



# **‘Duurzaam Ondernemen in Internationale Context’**

**Titel**                   Programmaplan  
Duurzaam Ondernemen  
in Internationale Context

**Auteurs**               Prof.dr. Jacqueline Cramer  
Drs. Bernedine Bos

**Uitgave**               NIDO  
Ruiterskwartier 121<sup>a</sup>  
8911 BS Leeuwarden  
Postbus 178  
8900 AD Leeuwarden  
tel. +31 (0)58 295 45 45  
fax: +31 (0)58 295 45 55

**Contactpersoon**   Annelies van der Veen

**E-mail**                bureau@nido.nu  
**Internet**             www.nido.nu

**Datum**               Leeuwarden, oktober 2003

**ISBN**                 90-72369-28-9

**Vormgeving  
en drukwerk**        Repro Duck, Leeuwarden

**Papiersort**           Bio Top 3



*NIDO brengt bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en wetenschap bij elkaar in programma's gericht op duurzaamheid in de praktijk. Deze samenwerking leidt tot gedragen oplossingen en vormt een solide basis voor verdere verspreiding van duurzame ontwikkeling in de samenleving.*

# Inhoudsopgave

1	Inleiding	6
2	Achtergrond	7
3	Doelstelling van het programma	17
4	Sprongproject 1: duurzaam ondernemen en globalisering	19
5	Sprongproject 2: duurzaam ondernemen en ketenverantwoordelijkheid	24
6	Onderzoek	28
7	Organisatie van het programma	30
8	Verankering van resultaten	31
9	Meerwaarde van NIDO	32
10	Planning	33

## Bijlagen

- Bijlage 1: Literatuurlijst
- Bijlage 2: Overzicht gesprekken verkenningsfase
- Bijlage 3: Deelnemende bedrijven sprongproject 1
- Bijlage 4: Deelnemende bedrijven sprongproject 2
- Bijlage 5: Programmaplatform

# (i) Inleiding

Duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen staat de laatste jaren steeds prominenter op de bedrijfsagenda. Daarbij gaat het om het vinden van een verantwoorde balans tussen de zorg voor economische welvaart ('Profit'), ecologische kwaliteit ('Planet') en welzijn van mensen ('People').

Duurzaam ondernemen houdt niet op bij de landsgrenzen. Met name de grotere Nederlandse bedrijven investeren wereldwijd. Zeker wanneer het gaat om buitenlandse vestigingen in ontwikkelingslanden, rijst de vraag hoe bedrijven hun maatschappelijke verantwoordelijkheid daar in de praktijk kunnen brengen.

Niet alleen grotere bedrijven maar ook middelgrote en kleine bedrijven worden steeds vaker geconfronteerd met de internationale context waarin ze ondernemen. Door de mondialisering van de economie worden bedrijven in toenemende mate betrokken in een netwerk van internationale ketens van toeleveranciers en afnemers. Hoe bedrijven in zulke internationale ketens verantwoord kunnen handelen is één van de kernvragen van dit programma.



(2)

# Achtergrond

## 2.1 Ervaringen van het afgeronde NIDO-programma 'Van financieel naar duurzaam rendement'

In het NIDO-programma 'Van financieel naar duurzaam rendement', dat in december 2002 werd afgerond, stond duurzaam ondernemen centraal. Hoe kun je als bedrijf naast het streven naar winstmaximalisatie (Profit) ook rekening houden met ecologische kwaliteit (Planet) en welzijn (People)? Het tegelijk versterken van alle drie de P's van duurzaam ondernemen is in de praktijk vaak niet eenvoudig. In het programma werd dan ook uitgebreid aandacht besteed aan vragen als: hoe kan de meerwaarde van duurzaam ondernemen aangetoond worden, hoe zou verslag moeten worden gedaan en hoe zou de communicatie over duurzaam ondernemen moeten verlopen. Een negentiental Nederlandse bedrijven heeft in dat kader intensief gewerkt aan eigen bedrijfsprojecten en tevens deelgenomen aan maandelijksse bijeenkomsten om ervaringen te delen en samen te leren. Ervaringen konden ook worden gedeeld met vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties, overheden, kennisinstellingen en de financiële sector, die bij de bespreking van relevante thema's werden uitgenodigd.

De resultaten van dit afgeronde programma zijn gebundeld in twee publicaties. De eerste, "Ondernemen met Hoofd en Hart" is verschenen bij Koninklijke Van Gorcum in december 2002. Dit boek is bedoeld als praktische handreiking aan het Nederlandse bedrijfsleven. De tweede publicatie "Learning about Corporate Social Responsibility; the Dutch experience" is verschenen in augustus 2003 en is bestemd voor een breder publiek van wetenschappers, overheden, adviseurs, maatschappelijke organisaties en managers van bedrijven.

Eén van de begrenzingen van het programma 'Van financieel naar duurzaam rendement' was dat de maatschappelijke verantwoording binnen de Nederlandse context centraal stond. De ervaring leerde dat het voor bedrijven moeilijk was om het duurzaam ondernemen hier in Nederland in verband te brengen met vraagstukken rond armoedebestrijding, sociaal-economische ontwikkeling en milieubescherming elders ter wereld. Welke verantwoordelijkheid heb je als bedrijf in een internationaal functionerende economie om bij te dragen aan duurzame ontwikkeling in een internationale context? Het idee achter duurzame ontwikkeling is immers dat voor een welvarende toekomst van de aarde sociaal-economische ontwikkeling en milieubescherming hand in hand moeten gaan. Voor het bedrijfsleven is het van groot belang om hiermee bewust om te gaan en in dit verband positie te bepalen. De motieven hiervoor kunnen onder meer zijn: het behouden of zelfs versterken van een goed imago, verzekerd zijn van een wereldwijde marktafzet, verbetering van de mogelijkheid om op langere termijn te overleven en afwending van kritiek van externe belangengroeperingen.

Deze problematiek staat centraal in het NIDO-programma 'Duurzaam ondernemen in internationale context'. In januari 2003 is gestart met het uitvoeren van verkenningen met als doel een programma te formuleren dat breed gedragen wordt en dat een versnelling en versterking teweeg kan brengen van de ontwikkeling richting duurzaam ondernemen in internationale context.

Tijdens de verkenningfase werd een literatuurstudie uitgevoerd en werden gesprekken gevoerd met allerlei betrokkenen.

## 2.2 Relevante literatuur

Uit de bestudeerde literatuur (zie bijlage 1) blijkt dat het voorgestelde NIDO-programma 'Duurzaam ondernemen in internationale context' nauw aansluit bij ontwikkelingen die wereldwijd op dit terrein gaande zijn. Door globalisering van de economie en meer nadruk op marktwerking heeft er een verschuiving plaatsgevonden in de machtsverhoudingen tussen bedrijfsleven, overheid en de civiele maatschappij ('burgers') (Cramer, 2001). Omdat de productie- en handelsnetwerken waarin de ondernemingen zijn geïntegreerd op mondiale schaal opereren, zijn nationale staten steeds minder goed in staat om controle te houden over hun eigen economie. Er ontstaat daardoor een spanning tussen de historisch gegroeide nationale politieke instituties en het in toenemende mate mondiaal opererende bedrijfsleven. Deze mondialiseringstendens vergroot de invloed van de markt. Meer macht betekent ook meer verantwoordelijkheid. Dit is één van de belangrijkste redenen voor de toenemende aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen het bedrijfsleven.

Tegelijkertijd voltrekt zich een transformatieproces onder de burgers. Vanwege de toenemende onmacht van nationale staten om mondiale problemen op te lossen, beginnen georganiseerde groepen burgers zich direct te wenden tot het internationale bedrijfsleven (Cramer, 2001). Doordat zij daarbij gebruik maken van digitale technologie kunnen zij in rap tempo allerlei internationale netwerken opzetten die grote invloed kunnen hebben op het handelen van het bedrijfsleven. Deze vorm van 'civiele regulering' op internationaal niveau is een nieuw fenomeen. Sterker dan voorheen is het voor bedrijven van belang hiermee rekening te houden.

Bovenbeschreven verschuivingen in machtsrelaties brengen een aantal dilemma's met zich mee. Bijvoorbeeld: hoe moeten bedrijven zich opstellen ten opzichte van allerlei groepen stakeholders die invloed wil-

len uitoefenen op hun beleid? Hoe zouden bedrijven moeten omgaan met de genoemde vorm van 'civiele regulering'? En omgekeerd: hoe zouden stakeholders zich moeten opstellen ten opzichte van het bedrijfsleven dat internationaal opereert? De antwoorden op deze vragen hangen vanzelfsprekend af van de opvattingen van beide partijen over elkaar en de betekenis die men hecht aan globalisering.

Sommigen definiëren globalisering in economische zin en vatten het op als de ontwikkeling van mondiale financiële markten, de groei van grensoverschrijdende ondernemingen en hun toenemende overheersing over nationale economieën (Soros, 2002). Anderen beschouwen globalisering als een breder fenomeen en betrekken daarbij ook sociaal-culturele ontwikkelingen. De meer kritische mensen spreken in dit verband hun bezorgdheid uit over de 'McDonaldisering' van de wereld (Naomi Klein, 2000). Duidelijk is echter dat een deel van de ontwikkelingslanden in staat is gebleken door te breken op de wereldmarkt en de concurrentie met het Westen aan te kunnen. Sinds 1980 is hun aandeel in export gegroeid van 25% tot meer dan 80% (Worldbank, 2002). Daarentegen raakten andere ontwikkelingslanden steeds meer gemarginaliseerd in de wereldeconomie en zagen hun inkomen dalen en hun armoede toenemen (Worldbank, 2002).

Over de zegeningen van globalisering wordt eveneens zeer verschillend gedacht. Critici zoals de schrijfster Viviane Forrester (2001) zijn uitermate negatief. In haar boek 'De terreur van de globalisering' stelt ze: "Het liberalisme leidt tot een groeiende machtsconcentratie bij de multinationals. Die hebben alleen oog voor hun aandeelhouders en spelen intussen meedogenloos poker met werknemers over de hele wereld. Regeringen hebben weinig meer over deze megabedrijven te zeggen".

Ook econome en journaliste Noreena Hertz reageert kritisch, vooral over de ondemocratische wijze waarop het internationale bedrijfsleven wereldwijd opereert (Hertz,

2002). Vragenderwijs stelt ze: "Wat is het nettoresultaat van mondiaal kapitalisme, van een wereld waarin het economisch welzijn en de fysieke veiligheid van mensen voornamelijk worden bepaald door de strategieën en de daden van internationale financiële investeerders en multinationale bedrijven?" Wel beaamt Hertz dat het bedrijfsleven reageert op druk van buitenaf en steeds meer verantwoordelijkheid voor het oplossen van maatschappelijke problemen naar zich toetrekt. Ze concludeert: "Steeds meer bedrijven nemen tijdens de jongste fase van de Stille Overname ruimere verantwoordelijkheden op zich. Veel van de taken die de regeringen steeds minder in staat zijn om effectief te vervullen, veel van de verantwoordelijkheden die ze steeds minder na kunnen komen, worden nu langzaam aan overgenomen door niet alleen individuele zakenmensen maar door de bedrijven zelf." Er zijn ook duidelijke voorstanders van globalisering. Een goede representant hiervan is Johan Norberg. In zijn boek 'Leve de globalisering' uit 2002 stelt hij dat "arm en rijk van de vrije markt profiteren. Nooit in de geschiedenis zijn honger en armoede zo snel verdwenen als de laatste jaren, dankzij de vrije markt. Alleen in landen met een gesloten economie is de misère toegenomen. Niet de globalisering is dus een probleem maar het gebrek aan globalisering. Niet de vrije handel veroorzaakt honger en ellende in de Derde Wereld, maar de afwezigheid van vrije handel", aldus Norberg.

De meeste auteurs laten zich genuanceerder uit over het vraagstuk van globalisering (Philippe Naert en Bruno Coppieters (red.), 2000; Joseph E. Stiglitz, 2002). Zoals Soros (2002) het formuleert: "Vrije concurrentie op een mondiale schaal heeft inventieve en zakelijke talenten alle kans gegeven zich te ontwikkelen, en technologische innovaties bespoedigd. Maar globalisering heeft ook negatieve kanten. Ten eerste hebben veel mensen, vooral in minder ontwikkelde landen, schade geleden door de globalisering zonder dat ze werden ondersteund door een sociaal vangnet; veel anderen zijn door de mondiale markten buitengesloten. Ten tweede

heeft de globalisering geleid tot een verstoring van het bestaande evenwicht bij de toewijzing van middelen tussen particuliere goederen en collectieve goederen. Markten zijn goed in het creëren van rijkdom, maar ze zijn niet bedoeld om zich bezig te houden met andere sociale behoeftes. Het achteloos nastreven van winst kan het milieu schaden en botsen met andere sociale waarden. Ten derde zijn mondiale financiële markten crisisgevoelig".

De negatieve effecten van de globalisering hebben aanleiding gegeven tot wijdverspreid protest van uiteenlopende niet-gouvernementele organisaties (NGO's), ook wel de anti (of anders) globalisten genoemd.

Volgens de econoom Van Liemt (2002) verschillen deze antiglobalisten in de manier waarop zij actievoeren en in de doelen die zij nastreven. Maar zo stelt hij: "ze delen een zeker wereldbeeld. In hun optiek worden de legitieme belangen van velen weggedrukt voor de macht van grote ondernemingen die het kortetermijnwinstbejag laten prevaleren boven de bevrediging van belangrijke behoeftes als zorg voor het milieu, bescherming van mensenrechten en armoedebestrijding. Zij zijn van mening dat het mondiale beheer en bestuur (Global governance) en de manier waarop internationale instanties functioneren vooral het belang van die grote ondernemingen dienen. Zij beschouwen het daarom als hun taak om tegenwicht te bieden aan de steeds effectievere lobby van het bedrijfsleven".

De houding van deze niet-gouvernementele organisaties tegenover het bedrijfsleven loopt uiteen. Volgens Barrez is de kloof tussen veel antiglobalisten en de ondernemerswereld heel diep (Barrez, 2001). Ook Noreena Hertz beweert dat antiglobalisten kritisch staan ten opzichte van alle goede bedoelingen van multinationale ondernemingen. Zij vinden het volgens haar een te groot risico om ervan uit te gaan dat wat goed is voor het zakenleven ook goed is voor ons en onze gemeenschappen. Terwijl sommigen de recente pogingen van diverse bedrijven om een aantal van de tekortkomingen van het systeem aan te pakken en bij te dragen aan



het sociale klimaat wellicht verwelkomen, zijn ze geneigd deze pogingen te beschouwen als een geflatteerde voorstelling van zaken of public relations en blijven ze sceptisch ten opzichte van de motieven van de bedrijven, aldus Hertz (2002).

Er is echter ook een grote groep niet-gouvernementele organisaties die wel positief staat tegenover de inspanningen van het internationale bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De meeste van hen willen betere informatie en meer transparante en democratische besluitvorming. Zij willen de besluitvorming beïnvloeden door middel van dialoog (Van Liemt, 2002). In samenspraak met bedrijfsleven wil deze groep niet-gouvernementele organisaties stappen voorwaarts zetten op de weg naar duurzame ontwikkeling. Dergelijke allianties worden ook wel partnerships genoemd. De antiglobalisten met een kritische houding ten opzichte van het bedrijfsleven zien niet veel heil in zulke 'stakeholderdialogen'. Andy Rowell verwoordt het als volgt: "Veel van de huidige stakeholderdialogen zijn in feite ondemocratisch. Er worden afspraken gemaakt waaraan iedere vorm van publieke inmenging ontbreekt, en of die partnerships in het algemeen belang werken is vaak de vraag" (Lubbers, 2002).

Ondanks deze soms kritische geluiden wordt het idee van partnerships breed gedragen. Zo was het bijvoorbeeld één van de belangrijkste discussieonderwerpen tijdens de VN-top over Duurzame Ontwikkeling in Johannesburg in 2002. De Top betekende een doorbraak op het terrein van partnerships tussen bedrijfsleven en maatschappelijk middenveld bij internationale probleemoplossing. Bovendien werd tijdens de Top het belang bevestigd van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook op EU-niveau tekent zich een soortgelijke ontwikkeling af. In 2001 bracht de Europese Commissie een Groenboek uit over de bevordering van een Europees kader voor de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven. Hiermee werd bekrachtigd dat de Europese

Unie veel belang hecht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Doel van dit Groenboek was een grootschalig debat op gang te brengen rond de vraag hoe de Europese Unie de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven in Europa en wereldwijd kan bevorderen. Het Groenboek stelt voor hechtere partnerschappen te sluiten waarbij alle actoren actief worden betrokken. Op Europees niveau is er ook een netwerk van bedrijven actief (CSR Europe) die dit gedachtegoed in praktijk probeert te brengen via een European Business Campaign 2005 on Corporate Social Responsibility. Met deze organisatie onderhoudt NIDO nauw contact. Tenslotte onderschrijft ook de Nederlandse regering het belang van multistakeholderdialogen en van duurzaam ondernemen in internationaal verband, getuige de passages hierover in de recente Miljoenennota (2003) en begroting van onder meer het Ministerie van Economische Zaken. Benadrukt wordt hierin dat maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in Nederland niet meer weg te denken is. Tevens wil de overheid MVO van Nederlandse bedrijven over de grens zoveel mogelijk stimuleren. De OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen worden beschouwd als het normatieve kader voor het gedrag van internationaal investerende bedrijven.

Bovenbeschreven ontwikkelingen heeft de bereidheid bij het internationale bedrijfsleven vergroot om duurzaam ondernemen wereldwijd serieus aandacht te geven.

### **2.3 Gespreksronde**

Tijdens de verkennende gespreksronde met vertegenwoordigers van verschillende maatschappelijke sectoren is de uitvoerbaarheid en relevantie getoetst van de oorspronkelijk voorgestelde projecten (voor een overzicht van de gevoerde gesprekken zie bijlage 4). Tevens is gebrainstormd over mogelijke andere invalshoeken voor het programma 'Duurzaam ondernemen in internationale context'. De belangrijkste lessen die op basis van de gesprekken getrokken kunnen worden zijn:

- De centrale doelgroep is het bedrijfsleven. Andere actoren (waaronder NGO's, de financiële sector en (inter)nationale overheden) dienen wel bij de uitvoering van het programma nadrukkelijk betrokken te worden.
- Het programma dient zich niet exclusief te richten op een beperkt aantal ontwikkelingslanden, zoals aanvankelijk het idee was, maar maakt de keuze van de landen afhankelijk van de deelnemende bedrijven.
- Bij de uitvoering van het programma dient gebruik gemaakt te worden van reeds ontwikkelde richtlijnen, gedragscodes en normen, die door derden zijn opgesteld in het kader van duurzaam ondernemen in internationaal verband.

Daarnaast is gedurende de verkennende gespreksronde inzicht verkregen in de omgeving van bedrijven, met name in de organisaties die van belang zijn bij de ontwikkeling en uitvoering van duurzaam ondernemen in internationale context.

Een eerste groep die hierbij een rol speelt zijn de maatschappelijke organisaties (nongouvernementele organisaties (NGO's) en de vakbeweging), met name degenen die internationaal gericht zijn en nauwe contacten onderhouden met zusterorganisaties elders, bijvoorbeeld Novib, Wereldnatuurfonds, Amnesty International, Friends of the Earth en de Nederlandse vakbeweging. De NGO's en vertegenwoordigers van de vakbeweging waarmee verkennende gesprekken zijn gevoerd, gaven allen aan dat zij bereid waren samen te werken met het Nederlandse bedrijfsleven om duurzaam ondernemen ook in landen buiten de EU en VS vorm te geven.

Er bestaan reeds verschillende samenwerkingsrelaties tussen NGO's en bedrijven. Vaak gaat het hierbij om een samenwerking tussen één bedrijf en één NGO. Tijdens de verkenningsfase is opdracht gegeven aan de Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen (SOMO) om in kaart te brengen welke bredere samenwerkingsverbanden er al zijn ontwikkeld tussen bepaalde bedrijfssectoren en meerdere NGO's. Deze in juli 2003

afgeronde inventarisatie beschrijft zes samenwerkingsinitiatieven, ook wel 'multi-stakeholder initiatieven' genaamd (Oldenziel, 2003). Het rapport geeft voor elk van deze initiatieven aan op welke onderwerpen het initiatief zich richt en hoe het georganiseerd is. Eén van de meest interessante initiatieven hierbinnen is het Britse Ethical Trading Initiative: een initiatief waarbij bedrijven en NGO's nauw samenwerken op het terrein van standaardisering van arbeidsnormen. Het is interessant om te bezien of een vergelijkbaar initiatief, maar dan verbreed naar duurzaam ondernemen, ook in Nederland zinvol zou kunnen zijn.

Een tweede groep die relevant is in het kader van duurzaam ondernemen in internationale context is de groep van organisaties die betrokken zijn bij exportbevordering en exportvoorlichting. Als Nederlandse bedrijven internationale activiteiten willen ontplooiën verkrijgen zij relevante informatie met name via de Economische Voorlichtingsdienst en exportkredietverstrekende instanties. De huidige informatie bevat echter weinig tot geen informatie over de mogelijkheden en knelpunten om elders duurzaam te ondernemen. In het kader van dit NIDO-programma zal verkend worden, of en zo ja hoe deze informatielacune kan worden opgevuld. Hierdoor kan specifieke kennis beschikbaar komen voor bedrijven over de landen waarin ze investeren of waaruit ze importeren. Tevens kunnen hierdoor bedrijven meer handvatten geboden worden bij het in de praktijk brengen van de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen. In het geval bedrijven een exportkrediet ontvangen, ondertekenen ze namelijk een verklaring. Daarin staat dat ze kennis hebben genomen van de OESO-richtlijnen en dat ze zich daaraan zullen houden. Hoe ze dit moeten doen, blijkt voor veel bedrijven onduidelijk. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, en het ministerie van Buitenlandse Zaken hebben aangegeven dat naleving van deze OESO-richtlijnen een belangrijk punt is. Ook exportkrediet-

verstreckende instanties en exportkrediet-verzekeraars zoals het Ministerie van Economische Zaken (via het agentschap Senter), Gerling NCM en de Financierings Maatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO) geven het belang en tegelijkertijd ook de moeilijkheid aan van actieve naleving van de OESO-richtlijnen. Het Nationaal Contact Punt (NCP) speelt een belangrijke rol in het onder de aandacht brengen van de OESO richtlijnen bij het Nederlandse bedrijfsleven.

Een derde groep die relevant is in het kader van duurzaam ondernemen in internationale context is de financiële sector. Deze besteedt in het kader van zijn beleggingsbeleid toenemende aandacht aan duurzaam ondernemen, inclusief de internationale aspecten daarvan. De richtlijnen die het Global Reporting Initiative (GRI) ontwikkeld heeft bevatten eveneens milieu- en sociale aspecten die verband houden met het bredere kader van milieu en ontwikkeling. Het programma sluit nauw aan op deze ontwikkelingen en zal ook regelmatig ervaringen van de bedrijven terugkoppelen met de financiële sector en GRI. De contacten hiervoor zijn reeds gelegd.

Een vierde groep zijn de internationale organisaties, zoals de International Labour Organisation, United Nations Environmental Programme, World Business Council for Sustainable Development en de OESO. Ook deze organisaties verrichten inspanningen om het bedrijfsleven te stimuleren wereldwijd duurzaam te ondernemen. Het programma zal de opgedane ervaringen uitgebreid terugkoppelen naar deze instanties. Ook hiervoor zijn de contacten reeds gelegd.

De laatste groep organisaties in de omgeving van bedrijven is de kennis- en advieswereld. Verschillende kennisinstellingen en adviesbureaus doen onderzoek naar of hebben ervaringen met het begeleiden van bedrijven op het terrein van duurzaam ondernemen. Enkele van deze organisaties begeven zich ook nadrukkelijk op het terrein van de

internationale aspecten van duurzaam ondernemen, bijvoorbeeld de Rijksuniversiteit Groningen, Universiteit Tilburg, Erasmus Universiteit Rotterdam, Hupperts Visie en Strategie, Consultancy and Research for Environmental Management (CREM) en het milieukundig onderzoek- en adviesbureau IVAM. De ervaring van deze organisaties zal zoveel mogelijk als input gebruikt worden in het programma 'Duurzaam ondernemen in internationale context'.

Verankering van de resultaten van het programma 'Duurzaam ondernemen in internationale context' zal vooral geschieden in samenwerking met bovengenoemde organisaties en met andere, niet in het programma participerende bedrijven en brancheorganisaties.

## 2.4 Conclusies

Het programmaplan 'Duurzaam ondernemen in internationale context' is tot stand gekomen op basis van de ervaringen opgedaan in het NIDO-programma 'Van financieel naar duurzaam rendement', de bestudeerde literatuur en de verkennende gespreksronde. Het programmamanagement heeft daarmee de overtuiging dat het programma inspeelt op een duidelijk ervaren en herkenbare problematiek. Er bestaan nog geen initiatieven binnen het bedrijfsleven om duurzaam ondernemen in internationaal verband gezamenlijk vorm te geven (met uitzondering van de World Business Council for Sustainable Development, waarmee contact wordt onderhouden). Door een groep bedrijven van en met elkaar te laten leren over deze problematiek en tevens hierover met organisaties in de omgeving van bedrijven te communiceren, zullen de kansen en mogelijkheden van duurzamer ondernemen in internationale context fundamenteel verbeteren.

## <sup>(3)</sup> Doelstelling en werkwijze van het programma

### 3.1 Doelstelling

De doelstelling van het programma 'Duurzaam ondernemen in internationale context' is om in samenwerking met een twintigtal Nederlandse bedrijven concreet te maken hoe je als bedrijf je maatschappelijke verantwoordelijkheid in internationaal verband in de praktijk kunt brengen.

De twee centrale vragen zijn:

1. Hoe kun je als internationaal bedrijf in uiteenlopende landen duurzaam ondernemen, rekening houdend met de lokale cultuur, de maatschappelijke context en het overheidsbeleid? Hoe kan het corporate bedrijfsbeleid op dit terrein optimaal worden afgestemd op het te voeren beleid van lokale vestigingen en vice versa?
2. Hoe kun je als bedrijf maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen binnen de internationale ketens waarin je opereert? Kan het opstellen van een gedragscode op het gebied van duurzaam ondernemen in de keten daarbij behulpzaam zijn?

### 3.2 Werkwijze

NIDO vervult in elk NIDO-programma de rol van facilitator. De deelnemende partijen stellen hun eigen project- en onderzoeksplannen vast. De programmamanager, de procesbegeleiding en ten dele de kennisinbreng worden gefinancierd door NIDO. De deelnemende bedrijven dragen financieel bij aan het NIDO-programma via het inzetten van menskracht en budget voor de uitvoering van hun eigen project. NIDO ondersteunt hen bij het verwerven van aanvullende expertise of financiering. NIDO zorgt ook voor het verzamelen en het verspreiden van verworven kennis in binnen- en buitenland. Na ongeveer twee jaar worden de sprongprojecten geheel overgedragen aan de

deelnemende partijen. NIDO blijft dan alleen nog betrokken bij de monitoring van de voortgang.

In grote lijnen wordt voor dit programma de werkwijze van het vorige NIDO-programma: 'Van Financieel naar Duurzaam Rendement' gevolgd. Centraal in laatstgenoemd programma stond het leren van elkaar. Deze werkwijze heeft zeer stimulerend gewerkt. Bedrijven wisselden ervaringen met elkaar uit en traden ook in dialoog met diverse groepen stakeholders. De hierbij opgedane leerervaringen hebben de bedrijven weer toegepast in hun eigen werksituatie.

Per sprongproject wordt een groep van ongeveer 10 bedrijven geformeerd. Voor het overzicht van de deelnemende bedrijven: zie bijlagen 3 en 4. De bedrijven komen maandelijks gedurende een dagdeel bijeen. De bijeenkomsten worden begeleid door de programmamanager en de procesmanager van NIDO. De agenda's van de bijeenkomsten worden gezamenlijk bepaald. Afhankelijk van het thema zullen vertegenwoordigers van NGO's, vakbeweging, financiële instellingen, overheden, kennisinstellingen, Global Reporting Initiative of anderszins relevante instellingen worden uitgenodigd om een bijdrage te leveren. De deelnemende bedrijven worden geacht eigen projecten te ontwikkelen en uit te voeren gedurende de looptijd van het programma. De ervaringen die daarbij worden opgedaan worden met elkaar gedeeld tijdens de bijeenkomsten. Naast de bijeenkomsten ontwikkelt het programmamanagement verschillende initiatieven in de omgeving van het bedrijfsleven die leiden tot de verspreiding van de nieuw ontwikkelde kennis en de verankering van de resultaten van het programma.

Er zijn momenteel twee sprongprojecten gedefinieerd. Deze worden hieronder

beschreven. Daarnaast is er een kans dat zich de mogelijkheid voordoet een derde sprongproject, over afvalverwerkingproblematiek in ontwikkelingslanden, te starten. Bij aanvang van het programma is hierover nog geen uitsluitsel. Wellicht dat dit derde project kan starten per 1 januari 2004. Uitsluitsel hierover wordt gegeven in november 2003.

### **3.3 Trendbreuk en bijdrage aan duurzaamheid**

De noodzaak om ook bij internationale bedrijfsactiviteiten een grotere verantwoordelijkheid te nemen wordt steeds breder erkend door het Nederlandse bedrijfsleven. Op dit moment zijn Nederlandse bedrijven hiermee vaak alleen aan het experimenteren, of soms in nauwe samenwerking met bijvoorbeeld een Nederlandse of internationale NGO. In het laatste geval concentreert de samenwerking zich meestal op één bepaald aspect van duurzaam ondernemen, bijv. kinderarbeid of milieu. Met dit NIDO-programma komt het brede spectrum van duurzaam ondernemen aan bod: de integratie van People-, Planet- en Profit-aspecten van het duurzaam ondernemen.

Daarnaast betreft dit programma niet alleen bedrijven zelf bij de thematiek, maar ook de bredere groep maatschappelijke actoren in de omgeving van die bedrijven. Daardoor wordt een grote sprong in de richting van duurzaam ondernemen in internationale context bereikt.

De individuele en gezamenlijke leerervaringen die worden opgedaan in dit programma zullen leiden tot een verbetering of ontwikkeling van instrumenten en inzichten ter bevordering van duurzaam ondernemen in internationaal verband. Daarmee kan ook het Nederlandse bedrijfsleven in zijn geheel meer mogelijkheden aangereikt krijgen om duurzamer te ondernemen in internationale context.

(4)

# Sprongproject 1: Duurzaam ondernemen en globalisering

## 4.1 Achtergrond

Bedrijven worden regelmatig aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, ook met betrekking tot hun investeringen in niet-westerse landen. Een bedrijf wil beschouwd worden als een verantwoord bedrijf. Maar hoe kun je daarvoor als internationaal bedrijf op adequate wijze zorgdragen? Welke verantwoordelijkheid kunnen lokale vestigingen met name in ontwikkelingslanden op zich nemen? Waar liggen de grenzen van die verantwoordelijkheid?

Zijn de door het moederbedrijf geformuleerde waarden en normen en de daarop gebaseerde gedragscodes daartoe voldoende ondersteunend? Wat betekent het nemen van de verantwoordelijkheid voor duurzaam ondernemen in internationaal verband voor de transparantie en governance van het bedrijf? Over deze vragen is de afgelopen jaren in Nederland veel maatschappelijke discussie gevoerd. Het gaat er nu om antwoord te geven op deze vragen op basis van praktijkervaringen en inzichten vanuit de wetenschappelijke wereld. Hierop is het project 'duurzaam ondernemen en globalisering' gericht.

## 4.2 Centrale vraag

De centrale vraag van dit sprongproject is:

*Hoe kun je als internationaal bedrijf in uiteenlopende landen duurzaam ondernemen, rekening houdend met de lokale cultuur, de maatschappelijke context en het overheidsbeleid? Hoe kan het corporate bedrijfsbeleid op dit terrein optimaal worden afgestemd op het te voeren beleid van lokale vestigingen en vice versa?*

## 4.3 Opzet

De kern van het project wordt gevormd door een groep van ongeveer tien internationaal opererende bedrijven die hun huidige praktijk op het gebied van duurzaam ondernemen in internationaal verband willen evalueren, van elkaar willen leren en op grond daarvan tot verbeteringen willen komen. Voor een overzicht van de deelnemende bedrijven wordt verwezen naar bijlage 3. Gestart zal worden met het uitdiepen van praktijkervaringen in diverse landen. Centraal daarbij staan de volgende vragen

- Welke activiteiten worden in het kader van duurzaam ondernemen ontplooid?
- Welke interactie bestaat er tussen de lokale vestigingen en diverse groepen stakeholders (waaronder bijvoorbeeld klanten, overheid en maatschappelijke organisaties op lokaal en internationaal niveau)?
- Welke invloed hebben de lokale cultuur, de maatschappelijke context en het overheidsbeleid op de invulling van duurzaam ondernemen?
- Hoe verloopt de uitwisseling van informatie en ervaring op het gebied van duurzaam ondernemen tussen de lokale vestigingen en corporate niveau binnen het bedrijf?
- Welke dilemma's doen zich bij bovenstaande in de praktijk voor en welke oplossingsrichtingen kunnen hiervoor worden aangedragen?

De tweede stap in het proces is om de binnen de lokale vestigingen opgedane leerervaringen te veralgemeniseren en op grond daarvan het bedrijfsbeleid op het terrein van duurzaam ondernemen in internationaal verband te verbeteren. Daarbij kan het gaan om aanpassing van

de bestaande governance-structuren, het uitdiepen van specifieke, nog onderbelichte thema's en/of het verbeteren van de interactie tussen lokale vestigingen en hun stakeholders. De laatste stap zal zijn om de opgedane ervaringen en inzichten te systematiseren en uit te dragen in een bredere kring van bedrijven. Tevens zal aandacht besteed worden aan de verankering van de resultaten binnen de in paragraaf 2.3 genoemde gremia.

#### 4.4 Resultaten voor deelnemende bedrijven

- Uitwisseling van leerervaringen tussen de deelnemende bedrijven onderling over de grenzen van hun verantwoordelijkheid ten aanzien van duurzaam ondernemen in internationaal verband, met name in niet-westerse landen (bijv. Afrika, Azië, Zuid-Amerika en de voormalige Sovjetunie).
- Inzicht in de dilemma's, oplossingsrichtingen en meerwaarde van duurzaam ondernemen in internationale context, rekening houdend met de cultuur, de maatschappelijke context en het overheidsbeleid van het betreffende land.
- Inzicht in de mogelijkheden om het internationale bedrijfsbeleid op het terrein van duurzaam ondernemen en de interactie tussen lokale vestigingen en corporate niveau te verbeteren.

#### 4.5 Overige resultaten

Het sprongproject beoogt naast resultaten op bedrijfsniveau ook op een bredere schaal resultaten op te leveren. De inzichten en ervaringen die door de bedrijven worden opgedaan in het kader van het programma zullen leiden tot:

- een breder wetenschappelijk inzicht in de problematiek rondom duurzaam ondernemen in internationale context (zie hiervoor verder het betreffende hoofdstuk over wetenschappelijk onderzoek)
- een structureel betere informatievoorziening voor bedrijven die ook duurzaam willen ondernemen in internationaal verband. Te denken valt aan bij voorbeeld

- o het uitbreiden van de landendossiers van de Economische Voorlichtingsdienst met informatie over duurzaam ondernemen in internationaal verband in het algemeen, en voor specifieke landen of werelddelen in het bijzonder,
- o het overdragen van de opgedane kennis en ervaring aan het Nationale Contact Punt (NCP),
- o het toegankelijk maken van internationale en lokale kennis over duurzaam ondernemen in internationaal verband via Internet.
- een betere mogelijkheid tot controle vanuit exportkredietverstrekende instellingen en exportkredietverzekeraars op de naleving van de OESO-richtlijnen (te denken valt aan organisaties als de overheid, exportkredietverzekeraar Gerlings NCM en de Financierings Maatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO)).
- een nauwere aansluiting van het Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingen en economisch beleid en het Nederlandse bedrijfsleven op het gebied van duurzaam ondernemen in internationaal verband.
- een goede afstemming tussen het Nederlandse bedrijfsleven en internationale organisaties (waaronder de International Labour Organisation, United Nations Environmental Programme, World Business Council for Sustainable Development en de OESO) op het gebied van duurzaam ondernemen in internationale context.
- een erkenning van verschillen en overeenkomsten tussen de inzichten van de aan het NIDO-programma deelnemende bedrijven en de in het proces betrokken NGO's en vertegenwoordigers van de vakbeweging op het gebied van duurzaam ondernemen in internationale context.

#### **4.6 Planning van de activiteiten**

Fase één

Oktober-december 2003: verkenning van het werkterein en afbakening

Fase twee

Januari 2004-april 2005: uitvoering bedrijfsprojecten en uitdieping van relevante thema's

Fase drie

April-augustus 2005: bundeling en verankering van de resultaten

#### **4.7 Beoogde sprong in duurzame ontwikkeling**

Bedrijven die nu duurzaam willen ondernemen in internationaal kader, lopen tegen allerlei problemen aan. Dit project beoogt die problemen beter in kaart te brengen, beter inzicht te krijgen in de aard van die problemen en oplossingsmogelijkheden uit te proberen. Aan het eind van het project zou dit moeten resulteren in een structurele verbetering van kennis en inzicht van bedrijven en een structurele verbetering van de mogelijkheden voor bedrijven om op een duurzamere wijze te investeren, met name in landen buiten de EU en de VS..





(5)

# Sprongproject 2: Duurzaam ondernemen en ketenverantwoordelijkheid

## 5.1 Achtergrond

Uiteenlopende bedrijven hebben reeds initiatieven genomen om verantwoordelijkheid te nemen voor het duurzamer maken van de internationale ketens waarin ze opereren. Hieraan liggen diverse motieven ten grondslag. Sommige bedrijven reageren op de externe druk van maatschappelijke organisaties (bijvoorbeeld de kledingbranche). Anderen willen meer controle op hun toeleveranciers om bijvoorbeeld de veiligheid of kwaliteit van hun product te kunnen garanderen (bijvoorbeeld de voedingsmiddelenketen). En weer anderen hebben primair ethische en maatschappelijk betrokken motieven (bijvoorbeeld 'Max Havelaar'-koffie en FSC-hout).

Het in kaart brengen en monitoren van internationale toeleveringsketens is vaak een complexe aangelegenheid. Zeker in branches met een wijdvertakt netwerk van uiteenlopende toeleveranciers en uitbesteders blijkt het soms een schier onmogelijke opgave om de keten in kaart te brengen, laat staan te monitoren hoe duurzaam men onderneemt in die keten. Ook de steeds geavanceerdere mogelijkheden om met behulp van ICT data uit te wisselen en op te slaan lost dit gebrek aan transparantie niet op. Hoe kunnen bedrijven ondanks deze beperkingen toch ketenverantwoordelijkheid nemen en de transparantie in hun productketen vergroten? Hierop is project 2: 'Duurzaam ondernemen en ketenverantwoordelijkheid' gericht.

## 5.2 Centrale Vraag

De centrale vraag van dit sprongproject is:

*Hoe kun je als bedrijf maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen binnen de internationale ketens waarin je opereert? Kan het opstellen van een gedragscode op*

*het gebied van duurzaam ondernemen in de keten daarbij behulpzaam zijn?*

## 5.3 Opzet

De kern van dit project wordt gevormd door ongeveer tien grote en MKB-bedrijven die zelf een grotere maatschappelijke verantwoordelijkheid zouden willen nemen in de internationale keten waarbinnen ze opereren, maar niet precies weten hoe ze dit het beste kunnen doen. Voor het overzicht van de aan dit sprongproject deelnemende bedrijven wordt verwezen naar bijlage 4.

Ter voorbereiding op dit sprongproject heeft de Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen (SOMO) een overzicht gemaakt van de belangrijkste generieke gedragscodes en richtlijnen op het gebied van duurzaam ondernemen in internationaal verband en tevens enkele voorbeelden bijeengebracht van sectorale standaarden.

Op grond hiervan en van al toegepaste gedragscodes door de deelnemende bedrijven zelf, zal een set van generieke gedragscodes en/of richtlijnen op het brede terrein van duurzaam ondernemen in de keten worden opgesteld. Daarbij wordt overleg nagestreefd met diverse stakeholders, waaronder overheden en maatschappelijke organisaties uit Westerse en niet-Westerse landen.

Vervolgens gaat elk bedrijf na of dergelijke standaarden ook in de praktijk nageleefd kunnen worden en welke dilemma's zich daarbij voordoen. Indien nog niet beschikbaar, wordt hiertoe allereerst de toeleverings- en uitbestedingsketen in kaart gebracht en informatie verzameld over de sociale en ecologische effecten in die keten. Daarna worden de belangrijkste knelpunten geïdentificeerd om ketenverantwoordelijkheid te kunnen nemen.

Indien de opgestelde gedragscodes, zo nodig in gewijzigde vorm, functioneel en

werkbaar zijn, wordt overwogen om een 'Duurzaam Ondernemen in de Keten Initiatief' te initiëren. Deze gedachte is geïnspireerd op het reeds bestaande Ethical Trading Initiative. Dit Britse initiatief richt zich op het identificeren en uitdragen van 'good practices' in de implementatie van arbeidsnormen. Het is een samenwerkingsverband tussen bedrijven, NGO's en vakbeweging. Of en hoe het voorgestelde Keten Initiatief op het terrein van duurzaam ondernemen vorm gegeven kan worden zal afhangen van de specifieke keuzes die de deelnemende bedrijven maken gedurende de looptijd van het project.

#### 5.4 Resultaten voor deelnemende bedrijven

- Ervaring met en inzicht in de beperkingen en mogelijkheden om als bedrijf ketenverantwoordelijkheid te nemen in internationale toeleverings- en uitbestedingsketens
- Plan van aanpak en good practices hoe bedrijven concreet hun ketenverantwoordelijkheid in de praktijk kunnen brengen

#### 5.5 Overige resultaten

Het sprongproject beoogt naast resultaten op bedrijfsniveau ook op een bredere schaal resultaten op te leveren. De inzichten en ervaringen die door de bedrijven worden opgedaan in het kader van het programma zullen leiden tot:

- een breder wetenschappelijk inzicht in de problematiek rondom internationale ketenverantwoordelijkheid (zie hiervoor verder het betreffende hoofdstuk over wetenschappelijk onderzoek)
- mogelijke opzet van een keteninitiatief vergelijkbaar met het Ethical Trading Initiative, dat een permanente rol kan blijven spelen in het proces van het duurzamer maken van internationale ketens van toeleveranciers, uitbesteders en afnemers.
- een nauwere aansluiting van het Nederlandse ontwikkelingssamenwerking- en economisch beleid en het Nederlandse

bedrijfsleven op het gebied van internationale ketenverantwoordelijkheid.

- een erkenning van verschillen en overeenkomsten tussen de inzichten van de aan het NIDO-programma deelnemende bedrijven en de in het proces betrokken NGO's en vertegenwoordigers van de vakbeweging op het gebied van ketenverantwoordelijkheid in internationaal verband.

#### 5.6 Planning activiteiten

Fase één

Oktober-december 2003: verkenning van het werkkerrein en afbakening

Fase twee

Januari 2004-april 2005: Uitvoering bedrijfsprojecten en uitdieping van relevante thema's

Fase drie

April-augustus 2005: Bundeling en verankering van de resultaten

#### 5.7 Beoogde sprong in duurzame ontwikkeling

Bedrijven die nu in internationaal verband meer verantwoordelijkheid in de keten willen nemen vanuit het perspectief van duurzaam ondernemen lopen tegen allerlei problemen aan. Er bestaat veel onduidelijkheid over de vraag waarvoor verantwoordelijkheid kan worden genomen en hoe die verantwoordelijkheid waargemaakt kan worden. In dit sprongproject worden ervaringen bij elkaar gebracht en worden instrumenten ontwikkeld om meer inzicht en greep te krijgen op dit vraagstuk. Aan het eind van het project zou er een structuur moeten zijn ontstaan die het Nederlandse bedrijfsleven beter ondersteunt bij het nemen van verantwoordelijkheid in de keten. Daarmee is er een sprong gemaakt in de richting van duurzaam ondernemen in internationale context. Een sprong die zonder dit programma niet zomaar zou zijn gemaakt.

## (6) Onderzoek

Het Praktijkprogramma 'Duurzaam ondernemen in internationale context' is een programma dat zich ten doel stelt om maatschappelijke verandering op gang te brengen op het gebied van duurzaam ondernemen in internationale context. Voor een dergelijke maatschappelijke verandering is kennisontwikkeling van belang die een koppeling tot stand brengt tussen praktijk en wetenschap. Dit programma poogt daarom een brugfunctie te vervullen tussen bedrijven en kennisinstellingen. Daarnaast is het van belang dat het uitgezette onderzoek multi-, inter- en transdisciplinair wordt opgezet. In het kader van het in februari 2003 ingediende Business Plan NIDO/KSI wordt voorzien in twee vormen van onderzoek die in het kader van dit programma worden uitgevoerd, programmaspecifiek proeftuinonderzoek en programmadoorsnijdend proeftuinonderzoek.

Programmaspecifiek proeftuinonderzoek betreft onderzoeksvragen die van belang zijn voor competentieontwikkeling met betrekking tot duurzaam ondernemen in internationale context. Deze onderzoeksvragen worden enerzijds vanuit het praktijkprogramma, anderzijds binnen het apart uitgevoerde fundamentele onderzoeksprogramma geformuleerd. Het programmamanagement en onderzoekers van het Kennisnetwerk Systeem Innovatie (KSI) werken dan gezamenlijk aan programmagerelateerde kennisontwikkeling. De kennis die ontwikkeld wordt kan weer gebruikt worden door de betrokkenen bij het programma, maar zal ook weer worden gebruikt voor verder onderzoek, zowel voor fundamenteel onderzoek als voor de ontwikkeling van praktische transitie-instrumenten en concepten in het kader van het samen met andere transitieorganisaties uit te voeren Praktijkgeoriënteerd Onderzoek (PO).

Dit soort onderzoeksvragen zullen in de loop van het programma geformuleerd worden door bedrijven en programmamanagement. Dit onderzoek vereist nauwe afstemming tussen programmamanagement en onderzoekers. Uiteindelijk zullen in overleg met de onderzoekswereld relevante onderzoeksthema's bepaald worden. Op dit moment lijken interessante onderzoeksthema's:

- Inzicht in de relatie tussen duurzaam ondernemen en de cultuur, maatschappelijke context en het overheidsbeleid van een bepaald land.
- Inzicht in dilemma's/ethische afwegingen ten aanzien van specifieke thema's op het terrein van duurzaam ondernemen in internationale context (bijvoorbeeld integriteit, kinderarbeid, arbeidsomstandigheden, mensenrechten).
- Inzicht in mogelijkheden en beperkingen om als bedrijf ketenverantwoordelijkheid in internationaal verband in de praktijk te brengen.

Voorts zal er intensieve kennisuitwisseling gezocht worden met andere, nauw bij het programma betrokken onderzoekers. Zo wordt bijvoorbeeld een promotieonderzoek op het terrein van duurzaam ondernemen en mondialisering (project 1) uitgevoerd door Eddy van Hemelrijck onder begeleiding van Jacqueline Cramer. Ook andere promovendi en studenten zullen, waar mogelijk, bij het onderzoek betrokken worden.

Tenslotte zullen verschillende consultants die werkzaam zijn op het onderhavige terrein regelmatig geïnformeerd worden over de voortgang van het programma en de vragen die naar voren komen (zie ook hoofdstuk over organisatie van het programma). Deze consultants zullen enerzijds input leveren voor het programma en anderzijds zelf via derden onderzoek uitvoeren dat gerelateerd is aan de inhoud van het NIDO-programma. Tot slot zal de kennisontwikkeling binnen

het programma ook weer een stimulans zijn voor het werk van consultants.

Kennisvragen met betrekking tot transitie-management vormen een onderdeel van het programmadoorsnijdende proeftuinonderzoek. Hierbij kan bijvoorbeeld bekeken worden of de programma-activiteiten daadwerkelijk leiden tot een stap in de richting van de gewenste transitie; of zij leiden tot een beter inzicht in wat nodig is om de transitie naar een duurzaam internationaal ondernemende samenleving te maken; of zij leiden tot het ontwikkelen of versterken van competenties om transities aan te jagen, te begeleiden en te managen; en of er voldoende bedrijven zijn die actief in de uitvoering willen participeren.

## (7) **Organisatie van het programma**

### **7.1 Programmamanagement**

De uitvoering van het praktijkprogramma 'Duurzaam ondernemen in Internationale context' is in handen van een programmamanager, prof.dr. Jacqueline Cramer, een procesmanager, drs. Bernedine Bos, en een programmasecretaresse, Annelies van der Veen.

Het programmamanagement zal geadviseerd worden door het programmaplatform (zie bijlage 5). Dit platform komt maximaal twee keer per jaar bijeen. De leden van het platform kunnen zonodig ook individueel benaderd worden door het programmamanagement. Het programmaplatform adviseert met name over het proces.

Eens in de drie maanden vindt een bijeenkomst plaats met een groep geïnteresseerde consultants, die inhoudelijk betrokken zijn bij duurzaam ondernemen in internationale context. Leden zijn momenteel de adviesbureaus Consultancy and Research for Environmental Management (CREM), het milieukundig onderzoek- en adviesbureau IVAM en Hupperts Visie en Strategie. Doel is om het programmamanagement inhoudelijk te adviseren, o.a. op grond van de bij die bureaus opgedane ervaring en eventuele aansluiting bij lopende projecten.

### **7.2 Wijze van rapporteren**

Iedere vier maanden zal in aansluiting op de rapportages binnen de sprongprojecten een voortgangsverslag verschijnen.



## (8) Verankering van resultaten

Een stevige verankering van leerervaringen en programmaresultaten is essentieel voor een NIDO-programma.

De verankering van resultaten wordt gezocht ten eerste binnen het bedrijfsleven zelf, maar ten tweede zeker ook in de omgeving van dat bedrijfsleven. Verankeringsinitiatieven zullen worden ondernomen op de volgende terreinen:

- *Aandacht voor opgedane ervaringen:* de ervaringen zullen breed uitgedragen worden in lezingen en publicaties.
  - *Toegang tot informatie over duurzaam ondernemen in internationale context:* een structureel betere informatievoorziening voor bedrijven die ook internationaal duurzaam willen ondernemen. Te denken valt aan bij voorbeeld
    - o het uitbreiden van de landendossiers van de Economische Voorlichtingsdienst met dergelijke informatie,
    - o het overdragen van de opgedane kennis en ervaring aan het Nationale Contact Punt (NCP),
    - o het anderszins toegankelijk maken van internationale en lokale kennis over duurzaam ondernemen in internationale context via Internet.
  - *Meer handvatten voor toepassing van de OESO-richtlijnen:* dit betekent tevens een betere mogelijkheid tot controle vanuit exportkredietverstrekende instellingen op de naleving van de OESO-richtlijnen (te denken valt aan organisaties als de overheid, exportkredietverzekeraar Gerlings NCM en financieringsmaatschappij FMO).
  - *Nederlandse input voor internationale organisaties:* nauw contact en uitwisseling van ervaringen zal plaatsvinden met het Global Reporting Initiative, de World Business Council for Sustainable Development en de United Nations Environment Programme.
- *Samenwerking bedrijven en NGO's:* mogelijke opzet van een keteninitiatief vergelijkbaar met het Ethical Trading Initiative, dat een permanente rol kan blijven spelen in het proces van het duurzamer maken van internationale ketens van toeleveranciers, uitbesteders en afnemers.
  - *Samenwerking bedrijfsleven en overheid:* een nauwere aansluiting van het Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingen economisch beleid en het Nederlandse bedrijfsleven op het terrein van duurzaam ondernemen in internationale context en ketenverantwoordelijkheid.
  - *Samenwerking bedrijfsleven en kennisinstellingen:* de in gang gezette onderzoekssamenwerking zal een enorme stimulans zijn voor onderzoek op het terrein van duurzaam ondernemen in internationale context. Ook consultants zullen daaruit inspiratie kunnen opdoen.





(9)

## Meerwaarde van NIDO

In het onderstaande wordt in het kort een opsomming gegeven van de belangrijkste bijdragen die dit NIDO-programma levert op het terrein van duurzaam ondernemen in internationale context. Daartoe zijn enkele problemen zoals die zich bij aanvang van het programma voordoen neergezet naast de situatie zoals die waarschijnlijk zal zijn in 2005 als NIDO het programma niet uitvoert. Daarnaast wordt de situatie omschreven zoals die in 2005 zal zijn als NIDO wel het programma uitvoert.

### Huidige situatie in 2003

- *Intern binnen bedrijven*: het corporate niveau van een bedrijf heeft onvoldoende inzicht hoe het duurzaam ondernemen in internationaal verband het beste zou kunnen managen en hoe het adequaat kan inspelen op lokale omstandigheden.
- *Bedrijven in relatie tot maatschappelijke organisaties*: bedrijven ervaren een toenemende maatschappelijke druk om aandacht te besteden aan de internationale aspecten van duurzaam ondernemen. Hoe ze adequaat kunnen reageren op die druk, ervaren ze als een probleem.
- *Bedrijven in relatie tot overheden*: de OESO heeft richtlijnen ten aanzien van duurzaam ondernemen in internationaal verband opgesteld waarvan de controle op naleving door nationale overheden en exportbevorderende instanties een probleem vormt.
- *Bedrijven in relatie tot de keten*: bedrijven aan het eind van een keten overzien niet welke mogelijkheden zij hebben om duurzaam ondernemen in de keten af te dwingen.
- *Bedrijven en kennisinstellingen*: bedrijven en kennisinstellingen werken vrijwel niet samen om kennis over duurzaam ondernemen in internationale context te ontwikkelen.

### Waarschijnlijke situatie in 2005 indien programma 'Duurzaam ondernemen in internationale context' niet zou worden uitgevoerd

- *Intern binnen bedrijven*: het is nog steeds lastig voor corporate niveau om de governance van duurzaam ondernemen in internationaal verband adequaat te organiseren en relevante informatie van lokale vestigingen te krijgen.
- *Bedrijven in relatie tot maatschappelijke organisaties*: bedrijven en maatschappelijke organisaties botsen steeds vaker.
- *Bedrijven in relatie tot overheden*: controle op naleving van de OESO-richtlijnen op terrein van duurzaam ondernemen is nog steeds niet mogelijk.
- *Bedrijven in relatie tot de keten*: er zijn nog steeds geen instrumenten of praktijken om duurzaam ondernemen in de keten te realiseren.
- *Bedrijven en kennisinstellingen*: bedrijven en kennisinstellingen werken wellicht meer samen, maar contact blijft beperkt tot die met aparte wetenschappelijke disciplines of afzonderlijke consultants.

### Te verwachten situatie in 2005 na uitvoering programma 'Duurzaam ondernemen in internationale context'

- *Intern binnen bedrijven*: er is ervaring opgedaan met communicatie over en governance van duurzaam ondernemen tussen corporate niveau en lokale vestiging elders.
- *Bedrijven in relatie tot maatschappelijke organisaties*: bedrijven en maatschappelijke organisaties hebben een constructieve samenwerkingsvorm gevonden.
- *Bedrijven in relatie tot overheden*: bedrijven hebben laten zien hoe de OESO-richtlijnen op het gebied van duurzaam ondernemen geïmplementeerd kunnen worden. Dit verschaft overheden

meer mogelijkheden tot controle op naleving ervan.

- *Bedrijven in relatie tot de keten:* er bestaan instrumenten om duurzaam ondernemen in de keten te realiseren. Hierdoor wordt consensus onder Nederlandse bedrijven bereikt over dit thema.
- *Bedrijven en kennisinstellingen:* bedrijven en kennisinstellingen werken veel nauwer samen aan de onderhavige problematiek. Bovendien zal er sprake zijn van inter-, multi- en transdisciplinair onderzoek.

(10)

# Planning

De looptijd van het programma is 2,5 jaar (januari 2003 – augustus 2005). Het programma kent 4 fasen:

*Fase 1:* Verkenningsfase: verkenning van het werkveld en vaststelling van het programma. Programmaopdracht goedgekeurd in april 2003;

*Fase 2:* Ontwikkelingsfase: uitwerking van sprongprojecten en selectie van bedrijven (april – augustus 2003);

*Fase 3:* Realisatiefase: uitvoering van sprongprojecten (september 2003- mei 2005);

*Fase 4:* Verspreidings- en verankeringsfase: overdragen van de ervaringen. Dit wordt vanaf de start van het programma opgepakt (september 2003 – augustus 2005).



# Bijlage 1 - Literatuurlijst

Barrez, D., De Antwoorden van het Antiglobalisme; Van Seattle tot Porto Alegre, Haasbeek, Alphen aan den Rijn, 2001.

Cramer, J., Duurzaam in Zaken, Van Gorcum, Assen, 2001.

Forrester, V., De Terreur van de Globalisering, Rainbow Pocket, Muntinga, Amsterdam, 2001.

Hertz, N., De Stille Overname; De Globalisering en het Einde van de Democratie, Contact, Amsterdam, 2002.

Klein, N., No Logo, Flamingo, Hammersmith, 2000.

Lient, G. van, Het Wereldbeeld van Antiglobalisten, SMO, Den Haag, 2002.

Lubbers, E., Schone Schijn, Fagel, Amsterdam, 2002.

Oldenziel, J., Samenwerking tussen bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties: ervaringen met multi-stakeholder initiatieven, NIDO, mei 2003.

Oldenziel, J., Gedragscodes op het gebied van duurzaamheid: een poging tot ordening, NIDO, september 2003.

Naert, P. en B. Coppieters (red.), Globalisering; Zegen en Vloek, Lannoo, Tielt, 2000.

Norberg, J., Leve de Globalisering, Houtekiet, 2002.

Soros, G., Globalisering, Contact, Amsterdam, 2002.

Stiglitz, J.E., Globalization and its Discontents, Norton & Company, New York, 2002.

World Bank, Globalization, Growth, and Poverty; Building an Inclusive World Economy, World Bank Policy Research Report, Washington, 2002.



# Bijlage 2 - Verkenningsgesprekken januari-april 2003

## Ministeries:

- Ministerie van Buitenlandse Zaken, directie  
Duurzame Economische Ontwikkeling:  
Lex van der Burg en Wiebe Anema
- Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid, directie internationale  
zaken: Anita Blom en Alieke Koopman
- Ministerie van EZ, NCP: Rien Sikkel
- Ministerie van VROM: Herman Sips

- DSM: Kees Bennebroek
- KLM: Udeke Huiskamp

## Overig:

- Global Reporting Initiative: Allen White

## Exportkredietverzekering e.d.

- Senter: Henk Haaksma
- FMO: Roel Vriezen en Anton van Elteren
- Gersing NCM: Charlotte van Andel en  
Vinco David

## Maatschappelijke organisaties:

- Stichting Onderzoek Multinationale  
Ondernemingen (SOMO): Joris Oldenzijl
- Both Ends: Sjef Langeveld
- FNV Mondiaal: Astrid Kaag
- Amnesty International: Marleen van  
Ruijven
- Wereld Natuur Fonds: Hans Voortman
- Vereniging Milieudefensie: Paul de Clerck  
en Mieke van Tankeren
- Novib: Alex van Zundert, Frans de Laaf  
en Allert van der Ham
- COS Noord-Holland Noord: Natasja Insing
- AIDEnvironment: Wolfgang Richert
- ICCO: Nelleke van der Vleuten, Jenny  
Botter, Gerard Zwetsloot
- Landelijke India Werkgroep: Gerard Oonk

## Adviesbureaus:

- Visie en Strategie: Pierre Hupperts
- BECO: Marieke Gombault en Bas Kothvis
- IVAM: Frans Verspeek en Peter Koppert
- CREM: Victor de Lange

## Bedrijven:

- Rabobank: Sybren de Hoo en Richard  
Piechocki
- VNO/NCW: André Driessen





# Bijlage 3 - Deelnemende bedrijven sprongproject 1

Friesland Coberco Dairy Foods

Fugro

Heineken

Koninklijke Wessanen

Koninklijke Houthandel

G. Wijma & Zonen

Pentascopie

Shell International

Stork Prints

Thermphos International

Royal Haskonig



## **Bijlage 4 - Deelnemende bedrijven sprongproject 2**

Axa Stenman

Bloemenveiling Aalsmeer (VBA)

Corus

Difrax

Koninklijke KPN

Merison

Rijnvallei Cebeco

The Cookie Company

Koninklijke Wessanen



# Bijlage 5 - Leden van het Programmaplatform

André Driessen - VNO/NCW

Anton van Elteren - Financierings  
Maatschappij voor Ontwikkelingslanden  
(FMO)

Marius Enthoven - NIB Capital

Frans de Laaf - Novib

Joris Oldenziel - Stichting Onderzoek  
Multinationale Ondernemingen (SOMO)

Frans Papma - Fair Wear Foundation

Marinus Sikkel - Nationaal Contact Punt  
(NCP)

Brigitte Tantawy - Unilever