Ze zouden er meer voorlichting over kunnen geven, over wat MVO inhoudt. Ook geeft Paauw aan totaal niets mee te hebben gekregen van MVO Nederland (pc, 06-05-2014).

Met de gemeente Soest werkt Smurfit Kappa samen voor milieuvergunningen, maar ook andere PPS (publiek private samenwerking) en afspraken in de buurt. 'We weten dat er leegstand is en er plannen voor woningbouw zijn'. Smurfit Kappa gaat met de gemeente Soest om tafel om te praten over hun ideeën (pc, 06-05-2014).

Ook voor de accreditatie van de MVO-prestatieladder is er een brief geschreven naar de gemeente, waarin werd vermeld dat Smurfit Kappa MNL Soest voornemens was om zich te laten certificeren. De gemeente kon nog zaken toevoegen waar door de certificerende instantie op moet worden gelet (pc, 06-05-2014).

Volgens meneer Paauw moet de gemeente meer actief zijn om bedrijven te motiveren om MVO uit te dragen. 'Op het bedrijventerrein hebben we een soort samenwerkingsverband, waar we elkaar informatie verschaffen. MVO moet hierin meer naar voren komen, het staat nog in de kinderschoenen' (pc, 06-05-2014).

Hieruit kan worden afgeleid dat er in 'redelijke' mate sprake is van *MVO als zelfbestuur*, waarin bedrijven zelf beslissen hoe ze invulling geven aan MVO. De overheid houdt zich namelijk redelijk afzijdig, wel wordt er op bepaalde punten, zoals milieuvergunningen, samengewerkt. *MVO als partnerschap* met de overheid komt daaruit volgend 'vaak' voor.

Door de brief die Smurfit Kappa aan de gemeente heeft geschreven, is er een geringe vorm van *MVO gemandateerd door de overheid*, de regulerende rol van de overheid, die wordt uitgedrukt als 'weinig'.

Van *MVO gefaciliteerd door de overheid* is in deze casus 'nooit' sprake. De respondent heeft nooit prikkels, of voorlichting rondom MVO vanuit de overheid gezien. Hij beveelt dit dan ook aan aan de gemeente.

MVO als vorm van bestuur, waar bedrijven de rol van de overheid overnemen komt op dit moment ook 'nooit' voor, omdat er in Nederland een basis is aan sociale en milieuwetgeving. *MVO als vorm van bestuur* komt immers alleen voor als de overheid

tekort schiet, in andere gevallen is het *MVO als zelfbestuur*. Bij Smurfit Kappa zou dit voor kunnen komen als ze normen aan andere bedrijven op gaat leggen, waar de overheid dit nog niet heeft gedaan. Het code of conduct wordt vooralsnog alleen intern gebruikt, zodra dit ook naar leveranciers wordt gezonden, heeft dat invloed op deze indicator. In dat geval wordt het code of conduct immers als private regelgeving gezien. Daar is op dit moment nog geen sprake van.

In de casus van Smurfit Kappa MNL is de gemeente Soest de meest dominante speler namens de overheid, de Rijksoverheid heeft hier nauwelijks invloed.

(Technische) haalbaarheid

Of het beleid haalbaar is hangt ervan af hoe fors de organisatie met MVO bezig wil zijn. Smurfit Kappa heeft nu MVO-prestatieladder niveau 3 bereikt, dat is dus haalbaar. De personeelsafdeling is een belangrijke afdeling die heel nadrukkelijk bezig moet zijn met de personeelsaspecten van de organisatie. Dit heeft ook te maken met in welke positie je in de organisatie terechtkomt. Over het algemeen kan worden gezegd dat het 'redelijk' haalbaar is (pc, 06-05-2014).

Conjunctuur

Smurfit Kappa Mercurius Soest heeft het certificaat voor de MVO-prestatieladder gehaald in november 2013. In deze maand en ook in het er aan voorafgaande jaar kende Nederland een neergaande laagconjunctuur. Tijdens de loop van het beleid is de conjunctuur tijdelijk opwaarts laag geweest, maar inmiddels is deze weer neergaand laag (CBS.nl, 28-05-2014).

Winstgevendheid

Er kan niet worden gezegd dat de organisatie meer winst is gaan maken door MVO. Het arbo-beleid laat resultaat zien: 'sinds we dit uitvoeren hebben we minder ongevallen met verzuim gekregen'. Harde cijfers zijn er niet. De motivatie is eerder de filosofie om een betere wereld te krijgen dan het maken van winst. Jan Paauw ziet het MVO los van winst of verlies, bij hem gaat het puur om de visie die een bedrijf hanteert (pc, 06-05-2014).

5.1.5 Uitvoerders

Drijfveer

De drijfveer voor het implementeren van MVO kwam door druk, zowel vanuit de afnemers als het concern. Hieruit kan worden afgeleid dat er 'vaak' sprake is van strategisch belang en er tevens 'vaak' dwang van buitenaf is, in dit geval de consument.

Daarnaast geeft meneer Paauw aan dat winst geen doel is van MVO, maar het genereren van een betere wereld. Deze visie moet echter nog groeien binnen het bedrijf.

Hieruit wordt opgemaakt dat er een 'redelijke' mate is van morele verantwoordelijkheid (pc, 06-05-2014).

Beslissingsruimte en verplichtingen

Medewerkers moeten zich houden aan de door hen ondertekende code of business conduct (zakelijke gedragscode). Basisprincipes uit dit document zijn: naleving van de wet, ethisch gedrag en een toewijding aan kwaliteit en service. Binnen deze randvoorwaardelijke MVO-normen hebben ze de vrijheid om het naar eigen inzicht in te vullen. Hoe strak iedere leidinggevende de touwtjes houdt verschilt per positie en niveau. Hieruit wordt opgemaakt dat er zowel een 'redelijke' mate is van verplichtingen als van beslissingsruimte (pc, 06-05-2014; Smurfit Kappa, z.j.).

Technische middelen

In het MVO-beleid van Smurfit Kappa is er geen sprake van technische middelen. Uit de MVO-leidraad blijkt dat Smurfit Kappa gebruik maakt van tv-schermen en publicatieborden om medewerkers op de hoogte te brengen van het gevoerde MVO-beleid. Van nieuwe, innovatieve technische middelen is in het MVO-beleid van Smurfit Kappa MNL geen sprake (pc, 06-05-2014; Paauw, 2014). Technische middelen zijn niet anders dan bij andere bedrijven en worden daarom als 'redelijk' aangeduid.

Financiële middelen

Er is geen apart budget voor MVO. Nul procent van de jaarbegroting gaat naar MVO. Smurfit Kappa MNL heeft wel uitgerekend wat ze hebben betekend voor de regio. Een besteding van 1,3 miljoen euro gaat naar bedrijven in Soest. Er wordt niet specifiek aan inkopers opgedragen dat ze alleen spullen in Soest en omgeving mogen kopen, er moeten immers spullen worden gekocht die nodig zijn. Een zo kort mogelijke vervoersafstand is daarnaast ook van belang (pc, 06-05-2014).

Er is geen beperking voor financiële middelen, belangrijker is mankracht. Paauw is ervan overtuigd dat bedrijven al veel dingen doen. 'Je moet het nu alleen nog aantoonbaar maken dat je ook MVO bent'. Daar zijn uren voor nodig, niet direct financiële middelen (pc, 06-05-2014).

Kennis en kunde

Meneer Paauw geeft heel resoluut aan dat uitvoerders 'niet' beschikken over de juiste kennis om het MVO-beleid uit te voeren en daarmee ook niet praktisch in staat zijn om het correct uit te voeren. Hier is nog een lange weg te gaan. Door middel van maandelijkse personeelsbijeenkomsten met voorlichting en presentaties hoopt Smurfit Kappa de MVO-gedachte aan de medewerkers over te brengen. Het nu gevoerde beleid, niveau 3, is haalbaar, maar wil ze een stapje hoger, dan zal vooral op personeel flink geïnvesteerd moeten worden. Via kantinepraatjes wordt er aan het personeel duidelijk gemaakt dat het bedrijf niet alleen bezig is met winst maken (pc, 06-05-2014).

5.1.6 Scorematrix

Score matrix Smurfit Kappa MNL Soest					
De mate van..	altijd	vaak	redelijk	weinig	nooit
onemigheid over MVO-doelen				X	
onemigheid over MVO-middelen				X	
onduidelijkheid over MVO-doelen				X	
onduidelijkheid over MVO-middelen		X			
horizontale interne sturing				X	
verticale interne sturing		X			
horizontale externe sturing		X			
verticale externe sturing			X		
acceptatie vanuit de omgeving				X	
druk vanuit de omgeving		X			
'MVO als zelfbestuur'			X		
'MVO gefaciliteerd door de overheid'					X
'MVO als partnerschap met de overheid'		X			
'MVO gemandateerd door de overheid'				X	
'MVO als vorm van bestuur'					X
(technische) haalbaarheid					X
morele verantwoordelijkheid			X		
strategisch belang		X			
dwang		X			
beslissingsruimte			X		
verplichtingen			X		
technische middelen			X		
kennis van de beleidsinhoud					X
kunde om het beleid uit te voeren					X
empirisch analytische variabelen					
financiële middelen	geen budget voor MVO				
winstgevendheid	er is geen link tussen MVO en winst				
conjunctuur	neergaand laag				

Tabel 2: scorematrix Smurfit Kappa MNL te Soest

5.1.7 Resumé

Deze alinea geeft een overzicht van de belangrijkste bevindingen in de bovenstaande deelparagraaf.

Opvallend is dat de kennis en kunde van uitvoerders erg laag ligt. Op de andere dimensies van de kenmerken van uitvoerders is door het bedrijf gemiddeld gescoord. De enige compenserende factor is de drijfveer, waardoor uitvoerders vooral gedwongen worden om het beleid te implementeren en uit te voeren. Deze bevindingen passen bij de grotere mate van verticale sturing in de interne organisatie.

De lage mate van onemigheid en onduidelijkheid duiden op een administratieve uitvoering. Dit houdt in dat het beleid gestandaardiseerd kan worden uitgevoerd.

Coolsma (2008: 126) geeft aan dat de factoren kennis en techniek bepalend zijn voor een

goede uitvoering van dit soort beleid. Beide factoren blijven echter erg achter zo blijkt uit de casestudie.

Meneer Paauw gaf in het gesprek al aan dat de kennis en kunde van uitvoerders over MVO het zwakke punt van het beleid is. Deze analyse bevestigt dat.

5.2 Ziut

Ziut is een nationaal opererend bedrijf dat gespecialiseerd is in openbare verlichting, verkeerssystemen en camerabewaking. Het bedrijf telt ongeveer 500 medewerkers, verdeeld over vijf vestigingen (ziut.nl, 30-05-'14; Ziut, 2012:4). Bij de belangrijkste afnemers van Ziut zitten overheidsorganisaties. Naast de MVO-prestatieladder niveau 3 heeft Ziut ook de ISO 26000 en de CO2-prestatieladder geïmplementeerd (pc, 07-05-2014).

5.2.1 Implementatie van het MVO-beleid

Voor Ziut was de belangrijkste reden om met MVO te beginnen de vraag vanuit de klant. Bij veel aanbestedingen is de MVO-prestatieladder een vereiste om projecten binnen te halen. De ISO 26000 is de norm (die niet certificeerbaar is) en de MVO-prestatieladder het praktisch handvat. Een zelfverklaring wordt door Ziut gezien als een slager die zijn eigen vlees keurt. Ziut heeft haar zelfverklaring wel gepubliceerd op de website van het NEN (Nederlandse Norm), omdat ze daarmee haar beleid communiceert, een van de vereisten uit de prestatieladder.

Arnoud Fokkens is verantwoordelijk voor het MVO-beleid namens een MT-lid (management team), die de officiële besluiten neemt. Fokkens doet MVO-voorstellen in het MT, deze worden wel eens op minieme punten door hen aangepast. Een besluit van een MT-lid wordt geaccepteerd door het bedrijf (pc, 07-05-2014).

Het implementatieproces verliep in eerste instantie een beetje zoekend. Toen de doelstelling werd geuit om binnen 3 tot 4 maanden gecertificeerd te zijn op de MVO-prestatieladder, heeft Ziut een extern bureau ingeschakeld. Het implementeren van MVO werd immers als grote klus gezien.

Eerst zijn de 33 indicatoren uitgesplitst en van toepassing gemaakt op het bedrijf. Vervolgens is er bekeken in welke mate Ziut invloed heeft op de doelstellingen en of ze er al iets aan doet. Aansluitend werd er per punt bekeken welke stakeholder erop van toepassing is.

Hierna is er met enkele stakeholders steekproefsgewijs gesproken. Van deze gesprekken zijn verslagen gemaakt. De uitkomsten van deze gesprekken worden meegenomen bij het opstellen en prioriteren van de doelstellingen. Voor de belangrijke

doelstellingen, en doelstellingen waar winst te behalen valt wordt beleid geschreven. Zaken die al op orde zijn hoeven immers niet te worden aangepakt maar slechts te worden onderbouwd.

5.2.2 Beleid en beleidstheorie

Onenigheid over doelen en middelen

Meneer Fokkens heeft eigenlijk geen weerstand ervaren. Als het MT iets beslist, wordt dit over het algemeen door de organisatie geaccepteerd en uitgevoerd. Mensen willen op individueel niveau graag helpen aan een betere wereld en milieu (pc, 07-05-2014). Er is wel eens wat discussie tussen vestigingsmanagers om tot het beleid te komen, maar als het beleid er eenmaal ligt dan heerst er een consensus. MT-leden hebben vooraf de kans om op voorstellen te schieten, maar als het beleid er eenmaal ligt dan dragen ze het ook allemaal uit (pc, 07-05-2014). Onenigheid over zowel doelen als middelen wordt daarom als 'weinig' gezien.

Onduidelijkheid over doelen en middelen

In het begin verliep het implementatieproces zoekend, omdat het bedrijf niet precies wist wat er van hen verwacht werd. Meneer Fokkens werd verantwoordelijk op het moment dat ook het extern bureau werd ingeschakeld voor de implementatie. Hij gaf aan dat hij wist waar hij aan toe was. Bij elke te nemen stap heeft hij het MT betrokken (pc, 07-05-2014). Na de zoekende periode was er 'weinig' sprake van onduidelijkheid over doelen en middelen.

5.2.3 Uitvoerende organisatie

Interne sturing

Het bedrijf is vrij plat georganiseerd. Er zit een hiërarchie in de organisatie, maar iedereen loopt gemakkelijk bij iedereen binnen. Op iedere vestiging is maar een laag aan tussenmanagement. De lijntjes zijn kort (pc, 07-05-2014). Verticale sturing wordt daarom als 'weinig' aangegeven en horizontale sturing als 'vaak'.

Externe sturing

Extern gezien wordt er op gelijkwaardigheid gecommuniceerd. Iedereen is gezamenlijk naar winstsituaties aan het zoeken en ook op MVO-punten werken bedrijven veel samen. 'Uiteindelijk houdt natuurlijk wel iedereen zijn eigen broek omhoog' (pc, 07-05-2014). Net als bij de interne sturing wordt hier de verticale sturing als 'weinig' en horizontale sturing als 'vaak' aangemerkt.

5.2.4 Omgevingsinvloeden

Acceptatie

Meneer Fokkens heeft geen weerstand ervaren, als het MT iets beslist wordt dit over het algemeen door de organisatie geaccepteerd en uitgevoerd. Stakeholders zijn nauw betrokken bij het opstellen van het MVO-beleid en staan zodoende achter het gevoerde beleid (pc, 07-05-2014). Acceptatie van de omgeving wordt uitgedrukt als 'altijd'.

Druk

Druk om met MVO te beginnen heeft meneer Fokkens niet ervaren. Op het moment dat Ziut met MVO aan de slag ging kwam ze er achter dat het bedrijf eigenlijk al best veel zaken goed doet. Deze dingen hoeven dan alleen maar formeel te worden vastgelegd in procedures en doelstellingen. Druk om MVO-beleid in te voeren ervoer Ziut alleen vanuit de klant, omdat het bij aanbestedingen vaker geëist werd. De dimensie 'druk' wordt beoordeeld met redelijk (pc, 07-05-2014).

De rol van de overheid

Meneer Fokkens ervaart dat de overheid op het gebied van MVO vooral de wet- en regelgeving maakt, maar hij heeft niet het gevoel dat ze er ook echt iets mee doet. Het gaat er vooral om dat zij bedrijven uitsluiten of korting geven bij aanbestedingen. *MVO gemandateerd* door de overheid scoort 'vaak', vanwege het gevoel van regulering door de overheid.

Stimulans en voorlichting komen echt bij marktpartijen vandaan. Het bedrijf is nog niet bekend met MVO Nederland. Zoals eerder aangegeven oefent de overheid wel druk uit door middel van duurzame aanbestedingseisen. De overheid stimuleert en prikkelt in 'redelijke' mate tot MVO. Dit wordt uitgedrukt in *MVO gefaciliteerd door de overheid*. Omdat voorlichting en stimulans volgens meneer Fokkens vooral vanuit private partijen komt, scoort *MVO als zelfbestuur* 'vaak'.

MVO als partnerschap met de overheid komt in deze casus niet voor. Omdat de overheid zelf al veel inzet op wet- en regelgeving komt. *MVO als vorm van bestuur*, waarin bedrijven de wetgevende rol van de overheid overnemen, ook niet voor (pc, 07-05-2014).

Als aanbeveling aan de overheid wordt meegegeven om intern meer in te zetten op MVO. Op dit moment checkt de overheid alleen of bedrijven aan normen voldoen. Tevens wordt er geadviseerd aan de overheid om ook zelf met MVO aan de slag te gaan. De normen komen vanuit het bedrijfsleven en MVO moet daar ook blijven.

Als aanbeveling aan de overheid wordt meegegeven dat het beleid 'social return to investment' voor marktpartijen niet echt werkt. Het klinkt mooi dat 10% van de medewerkers in een project een achterstand tot de arbeidsmarkt moet hebben. Voor de markt houdt dit in dat er zo iemand moet worden aangetrokken en geschoold. Deze scholing duurt vaak langer dan of net zo lang als het project zelf. En dit terwijl er een geschoold iemand in het bedrijf rondloopt voor wie op dat moment geen werk is. Het is

mooi voor de nieuwe medewerkers, maar gaat ook ten koste van andere mensen. De overheid zou meer beleid moeten ontwikkelen waar de marktpartijen ook echt iets aan hebben.

(Technische) haalbaarheid

'Over het algemeen is het een haalbaar beleid'. Jaarlijks moeten de resultaten van de doelstellingen worden gemeten. Ziut heeft de meeste doelstellingen behaald. De doelstellingen die niet zijn behaald, zijn maar net niet gehaald. Een doelstelling was bijvoorbeeld om 20 stageplekken aan te bieden. Ziut heeft het afgelopen jaar 18 stagiairs een plek geboden. Een ander voorbeeld is de doelstelling om een 6,5 te scoren voor medewerkertevredenheid, Ziut scoorde een 6,3 (pc, 07-05-2014).

De verwachting is dat niveau 4 gehaald gaat worden. 'Er hoeft alleen nog maar een handtekening van de directie onder het beleid en dan is het bedrijf klaar voor de certificering', vertelt hij (pc, 07-05-2014).

Omdat de meeste doelstellingen zijn behaald, wordt de haalbaarheid van het beleid uitgedrukt als 'vaak'.

Conjunctuur

Ziut is in mei 2013 gecertificeerd voor de MVO-prestatieladder niveau 3. Op dat moment bevond Nederland zich in een neergaande laagconjunctuur, gemeten aan de hand van het BBP. Ook in de periode waarin het beleid is opgesteld bevond Nederland zich in dit conjunctuurtype. Tijdens de uitvoering van dit beleid is de conjunctuur tijdelijk opwaarts laag geweest, maar deze periode was van korte duur (CBS.nl, 28-05-2014).

Winstgevendheid

'Als je verstandige doelstellingen neerzet, dan verdient het zich ook wel weer terug'. Een zuinigere auto verbruikt minder brandstof, wat kosten scheelt. Volgens meneer Fokkens levert MVO niet meteen meer winst op, het geeft wel een grotere kans om klussen binnen te halen (pc, 07-05-2014). In haar MVO-strategie schrijft Ziut dat ze een zorgvuldige afweging maakt tussen het maken van winst, de continuïteit van de bedrijfsvoering, de zorg voor het milieu, medewerkers en de belangen van stakeholders (Ziut, 2012).

5.2.5 Uitvoerders

Drijfveer

Voor Ziut was de vraag van de klant de drijfveer om te beginnen met MVO. De dimensie dwang wordt daarom als 'vaak' aangemerkt. Van strategisch belang was er in 'redelijke' mate sprake, omdat er voor Ziut voordeel te halen is bij aanbestedingen als ze aan MVO-eisen voldoen.

Ook is er een 'redelijke' mate van morele verantwoordelijkheid. In de onderbouwing van de zelfverklaring ISO 26000 wordt de status van de wereld aangedragen als aanleiding om met MVO te beginnen. Veel MVO-zaken werden al uitgevoerd zonder dat dit was vastgelegd (Ziut, 2012:2,3). Ook is er vanuit uitvoerders geen weerstand omdat zij graag meewerken aan een betere wereld (pc, 07-05-2014).

Beslissingsruimte en verplichtingen

In het beleid wordt de ambitie uitgesproken en zijn er concrete doelstellingen geformuleerd. Bijvoorbeeld dat de werknemerstevredenheid minimaal een 6,5 moet scoren. De doelstelling is hard, maar de manier waarop dit moet worden behaald is vrij.

Een ander voorbeeld is de CO2-uitstoot van het wagenpark. Deze moet worden teruggedrongen met een bepaald percentage. De wagenparkbeheerder kan nog steeds kiezen weke auto's hij aanschaft om dit doel te behalen.

Uitvoerders hebben de verplichting om het halen van de doelstellingen na te streven. De manier waarop ze dit willen bereiken mogen ze zelf invullen (pc, 07-05-2014).

Beslissingsruimte wordt uitgedrukt als 'vaak' en verplichtingen als 'redelijk'.

Technische middelen

Ziut heeft een nieuw programma voor monteurs: 'de monteur van de toekomst'. Alle monteurs hebben een iPad. Ze krijgen thuis een overzicht van de klussen, zodat ze niet meer naar kantoor hoeven om hun planning op te halen. Dit scheelt CO2-uitstoot.

Daarnaast heeft Ziut hoogwerkers ingericht als zijnde het kleinste magazijntje van Ziut. Dan hoeven ze niet steeds terug naar het centrale magazijn.

Technische middelen hebben altijd kinderziektes, dat is ook bij Ziut het geval. De gemiddelde monteur is al dertig jaar gewend aan het oude bonnetjes systeem, vanuit hen ontvang je nog een beetje weerstand, daar moet je nog redelijk wat aandacht instoppen.

De mate waarin de voorgenomen acties daadwerkelijk technisch uitvoerbaar zijn, wordt uitgedrukt als 'vaak'.

Financiële middelen

Het budget is nooit apart begroot. Geld zit vooral in de uren van mensen en het externe bureau dat is ingehuurd. Dit komt neer op 20.000 euro op een jaaromzet van 125 miljoen, dat is nog geen procent. De uren van het MT zijn niet precies vastgelegd, maar MVO valt onder een van de taken van de MT-leden (pc, 07-05-2014).

Kennis en kunde

Uitvoerders hebben voldoende kennis in huis om het beleid uit te voeren. Het beleid wordt immers voor hen geschreven. Alle werkgerelateerde dingen liggen bij de HR manager. Die is daar voor opgeleid, dus op dat vlak heeft Ziut sowieso de juiste kennis en kunde in huis.

Om het beleid concreter te maken voor medewerkers, worden de doelstellingen met hen doorgenomen. Op die manier krijgen de uitvoerders er meer feeling mee en blijft het niet zweven in officiële documenten. Kennis en kunde worden in deze casus als 'altijd' beschouwd (pc, 07-05-2014).

5.2.6 Scorematrix

Scorematrix Ziut					
De mate van..	altijd	vaak	redelijk	weinig	nooit
onemigheid over MVO-doelen				X	
onemigheid over MVO-middelen				X	
onduidelijkheid over MVO-doelen				X	
onduidelijkheid over MVO-middelen				X	
horizontale interne sturing		X			
verticale interne sturing				X	
horizontale externe sturing		X			
verticale externe sturing				X	
acceptatie vanuit de omgeving	X				
druk vanuit de omgeving			X		
'MVO als zelfbestuur'		X			
'MVO gefaciliteerd door de overheid'			X		
'MVO als partnerschap met de overheid'					X
'MVO gemandateerd door de overheid'		X			
'MVO als vorm van bestuur'					X
(technische) haalbaarheid		X			
morele verantwoordelijkheid			X		
strategisch belang			X		
dwang		X			
beslissingsruimte		X			
verplichtingen			X		
technische middelen		X			
kennis van de beleidsinhoud	X				
kunde om het beleid uit te voeren	X				
empirisch analytische variabelen					
financiële middelen	±0,016% van de jaaronzet, exclusief uren van MT en eigen personeel				
winstgevendheid	Kosten verdienen zich op termijn terug, maar leidt net direct tot winst.				
conjunctuur	Neergaande laagconjunctuur				

Tabel 3: Scorematrix Ziut

5.2.7 Resumé

Ziut doet veel zaken met de overheid, de mate van *MVO gemandateerd en gefaciliteerd door de overheid* worden dan ook 'vaak' en 'redelijk' ervaren. Tevens is ook de dimensie dwang 'vaak' ervaren. Hierin zijn de normen die de overheid in het duurzaam inkoopbeleid legt terug te lezen. Het bedrijf voelt de druk vanuit de overheid om MVO-beleid te voeren.

Net als bij Smurfit Kappa MNL, is er ook bij Ziut sprake van administratieve uitvoering, vanwege een lage mate van onenigheid en onduidelijkheid over het beleid. In deze casus komen kennis en techniek echter wel als sterke dimensies naar voren. Een sterke mate van horizontale interne sturing past dan ook bij deze vorm van uitvoering waarin uitvoerders veel beslissingsruimte hebben.

5.3 Bek en Verburg

Bek en Verburg is een familiebedrijf. Al bijna 50 jaar zijn zij actief als inzamelaar van scheepsafval in de havens van Rotterdam. Sinds 2000 is Bek en Verburg ook actief in het Noordzeekanaalgebied. Het bedrijf telt ongeveer 50 medewerkers en heeft vestigingen in Rotterdam, Den Helder, Moerdijk en Dordrecht. De schepen van Bek en Verburg gaan langs bij zeeschepen waar ze het afval ophalen en het direct scheiden in verschillende containers. Vervolgens worden de containers naar een loods gebracht waar het afval wordt gescheiden in 150 verschillende materialen (pc, 08-05-2014).

5.3.1 Implementatie van het MVO-beleid

In tegenstelling tot veel bedrijven is dit bedrijf al in haar doelstelling bezig met het milieu. Bek en Verburg ziet MVO niet als een apart beleid maar als een laagje wat over de bestaande structuren is gelegd. Echte nieuwe zaken zijn niet geïmplementeerd, maar bestaande structuren en doelen zijn vastgelegd voor de certificering. Naast de MVO-prestatieladder niveau 3 is het bedrijf gecertificeerd op ISO 9001 en 14001. Kenny Baas is verantwoordelijk voor 'finance & commerce' en heeft ook het MVO-beleid in zijn portefeuille (pc, 08-05-2014).

5.3.2 Beleid en beleidstheorie

Onenigheid en onduidelijkheid over doelen en middelen

Er is zeker discussie geweest over hoe het beleid eruit moest komen te zien. 'In eerste instantie heerste de gedachte dat er voor elke tank benzine een boom moest worden geplant als compensatie voor de CO2-uitstoot', vertelt meneer Baas. Het heeft wel even

geduurd voordat het duidelijk werd dat dit niet is wat het MVO-beleid moet inhouden. Bek en Verburg houdt het beleid dicht bij zichzelf. Het inzamelen en scheiden van afval is de missie van dit bedrijf en tevens al een MVO-doel. Meer afval scheiden is beter voor het milieu en ook voor de winst (pc, 08-05-2014).

Onduidelijkheid over doelen en middelen waren en in de beginfase 'vaak', maar gaande weg heeft het bedrijf een duidelijke koers gekozen. Voor dit moment worden deze dimensies met 'weinig' aangeduid.

Onenigheid over MVO-doelen en -middelen is er 'weinig'. Dat het bedrijf MVO is en wil blijven leeft onder de medewerkers, het is immers onderdeel van het bedrijfsdoel. Ook de manier waarop dit doel wordt nagestreefd wordt onder medewerkers en uitvoerders geaccepteerd.

5.3.3 Uitvoerende organisatie

Interne sturing

Binnen Bek en Verburg bestaat een bepaalde hiërarchie, maar het bedrijf kan eerder horizontaal dan verticaal georganiseerd worden benoemd. De korte lijnen zorgen voor een gemoedelijke omgang tussen leidinggevenden en ondergeschikten. Iedereen kent zijn baas en elke baas heeft een andere omgangsmanier.

Met medewerkers van de vestiging in Den Helder wordt het meeste contact gehouden. Met hen wordt regelmatig om tafel gezeten en gezocht naar uitbreidingsmogelijkheden. Deze vestiging is nog nieuw en op deze manier kan er ervaring van andere vestigingen worden uitgewisseld. Het is belangrijk dat ze goed worden ingewerkt en aangestuurd. 'Het bedrijf kan in deze vestiging nog veel groeien', vertelt meneer Baas. Door veel contact en opleiding probeert Bek en Verburg dit te waarborgen. De lijn naar Den Helder wordt bewust wat korter gehouden en er is wat minder vrijheid dan bij de overige vestigingen (pc, 08-05-2014).

Horizontale sturing wordt aangemerkt als 'vaak' en verticale sturing als 'weinig'.

Externe sturing

Bek en Verburg ziet haar ketenpartners niet als concurrenten maar als partners. Het zou mooi zijn als het 'MVO bewustzijn' bij hen ook wat groter wordt, zodat de bedrijven meer kunnen samenwerken. Ze zien zichzelf als een aanjager van MVO, en proberen het in de scheepvaartketen meer te stimuleren. Al leeft het daar nog niet erg. Zowel horizontale als verticale sturing is er 'weinig'.

5.3.4 Omgevingsinvloeden

Acceptatie

Acceptatie vanuit de omgeving is vrij zwak. Er is wel vraag naar MVO vanuit havenbedrijven die steeds groener en meer verantwoordelijk zaken willen doen, maar deze is beperkt. Meneer Baas merkt dat het in de markt nog niet echt leeft om een beleid rondom MVO te hebben. De MVO-prestatieladder is relatief nieuw. Er zijn maar weinig bedrijven die deze norm geïmplementeerd hebben (pc, 08-05-2014). Meneer Baas hoopt dat dit meer gaat leven. Acceptatie vanuit de omgeving wordt uitgedrukt als 'weinig'.

Druk

Druk ervaart meneer Baas vooral vanuit het bedrijf zelf, totaal niet vanuit de omgeving. Ze leggen zich best strenge doelen op. Zo willen ze bijvoorbeeld in 2030 het gebruik van printpapier gereduceerd hebben tot nul. Medewerkers zijn erg enthousiast in het aandragen van manieren om deze doelstelling te bereiken. Ze wijzen elkaar op concrete dingen en zien mogelijkheden om het benodigde printpapier te beperken. Tot 2030 gebruikt het bedrijf alleen papier dat FSC gekeurd is. Het is een mooie langetermijndoelstelling, Bek en Verburg streeft er serieus naar om dit te halen.

Een ander voorbeeld van de doelstellingen is het ondersteunen van maatschappelijke projecten en dan vooral in mankracht. De doelstelling was drie projecten per jaar, maar dat doel is in mei al bereikt. Doelstellingen zijn gemakkelijk te communiceren omdat het hier gaat om een familiebedrijf en de lijnen relatief kort zijn (pc, 08-05-2014).

Druk vanuit stakeholders en de omgeving wordt er weinig ervaren; in de scheepvaartsector leeft MVO nog niet zo erg. Alleen de havenautoriteiten controleren alle bedrijven die iets met milieu te maken hebben op VGEM (veiligheid, gezondheid, economie en milieu). Dit is een verplichte controle. Baas ervaart dit niet als druk, meer als een formaliteit (pc, 08-05-2014).

In dit onderzoek wordt alleen de externe druk meegenomen, die wordt als 'weinig' ervaren. Druk voor certificering op MVO kwam vanuit klanten.

De rol van de overheid

Druk vanuit de overheid wordt er niet ervaren. Kenny Baas is wel op de hoogte van korting op aanbestedingen en het duurzaam inkoopbeleid van de overheid. Al heeft Bek en Verburg daar weinig mee te maken. Het bedrijf is ook bekend met de CO2-prestatieladder. Deze is nog niet geïmplementeerd, omdat deze norm erg naar verbetering streeft. De CO2-uitstoot van Bek en Verburg is al minimaal doordat alle schepen de meest zuinige motoren hebben en er op alle mogelijke manieren naar beperking is gezocht. Verbetering hiervan zou alleen mogelijk zijn door elektromotoren te

hanteren. Deze kennen echter nog teveel kinderziektes. Bovendien moeten de boten te allen tijde oproepbaar zijn, wat niet kan met deze motoren.

Bek en Verburg heeft geen verwachtingen van de overheid. MVO moet echt vanuit de markt komen, de overheid moet zich daar niet teveel mee bemoeien. *MVO als zelfbestuur* is in deze casus 'altijd' aanwezig.

Bek en Verburg is wel op de hoogte van MVO-stimulerende maatregelen van de overheid. Deze zijn alleen weinig op het bedrijf van toepassing. *MVO gefaciliteerd door de overheid* komt daarom 'weinig' voor.

De gemeente is een stakeholder van Bek en Verburg, de twee organisaties werken op een geringe manier samen op het gebied van MVO. De gemeente wordt ook meegenomen in de stakeholderanalyse. Van echte samenwerking is er echter geen sprake. *MVO als partnerschap met de overheid* wordt daarom als redelijk, weergegeven.

Vanzelfsprekend houdt het bedrijf zich aan de wet- en regelgeving die door de overheid wordt opgesteld. Concrete regulering op het gebied van MVO wordt er door Bek en Verburg niet ervaren. *MVO gemandateerd door de overheid* komt daarom 'weinig' voor.

MVO als vorm van bestuur komt in deze casus 'niet' voor, omdat er in Nederland al een basis is van overheidsregulering op sociaal en milieugebied. Bek en Verburg streeft MVO vanuit de markt na, maar nemen geen regulerende taken van de overheid over.

(Technische) haalbaarheid

Het beleid is zeker haalbaar. De doelen zijn erg strikt, en soms zijn er ook wel doelen die niet worden behaald. Kenny Baas vindt niet dat het bedrijf kan worden afgerekend op het niet halen van haar doelen, het gaat immers om de intentie om de doelen te bereiken. Het bedrijf had zich voorgenomen om vorig jaar voor iedereen een POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) te schrijven, dit is nog niet gelukt omdat het bedrijf er simpelweg nog niet aan toegekomen is (pc, 08-05-2014). De gestelde doelen van Bek en Verburg worden soms niet gehaald vanwege het ambitieniveau van de doelen. Over het algemeen zijn het haalbare doelen, waardoor deze dimensie als 'redelijk' wordt gezien.

Conjunctuur

Bek en Verburg is gecertificeerd in december 2012, in deze periode was er sprake van een neergaande laagconjunctuur. In de periode ervoor is er tijdelijk een opwaartse laagconjunctuur geweest. Net als in de andere casus was er tijdens de loop van het beleid een korte periode in de opwaartse laagconjunctuur, maar bevindt Nederland zich nu weer in een neergaande laagconjunctuur (CBS.nl, 28-05-2014).

Financiële middelen en winstgevendheid

Bek en Verburg heeft geen budget voor MVO, dit zit meer in uren en in de gehele bedrijfsfilosofie. Als er minder afval wordt opgehaald, betekent dit dat het bedrijf minder MVO is, maar ook dat het minder winst maakt (pc, 08-05-2014).

5.3.5 Uitvoerders

Drijfveer

In tegenstelling tot veel bedrijven is dit bedrijf al in haar doelstelling bezig met het milieu. De keuze voor MVO was dan ook niet vreemd. De drijfveer voor certificering kwam door de vraag vanuit de klant, en dan vooral de haven Rotterdam, die op zoek was naar een verantwoorde manier om te gaan met afval. Daarnaast waren ook de eigen overtuigingen van Bek en Verburg een aanleiding om te starten met MVO. Het is een echt familiebedrijf. De familie heeft haar eigen kapitaal geïnvesteerd en wil niet dat dit zomaar verloren gaat. Bek en Verburg bestaat dit jaar 50 jaar, maar wil graag nog 50 jaar mee. 'Door ons op deze manier in te zetten, maken we ons bedrijf duurzaam' vertelt meneer Baas (pc, 08-05-2014). Op basis van deze informatie worden de drie dimensies dwang, morele verantwoordelijkheid en strategisch belang als gelijkwaardig gezien en uitgedrukt als 'vaak'.

Beslissingsruimte en verplichtingen

Medewerkers bij Bek en Verburg hebben veel bevoegdheden. De enige verplichtingen zijn de doelstellingen en afspraken die er met klanten zijn gemaakt. Een medewerker heeft bijvoorbeeld de opdracht om vandaag alle rekeningen te verwerken, dan maakt het niet uit hoe, waar en wanneer hij dat doet. Het kan samen of alleen, als het maar gebeurt. Alleen de schippers die afspraken hebben met klanten moeten deze vanzelfsprekend nakomen. 'Deze vrijheden werken heel fijn, als je ze vrijheid geeft, krijg je dat ook terug'. Beslissingsruimte wordt gezien als 'vaak' en verplichtingen als 'weinig'.

Technische middelen

Qua technische middelen zijn er wel mogelijkheden, maar Bek en Verburg is er nog niet aan toegekomen om hiermee aan de slag te gaan. Wellicht dat het bedrijf in de toekomst in tablets gaat investeren om het papiergebruik te reduceren. Elektromotoren zijn op dit moment nog niet genoeg ontwikkeld om door Bek en Verburg in gebruik te worden genomen. De mate waarin technische middelen beschikbaar zijn voor uitvoerders wordt gezien als 'weinig'.

Kennis en kunde

De uitvoerders beschikken zeker over de juiste kennis om het beleid uit te voeren, vertelt meneer Baas. Daarnaast wordt er ook in de kennis van medewerkers geïnvesteerd. Ze hebben de mogelijkheid om zeer uiteenlopende cursussen te volgen, van

scheepvaartgerelateerde cursussen tot een cursus Engels. Bek en Verburg ziet dit als een investering in hun mensen.

De inhoud van het MVO-beleid is voor uitvoerders duidelijk. Het management zit regelmatig met medewerkers om tafel om te monitoren of de zaken op de juiste manier verlopen. 'We houden de dialoog over de doelstellingen en proberen op die manier ook input van onderaf te krijgen' vertelt meneer Baas. In de nieuwe vestiging in Den Helder vinden deze gesprekken regelmatig plaats.

Medewerkers zijn ook zeker praktisch vaardig om deze zaken aan te pakken. Bek en Verburg begeleidt haar medewerkers en heeft een inwerkprogramma om iedere medewerker de benodigde vaardigheden aan te leren.

De kans dat medewerkers zich door externe partijen laten verleiden om het MVO-beleid niet na te leven is aanwezig. De inkoopafdeling is echter erg klein; er is maar een accountmanager, en deze neemt ook MVO-eisen mee bij de inkoop. Beïnvloeding kan van alle kanten komen, maar omdat de lijnen kort zijn, kan er snel worden bijgestuurd.

Zowel kennis en kunde van uitvoerders om het beleid uit te voeren wordt gezien als 'vaak'.

5.3.6 Scorematrix

Scorematrix Bek en Verburg					
De mate van..	altijd	vaak	redelijk	weinig	nooit
onenigheid over MVO-doelen				X	
onenigheid over MVO-middelen				X	
onduidelijkheid over MVO-doelen				X	
onduidelijkheid over MVO-middelen				X	
horizontale interne sturing		X			
verticale interne sturing				X	
horizontale externe sturing				X	
verticale externe sturing				X	
acceptatie vanuit de omgeving				X	
druk vanuit de omgeving				X	
'MVO als zelfbestuur'	X				
'MVO gefaciliteerd door de overheid'				X	
'MVO als partnerschap met de overheid'			X		
'MVO gemandateerd door de overheid'				X	
'MVO als vorm van bestuur'					X
(technische) haalbaarheid			X		
morele verantwoordelijkheid		X			
strategisch belang		X			
dwang		X			
beslissingsruimte		X			
verplichtingen				X	
technische middelen				X	
kennis van de beleidsinhoud		X			
kunde om het beleid uit te voeren		X			
empirisch analytische variabelen					
financiële middelen	Geen apart budget				
winstgevendheid	MVO is verankerd in de bedrijfsfilosofie				
conjunctuur	Neergaande laagconjunctuur				

Tabel 4: scorematrix Bek en Verburg

5.3.7 Resumé

Bij Bek en Verburg wordt MVO niet zozeer als apart beleid gezien maar is deze ingebed in de missie en visie van het bedrijf. Opvallend is dat dit bedrijf weinig extern stuurt, zowel horizontaal als verticaal. Ze ervaart dan vanzelfsprekend ook weinig druk en acceptatie vanuit haar omgeving. Bij Bek en Verburg is MVO vooral een intern beleid, wat verklaarbaar is omdat MVO onderdeel is van hun winstoogmerk.

De drijfveer van de uitvoerders is zowel veel strategisch belang, als morele verantwoordelijkheid en dwang. Deze hoge interne drijfveer laat nogmaals het contrast

tussen interne en externe sturing zien en komt overeen met de hoge mate van beslissingruimte voor uitvoerders.

Net als bij de andere casussen is er hier weinig onduidelijkheid en onenigheid over het beleid zodat dit op administratieve manier kan worden uitgevoerd. De mate van kennis en technische haalbaarheid zijn hierin voldoende aanwezig.

Vanuit de overheid ervaart Bek en Verburg geen druk. Het bedrijf ziet het liefste dat MVO door het bedrijfsleven wordt gereguleerd en scoort dan ook hoog op *MVO als zelfbestuur*.

5.4 Scholten Awater

Scholten Awater is een IT-hardware dienstverlener, met iets meer dan 200 medewerkers. 70% procent van de klanten zijn overheidsorganisaties. Scholten Awater (SA) zag de vraag naar MVO toenemen in de aanbestedingsprocedures. Dit was voor het bestuur de aanleiding om te beginnen met MVO.

5.4.1 Implementatie van het MVO-beleid

Twee jaar geleden, toen de directie de opdracht gaf aan Nelleke Obbens om iets met MVO te gaan doen, was het begrip vager dan dat het nu is. Na inlezen en praten met deskundigen, kwam mevrouw Obbens erachter dat je moet beginnen met een stakeholderanalyse. Omdat dit zo tijdrovend bleek te zijn, is er een stagiaire aangetrokken die deze stakeholderanalyse heeft uitgevoerd en een advies heeft geschreven. Het advies luidde om te certificeren op de MVO-prestatieladder (pc, 12-05-2014).

Uit de stakeholderanalyse kwamen de focuspunten voor het MVO-beleid. Voor Scholten Awater was het daarna gemakkelijk om doelen te stellen.

Tevens was SA al gecertificeerd op ISO 14001 en 9001. Voor deze normen bestonden er al PDCA-cycli (plan-do-check-act).

In dezelfde periode was de P&O-afdeling bezig met aantrekkelijk werkgeverschap. Er bleek dat er al veel gedaan werd aan MVO. Het was geen kwestie van nieuwe acties ondernemen, maar alles wat er al gedaan werd te structureren (pc, 12-05-2014).

5.4.2 Beleid en beleidstheorie

Onduidelijkheid en onenigheid over doelen en middelen

Na dit gestructureerde proces was er 'geen' onenigheid over doelen en middelen. Na enig onderzoek zijn de MVO-doelen en –middelen duidelijkere geworden voor de organisatie (pc, 12-05-2014). De mate van onduidelijkheid wordt aangemerkt als 'weinig'.

5.4.3 Uitvoerende organisatie

Interne sturing

De organisatie is redelijk plat georganiseerd, er zijn drie lagen: directie, management en medewerkers. De lijnen zijn kort, waardoor snel stappen gezet kunnen worden (pc, 12-05-2014). De mate van horizontale sturing wordt gezien als 'vaak' en de mate van verticale sturing als 'redelijk'.

Externe sturing

Leveranciers zijn grote internationale spelers als HP, Dell en Apple. Zij hebben allemaal een MVO-beleid. SA is echter zo klein dat ze geen invloed kan uitoefenen op deze bedrijven. Ze hebben er wel specifiek voor gekozen om alleen met deze grote merken zaken te doen (pc, 12-05-2014). Horizontale sturing wordt als 'nooit' aangemerkt en verticale sturing als 'altijd'.

5.4.4 omgevingsinvloeden

Acceptatie

Acceptatie vanuit de omgeving blijkt uit positieve reacties op de jaarlijkse enquête. Ook krijgt mevrouw Obbens vaak positieve reacties op vragenlijsten van de stakeholders van Scholten Awater, tijdens de jaarlijkse stakeholderanalyse. Veel bedrijven reageren optimistisch en willen soms een vervolgspraak om van SA te kunnen leren (pc, 12-05-2014). Acceptatie wordt ervaren als 'altijd'.

Druk

Zowel mevrouw Obbens, die het MVO-proces bij SA heeft gestart, als mevrouw Lamberts, die verantwoordelijk wordt voor MVO, hebben van buiten het bedrijf weinig druk ervaren. Alleen in de aanbestedingen wordt er druk ervaren. Vanuit MVO Nederland wordt er geen druk ervaren, SA ziet de organisatie meer als een kennisbank (pc, 12-05-2014).

De rol van de overheid

De overheden worden als aanjager gezien vanwege hun duurzaam inkoop beleid en aanbestedingen. SA heeft deelgenomen aan de race om een lokale MVO-award, maar hierin leggen ze niet direct een link met de overheid. Het winnen was geen doel, het bedrijf deed mee omdat ze het leuk vonden. SA is tweede geworden, maar wilde natuurlijk liever winnen (pc, 12-05-2014). De rol *MVO gefaciliteerd door de overheid* wordt als 'vaak' ervaren, vanwege de stimulerende rol die de overheid speelt in aanbestedingen. Dit was voor SA tevens de aanleiding om MVO te implementeren.

Deze eisen worden ook als controle van *MVO gemandateerd door de overheid* beschouwd. De ontwikkelingen rondom wet- en regelgeving worden zelf in de gaten gehouden. Sommige bedrijven kunnen arbo- of milieuwetgeving voor je bijhouden, maar omdat MVO zo breed is, was er geen bedrijf die dat in een keer kon doen. En het bij verschillende partijen neerleggen, kost een enorme som geld. Daarom doet SA het zelf. De wetonderwerpen zijn verdeeld en zijn neergelegd bij de afdeling waar het het belangrijkste is. Arbowetgeving ligt bij HRM en milieu bij magazijn en facilitair. De aanbestedingen van Agentschap NL en duurzaam ondernemen liggen bij de tender desk. SA kan niet garanderen dat ze alles binnenkrijgen, maar wel het meeste en het belangrijkste (pc, 12-05-2014). De rol *MVO gemandateerd door de overheid* wordt als 'vaak' ervaren.

Vorig jaar heeft mevrouw Obbens een presentatie gegeven voor de SER. De Sociaal Economische Raad wilde uit de praktijk weten hoe het MVO leefde in het MKB (pc, 12-05-2014). Behalve dit zijn er geen concrete voorbeelden van partnerschap met de overheid op het gebied van MVO. *MVO als partnerschap* wordt aangeduid als 'redelijk'.

Als voorloper van MVO is er bij SA sprake van private initiatieven en creatieve doelstellingen op het gebied van MVO. Deze worden vooralsnog vooral intern uitgevoerd. In een Exelsheet heeft SA alle doelen uitgewerkt, inclusief de voortgang van de doelstellingen, interne en externe relevantie, wet- en regelgeving en beheersing. Op basis hiervan heeft SA een code of conduct ontwikkeld. In eerste instantie voor intern gebruik. Pas als het intern helemaal loopt, kunnen ze dit ook naar buiten toe opleggen (pc, 12-05-2014). Er is in redelijke mate sprake van zelfstandige private initiatieven op het gebied van MVO. *MVO als zelfbestuur* wordt hierom als 'redelijk' aangeduid.

Scholten Awater heeft geen maatregelen genomen in de rol van de overheid waar deze in hun ogen tekort schiet. *MVO als vorm van bestuur* wordt gezien als 'nooit'.

Aan de overheid bevelen de dames van SA aan om meer te controleren op het MVO-beleid. Vaak wordt MVO gebruikt als 'window dressing' en bedrijven komen daarmee weg omdat er niet op gecontroleerd wordt. Het behalen van een norm is niet het vereiste voor de overheid, maar je mag zelf vertellen wat je op het gebied van MVO allemaal doet. Hoe meer je doet, hoe meer punten je daarop krijgt (pc, 12-05-2014).

Hoe de overheid deze controle moet uitvoeren weet mevrouw Obbens niet. Misschien kan ze achteraf rapportages opvragen of een soort audit houden.

'De SER en de overheid verwachten van ons dat we zeker weten dat er tot aan het zand baggeren geen kinderarbeid of chemicaliën in de keten zitten. Maar ze kunnen niet van een bedrijf als SA verwachten dat we dat helemaal onderzoeken', vertellen de dames. SA vindt dat ze de verantwoordelijkheid heeft tot aan de grote producenten als HP, Dell en Apple en dat zij verder in hun eigen keten moeten kijken. De overheid verwacht dat SA invloed kan uitoefenen, omdat ook hun reputatie kan lijden onder

slechte berichtgeving over een van deze grote fabrikanten. Maar SA kan helemaal geen invloed op hen uitoefenen. Scholten Awater is dan wel de grootste van Nederland, maar nog steeds maar een bedrijf van 200 man. Ze heeft niet de mensen en middelen om zelf naar China en Afrika te vliegen om daar te onderzoeken hoe het er aan toe gaat (pc, 12-05-2014).

(Technische) haalbaarheid

Het beleid van SA is haalbaar. Het komt wel eens voor dat er een doel niet kan worden behaald, maar dan kan dit altijd worden onderbouwd. SA plant geen doelen op de lange termijn, maar meestal voor een jaar of twee (pc, 12-05-2014). Technische haalbaarheid wordt aangeduid als 'vaak'.

Conjunctuur

Scholten Awater is gecertificeerd op de MVO-prestatieladder in augustus 2012. In deze periode was er sprake van een opwaartse laagconjunctuur. In de periode voorafgaand aan de certificering is deze afgewisseld met neergaande laagconjunctuur, deze wisseling heeft tot het moment van schrijven aangehouden (CBS.nl, 28-05-2014).

Winstgevendheid

Volgens mevrouw Obbens leidt MVO niet meteen tot winstgevendheid. Op het gebied van CO2-reductie is er wel een duidelijk verband zichtbaar. Er worden immers kosten bespaard als je CO2 reduceert.

Ook op het gebied van people, vooral op het 'social return' vlak, worden er kosten bespaard. SA heeft een aantal mensen van 'breed', een Nijmeegse maatschappelijke werkplaats, gedetacheerd zitten. Ze voeren relatief simpel werk uit, ze maken computers fysiek schoon. Op deze manier worden er kosten bespaard, omdat deze mensen goedkoper zijn.

Ook heeft SA jaarlijks ongeveer 13 stagiaires of afstudeerders. De stagiairs zijn er niet alleen vanuit MVO oogpunt, maar ook omdat het een goedkope manier is om zaken aan te pakken (pc, 12-05-2014).

5.4.5 Uitvoerders

Drijfveer

De drijfveer was de vraag vanuit de klant, maar ook de visie van het bestuur en de directie. SA wilde hierin graag een koploper zijn. Nu is Scholten Awater het eerste bedrijf in de ICT-branche dat gecertificeerd is. Dit heeft uitgedaagd als een aanjaagfunctie. Vanuit heel Nederland komen er vragen, omdat er wordt gezegd dat SA ver is met MVO. 'Dat is wel leuk; hieruit blijkt dat SA wel echt een voorloper is' vertellen de dames (pc, 12-05-2014).

Uit het interview blijkt dat de drijfveer voor MVO een combinatie is van de drie dimensies zoals beschreven door Castka & Balzarova (2008). De vraag vanuit de klant duidt op een redelijke vorm van dwang, de visie van het bestuur is zowel moreel als strategisch. Alle dimensies worden aangeduid als 'redelijk'. (pc, 12-05-2014).

Beslissingsruimte en verplichtingen

Binnen SA is er een MVO-team met leden vanuit alle afdelingen. Ook is er een speciale MVO-mailbox, waar medewerkers ideeën naar kunnen mailen. Alle ideeën worden besproken in het MVO-team, dit is ook beslissingsbevoegd. Door deze projectmatige aanpak bevat het team leden en kennis vanuit de hele organisatie en kunnen leden de plannen meteen in hun afdeling toepassen. Uitvoerders hebben de vrijheid om binnen de door het MVO-team gestelde kaders invulling te geven aan de doelstellingen (pc, 12-05-2014). Zowel bevoegdheden en verplichtingen worden als 'vaak' aangeduid.

Technische middelen

Aan technische middelen hanteert SA niets noemenswaardig. Ze gebruiken e-mail, wordt er gegrapt (pc, 12-05-2014). Beschikbaarheid van technische middelen is niet anders dan bij andere bedrijven en wordt daarom als 'redelijk' gezien.

Financiële middelen

SA heeft geen budget voor MVO, maar wel een beleid en budget voor sponsoring. Toch zijn er voldoende financiële middelen beschikbaar om de doelen uit te kunnen voeren (pc, 12-05-2014).

Kennis en kunde

Uitvoerders beschikken zeker over de juiste kennis om het beleid uit te voeren, omdat de uitvoering juist bij die afdelingen wordt gelegd waar het bij past. Het wordt steeds duidelijker voor medewerkers wat MVO nu eigenlijk is. In het begin is er een paar keer een training en voorlichting gegeven. Elke keer als er iets nieuws wordt gedaan, worden berichten op de schermen in het kantoor geplaatst, of er wordt een interne mailing rond gestuurd (pc, 12-05-2014).

Ook komen er regelmatig ideeën in de MVO-mailbox. 'Het is leuk om te zien dat iedereen ideeën in zijn eigen straatje aandraagt en iedereen anders tegen MVO aankijkt', vertelt mevrouw Obbens.

Ook de praktische vaardigheden om MVO uit te voeren zijn bij medewerkers aanwezig. Als een afdeling op een bepaald punt niet bekwaam is, krijgen ze niet de opdracht om het uit te voeren (pc, 12-05-2014).

Medewerkers laten zich niet beïnvloeden door externe partijen. De inkoopafdeling heeft vaste leveranciers waarmee samen wordt gewerkt. Daarnaast wordt er op facilitair gebied een afweging gemaakt tussen milieuvriendelijke opties (pc, 12-05-2014).

Zowel kennis als kunde van uitvoerders worden uitgedrukt als 'vaak'.

5.4.6 Scorematrix

Scorematrix Scholten Awater					
<i>De mate van..</i>	altijd	vaak	redelijk	weinig	nooit
onemigheid over MVO-doelen					X
onemigheid over MVO-middelen					X
onduidelijkheid over MVO-doelen				X	
onduidelijkheid over MVO-middelen				X	
horizontale interne sturing		X			
verticale interne sturing			X		
horizontale externe sturing					X
verticale externe sturing	X				
acceptatie vanuit de omgeving	X				
druk vanuit de omgeving				X	
'MVO als zelfbestuur'			X		
'MVO gefaciliteerd door de overheid'		X			
'MVO als partnerschap met de overheid'			X		
'MVO gemandateerd door de overheid'		X			
'MVO als vorm van bestuur'					X
(technische) haalbaarheid		X			
morele verantwoordelijkheid			X		
strategisch belang			X		
dwang			X		
beslissingsruimte		X			
verplichtingen		X			
technische middelen			X		
kennis van de beleidsinhoud		X			
kunde om het beleid uit te voeren		X			
empirisch analytische variabelen					
financiële middelen	Er is geen apart budget voor MVO				
winstgevendheid	Geen directe relatie tussen winst en MVO, wel kostenvoordeel door stagiairs, maatschappelijk werk en CO2-reductie				
conjunctuur	Opwaartse laagconjunctuur				

Tabel 5: scorematrix Scholten Awater

5.4.7. Resumé

Even als bij de voorgaande casusbedrijven is er ook bij Scholten Awater sprake van administratieve uitvoering van beleid. Ook hier geldt dat de mate van kennis en technische haalbaarheid in voldoende mate aanwezig is.

De mate van interne horizontale sturing is groter dan interne verticale sturing. Wat een grote mate van zelfstandigheid bij uitvoerders laat zien en overeenkomt met de grote mate van beslissingsruimte voor uitvoerders.

De drijfveer van de uitvoerders bestaat zowel uit morele verantwoordelijkheid, strategisch belang en dwang. Alle motivaties zijn in redelijke mate aanwezig.

Ook Scholten Awater doet net als Ziut veel zaken met de overheid. Ook hier is te zien dat *MVO gemandateerd en gefaciliteerd door de overheid* worden 'vaak' ervaren. Wat aangeeft dat ook zij de druk van het duurzaam inkoopbeleid van de overheid ervaren. Opvallend is wel dat de algemene druk vanuit de omgeving 'weinig' wordt ervaren.

Hoofdstuk 6: Vergelijkende analyse

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de casestudies met elkaar vergeleken en naast de theorie gelegd, waardoor er uitspraken kunnen worden gedaan over de invloed van de verschillende variabelen op de uitvoering van het MVO-beleid. In onderstaande matrix bevinden zich de uitkomsten uit het voorgaande hoofdstuk. Deze worden verderop in dit hoofdstuk per deelonderwerp uiteengezet en toegelicht. Een conclusie van deze vergelijking bevindt zich in hoofdstuk 7.

Scorematrices van alle casestudies					
<i>De mate van..</i>	altijd	vaak	redelijk	weinig	nooit
onenigheid over MVO-doelen				SK/ZT/BV	SA
onenigheid over MVO-middelen				SK/ZT/BV	SA
onduidelijkheid over MVO-doelen				SK/SA/BV/ ZT	
onduidelijkheid over MVO-middelen		SK		SA/BV/ZT	
horizontale interne sturing		ZT/BV/SA		SK	
verticale interne sturing		SK	SA	ZT/BV	
horizontale externe sturing		SK/ZT		BV	SA
verticale externe sturing	SA		SK	ZT/BV	
acceptatie vanuit de omgeving	ZT/SA			SK/BV	
druk vanuit de omgeving		SK	ZT	BV/SA	
'MVO als zelfbestuur'	BV	ZT	SK/SA		
'MVO gefaciliteerd door de overheid'		SA	ZT	BV	SK
'MVO als partnerschap met de overheid'		SK	SA/BV		ZT
'MVO gemandateerd door de overheid'		ZT/SA		SK/BV	
'MVO als vorm van bestuur'					SK/ZT/ BV/SA
(technische) haalbaarheid		ZT/SA	SK/BV		
morele verantwoordelijkheid		BV	SK/ZT/ SA		
strategisch belang		SK/ZT/BV	SA		
dwang		SK/ZT/BV	SA		
beslissingsruimte		ZT/BV/SA	SK		
verplichtingen		SA	SK/ZT/BV		
technische middelen		ZT	SK/SA	BV	
kennis van de beleidsinhoud	ZT	BV/SA			SK
kunde om het beleid uit te voeren	ZT	BV/SA			SK

Tabel 5: scorematrices van alle casestudies

6.1 Implementatie van het MVO-Beleid

De aanleiding om aan de slag te gaan met MVO is verschillend. De vraag vanuit de klant is een veelgehoord motief, maar er zijn ook strategische en morele overwegingen om met MVO te beginnen.

In het begin was het even zoeken naar wat de verwachtingen waren, naar mate dit duidelijk werd kon het beleid zonder problemen worden uitgevoerd. Alle bedrijven hebben een stakeholderanalyse uitgevoerd. Dit is voor de hand liggend omdat dit een van de vereisten is om te worden gecertificeerd op de MVO-prestatieladder. De stakeholderanalyse heeft de bedrijven geholpen bij het in kaart brengen van hun opgaven op het gebied van MVO.

Opgaven waar het bedrijf nog geen of niet voldoende beleid voor had vormden de uitdagingen voor het MVO-beleid. Vaak konden deze worden gekoppeld aan bestaande structuren en beheerssystemen. Veel bedrijven waren immers al gecertificeerd op andere normen waardoor ze het MVO daar simpelweg aan konden ophangen.

6.2 Beleid en beleidstheorie

In het theoretisch kader werd het model van Matland (1995: 160) geïntroduceerd. Op basis van de dimensies die zijn onderzocht in de casestudies kan worden opgemaakt welke vorm van uitvoering er volgens Matland plaatsvindt.

		Mate van onenigheid over de doelen en of middelen (conflict)	
Mate van onduidelijkheid over doelen en/of middelen (vaagheid)		Klein	Groot
	Klein	administratieve uitvoering	politieke uitvoering
	Groot	experimentele uitvoering	symbolische uitvoering

Tabel 1 (herhaling): gevolgen van beleidsonzekerheid voor de uitvoering (Coolsma, 2008: 126) gebaseerd op Matland (1995: 160).

Vorm van beleidsuitvoering op basis van Matland (1995)	
Smurfit Kappa	administratieve uitvoering, en in het begin een beetje experimenteel
Ziut	administratieve uitvoering
Bek en Verburg	administratieve uitvoering, en in het begin experimenteel
Scholten Awater	administratieve uitvoering

Tabel 6: vergelijkende vormen van beleidsuitvoering op basis van Matland (1995)

Over het algemeen kan er worden gezegd dat er in het begin soms sprake was van enige experimentele uitvoering. Uitvoerders weten in het begin vaak niet op welke manier de organisatie MVO-beleid kan implementeren. In de beginfase worden er daarom verschillende beleidsideeën geprobeerd. De casusbedrijven hebben in de loop van het proces informatie ingewonnen over wat MVO is en hoe ze dit kunnen uitvoeren en implementeren in de bedrijfsstructuur.

Op dit moment is de uitvoering bij alle casusbedrijven administratief. Het beleid is duidelijk en er is geen of weinig onenigheid over het beleid. Binnen de bedrijven is het personeel overtuigd van de noodzaak van MVO. Het beleid kan hierdoor gestandaardiseerd worden uitgevoerd in de vorm van doelstellingen en standaard procedures die zijn ingebed in de dagelijkse bedrijfsvoering. Administratieve uitvoering kan worden tegengewerkt door technische problemen.

6.3 Uitvoerende organisatie

Interne sturing

Interne sturing	
Smurfit Kappa	meer verticaal dan horizontaal gestuurd
Ziut	meer horizontaal dan verticaal gestuurd
Bek en Verburg	meer horizontaal dan verticaal gestuurd
Scholten Awater	meer horizontaal dan verticaal gestuurd

Tabel 7: vergelijkende interne sturing

Smurfit Kappa is meer verticaal gestuurd, de overige casusbedrijven hebben de overhand in horizontale sturing. Dit is te verklaren doordat Smurfit Kappa een productiebedrijf is en relatief meer laaggeschoold personeel in dienst heeft. Deze uitvoerders krijgen minder beslissingsruimte dan de uitvoerders van overige bedrijven.

Externe sturing

Externe sturing	
Smurfit Kappa	vooral horizontaal en een beetje verticaal
Ziut	vooral horizontaal en een beetje verticaal
Bek en Verburg	weinig externe sturing, zowel horizontaal als verticaal
Scholten Awater	omdat het bedrijf zaken doet met grote internationale spelers wordt het bedrijf extern verticaal gestuurd. Ze kan zelf geen invloed uitoefenen in de keten

Tabel 8: vergelijkende externe sturing

Bij de externe sturing is er een duidelijk verschil te zien tussen de bedrijven. De respondenten hebben aangegeven dat ze alleen invloed kunnen uitoefenen bij kleinere bedrijven. Bij grote spelers hebben de casusbedrijven weinig in te brengen, de

casusbedrijven zijn afhankelijk van hen. Grote afnemers kunnen meer eisen stellen. Anders gezegd; grote bedrijven wil men eerder tevreden houden, omdat deze een grote impact op de omzet hebben. Bedrijven zullen eerder naar grote klanten luisteren dan kleinere. Hierdoor hebben kleinere afnemers een kleinere invloed op het MVO in de keten.

6.4 Omgevingsinvloeden

Acceptatie en druk

Acceptatie en druk	
Smurfit Kappa	weinig acceptatie van de omgeving, maar veel druk vanuit klanten
Ziut	zeer veel acceptatie en redelijk wat druk
Bek en Verburg	weinig acceptatie en druk
Scholten Awater	zeer veel acceptatie en weinig druk

Tabel 9: vergelijking van acceptatie en druk

Wat hier opvalt, is dat de omgeving waarin de organisatie opereert belangrijk is voor het acceptatiegevoel. Ziut en Scholten Awater leveren beide voor het grootste gedeelte aan overheidsorganisaties. Zij ervaren veel waardering voor hun MVO-beleid bij hun klanten. Overheden nemen MVO-eisen op in hun aanbestedingen, voor commerciële bedrijven geldt dit minder sterk.

In de omgeving van Smurfit Kappa MNL en Bek en Verburg leeft MVO minder. Zij ervaren zodoende minder acceptatie van hun MVO-beleid. Meneer Paauw van Smurfit Kappa gaf aan dat hij veel moeite moest doen om andere te mobiliseren. Toch ervaart hij druk vanuit klanten, ze stellen steeds vaker eisen aan de producten.

Door Ziut en Scholten Awater wordt deze druk minder ervaren. Ze zijn bekend met de eisen van de overheid en voldoen hieraan. Overigens zijn alle casusbedrijven voorlopers in MVO waardoor ze al aan veel eisen voldoen.

De rol van de overheid

In het theoretisch kader werden de rollen van de overheid benoemd. Op de volgende pagina wordt eerst een overzicht gegeven van wat de rollen van de overheid inhouden, hoe deze voorkomen in het overheidsbeleid zoals beschreven in paragraaf 4.3.

Vervolgens wordt de aanwezigheid van de type rollen bij de verschillende casusbedrijven vergeleken.

Type rollen van de overheid	
MVO als zelfbestuur	bedrijven beslissen zelf hoe ze een bijdrage aan de maatschappij leveren
MVO gefaciliteerd door de overheid	overheden geven prikkels om MVO aan te moedigen en te onderschrijven
MVO als partnerschap met de overheid	overheden en partijen uit de markt en/of gemeenschap combineren doelen en middelen om tot gezamenlijk beleid te komen
MVO gemandateerd door de overheid	overheden reguleren MVO door verplichtingen
MVO als vorm van bestuur	bedrijven opereren als overheid waar de overheid in hun ogen tekort schiet

Tabel 10: type rollen van de overheid

In paragraaf 4.3 is het overheidsbeleid op het gebied van MVO beschreven aan de hand van beleidsdocumenten. Analysering en codering met behulp van bovenstaande type rollen van de overheid op het gebied van MVO laat zien dat de overheid haar beleid in steekt op *MVO gefaciliteerd door de overheid*. Dit wordt aangetoond doordat het stimuleren van MVO het primaire doel is van het overheidsbeleid. De overheid gebruikt hierbij handleidingen, adviezen en voorlichting en heeft in 2004 MVO Nederland opgericht om dit te bereiken. Ze zorgt er voor dat de kaders voor MVO zo helder mogelijk zijn en beoogt het bevorderen van een gelijk speelveld voor Nederlandse ondernemers. Daarnaast geeft ze zelf het goede voorbeeld met het duurzaam inkoopbeleid.

Deze rol wordt ondersteund door *MVO als zelfbestuur*. Het doel van het overheidsbeleid is namelijk dat MVO in de kerntaken van iedere ondernemer wordt geïntegreerd. Ondernemers moeten dit zelf doen, de overheid ondersteunt en promoot dit.

Dit laat meteen een andere ondersteunende rol zien, namelijk *MVO als partnerschap met de overheid*. De overheid laat zich adviseren door bedrijven en brengt, daar waar ze zelf toegevoegde waarde heeft, partijen samen.

Ook *MVO gemandateerd door de overheid* is een ondersteunende rol hierin. Wetgeving vormt immers het vertrekpunt van MVO. MVO is bovenwettelijk.

De laatste rol *MVO als vorm van bestuur* komt in Nederland niet voor, vanwege een gedegen wettelijke basis. De Nederlandse overheid stimuleert bedrijven die in het buitenland opereren om de OESO richtlijnen te volgen.

Rol van de overheid	
Smurfit Kappa	Een kleine rol van de overheid, partnerschap met de overheid en MVO als zelfbestuur zijn het grootste.
Ziut	Geen MVO als vorm van bestuur en partnerschap met de overheid. Veel MVO als zelfbestuur en gemandateerd door de overheid. MVO gefaciliteerd door de overheid is in redelijke mate aanwezig.
Bek en Verburg	De rol van de overheid is vrij klein. MVO als vorm van bestuur komt net als in de andere casussen niet voor. MVO als zelfbestuur komt wijs uit op altijd. Dit laat zien dat het bedrijf liever geen overheidsbemoedienis heeft op het gebied van MVO. MVO gefaciliteerd en gemandateerd door de overheid komen weinig voor. Van MVO als partnerschap met de overheid is in redelijke mate sprake.
Scholten Awater	Geen MVO als vorm van bestuur. MVO als zelfbestuur en partnerschap met de overheid komen in redelijke mate voor. MVO gefaciliteerd door de overheid en gemandateerd door de overheid komen vaak voor.

Tabel 11: vergelijking van de rol van de overheid

Zoals al voorspeld komt *MVO als vorm van bestuur*, waarin bedrijven als overheid opereren, relatief weinig voor. In Nederland is er een basis aan wet- en regelgeving dat een grondslag vormt voor MVO. Bedrijven opereren niet of nauwelijks op het gebied van de overheid waar deze in hun ogen tekort schiet.

Daar tegenover staat wel de sterke mate van *MVO als zelfbestuur*. Hierin is het niet de overheid die tekort schiet maar bedrijven die liever zelf beslissen op welke manier ze een bijdrage aan de maatschappij leveren.

Ervaringen met *MVO gefaciliteerd door de overheid*, de prikkels vanuit de overheid, zijn erg verschillend. Enkele bedrijven hebben aangegeven niet bekend te zijn met MVO Nederland. Wel valt het op dat Scholten Awater en Ziut, de bedrijven die veel zaken doen met overheidsorganisaties, meer aanmoediging tot MVO vanuit de overheid ervaren dan de andere twee casusbedrijven.

MVO als partnerschap met de overheid is erg verschillend, het ene bedrijf werkt vaker samen met de overheid dan het andere.

MVO gemandateerd door de overheid, waarin bedrijven door de overheid gereguleerd worden over hoe ze met MVO moeten omgaan, wordt door de casusbedrijven wisselend ervaren. Opvallend is dat de twee casusbedrijven die veel zaken doen met de overheid hier *MVO gemandateerd door de overheid* als 'vaak' ervaren. De andere bedrijven als 'weinig'.

(Technische) haalbaarheid

(Technische) haalbaarheid	
Smurfit Kappa	redelijk
Ziut	vaak
Bek en Verburg	redelijk
Scholten Awater	vaak

Tabel 12: vergelijking van de (technische) haalbaarheid

Over het algemeen is het MVO-beleid van de vier casusbedrijven haalbaar. Het ene bedrijf stelt strengere en moeilijkere doelen dan het andere. Het komt dan ook wel eens voor dat enkele doelen niet worden behaald, bedrijven kunnen dit dan onderbouwen. Ieder bedrijf is geaccrediteerd op de MVO-prestatieladder niveau 3, waar deze haalbare doelen een vereiste voor zijn.

Conjunctuur

Conjunctuur	
Smurfit Kappa	neergaande laagconjunctuur
Ziut	neergaande laagconjunctuur
Bek en Verburg	neergaande laagconjunctuur
Scholten Awater	opwaartse laagconjunctuur

Tabel 13: vergelijking van conjunctuur tijdens de accreditatie

Alle bedrijven hebben hun MVO beleid geïmplementeerd in een periode van laagconjunctuur. In de meeste gevallen was dit neergaande laagconjunctuur afgewisseld met een opwaartse laagconjunctuur.

Winstgevendheid

Winstgevendheid	
Smurfit Kappa	er is geen link tussen MVO en winst
Ziut	kosten verdienen zich op termijn terug, maar leidt niet direct tot winst
Bek en Verburg	MVO is verankerd in de bedrijfsfilosofie
Scholten Awater	geen directe relatie tussen winst en MVO, wel kostenvoordeel door stagiairs, maatschappelijk werk en CO2-reductie

Tabel 14: vergelijking van winstgevendheid van MVO-beleid

Over het algemeen is er bij de casusbedrijven geen (directe) link tussen MVO en winst. Indirect geven alle bedrijven aan dat ze de investering in MVO op termijn terug verdienen. Het maken van winst is geen drijfveer voor MVO.

Op basis van de economische dimensies kan worden opgemaakt dat de economie geen significante invloed heeft op de implementatie van beleid.

6.5 Uitvoerders

Drijfveer

Drijfveer	
Smurfit Kappa	een redelijke mate van morele verantwoordelijkheid en veel strategisch belang en dwang
Ziut	een redelijke mate van morele verantwoordelijkheid en veel strategisch belang en dwang
Bek en Verburg	alle dimensies zijn vaak aanwezig
Scholten Awater	alle dimensies zijn in redelijke mate aanwezig

Tabel 15: vergelijking van drijfveer

Alle dimensies zijn bij alle bedrijven in redelijke mate of vaak aanwezig. Bovendien is het onderscheid tussen de dimensies klein of zelfs niet aanwezig. De aanleiding tot MVO is vaak de vraag vanuit de klant en de visie van het management van het concern. Over het algemeen kan worden gezegd dat de drijfveer van bedrijven een wisselwerking tussen de drie dimensies is.

Beslissingsruimte en verplichtingen

Beslissingsruimte en verplichtingen	
Smurfit Kappa	redelijke mate van beslissingsruimte en verplichtingen
Ziut	veel beslissingsruimte en een redelijke mate van verplichtingen
Bek en Verburg	veel beslissingsruimte en een redelijke mate van verplichtingen
Scholten Awater	veel beslissingsruimte en verplichtingen

Tabel 16: vergelijking van beslissingsruimte en verplichtingen van uitvoerders

Ook deze dimensies zijn bij alle bedrijven in redelijke mate of vaak aanwezig. Opvallend is dat de mate van beslissingsruimte redelijk overeen komt met de mate van horizontale interne sturing. Deze dimensies zijn dan ook redelijk synchroon. De scores op de dimensies interne verticale sturing en verplichtingen komen minder overeen.

Technische middelen

Technische middelen	
Smurfit Kappa	zijn in redelijke mate beschikbaar voor uitvoerders
Ziut	zijn veel beschikbaar voor uitvoerders
Bek en Verburg	zijn weinig beschikbaar voor uitvoerders
Scholten Awater	zijn in redelijke mate beschikbaar voor uitvoerders

Tabel 17: vergelijking van de beschikbaarheid van technische middelen voor uitvoerders

Indien er bij het opstellen van het beleid technische middelen zijn bepaald voor de uitvoering, dan is de aanwezigheid en de technische werking ervan van belang voor de uitvoering van het beleid. Dit geldt vooral voor de administratieve uitvoering van beleid, waar het MVO-beleid van alle casusbedrijven tot behoort. Er zijn echter weinig technische middelen bepaald voor het MVO-beleid van de casusbedrijven. De technische middelen

die de casusbedrijven hebben beschreven zijn aanwezig en bevatten geen kinderziektes (meer).

Financiële middelen

Financiële middelen	
Smurfit Kappa	geen apart budget voor MVO
Ziut	±0,016% van de jaaromzet, exclusief uren van MT en eigen personeel
Bek en Verburg	geen apart budget voor MVO
Scholten Awater	geen apart budget voor MVO

Tabel 18: vergelijking van financiële middelen voor MVO

De onderzochte bedrijven hebben geen apart budget gereserveerd voor MVO. In de meeste gevallen is het terug te vinden in takenpakketten van medewerkers en zit het budget vooral in uren. Wel zijn er MVO gerelateerde budgetten zoals sponsorbudgetten en bestedingen bij lokale bedrijven.

Dat er geen aparte budgetten zijn voor MVO komt ook omdat het beleid veelal geïntegreerd is in dagelijkse bedrijfsvoering. Dingen die al worden gedaan worden vastgelegd en sommige zaken worden net iets anders aangepakt, maar uiteindelijk kost het niet direct meer geld.

Kennis en kunde

Kennis en Kunde	
Smurfit Kappa	nooit
Ziut	altijd
Bek en Verburg	vaak
Scholten Awater	vaak

Tabel 19: vergelijking van kennis en kunde van uitvoerders

Opvallend is dat kennis en kunde bij alle bedrijven hand in hand gaan. Er is geen respondent die onderscheid maakte tussen de kennis van de beleidsinhoud van uitvoerders en mate waarin ze in staat zijn om het beleid uit te voeren.

De mate waarin uitvoerders beschikken over de benodigde kennis en kunde verschilt behoorlijk. Alle bedrijven hebben zoals eerder aangegeven een administratieve uitvoering waarbij kennis bepalend is voor de uitvoering. Bij Smurfit Kappa blijft deze kennis en kunde echter achter wat een zwak punt voor de uitvoering vormt.

6.6 Resumé

In dit hoofdstuk is er voor iedere variabele een vergelijking gemaakt tussen de vier casusbedrijven. Deze vergelijkingen vormen de basis van de conclusie die in het volgende hoofdstuk volgt. Hierin wordt de relatie tussen de variabelen onderling en hun invloed op uitvoering van het MVO-beleid beschreven.

Hoofdstuk 7: Conclusie

In dit hoofdstuk worden er conclusies getrokken op basis van de bevindingen uit de vergelijkende analyse van de casestudies. Hierin wordt de invloed van de verschillende variabelen op elkaar en op de uitvoering van beleid vermeld.

In de eerste paragraaf wordt stilgestaan bij de eerste deelvraag: *‘welke normen gebruiken bedrijven om hun MVO-beleid op te baseren?’*

In de tweede paragraaf worden de bevindingen gepresenteerd die antwoord geven op de tweede deelvraag: *‘hoe en waarom geven bedrijven invulling aan deze MVO-normen?’*. De derde deelvraag *‘welke invloed heeft de overheid in de praktijk op de invulling van de MVO-normen door bedrijven?’* wordt beantwoord in onder het kopje ‘rol van de overheid’, dat ook een van de variabelen is die wordt besproken in deze de paragraaf. Ter verhoging van de validiteit van het onderzoek zijn de belangrijkste conclusies voorgelegd aan enkele externe deskundigen. In deze paragraaf zijn ook hun reacties op de conclusies te lezen.

In de derde paragraaf wordt de conclusie samengevat en antwoordgegeven op de centrale vraagstelling: *‘op welke manier geven bedrijven invulling aan hun MVO-beleid, en welke rol speelt de overheid daarin?’*

In de vierde paragraaf wordt ingegaan op verhoudingen tussen de regels en normen zoals die in het eerste gedeelte van het theoretisch kader zijn besproken. De theorie over de verschillende normen van overheden, bedrijven en gemeenschap wordt langs de bevindingen uit de praktijk gelegd waarna er uitspraken worden gedaan over de theorie.

Vervolgens wordt er in de vijfde paragraaf gereflecteerd op de gebruikte theorie en methoden. In de zesde paragraaf worden er aanbevelingen gedaan aan de overheid en wordt er tevens dieper op de derde deelvraag ingegaan. Aanbevelingen worden ook richting het bedrijfsleven gedaan en dan met name richting Theunissen Technical Trading BV, een handelsonderneming die zich wil certificeren op de MVO-prestatieladder.

Tot slot worden er in de laatste paragraaf aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan.

7.1 Normen voor MVO

In hoofdstuk 4 zijn verschillende normen en internationale richtlijnen uiteengezet die een basis (kunnen) vormen voor MVO. Zoals hieruit blijkt is er een grote hoeveelheid regels en richtlijnen over hoe bedrijven, overheden en de maatschappij om zou moeten gaan met ‘people, planet en profit’.

In dit onderzoek is er gekozen om bedrijven te selecteren en te onderzoeken die de MVO-prestatieladder hebben geïmplementeerd. Op het voorkomen van andere

normen is niet ingegaan. Wel kan er worden gesteld dat door meer samenwerking op het gebied van MVO, bijvoorbeeld door de stakeholderanalyses, de MVO kaders bedrijven meer naar elkaar toegroeien. Bedrijven moeten immers voldoen aan de verwachtingen van hun omgeving. In paragraaf 7.4 wordt nader in gegaan op de verhoudingen tussen de normen rondom MVO.

7.2 Invulling geven aan de MVO-prestatieladder

Uitvoering van beleid

Uitvoering van beleid is bij alle casusbedrijven goed verlopen. Stakeholders zijn in kaart gebracht en geraadpleegd om invulling te geven aan het MVO-beleid en het prioriteren van de doelstellingen. De bedrijven voldeden al aan veel indicatoren zonder dat ze hier bewust beleid op voerden, of omdat deze indicatoren zijn opgenomen in andere managementsystemen zoals OHSAS 18001 of ISO 14001 die al waren geïmplementeerd. De implementatie van MVO-beleid op basis van de MVO-prestatieladder kwam in veel gevallen neer op het structureren van bestaand (onbewust) beleid en daarnaast het opstellen van doelen en PDCA-cycli op punten waar het bedrijf nog winst kan halen.

Na het in kaart brengen en raadplegen van de stakeholders wisten de casusbedrijven wat er van hen werd verwacht. De indicatoren konden worden geprioriteerd en de doelstellingen en het beleid geformuleerd.

Kenmerken van beleid en beleidstheorie

Uit alle casestudies blijkt dat duidelijkheid en het eens zijn over het beleid van belang is voor de uitvoering. Alle casussen kennen een administratieve uitvoering van MVO-beleid. Dit is echter niet vreemd als er naar de eisen van de MVO-prestatieladder wordt gekeken. Alle 33 indicatoren moeten worden gewaarborgd en worden jaarlijks geaudit. Bij de indicatoren zijn vaak doelstellingen gemaakt die vastliggen in processen. Een gestandaardiseerde uitvoering hiervan is voor de hand liggend, maar niet verplicht.

De experimentele uitvoering zoals sommige bedrijven die in de beginfase van het beleid kende is snel verdwenen en kende geen succes voor de prestatieladder. Hiervoor zijn immers SMART doelstellingen nodig, die gelijk staan aan een vooraf gestructureerde aanpak. Het in kaart brengen van de eisen en verwachtingen van stakeholders (de stakeholderanalyse) helpt bij het scheppen van deze doelstellingen.

Godard Croon, coördinator van het informatiepunt van MVO Nederland, beschouwd de stakeholderanalyse als een basisvoorwaarde voor een gedegen (intern en extern gedragen) MVO-beleid (pc, 10-07-2014).

Corina de Vries, auditor van de MVO-prestatieladder namens classificatiemaatschappij 'DNV GL', herkent het feit dat bedrijven moeite hebben om het stakeholder management toe te passen. 'Bedrijven die zich nu laten accrediteren zijn de

voortrekkers in MVO en hebben nog veel uit te leggen aan stakeholders die nog onbekend zijn met het fenomeen. Ook het feit dat hen gevraagd wordt naar de verwachtingen van de stakeholders ervaart men nog wat ongemakkelijk. Anderzijds vindt men de betrokkenheid prettig. De organisatie verkrijgt een 'licence to operate' (pc, 05-07-2014).

Kenmerken van de uitvoerende organisatie

De interne en externe sturing zijn geen belangrijke verklarende factoren voor de uitvoering van beleid, zo blijkt uit de vergelijking. De uitvoering van het MVO-beleid is eerder afhankelijk van de kennis en kunde van uitvoerders of de omvang van het bedrijf.

Omgevingsinvloeden: economie en techniek

De omgevingsinvloeden economie en techniek zijn eveneens weinig verklarend voor de uitvoering van beleid. Zoals hierboven aangeven komen technische middelen voor MVO weinig voor. Het beleid van de casusbedrijven is over het algemeen haalbaar. Dit is niet vreemd omdat deze bedrijven zijn geaccrediteerd op de MVO-prestatieladder, waarvoor haalbare doelen een vereiste zijn.

Alle respondenten hebben aangegeven dat MVO en winst niet (direct) aan elkaar gelinkt zijn. Wel hebben alle casusbedrijven een strategische drijfveer voor MVO, wat een indirect economisch belang bij het voeren van een MVO-beleid aantoont.

Budgetten voor MVO zijn er bij de casusbedrijven niet; investeringen worden veelal gedaan in uren van het personeel. Bedrijven verwachten hun investering op langere termijn terug te verdienen. Het voordeel dat het MVO-beleid tot nu toe heeft opgeleverd is vaak terug te zien in kostenreductie. Voorbeelden hiervan zijn minder brandstofverbruik, lager ziekteverzuim en goedkopere arbeiders.

Godard Croon geeft aan dit in grote lijnen te herkennen. Volgens hem zijn er echter ook voorbeelden van investeringen die heel snel terug te verdienen zijn, namelijk energiebesparing of het terugbrengen van afval (pc, 10-07-2014).

Alle bedrijven zijn geaccrediteerd voor de MVO-prestatieladder in tijden van laagconjunctuur. Dit is geen opvallend gegeven aangezien de prestatieladder in 2010 is vastgesteld en Nederland sindsdien alleen laagconjunctuur kent (CBS.nl, 28-05-2014). Investeren in MVO in tijden van laagconjunctuur kan ook worden verklaard als een poging om het consumentenvertrouwen te verhogen en zodoende ook de afzet. Dit onderzoek is echter niet toereikend genoeg om hier uitsluitsel over te geven.

De rol van de overheid

Binnen de politieke omgevingsinvloed valt het op dat bedrijven die zaken doen met de overheid meer acceptatie ervaren dan bedrijven die dit niet doen. De overheid accepteert MVO-beleid. Deze bedrijven ervaren tevens meer invloed van de overheid. De rollen *MVO gemandateerd en gefaciliteerd door de overheid* komen bij hen meer naar voren. Door

deze bedrijven wordt overigens niet meer druk ervaren om aan MVO-normen te voldoen dan door bedrijven die geen zaken doen met de overheid.

De rol *MVO als zelfbestuur* scoort erg hoog. Dit duidt er op dat bedrijven zelf willen beslissen hoe ze met MVO omgaan.

Godard Croon herkent dit, maar geeft aan dat de overheid wel een stakeholder is of kan zijn waar bedrijven rekening mee moeten houden. (pc. 10-07-2014).

Uit de analyse van het overheidsbeleid blijkt dat de overheid vooral inzet op *MVO gefaciliteerd door de overheid*, waarin ze bedrijven stimuleert om aan de slag te gaan met MVO. Niet alle bedrijven zijn echter bekend met de faciliterende maatregelen van de overheid. Uit de vergelijkende analyse blijkt dat bedrijven in de beginfase niet weten wat er van hen verwacht wordt op het gebied van MVO. De Nederlandse overheid probeert hen hierover te informeren door het scheppen van duidelijke kaders. MVO Nederland helpt de overheid bij het informeren van bedrijven, de helft van de respondenten gaf echter aan nog nooit van deze organisatie te hebben gehoord. Of de overheid deze rol wel moet nemen is discutabel. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat bedrijven zelf willen beslissen hoe ze met MVO omgaan.

Ook dit wordt erkend door Godard Croon: de naamsbekendheid van MVO Nederland is nog niet optimaal. Bovendien zijn er ook centrale loketten voor kennis zoals antwoordvoorbedrijven.nl. (pc, 10-07-2014).

Daarnaast zijn er ook rollen als *MVO als zelfbestuur*, waarin bedrijven zelf verantwoordelijk zijn voor hun invulling aan MVO; *MVO als partnerschap* met de overheid, waarin overheden samen werken met markt en gemeenschapspartijen; En als laatste reguleert de overheid MVO in haar rol als *MVO gemandateerd door de overheid*. De basis van een duurzame onderneming berust namelijk op het naleven van de wetgeving, hierin zijn MVO eisen al gereguleerd.

MVO als vorm van bestuur, waar bedrijven de rol van de overheid overnemen omdat deze tekort schiet komt in het Nederlands overheidsbeleid niet voor. De overheid stimuleert bedrijven die buiten de landsgrenzen opereren wel om daar zelf te kijken naar de plaatselijke omstandigheden en richtlijnen zoals die van de OESO in acht te nemen.

Corina de Vries en haar collega's zien ook dat bedrijven die aan de slag gaan met de prestatieladder meer duurzame verwachtingen hebben van hun leverancier. Volgens haar speelt de overheid hierin zeker een rol, bijvoorbeeld door eisen in aanbestedingen als social return (pc, 05-07-2014). Ook Godard Croon geeft aan dat de overheid zeker aanstuurt op MVO, maar dat ook bij bedrijven onderling steeds meer wordt gevraagd en geëist op MVO gebied (pc, 10-07-2014).

Overige politieke omgevingsinvloeden

Naast de overheid werd er druk of acceptatie ervaren van afnemers, stakeholders en consumenten. Pressiegroepen, media en de publieke opinie hebben volgens het onderzoek geen aantoonbare invloed op de uitvoering van beleid. *Godard Croon geeft aan dat pressiegroepen wel hele kritische noten kunnen plaatsen bij de praktische uitwerking van MVO beleid, bijvoorbeeld via social media (pc, 10-07-2014).*

Kenmerken van uitvoerders

Van de kenmerken van uitvoerders tot slot zijn de technische en financiële middelen net als bij omgevingsinvloeden het minst van belang. Ook de interne bevoegdheden hebben weinig verklarende kracht.

De kennis en kunde van uitvoerders is zeker van belang voor de uitvoering van het beleid: het belang hiervan is hierboven al uitvoerig besproken.

7.3 Beantwoording van de centrale vraag

De centrale vraagstelling in dit onderzoek luidt: 'op welke manier geven bedrijven invulling aan hun MVO-beleid, en welke rol speelt de overheid daarin?'

Zoals eerder vermeld, was het voor de meeste bedrijven in de begin fase even zoeken naar wat er precies van hen werd verwacht. Naarmate ze hier meer informatie over kregen en het de bedoeling van MVO duidelijker werd kon met de uitvoering op een gestandaardiseerde manier worden begonnen. Deze manier van uitvoering past bij de opzet van de MVO-prestatieladder waarin doelstellingen continue moeten worden gemeten, gewaarborgd en aangepast.

Het in kaart brengen van de eisen en verwachtingen van stakeholders (de stakeholderanalyse) helpt bij het scheppen van doelen en duidelijkheid over beleid.

De casusbedrijven hanteren geen aparte budgetten voor MVO. De kosten kunnen eerder worden berekend in uren van het personeel. Er is geen directe link tussen winst en investering in MVO, bedrijven verwachten hun investering indirect op langere termijn terug te verdienen.

Bedrijven die zaken doen met de overheid ervaren vaak meer acceptatie van hun beleid dan bedrijven die dit niet doen. Hieruit kan worden opgemaakt dat de overheid erg openstaat en MVO bij bedrijven omarmt. Uit de casestudies blijkt dat de overheid deze erkenning meer uit dan bedrijven dit onderling doen.

Daarnaast ervaren deze bedrijven die zaken doen met de overheid meer invloed in de rol van *MVO gemandateerd door de overheid* en *MVO gefaciliteerd door de overheid*. Er kan worden gesteld dat deze bedrijven over het algemeen meer invloed van de overheid ervaren op het gebied van MVO omdat ze er meer mee te maken hebben.

Pressiegroepen, media en publieke opinie hebben geen aantoonbare invloed op de uitvoering van MVO-beleid door bedrijven. Aan de hand van literatuur over MVO was deze verwachting wel geschept. De respondenten hebben echter aangegeven zich niet door deze groepen beïnvloed te voelen op het gebied van MVO. Dit is wellicht verklaarbaar door de lage naamsbekendheid van de casusbedrijven. Ze leveren bijvoorbeeld geen consumentenproducten en zijn geen publieke organisaties.

De overheid zet het meest in op stimulering van MVO. Niet alle bedrijven zijn bekend met de stimulerende maatregelen. Eén bedrijf dat zaken doet met de overheid was niet bekend met MVO-Nederland. Gezien het beleid en de doelstellingen van de Nederlandse overheid zou een gemiddeld hogere score *MVO gefaciliteerd door de overheid* te verwachten zijn. Vanwege onbekendheid van de stimulerende overheidsmaatregelen rondom MVO, scoort deze indicator minder hoog.

De casusbedrijven geven aan liever zelf te beslissen over hoe ze met MVO omgaan in plaats van dat de overheid hen zaken oplegt. *MVO als zelfbestuur* scoort daarom ook erg hoog. Dit is overigens wel geheel volgens de verwachtingen die het overheidsbeleid suggereren. De overheid zet namelijk in op het integreren van MVO in de kerntaken van iedere ondernemer.

MVO als partnerschap met de overheid komt in het Nederlands overheidsbeleid maar voorzichtig aan het licht. Ze wil graag partijen samen brengen, waar de toegevoegde waarde heeft en is er van overtuigd dat samen werken tot het beste resultaat leidt. De ervaringen van respondenten zijn echter erg wisselend. Wellicht hebben bedrijven, waar deze indicator lager scoort, partnerschappen met andere organisaties dan de overheid. Door het uitvoeren van een stakeholderanalyse werken organisaties samen op het gebied van MVO en is deze doelstelling van de overheid bereikt, al dan niet met tussenkomst of samenwerking van en met de overheid.

7.4 De verhoudingen tussen normen voor MVO

In het eerste gedeelte van het theoretisch kader zijn de verhoudingen tussen de normen en regels omtrent MVO uiteengezet. Ook in de praktijk blijkt het onderscheid tussen de sociale domeinen overheid, bedrijven en gemeenschap goed zichtbaar. De overheid is nog altijd de '(be)stuurder' van de samenleving. Uit de analyse is gebleken dat ze dit op het gebied van MVO op een stimulerende manier aanpakt in plaats van de traditioneel regulerende manier. Ook bedrijven laten zich, volgens de theorie in eerste instantie leiden door winst en concurrentie; het voeren van een MVO-beleid komt pas op een latere plaats. Toch blijkt uit de casestudies dat MVO-beleid steeds meer een onderdeel

van de dagelijkse bedrijfsvoering wordt. Hieruit kan worden opgemaakt dat de domeinen inderdaad dichters naar elkaar toe schuiven. Overheden laten zich meer adviseren door bedrijven en nemen een vaker bedrijfsmatigere manier van werken. Bedrijven aan de andere kant nemen maatschappelijke uitdagingen op in hun dagelijkse bedrijfsvoering.

Ook zijn er bedrijven die (gedeeltelijk) hun brood verdienen door op de stoel van de overheid te gaan zitten. De markt vraagt om certificeringen, waarmee bedrijven kunnen aantonen te voldoen aan normen uit het MVO. Ondernemers spelen hier op in door andere bedrijven voor te lichten of te helpen bij de voorbereidingen rondom hun MVO-beleid. De casusbedrijven hebben aangegeven dat ze informatie en kaders over MVO krijgen van bedrijven en adviesbureaus in plaats van de overheid.

De stakeholderanalyses van bedrijven zijn bij de opstart van MVO vooral gericht op partijen uit de sector 'bedrijven'. Ze betrekken met name leveranciers, afnemers en personeel. Voor certificering op niveau 3 van de MVO-prestatieladder is het raadplegen organisaties die een direct belang hebben bij het product of dienst voldoende om te betrekken bij de stakeholderanalyse. Dit verklaart ook waarom overheden en maatschappelijke organisaties vaak pas bij een latere stakeholderanalyse worden betrokken. Uit de casestudies is op te maken dat hoe verder de organisatie met MVO is, hoe meer (maatschappelijke) organisaties zij hierbij betreft. Het betrekken van partijen uit de gemeenschap is een stap die (meestal) pas later in het proces wordt gezet.

7.5 Reflectie op theorie en methoden

In dit onderzoek is met name gebruik gemaakt van de theorie van Coolsma (2008). Deze is op verschillende punten uitgewerkt en aangevuld. De theorie van Matland (1995) wordt door Coolsma bijvoorbeeld wel beschreven maar niet expliciet genoemd.

Op het gebied van omgevingsinvloeden is de theorie van Geul (2005) toegevoegd. Dit raamwerk is verder onderbouwd met theorieën over MVO en duurzaamheid. Daarnaast is er voor de invloed van de overheid gebruik gemaakt van de theorie van Gond et. al. (2011). Zij beschrijven de rol die de overheid hanteert op het gebied van MVO. Deze rollen zijn volledig gebleken, er zijn geen praktijkvoorbeelden die niet bij een van de vijf rollen onder te brengen zijn. Vanzelfsprekend komen niet alle rollen in gelijke mate voor.

Deze theorieën geven samen een uitgebreid model voor de manier waarop MVO-beleid wordt uitgevoerd en welke factoren daarop van invloed zijn. Het in dit onderzoek geschetste kader kan daarmee worden gebruikt voor onderzoeken naar de uitvoering van MVO-beleid.

Coolsma (2008) schreef de theorie toe op overheidsbeleid dat door de overheid of een uitvoeringsorganisatie hiervan wordt uitgevoerd. Dit onderzoek gaat echter over beleid dat is geschreven en bedoeld voor bedrijven.

Om die reden is de theorie op enkele punten passend gemaakt. Zo is de uitvoerende organisatie beknopter beschreven dan Coolsma dit oorspronkelijk bedoeld heeft. Het onderscheid tussen hiërarchische- en netwerkuitvoering is in de publieke sector immers sterker dan binnen een klein commercieel bedrijf. Dit heeft te maken met het soort beleid en de afhankelijkheid van actoren. De theorie is hier op de juiste wijze passend gemaakt, zonder tekort te doen aan de bedoelingen van Coolsma (2008).

Een ander punt waarop de theorie van Coolsma (2008) passend is gemaakt is de omgevingsfactor 'doelgroep', waarvan bij MVO-beleid geen sprake is. In de praktijk is gebleken dat de stakeholderdialoog wel degelijk de uitvoering van het beleid kan beïnvloeden. De stakeholders zijn immers de doelgroep van het beleid. Wie het bedrijf wel en niet tot haar stakeholders rekent wordt bepaald in de stakeholderanalyse. Onderzoekers die het conceptueel model willen gebruiken voor verder onderzoek naar de uitvoering van MVO-beleid wordt aangeraden om ook de variabele 'doelgroep' mee te nemen.

De politieke omgevingsinvloeden druk en acceptatie speelden een kleinere rol dan verwacht en hadden nauwelijks invloed op de uitvoering van het MVO-beleid. De toepassing van dit model in de private sector kan hier een verklaring voor geven. Pressiegroepen, media en de publieke opinie zijn vermoedelijk van groter belang in de publieke sector. Nader onderzoek zal dit moeten bevestigen of ontkennen.

Een andere verklaring hiervoor kan zijn dat de onderzochte bedrijven op kleine schaal opereren en geen multinationals zijn. (Smurfit Kappa is overigens wel een multinational, maar hiervan is maar een vestiging als een opzichzelfstaand bedrijf onderzocht). Multinationals worden immers kritischer bekeken door de maatschappij omdat zij hierop een grotere invloed hebben.

7.6 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden er aanbevelingen gedaan. In het eerste gedeelte aan de overheid over hoe ze invloed uitoefent op de implementatie van MVO bij bedrijven. Het tweede gedeelte gaat in op aanbevelingen voor het bedrijfsleven over hoe zij de MVO-prestatieladder het beste kunnen implementeren, gebaseerd op de uitkomsten van de casestudies. Deze aanbevelingen worden in het bijzonder toegespitst op mijn stagebedrijf: Theunissen Technical Trading B.V.

7.6.1 Aanbevelingen aan de overheid

Het formuleren van heldere kaders is een van de doelstellingen die de overheid zich ten doel heeft gesteld. Deze heldere kaders blijken tevens van belang voor de uitvoering van MVO door bedrijven. Duidelijkheid over het te voeren beleid zorgt immers voor een grotere kans op administratieve uitvoering waarin beleid gestandaardiseerd kan worden uitgevoerd en geïntegreerd met de dagelijkse procedures. Uit dit onderzoek kan worden opgemaakt dat de bedrijven vooral in de beginfase op zoek waren naar kaders voor het uit te voeren beleid.

De rol waarin de overheid voorlichting geeft over deze kaders, *MVO gefaciliteerd door de overheid*, komt niet altijd goed tot zijn recht. Bovendien geven twee organisaties aan niet bekend te zijn met MVO Nederland. De overheid biedt deze voorlichting, stimulering en kaders wel aan, maar deze komen blijkbaar niet altijd goed bij de doelgroep terecht.

Op basis van deze bevindingen wordt er aan de overheid geadviseerd om haar stimulerende en faciliterende maatregelen meer te promoten of zichtbaar te maken. Op deze manier zijn de kaders voor bedrijven die met MVO aan de slag willen duidelijker en gemakkelijker te vinden. Wellicht dat lokale overheden hierin de lijn van de nationale overheden kunnen doortrekken. Drie van de vier bedrijven heeft aangegeven contact te hebben met de lokale overheid. De stimulerende rol zou zodoende hier beter tot zijn recht komen. Lokale overheden kunnen preciezer op de omstandigheden en de omgeving inspelen.

Overheid en bedrijven geven beide aan naar een situatie met *MVO als zelfbestuur* te willen. De overheid beoogt dat MVO een kerntaak van iedere ondernemer wordt en ondernemers wensen zelf te bepalen hoe ze dit doen. Vanuit het bedrijfsleven komen er talloze initiatieven voor de invulling van MVO. Het advies aan de overheid is om zich te blijven concentreren op de kaders en de stimulering van MVO en zich niet teveel met details te bemoeien. Bedrijven kunnen zelf beslissen op welke manier ze invulling willen geven aan MVO. Er zijn voldoende particuliere organisaties die ondernemers hierbij kunnen helpen. De overheid hoeft geen werk op zich te nemen wat al door de markt wordt uitgevoerd, wel kan ze de samenwerking met deze particuliere organisaties zoeken. Bovendien zorgt een overdaad aan normen en regels tot weerstand en onduidelijkheid over de verwachtingen rondom MVO.

De nationale overheid heeft het duurzaam inkoopbeleid bij lokale overheden geadviseerd. Dit wordt echter niet overal (volledig) toegepast. Wanneer de gehele Nederlandse overheid 100% duurzaam gaat inkopen verduidelijkt dit het voorbeeld van de overheid. Respondenten hebben aangegeven de voorbeeldrol van de overheid te waarderen, al kan de overheid hier nog veel winst te boeken. Wellicht kunnen overheden private normen zelf implementeren.

Een laatste advies aan de overheden komt vanuit de casusbedrijven. Ze hebben aangegeven dat overheden weinig controleren of de MVO-eisen die gelden voor het duurzaam inkoopbeleid ook echt worden nageleefd door bedrijven. Volgens respondenten is het gemakkelijk om duurzaamheidseisen te omzeilen of op een gemakkelijke manier in te vullen. Dit staat het doel om duurzaam in te kopen en het promoten van MVO in de weg. Door gebrek aan controle kan er oneerlijke concurrentie ontstaan. Naast het focussen op de kaders en het geven van het goede voorbeeld, wordt er aan de overheid geadviseerd om de door hen geschapte kaders te controleren. Dit kan bijvoorbeeld door MVO-rapporten op te vragen of steekproefsgewijs audits te laten uitvoeren.

De overheid gaat hierbij dus dieper in op haar rol *MVO gemandateerd door de overheid*, ze stelt hierbij niet alleen de richtlijnen op, maar zorgt ook de handhaving van haar eigen duurzaam inkoop beleid. Voordat een bedrijf zaken doet met de overheid zal ze bijvoorbeeld haar MVO-rapport moeten insturen, dat steekproefsgewijs gecontroleerd kan worden met een audit.

Het nadeel van deze maatregel is dat het extra kosten voor de overheid met zich mee brengt. Een mogelijk alternatief zou zijn dat bedrijven elkaar controleren. Hiermee worden de lasten en de verantwoordelijkheden bij bedrijven neergelegd. Deze aanpak zou passen bij *MVO als zelfbestuur*, dat hoog scoorde als wenselijke rol bij zowel de overheid als de casusbedrijven.

7.6.2 Aanbevelingen aan het bedrijfsleven en Theunissen Thechnical Trading BV

Aan bedrijven wordt er aanbevolen om eerst de verwachtingen in kaart te brengen. Bij de MVO-prestatieladder wordt dit ook wel de stakeholderanalyse genoemd. Het in kaart brengen van de verwachtingen van interne en externe factoren helpt bij het creëren van duidelijkheid over verwachtingen en bereid de omgeving voor op het nieuwe beleid. Hiermee kan acceptatie worden vergroot en weerstand verkleind.

Een onderneming als Theunissen Technical Trading BV (TTT) levert niet direct aan de overheid en heeft geen (direct) belang bij de normen van het duurzaam inkoopbeleid. Wel is het voor hen zinvol om naar de ontwikkelingen in hun eigen keten te kijken. Welke normen hanteren zij? Uit een enquête, afgenomen onder de stakeholders van TTT, blijkt dat 44% van de kanten die een MVO-beleid voeren dit doen op basis van de ISO 26000 en 31% gebruikt hiervoor, de hierop gebaseerde variant, de MVO-prestatieladder. De overige 25% hanteert overige MVO-normen. Een beleid gebaseerd op de MVO-prestatieladder en de ISO 26000 zal in deze omgeving het snelst tot acceptatie leiden. Afnemers voldoen immers ook aan deze eisen en zullen deze langzamerhand aan hun leveranciers opleggen. Op deze manier is het voor het bedrijf duidelijk wat er van hen wordt verwacht, of wat het bedrijf kan gaan verwachten op het gebied van MVO.

Vervolgens is het belangrijk om bij de kernwaarden van het bedrijf te blijven. Respondenten hebben aangegeven dat op die manier de uitvoering van het beleid het beste haalbaar is. Bedrijven die willen starten met MVO wordt geadviseerd om uit te gaan van hun primaire proces. Hierbij is het raadzaam te onderzoeken op welke MVO elementen het bedrijf (de meeste) invloed heeft. Wat men hierin al volgens de normen doet en wat nog niet. Waarschijnlijk zijn bepaalde elementen al opgenomen in andere kwaliteitsnormen (zoals ISO 14001 of OHSAS 18001), deze hoeft men slechts te verantwoorden. Op basis van deze rangschikking kunnen geaccepteerde, haalbare en duidelijke doelen worden geformuleerd. Dit haalt de druk van de omgeving weg en helpt bovendien bij het creëren van een administratieve uitvoering.

De sturing van het MVO-beleid hangt af van de kennis en kunde van de uitvoerders. Indien de kennis en kunde laag is, kan de uitvoering het beste hiërarchisch worden aangepakt. Uitvoerders met een goede kennis en kunde, kunnen het beste op een horizontale manier worden aangestuurd. Hierdoor krijgen uitvoerders die dit aankunnen meer ruimte om beslissingen naar eigen inzicht te nemen wat ten goeden zal komen van het draagvlak voor MVO. Uitvoerders met een mindere kennis en kunde worden niet geacht om te kunnen gaan met beslissingsruimte.

7.7 Verder onderzoek

De relatie tussen de investering die een bedrijf in MVO doet en winst op lange termijn is een aanname die de casusbedrijven doen. Enkele respondenten hebben aangegeven dat de investering op een indirecte manier wordt terugverdiend (bijvoorbeeld door minder ziekteverzuim). Hoe de investeringen in MVO zich verhouden tot de baten is echter onbekend en zal nader onderzocht moeten worden.

Het onderzoek heeft geen invloed van pressiegroepen media en publieke opinie op de uitvoering van MVO-beleid kunnen aantonen. *Godard Croon van MVO Nederland geeft aan dat de invloed van deze groepen aan steeds meer toeneemt.* Wat de precisie invloed hiervan is zal nader moeten worden onderzocht. Bovendien kan het zo zijn dat deze invloed groter is bij multinationals, bedrijven die consumenten producten leveren of de publieke sector.

Literatuurlijst

- Abbott, K., W., & Snidal, D., (2008) *The Governance Triangle: Regulatory Standards Institutions and the Shadow of the State*. In: Mattli, W., Woods, N., (ed.) (2008) *The Politics of Global Regulation*. Princeton: University Press. p. 1-49.
- Albareda, L., Lozano, J. M. & Ysa, T. (2011) 'Public Policies on Corporate Social Responsibility: The role of Governments in Europe'. *Journal of Business Ethics* vol. 74 p. 391-407.
- B&A groep (2010) *Evaluatie MVO Nederland*. Den Haag: B&A Consulting bv.
- Baas, de (2005) *Bestuurskunde in hoofdlijnen*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv.
- Boeijs, H. (2008) *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Castka, P. & Balzarova, M. A. (2008) 'ISO 26000 and supply chains – On the diffusion of the social responsibility standard' *Int. J. Production Economics* Vol. 111 p. 274-286.
- cbs.nl, geraadpleegd op 24-04-2014 <<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/conjunctuur/publicaties/conjunctuurbericht/inhoud/conjunctuurklok/conjunctuurklok2.htm>>.
- cbs.nl, geraadpleegd op 28-05-2014
<<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/conjunctuur/publicaties/conjunctuurbericht/inhoud/conjunctuurklok/conjunctuurklok2.htm>>.
- Cobouw, *Verbouwen duurder dan leegstand*, 6 maart 2014.
- Cohen, M. D., March, J. G., en Olsen, J. P. (1995) 'A garbage model of organizational Choice' , *Administratie Science Quarterly* 17, 1 p. 1-25.
- Coolsma, J.C. (2008) De uitvoering van beleid. in: Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. (red.) (2008). *Overheidsbeleid: Een inleiding in de beleidswetenschap*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 8th edition, p. 119-136
- cordaid.org, geraadpleegd op 3 februari 2014 <<http://www.cordaid.org/nl/nieuws/verkiezing-beste-samenwerking-ngo-bedrijfsleven/>>.
- Cramer, Donner en Koenders (2009) *uitwerking internationale criteria duurzaam inkopen*. Den Haag: Programma directie duurzaam inkopen.
- Geul, A. (2005) *Beleidsconstrucite, Coproductie en Communicatie*. Utrecht: Lemma.
- Giovannucci & Ponte (2005) 'Standards as a new form of social contract? Sustainability initiatives in the coffee industry'. *Food Policy* Vol. 30 p. 284-301.

- Gond, J.P., Kang, N. en Moon, J. (2011) 'The government of self- regulation: on the comparative dynamics of corporate social responsibility'. *Economy and Society Vol. 40* No. 4: p. 640-671.
- Jan Paauw (2013) *MVO-leidraad voor Smurfit Kappa MNL vestiging Soest*. Soest: Smurfit Kappa.
- Heemskerk, F (2007) *Kabinetsvisie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) 2008-2011*. Den Haag: Ministerie van Economische zaken.
- Heemskerk, F. (2010) *MVO Voortgangsrapportage*. Den Haag: Ministerie van Economische zaken.
- Herberg, M. (2008) Global Legal Pluralism and Interlegality: Environmental Self-Regulation in Multinational Enterprises as Global Law-making. In: Dillingen, O., Herberg, M & Winter, G., (2008) *Responsible Business*. Oxford and Portland, Oregon: Hart Publishing. p. 1-40.
- Herrmann, K.K. (2004) 'Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: The European Union Initiative as a Case Study'. *Indiana Journal of Global Legal Studies* Vol. 11. No. 2. p. 205-232.
- Howlett, Ramesh en Perl (2009) *Studying Public Policy, Policy Cycles & Policy Subsystems* Oxford: University Press.
- Hupperts, P en Kröder, H. (2011) *De implementatie van MVO, praktijkcases en tools voor de ISO 26000*. Delft: Nederlands Normalisatie-instituut.
- Iso14000.nl, geraadpleegd op 28 mei 2014.
<<http://www.iso14000.nl/watwaarom.html>>.
- iso26000scan.nl, geraadpleegd op 18 september 2013.
<<http://www.iso26000scan.nl/introductie-op-mvo/wat-is-mvo>>.
- Kamp en Ploumen (2013) *MVO Loont*. Den Haag: Ministers van BHOS en EZ.
- Kolk, A. (2004) 'MVO vanuit bedrijfskundig en beleidsmatig perspectief: het belang van duurzaam management'. *M&O: Tijdschrift voor management en organisatie*, Vol 4/5 p. 112-125
- Koppenjan, J.F.M. (2012). *Het verknijpte bestuur*. De Haag Eleven International Publishing.
- Lee, K,H & Kim, J,W. (2009) 'Current status of CSR in the realm of supply management: the case of the Korean electronics industry' *Supply Chain Management: An international Journal*. Vol. 14 No. 2. p. 138-148.

- Levi, D.L. & Kaplan, R. (2007) CSR and Theories of Global Governance: Strategic Contestation in Global Issue Arenas. In: Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Sieger, D. (ed.), *The Oxford Handbook of CSR* (2007) Oxford: University Press.
- Matland, R. E. (1995) 'Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation' *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2): 145-174.
- Micheletti, M., Føllesdal, A. & Stolle, D. (2004). *Politics, products, and markets: Exploring political consumerism past and present*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- mneguidelines.oecd.org, geraadpleegd op 7 oktober 2013.
<<http://mneguidelines.oecd.org/about/>>.
- Montfort, van, A. J. G. M. en Marseille, A. T. (2008) Regelgeving, regeltoepassing en rechtsbescherming. In: Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. (red.) (2008). *Overheidsbeleid: Een inleiding in de beleidswetenschap*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 8th edition, p. 119-136.
- Murillo, D. & Lozano, J.M. (2009) 'Pushing forward SME CSR through a network: an account from the Catalan model'. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 17. No. 1 p. 7-20.
- mvonederland.nl, geraadpleegd op 11 september 2013.
<<http://www.mvonederland.nl/content/pagina/overheidsbeleid-voor-mvo>>.
- mvonederland.nl, geraadpleegd op 18 september 2013.
<<http://www.mvonederland.nl/content/pagina/wat-mvo>>.
- Mvonederland.nl, geraadpleegd op 17 februari 2014. <
http://www.mvonederland.nl/dossier/7/150/dossier_description/3368>.
- MVO-prestatieladder deel A (2013) *Normeisen MVO management systeem, 1 december 2013*.
- NEN, 2012 *NPR 9026+C1 Handleiding zelfverklaring ISO 26000* Delft: NEN uitgeverij.
- OECD (2011) *Meeting of the OECD Council at Ministerial Level* Paris: 25-26 May 2011
oecd.org/gov, geraadpleegd op 24 september 2013. <<http://www.oecd.org/gov/>>.
- Pedersen, E.R. & Andersen, M. (2006) 'Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships'. *Journal of Public Affairs*, Vol. 6. p.228-240.
- Pennings, Keman & Kleinnijenhuis (1999) *Doing Research in Political Science*. London: Sage Publications.

Rijksoverheid.nl, geraadpleegd op 11 september 2013.

<<http://www.Rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden/duurzaam-inkopen-door-overheden>>.

Risso, M. (2012) 'A horizontal approach to implementing corporate social responsibility in international supply chains'. *Int. J. Technology Management*. Vol. 58, No. 1/2 p. 64-82.

Rvo.nl, geraadpleegd op 21 mei 2014. <<http://www.rvo.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/mvo/oeso-richtlijnen>>.

SenterNovem (2009) *Duurzaam inkopen versie 2.0, een model voor MVO-gedreven inkoopbeleid*. Utrecht: SenterNovem.

SER (2008) *Verklaring international maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Den Haag: SER.

Shamir, R. (2008) 'The age of responsabilization: on market-embedded morality'. *Economy and Society* Vol. 37, No. 1 p. 1-19.

Smurfit Kappa MNL Golfkarton (z.j.) *Code of business conduct, zakelijke gedragscode*. Soest: Smurfit Kappa MNL Golfkarton.

Smurfit Kappa MNL Golfkarton (z.j.a) Leveranciersbeoordeling transport, versie 001

Smurfit Kappa MNL Golfkarton (2014) *vragenlijst voor leveranciers*. Soest: Smurfit Kappa MNL Golfkarton

Smurfitkappa.com, geraadpleegd op 28 mei 2014.

<<http://www.smurfitkappa.com/vhome/nl/Products/Paginas/Containerboard.aspx>>.

Streeck and Schmitter (1985) 'Community market, state and associations? The prospective contribution of Interest Governance to social order'. *European Sociological Review*, Vol.1, No.2 p. 119-138.

Tallontire, A. (2007) 'CSR and Regulation: towards a framework for understanding private standards initiatives in the agri-food chain'. *Third World Quarterly*. Vol. 28, No 4. p. 775-791.

Thiel, van, S. (2010) *Bestuurskundig Onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Troonrede (2013) 17 september 2013, Toespraak, Den Haag. Zie ook:

<www.Rijksoverheid.nl/onderwerpen/prinsjesdag/documenten-en-publicaties/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013.html>.

Unglobalcompact.org, geraadpleegd op 21 mei 2014.

<<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>>.

United Nations (2011) *Guiding Principles on Business and Human Rights, implementing the United Nations 'protect, respect and Remedy' Framework*. New York and Geneva: United Nations Human Rights office of the High Commissioner.

uwv.nl, geraadpleegd op 3 februari 2014.

< http://www.uwv.nl/OverUWV/wat_is_uwv/index.aspx>.

Verhoeven, N. (2007) *Wat is Onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Onderwijs.

Ziut.nl, geraadpleegd op 30 mei 2014 < <http://www.ziut.nl>>.

Ziut (2012) *Onderbouwing zelfverklaring ISO 26000*. Arnhem: Ziut B.V.

Lijst van geïnterviewde personen

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>	<i>Organisatie</i>
Jan Paauw	KAM manager	Smurfit Kappa MNL te Soest
Arnoud Fokkens	Directievertegenwoordiger	ZIUT B.V.
Kenny Baas	Finance medewerker	Bek en Verburg B.V.
Nelleke Obbens	MVO verantwoordelijke	Scholten Awater B.V.
Marleen Lamberts	MVO verantwoordelijke	Scholten Awater B.V.
Corina de Vries	Senior Lead Auditor	DNV GL – Business Assurance
Godard Croon	Coördinator MVO informatiepunt	MVO Nederland

Bijlage 1: interview topic list

Afhankelijke variabele

- Hoe heeft u het MVO-beleid geïmplementeerd?
- In hoeverre heeft u het beleid geïmplementeerd?
- Hoe is dit proces in uw ogen verlopen?

Drijfveer

- Wat was voor u de belangrijkste **redenen** om MVO-beleid te implementeren? (drijfveer)
- **Met wie** stelt u het MVO beleid op? Bent u verantwoordelijk voor het MVO-beleid?
- **Welke stakeholders** heeft u betrokken bij het opstellen van MVO?
- Was het meteen duidelijk wat er van u en uw bedrijf **werd verwacht** op het gebied van MVO?
- Is er **discussie** geweest binnen het bedrijf over hoe het

Ervaart u acceptatie vanuit:

- publieke opinie,
 - stakeholders,
 - media,
 - pressiegroepen,
 - (kritische) consumenten,
 - **overheid?**
-
- Hoe uit zich die acceptatie?
 - Waaraan merkt u dat?
 - Reageert u daar op? Hoe dan?

Ervaart u druk vanuit:

- publieke opinie,
 - stakeholders,
 - media,
 - pressiegroepen,
 - (kritische) consumenten,
 - **overheid?**
-
- Hoe uit zich die druk?
 - Waaraan merkt u dat?
 - Hoe reageert u daarop?
-
- Hoe kijkt u tegen de rol van de overheid op het gebied van MVO aan?
 - Heeft u het gevoel dat de overheid bedrijven **dwingt, stimuleert, samen optrekt, of aan bedrijven zelf overlaat?**
 - En hoe uit zich dit dan volgens u?/kunt u voorbeelden noemen?

Capaciteit

- Hebben uitvoerders veel **bevoegdheden** als het gaat om MVO? (interne bevoegdheden)
- Kunt u voorbeelden noemen?
- Hoe gaan uitvoerders hier mee om?

- Hebben uitvoerders veel **verplichtingen** als het gaat om MVO?
- Kunt u voorbeelden noemen?
- Hoe gaan uitvoerders hiermee om?

- Op welke manier vindt er **sturing** binnen uw bedrijf plaats? Horizontaal of verticaal? (sturing in de interne uitvoerende organisatie)
- In hoeverre wordt er **horizontaal** gestuurd? (gelijkwaardige communicatie, projectmatig)
- In hoeverre wordt er **verticaal** gestuurd? (top-down, van boven af, hiërarchisch)

- Op welke manier vindt er **sturing** plaats in de **productieketen**? (sturing in de externe uitvoerende organisatie / productieketen?)
- In hoeverre wordt er **horizontaal** gestuurd? (gelijkwaardige communicatie, projectmatig)
- In hoeverre wordt er **verticaal** gestuurd? (top-down, van boven af, hiërarchisch)

- Hebben uitvoerders **technische middelen** tot hun beschikking voor de uitvoering van MVO? (technische middelen)
- Kunt u hier voorbeelden van noemen?
- Bevorderen deze middelen de uitvoering van MVO?
- Werken de technische middelen de uitvoering ook wel eens tegen, vanwege falen?
- Ervaart u wel eens technische moeilijkheden bij de uitvoering van MVO doelen? (**haalbaarheid**)

- Welk **percentage van uw jaarlijkse begroting** heeft u in het implementatie jaar aan MVO uitgegeven? (financiële middelen)
- Zijn er volgens u **voldoende financiële middelen beschikbaar** voor de uitvoering van MVO?
- Wat is de **winstgevendheid** van het bedrijf van het jaar waarin MVO werd geïmplementeerd in relatie tot voorgaande jaren? (winstgevendheid)
- Komt het MVO-beleid in u ogen ten goede van de winst?/ wordt er volgens u meer winst gemaakt door MVO?/of juist meer/ of merkt u geen verandering?

Competenties

- Beschikken uitvoerders over de juiste **kennis** om het beleid uit te voeren?
- Is het voor uitvoerders **duidelijk** wat het MVO-beleid **inhoudt**?
- Hebben uitvoerders wel eens **onenigheid** over hoe ze het MVO-beleid moeten uitvoeren?

- Zijn de uitvoerders in uw ogen **praktisch vaardig** om het beleid uit te voeren?
- Is het ambitieniveau van MVO **haalbaar** voor uitvoerende medewerkers?
- Heeft u het gevoel dat uitvoerders zich laten **beïnvloeden** door externe partijen (consumenten of stakeholders) op het gebied van MVO?

Overige vragen

- Heeft u nog dingen toe te voegen waar ik nog niet naar heb gevraagd?
- Zou u nog variabelen willen toevoegen die volgens u invloed hebben op de uitvoering van beleid?
- Met welke stakeholders werkt u nauw samen in uw MVO-beleid?
- Indien me later nog iets te binnenschiet mag ik u daarvoor benaderen?
- Heeft u nog aanbevelingen voor de overheid om de uitvoering van MVO bij bedrijven te bevorderen?

Mededelingen

- Ik stuur u een verslag van dit interview per mail.