

Duurzaam ondernemen: een onderzoek naar effectieve stimulering, verbreding en verankering



2010
Prof Sybren de Hoo
Prof dr. Tom L.C.M. Groot
Dr. Francien H. de Jonge
Dr. Egbert Dommerholt
Prof dr. Joske G.F. Bunders

Athena Instituut

vrije Universiteit amsterdam



Duurzaam ondernemen: een onderzoek naar effectieve stimulering, verbreding en verankering

In opdracht van TransForum

September 2010

Prof Sybren de Hoo¹
Prof dr. Tom L.C.M. Groot²
Dr. Francien H. de Jonge¹
Dr. Egbert Dommerholt³
Prof dr. Joske G.F. Bunders¹

¹ Athena Instituut
Fac Aard en Levens-
Wetenschappen,
Vrije Universiteit
Amsterdam

² Afdeling Accounting
Fac der Economische
Wetenschappen en Bedrijfskunde
Vrije Universiteit,
Amsterdam

³ Lectoraat Sustainable
Entrepreneurship
Christelijke Hogeschool
Windesheim,
Zwolle

Samenvatting

TransForum (2004-2010) is een innovatieprogramma dat de Nederlandse agro-sector en groene ruimte een meer duurzaam perspectief wil bieden. Sinds de start van het programma heeft TransForum aan de wieg gestaan van een groot aantal innovatieve, duurzame projecten. Hoewel TransForum-projecten bij aanvang gekenmerkt worden door de integratie van economische (profit), sociale (people) en ecologische (planet) waarden, blijkt het vaak moeilijk deze drie waarden blijvend te verankeren in projecten of programma's. In dit onderzoek wordt daarom nagegaan welke factoren van belang zijn voor het duurzaam verankeren van triple-P waarden (People, Planet en Profit) in duurzaamheidsinitiatieven. Hiertoe zijn 14 deskundigen geïnterviewd die ervaring hebben met het implementeren en verankeren van duurzaamheidsinitiatieven in het bedrijfsleven. In dit rapport worden de inzichten die uit deze interviews naar voren komen, beschreven. Bovendien worden in de "conclusies en aanbevelingen" deze inzichten zoveel mogelijk vertaald naar concrete handelingsperspectieven ("aanbevelingen") ten behoeve van de verankering van triple-P-waarden binnen de context van projecten zoals die door TransForum worden geëntameerd. Voor deze "conclusies en aanbevelingen" verwijzen wij naar hoofdstuk 6.

Dankwoord:

Hierbij willen wij al diegenen bedanken, die hun kostbare tijd hebben opgeofferd om hun kennis en expertise met ons te delen. Daarbij denken we met name aan de personen die wij hebben kunnen interviewen: zeer veel dank! Ook willen we mw. Janine de Zeeuw bedanken voor haar zeer welkome bijdrage bij het uitwerken van de interviews.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Aanleiding voor het onderzoek.....	7
2. Inleiding	9
2.1 MVO: “greenwashing” of duurzaam ondernemen?.....	9
2.2 Begrippen en definities.....	9
2.3 Inhoudelijke aspecten van de 4 MVO-dimensies.....	10
2.4 MVO als onderdeel van de business case	10
2.5 Verankering van MVO binnen een organisatie	11
2.6 Onderzoeksvraag.....	12
3. Methode.....	15
4. Resultaten.....	18
4.1 Verschillende niveaus waarop stimuleringsmaatregelen aangrijpen.....	18
4.2 Maatschappelijke stimuleringsmaatregelen op sectorniveau	20
4.3 Duurzaam ondernemingsbeleid.....	26
4.4 Uitvoering van MVO projecten	33
5. Ervaringsdeskundigen over ontwerpen, ontwikkelen en realiseren van MVO programma’s en projecten.	38
5.1 Het ‘decor’: MVO programma’s en projecten in veelvoud.....	38
5.2 Ervaringsdeskundigen over ontwikkelen van MVO businesscases.....	47
5.2.1 MVO literatuur en businesscases	48
5.2.2 MVO ervaringsdeskundigen over businesscases	51
5.3 Ervaringsdeskundigen over de MVO ontwerpfilosofie	58
5.4 Ervaringsdeskundigen over de relatie tussen MVO en innovatie.....	66
5.5 Ervaringsdeskundigen over stakeholderbetrokkenheid.....	72
5.6 Ervaringsdeskundigen over het creëren van draagvlak.....	76
5.7 Ervaringsdeskundigen over verankeren van duurzame ontwikkeling en MVO.....	80
5.7.1 Verankeren van MVO: tussen maatschappelijke druk en juridische vrijwilligheid	80
5.7.2 Van Succesfactoren naar verankeren van MVO (3P waarden)	81
6. Conclusies en aanbevelingen	90
6.1 Inleiding	90
6.2 Stimuleringsbeleid en verankering van triple-P-waarden.....	90
6.3 Verankering van triple-P-waarden binnen het bedrijf, programma of project.	94
7. Referenties	98
Bijlage 1: Lijst met geïnterviewde personen (op alfabetische volgorde).....	102
Bijlage 2: Besproken MVO projecten in interviews met ervaringsdeskundigen.....	103

I. Aanleiding voor het onderzoek

TransForum (2004 – 2010) is een innovatieprogramma dat de Nederlandse agro-sector en groene ruimte een meer duurzaam perspectief wil bieden. Sinds de start van het programma heeft TransForum aan de wieg gestaan van een groot aantal innovatieve projecten die een bijdrage beogen te leveren aan een duurzamer ontwikkeling van de Nederlandse landbouw. Deze praktijkprojecten integreren de zogenoemde Triple-P waarden (People, Planet, Profit) door een balans na te streven tussen de economische, de maatschappelijke en de ecologische dimensies van duurzame ontwikkeling. Daartoe worden waar mogelijk verschillende prikkels in het businessmodel van de projecten opgenomen voor elk van deze dimensies.

De ambitie van een innovatieprogramma als TransForum gaat verder dan het realiseren van individuele projecten op niche, regio of keten/netwerk niveau. Centraal staat het bewerkstelligen van systeeminnovaties en de daarvoor noodzakelijke transitities. Deze omvatten meestal fundamentele veranderingen in de Agribusiness zelf en in de ondersteunende Kennisinfrastructuur die ook na afloop van het TransForum programma moeten standhouden in institutionele structuren en het dagelijks handelen van actoren. Mede daarom stimuleert TransForum in haar praktijkprojecten samenwerking tussen vijf belangrijke partijen die ieder een eigen verantwoordelijkheid moeten nemen in de beoogde systeeminnovatie: Kennisinstellingen, Overheidsorganisaties, Maatschappelijke organisaties, Bedrijfsleven en Intermediairs (KOMBI-partners).

Hoewel TransForum-projecten bij aanvang steeds gericht zijn op de integratie van economische, maatschappelijke en ecologische waarden, sneuvelen deze laatste twee nog al eens in de loop van het project ten faveure van de - in de huidige constellatie van de markteconomie kennelijk dominante - economische waarden. Binnen TransForum bestaat daarom de behoefte aan inzicht in de vraag welke incentives bijdragen aan de implementatie van duurzame waardeproposities (People Planet en Profit) en hoe deze 3P- incentives in het business model verankerd kunnen worden.

Ook in het bedrijfsleven wordt integratie van triple P-waarden nagestreefd. In deze context wordt gesproken van “duurzaam ondernemen” (DO) of “maatschappelijk verantwoord ondernemen” (MVO). Juist ten behoeve van de verankering van triple P-incentives in het bedrijfsleven, is in de laatste jaren de aandacht voor specifieke bestuurlijke en organisatorische aspecten sterk toegenomen. Het gaat hierbij om het geheel van relevante aanpassingen in de “governance” van projecten, programma’s en organisaties waardoor de verschillende waarden gelijktijdig beter kunnen worden gerealiseerd en langduriger kunnen worden vastgehouden.

Binnen het TransForum programma bestaat de behoefte aan een overzicht van expliciete ‘lessons learned’ over deze governance aspecten en in bredere zin over het geheel van *verankeringsmechanismen* die van toepassing zijn op het ontwikkelen en realiseren van waardeproposities in TransForum projecten. Dit is van belang omdat daarmee gefundeerde en praktische handvaten worden geboden waarmee de kans wordt vergroot dat Innovatieprojecten kunnen bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de Nederlandse landbouw.

Doel van het onderzoek

Dit project heeft als doel om aspecten die van belang zijn bij het ontwikkelen, implementeren en verankeren van Triple-P waarden (People Planet Profit) in projecten rond Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO-projecten) te identificeren, te expliciteren en waar mogelijk te

vertalen naar de context van TransForum. Hierbij wordt expliciet gezocht naar *succes- en faalfactoren* bij het verankeren van die waarden. Het project levert hiermee een concreet, ervaringsgefundeerd framework voor governance en het bredere pallet van verankeringsmechanismen van waarden in Innovatieve Praktijkprojecten. Om dit doel te bereiken is een aantal semigestructureerde diepte-interviews gehouden met MVO-ervaringsdeskundigen op het gebied van waardeverankering in innovatie- en bedrijfsprocessen.

2. Inleiding

2.1 MVO: “greenwashing” of duurzaam ondernemen?

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is een vorm van ondernemen die niet uitsluitend op economische prestaties, maar ook op milieu aspecten en sociale prestaties gericht is. Het weerspiegelt de verantwoordelijkheid die een onderneming voelt ten aanzien van de maatschappij waarin die onderneming opereert. Vormen van MVO, ook wel maatschappelijk ondernemen, duurzaam ondernemen of ethisch ondernemen genoemd, worden al sinds ruim 50 jaar beschreven (Spector, 2008). In het afgelopen decennium is de aandacht voor MVO echter aanzienlijk gegroeid. Deze is mede tot stand gekomen door een toenemende druk vanuit de maatschappij op ondernemingen om niet alleen verantwoording af te leggen over financiële resultaten en producten, maar ook over de sociale en ecologische performance.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen als bijdrage van ondernemingen aan een duurzamer samenleving, is een vrijwillige activiteit. In het ondernemingsrecht is het verbonden met goed bestuur, redelijkheid, billijkheid, goede trouw en bona fides, maar desondanks nauwelijks juridisch afdwingbaar (vgl. Hamers, Schwarz and Steins-Bisschops, 2005). Veel bedrijven gaan ervan uit dat het streven naar duurzaamheid het bedrijf geld kost en dus ten koste gaat van de concurrentiepositie. Onder invloed van maatschappelijke druk kan dat aanleiding zijn voor bedrijven om zich duurzamer voor te doen dan men in werkelijkheid is (“greenwashing”). In andere gevallen wordt de implementatie van duurzaamheidsinitiatieven vooral opgevat als een vorm van filantropie waarin MVO niet verbonden wordt aan het primaire bedrijfsproces. Door sommigen wordt daarom gepleit voor meer regelgeving om de verankering van zowel economische, maatschappelijke en ecologische waarden (People, Planet en Profit) binnen het bedrijfsleven af te dwingen. Volgens recente inzichten moet het streven naar duurzaamheid momenteel echter vooral opgevat worden als de motor achter de innovaties die bedrijven het concurrentievoordeel opleveren om juist in tijden van economische crises beter te presteren (Nidumolou, Prahalat en Rangaswami, 2009; Rijk en Gulpers, 2010). Het verankeren van triple P-waarden binnen een organisatie heeft echter zodanige implicaties voor de bestaande cultuur en structuur van organisaties dat deze ook in het bedrijfsleven niet altijd succesvol verloopt. Juist ten behoeve van de verankering van triple P-incentives is binnen het MVO-denken in de laatste jaren daarom de aandacht voor specifieke bestuurlijke en organisatorische aspecten sterk toegenomen. In dit project wordt onderzocht welke de bepalende factoren zijn waarbij de triple P-waarden binnen het kader van MVO succesvol verankerd kunnen worden.

2.2 Begrippen en definities

Door maatschappelijk verantwoord ondernemerschap beoogt het bedrijfsleven een bijdrage te leveren aan een meer duurzame ontwikkeling van de samenleving. ‘Duurzame ontwikkeling’ refereert hierbij naar het kernbegrip uit het rapport *Our Common Future*, dat in 1987 werd uitgebracht door de VN-Commissie Brundtland. ‘Duurzame ontwikkeling’ wordt daarin omschreven als “*A (worldwide) development (of society) that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*”. Het begrip ‘duurzame ontwikkeling’ als een breed gedragen en gewenste maatschappelijke ontwikkelingsrichting en MVO als de rol van het bedrijfsleven daarin zijn kort na het verschijnen van *Our Common Future* (1987) door John Elkington (1994;1999) in relatie gebracht tot de 3 ‘*Triple P*’ dimensies ‘People’(de sociale dimensie), ‘Planet’ (de milieu dimensie) en ‘Profit’ (de economische dimensie). People, Planet en Profit zijn dan de drie dimensies waarop de duurzaamheids-performance van organisaties kan worden beoordeeld. Het resultaat van die performance wordt weergegeven met de term ‘*Triple Bottom Line*’. In de definitie van MVO van

de Sociaal Economische Raad (2000) zoals die in haar publicatie *De Winst van Waarden* wordt gehanteerd, vinden we de triple P-waarden als volgt terug: *“Maatschappelijk (Verantwoord) Ondernemen (MVO) is een vorm van ondernemen waarbij bedrijven economische, sociale en milieu overwegingen integreren in al hun bedrijfsactiviteiten met een open oog voor de belangen en wensen van hun stakeholders”*.

In de wetenschappelijke literatuur wordt MVO op veel verschillende manieren gedefinieerd, waarbij overlap tussen de verschillende definities wordt waargenomen. Dahlsrud (2007) extraheerde bv bij 37 verschillende definities van MVO 4 overlappende dimensies waarbij 3 van de 4 dimensies bij 35 van de 37 definities voorkwamen. Dommerholt (2009) in zijn recente proefschrift over “Corporate Social Performance” spreekt in dit verband van een “definitiechaos” (pp213) die mogelijk het gevolg is van het feit dat het begrip zich in de loop der tijd ontwikkeld heeft en zich feitelijk nog steeds vernieuwt. Dommerholt analyseerde daarom de inhoudelijke typering van MVO aan de hand van een 24-tal duurzaamheids (rapportage) richtlijnen, zoals bij voorbeeld de in 2002 verschenen duurzaamheids-rapportage-richtlijnen van het Global Reporting Initiative en de Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen van de OESO. Daaruit kwamen 4 inhoudelijke dimensies naar voren: 1) een sociale, 2) een omgevings- 3) een economische en ten slotte 4) een governance dimensie. Deze vier dimensies werden samengesteld uit 200 uni-dimensionele maatstaven (sustainability items) waarvan de relevantie ervan voor stakeholders werd vastgesteld. Aan de hand van de analyse van Dommerholt (2009) kan nu dus gesteld worden dat naast People Planet en Profit ook de “governance dimensie” een centrale rol zou moeten spelen bij het formuleren van MVO-doelstellingen en het meten van MVO performance van bedrijven. Governance staat dan voor een combinatie van kenmerken met betrekking tot het functioneren van de organisatie zelf. Het betreft de aard van het uitgeoefende toezicht op de organisatie, de manier van besturen van die organisatie en van het management van die organisatie. Een duurzamer governance behelst onder andere het verbreden van de organisatiedoelstellingen, een onafhankelijker toezicht, een transparantere communicatie en een uitgebreidere en meer helder gespecificeerde aansprakelijkheid.

2.3 Inhoudelijke aspecten van de 4 MVO-dimensies

De vier MVO-dimensies werden door Dommerholt (2009) onderscheiden na analyse van een groot aantal verklaringen, gedragscodes en richtlijnen waarmee gezaghebbende internationale organisaties een concreet en maatschappelijk breed gedragen invulling hebben gegeven aan de begrippen duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voorbeelden van invloedrijke documenten en organisaties die voor deze analyse zijn gebruikt zijn bij voorbeeld documenten van de OECD (zoals die over multinationale ondernemingen), de Verenigde Naties (zoals die over milieuaspecten van UNEP en/of die over het handelen van multinationale ondernemingen van het Global Compact en/of die over de jaarverslaglegging van ondernemingen van GRI), de Wereldbank en IFC (zoals die zijn neergelegd in de Equator Principles over adequaat management van grote projecten in ontwikkelingslanden), de WBCSD (zoals uitgewerkt in onder andere de publicatie *Walking the Talk* van Holliday, O.C., Schmidheiny, S. en Watts, P. , 2002), de ISO (zoals ISO 9000 over kwaliteitsmanagement of ISO 14000 over milieumanagement), de ILO (zoals over mensenrechten en over arbeidsomstandigheden). De voornaamste karakteristieken op grond waarvan de 4 MVO-dimensies kunnen worden onderscheiden en beoordeeld, worden in tabel 1 weergegeven.

2.4 MVO als onderdeel van de business case

Momenteel wordt in toenemende mate betoogd dat duurzaam ondernemen niet alleen maatschappelijk wenselijk zou zijn, maar ook een noodzakelijke voorwaarde voor een onderneming

om zijn (inter)nationale concurrentiepositie op de langere termijn te behouden (Carroll and Shabana, 2010; Nidumolou en Prahalat, 2009). Deze stelling lijkt bevestigd te worden door studies waarin een positief verband wordt aangetoond tussen 'CSR' (corporate social responsibility) en 'CSP' (corporate social performance) (Callan & Thomas, 2009; Wood, 2010). In het recente ING-rapport van de onderzoekers Rijk en Gulpers (2010) wordt in dit verband gesproken over de opkomst van "the Third Industrial Revolution" die gekenmerkt zal worden door de opkomst van archetypische Multi-committed Companies (MCC) als voorwaarde voor het verkrijgen en behouden van "consumer loyalty". Daarmee lijkt een einde te zijn gekomen aan het meer conventionele businessmodel van Friedman (1962) waarin betoogd wordt dat het management van een onderneming zich uitsluitend bezig zou moeten houden met winstmaximalisatie, zowel in het belang van de ondernemer en zijn aandeelhouders als indirect in het belang van de maatschappij als geheel. Hoewel de vernieuwde visie op ondernemerschap waarin het belang van MVO als noodzakelijke voorwaarde voor (duurzaam) succes wordt geformuleerd, nog volop ter discussie staat, wordt deze visie wel gedeeld door een aantal invloedrijke nationale en internationale organisaties zoals de Sociaal Economische Raad, de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, de Europese Commissie, de Organisation for Economic Coöperator and Development, het Global Compact en de World Business Council for Sustainable Development. Carroll and Shabana (2010) noemen hierbij de volgende 4 motieven voor het integreren van MVO in de business case: a) kosten en risico reductie; b) het behalen van een betere concurrentiepositie; c) het verkrijgen van een 'licence to produce'; en 4) het vinden van win-win situaties door synergistische waardecreatie. Vanuit de maatschappij wordt daarnaast in toenemende mate het belang van MVO benadrukt, mede omdat nationale overheden in een globaliserende wereldmarkt in steeds mindere mate in staat lijken om sociale en milieuproblemen door wet- en regelgeving alleen te beheersen (Maessen, van Seters en van Rijkevorsel, 2007; Smith, 2003).

2.5 Verankering van MVO binnen een organisatie

De breedte en diepgang van duurzame ontwikkeling (DO) en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) zijn van dien aard dat het implementeren van MVO in een organisatie impact zal hebben op de bestaande cultuur en structuur van die organisatie. Het optreden van een dergelijke cultuurverandering lijkt alleen plaats te vinden wanneer de implementatie van MVO zich richt op de kernactiviteiten en op de kernbusiness van de onderneming. Bij voorbeeld, hoewel het door een bedrijf bouwen van een school of ziekenhuis in een ontwikkelingsland zeker kan worden gezien als een prijzenswaardig en op duurzaamheid gericht initiatief, heeft dat voor de cultuur en structuur binnen het bedrijf veel minder consequenties dan het vanuit een MVO visie veranderen van het eigen innovatiebeleid, de eigen productieprocessen of de eigen producten en diensten. Een MVO-geïnduceerde cultuur en structuur verandering lijkt echter noodzakelijk voor een langduriger verankering van triple P-waarden ten koste van het gangbare economische business model binnen een organisatie.

Het is gebleken dat veranderingen in de cultuur en structuur van organisaties in relatie tot maatschappelijk verantwoord ondernemen doorgaans lange veranderingstrajecten omvatten: de bestaande verdeling van invloed en macht binnen en tussen organisaties, de bestaande systemen en procedures of de bestaande prikkels voor het belonen van medewerkers kunnen niet van de ene op de andere dag worden aangepast. Het handelen en denken vanuit een inmiddels achterhaalde bedrijfscultuur kan vaak jaren achtereen het implementeren en verankeren van duurzame initiatieven belemmeren. Een terugval op de oude waarden, denkwijzen, cultuur en structuren en het daaraan gekoppelde handelen, kan gedurende een lange periode plaatsvinden (> 10 jaar; Van Dinten, 2003). Met regelmaat krijgt men dan te maken met een terugval naar oude waarden en gewoonten zodra in MVO projecten of programma's de primaire doelstellingen zijn gerealiseerd: op dat moment wordt

dit type projecten en programma's te snel als "business as usual" beschouwd, waarna echter maar al te vaak blijkt dat zij toch niet zonder specifieke MVO-kennis, management aandacht en support kunnen blijven voortbestaan.

In hun studie "Organizational Stages and Cultural Phases: a critical review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development" (Maon, Lindgreen and Swaen, 2010), onderscheidde Maon et. al. drie opeenvolgende 'culturele fasen' in een MVO transitieproces: nl 1) die van 'weerstand' (CSR cultural reluctance); 2) 'grip' (CSR cultural grasp) en 3) 'inbedding en verankering' (CSR cultural embedment) met daarbinnen in totaal 7 aparte MVO-stadia met voor ieder stadium aparte karakteristieken. Deze karakteristieken variëren van actieve tegenstand tegen MVO of het instrumenteel toepassen van MVO-marketing strategieën ('greenwashing') ten behoeve van korte termijn economische profits (stadium 1) tot MVO als een in de bedrijfscultuur en het management verankerde waarde (stadium 7). Een bedrijf in stadium 7 behoeft daarbij geen extra management aandacht of beheersmaatregelen bij het implementeren en verankeren van MVO-waarden omdat MVO zelf zich tot 'business as usual' heeft ontwikkeld. Maon et al benadrukken hierbij echter dat 1) MVO-ontwikkeling in de praktijk een dynamisch en continu proces is; 2) dat sommige MVO-fasen binnen organisaties worden overgeslagen en 3) dat subculturele verschillen binnen organisaties kunnen bestaan tussen verschillende hiërarchische lagen en/of functionele units. De vraag die in het onderzoek van Maon et al echter onbeantwoord blijft is welke factoren binnen de dynamiek van een dergelijk MVO ontwikkelingsproces nu van cruciaal belang zijn om triple P-waarden die behoren bij MVO-projecten, programma's en initiatieven te helpen verankeren.

Uit de literatuur is een groot aantal 'succes- en faalfactoren' voor MVO beschreven (Groven et.al., 2010). Hoewel bekend is dat de aanwezigheid van deze factoren de implementatie van MVO-projecten binnen een organisatie kan faciliteren, is andersom ook gebleken dat de aanwezigheid van deze facilitatoren zeker geen voldoende voorwaarde hoeft te zijn voor het succesvol implementeren en verankeren van duurzaamheidsinitiatieven. Dit is mogelijk nu te begrijpen vanuit de gedachte dat organisaties in vroege dan wel latere MVO stadia verschillende morele, culturele, strategische en organisatorische culturele karakteristieken kunnen hebben (Maon et al, 2010). Om de waarde van succes- en faalfactoren voor de implementatie en verankering van triple P-waarden binnen een organisatie te kunnen begrijpen, zullen deze dan ook op waarde geschat moeten worden binnen het dynamisch perspectief van MVO-transitie en culturele fases.

2.6 Onderzoeksvraag

Vanuit haar ambitie om duurzame innovaties te stimuleren, is TransForum geïnteresseerd in de vraag welke mechanismen een rol spelen bij de verankering van triple P-waarden in business-ontwikkeling. In dit onderzoek willen we daarom nagaan welke factoren van significant belang zijn bij het ontwikkelen, implementeren en verankeren van MVO-waarden (people planet profit governance) binnen bedrijven die binnen het MVO-veld tot een voorhoede behoren. Hiertoe zullen MVO succes- en faalfactoren geïdentificeerd worden, die waar mogelijk geplaatst worden binnen de dynamische context van morele, culturele, strategische, organisatorische, bestuurlijke en maatschappelijke karakteristieken van het betreffende bedrijf. Daartoe zullen (naast een literatuurstudie), semigestructureerde diepte-interviews met ervaringsdeskundigen worden uitgevoerd. Na analyse zullen de uitkomsten waar mogelijk worden vertaald naar de context van TransForum.

Tabel 1: Overzicht van de soort eisen die gesteld worden door internationale verklaringen, richtlijnen en gedragscodes (zie tekst) aan de MVO performance van organisaties op de 4 MVO-dimensies 'people', 'planet', 'profit' en de vierde dimensie 'governance'. Gebaseerd op Dommerholt (2009)

People	Sociale dimensie
<i>werknemers</i>	zoals in werkgever/werknemer relaties, diversiteit, gelijke kansen en beloning, health en safety, beloning, opleiding en training, werk-prive balans, enzovoorts
<i>lokale gemeenschap</i>	zoals respecteren en/of verbeteren van milieu en sociale leefomstandigheden, interactie en communicatie, lobby, relaties met overheden, ondernemen van politieke activiteiten, beloning, omkoping, corruptie
<i>mensenrechten</i>	zoals ten aanzien van de fundamentele rechten, kinderarbeid, vrouwenrechten, gedwongen arbeid, vrijheid van vereniging, collectieve onderhandeling, discriminatie, klachten behandeling, disciplinaire maatregelen
<i>klanten</i>	zoals marketing en advertentie gedrag, interacties met klanten, klanten rechten en privacy, veiligheid van producten en diensten, producten en diensten informatie / prijs / kwaliteit / veiligheid / specificaties / distributie / gebruik
<i>Zakelijke partners</i>	zoals monitoring en behandeling volgens ethisch gefundeerde gedragsregels en/of wet en regelgeving, selectie, betaling, beoordeling op milieu performance en sociale performance, samenwerking
<i>concurrenten</i>	vorm en inhoud van competitief gedrag in de markt en gewenste openheid naar autoriteiten
<i>kapitaalverstrekkers</i>	vorm en inhoud van verantwoordelijkheden en gedrag
Planet	Milieu-dimensie
<i>de aard en kwaliteit van producten en diensten</i>	zoals levenscyclus, grondstoffen efficiëntie, energie efficiëntie, milieu impact, hergebruik, verwijdering, biologische afbreekbaarheid, genetische modificatie, innovatietempo
<i>het grondstoffengebruik in productieprocessen</i>	zoals wijze van gebruik, besparing en verduurzaming van: energie / ruimte / (al dan niet hernieuwbare) materialen / water
<i>het transport, de keuze van het vervoersysteem en de materiële keuze</i>	aan het gehele productieproces gebonden, gerelateerde sociale, milieu en energie voetafdruk
<i>de aard en kwaliteit van producten en diensten</i>	zoals levenscyclus, grondstoffen efficiëntie, energie efficiëntie, milieu impact, hergebruik, verwijdering, biologische afbreekbaarheid, genetische modificatie, innovatietempo
<i>de levende natuur</i>	zoals bescherming van ecosystemen, dierenwelzijn, biodiversiteit en het gebruik van het voorzorgsbeginsel
<i>het afval en de emissies</i>	zoals omvang en effecten op kwaliteit bodem / water / lucht, behandeling, import/export, hergebruik, verminderen toxiciteit, opslag, transport
<i>onderzoek en technologie</i>	zoals de focus op een duurzamer ontwikkeling, het realiseren van stapsgewijze en sprongsgewijze innovaties, het verhogen van de eco-efficiency en het verminderen van de milieubelasting

Vervolg tabel I:

Profit	Economische dimensie
<i>de markt en de marktwaarde</i>	zoals de toegevoegde waarde, de inzet van de verschillende drivers van toegevoegde waarde, de transparante presentatie van economische prestaties, het inzicht in activa / verplichtingen / opbrengsten / kosten / financiële en bedrijfsresultaten / kasstromen / financiële performance indicatoren en tenslotte het adequaat gebruik van regels voor accountancy en rapportage
<i>de positie in de markt</i>	zoals de kracht en omvang van de onderneming in de betreffende markt, de marktkennis, de marktpositie, het marktaandeel, de innovatiekracht
<i>de effecten op de omgeving inclusief de "lokale" gemeenschap</i>	zoals de economische stabiliteit, werkgelegenheid, economische groei, inkomenspositie, investeringsgedrag, werkloosheid, inkomens aantasting / -verslechtering, economische impact op de levensgemeenschap in het vestigingsgebied
governance	Governance dimensie: een combinatie van kenmerken met betrekking tot bestuur en functioneren van de organisatie
<i>de raden van commissarissen en bestuur</i>	zoals de zorgvuldige vastlegging en naleving van: de sleutel functies; de cruciale verantwoordelijkheden; de beloning; de samenstelling volgens richtlijnen met betrekking tot expertise, selectie, verkiezing en het afzetten van leden; de communicatie met en tussen de raad van commissarissen en de raad van bestuur en van deze met het senior management van de onderneming
<i>de fundamentele principes van ethische aard, duurzame ontwikkeling en integriteit</i>	zoals het vertalen daarvan in missiestatements, gedragscodes en een overall beheersfilosofie
<i>de vertaling van fundamentele principes in centrale bedrijfsprocessen</i>	zoals in doelen en prioriteiten voor performance in: beheer en bestuur / strategie/ bedrijfsbeleid / sociaal beleid / milieu beleid / economisch beleid leidend tot:
<i>de aandeelhouders</i>	(bevestigen van de rechten van aandeelhouders in het algemeen met bijbehorende zorgvuldige en billijke: behandeling, deelname aan besluitvorming, winstdeling, eigendomsregistratie, mogelijkheden tot overdragen van aandelen, communicatie en informatieverstrekking)
<i>de stakeholders</i>	(zoals identificatie en selectie van cruciale stakeholders, hun belangen, participatie mogelijkheden, rechten en communicatie)

3. Methode

Selectie van deskundigen

Uit de literatuur weten we dat verschillende factoren van invloed zijn op het succesvol implementeren en verankeren van duurzame waarden binnen organisaties. Daarbij kunnen de volgende niveaus worden onderscheiden (zie ook Elzen, Leeuwis en van Mierlo, submitted):

1. maatschappelijk gebonden factoren (macro-niveau)
2. organisatiegebonden factoren (meso-niveau)
3. project- en programmegebonden factoren (microniveau)

Bij de selectie van deskundigen werd ervoor gekozen ongeveer de helft van de interviews af te nemen bij ervaringsdeskundigen met specifieke kennis en ervaring op het micro/meso-niveau, en de andere helft met specifieke kennis en ervaring op het meso/macro-niveau. Tevens werd ervoor gekozen om de helft van de interviews af te nemen met deskundigen binnen één specifieke organisatorische context, terwijl de andere helft van de interviews werd afgenomen met deskundigen uit verschillende andere organisaties en instanties. Op die manier kregen we inzicht in de factoren die een rol spelen op de verschillende niveaus, en bovendien konden we inzicht krijgen in de vraag op welke manier organisatiegebonden factoren interfereren met project- en programmegebonden factoren.

Tussen oktober 2009 en februari 2010 werden 14 MVO-deskundigen geïnterviewed. Deze deskundigen vormen een voorhoede van initiatiefnemers die vanuit verschillende invalshoeken en functies en vaak binnen verschillende ondernemingen, duurzaamheid binnen het bedrijfsleven hebben gestimuleerd. De deskundigen werden in eerste instantie geselecteerd uit het netwerk van één van de auteurs van dit rapport (prof drs. S. de Hoo). Vervolgens werd de selectie van deskundigen met in achtname van bovengenoemde overwegingen via “convenience sampling” (Lindlof and Taylor, 2002) uitgebreid tot 14 interviews. Alle door de onderzoekers benaderde deskundigen waren bereid tot een interview (behalve één die in de interviewperiode in het buitenland verbleef).

In eerste instantie werden 7 interviews gehouden met MVO-deskundigen binnen één en dezelfde organisatorische context (een multinationale onderneming in de dienstverlening). Het nadeel van één organisatie wordt overigens in ruime mate gecompenseerd door het voordeel dat deze organisatie in veel verschillende bedrijfstakken en projecten actief aan MVO initiatieven heeft bijgedragen. Het gaat ons in dit project vooral om het vergaren van ervaringen in uiteenlopende MVO projecten en op verschillende beslissingsniveaus in organisaties, sectoren en de maatschappij. De overige personen waren in relatie met MVO werkzaam of werkzaam geweest (vaak in diverse functies) op het terrein van beleidsontwikkeling, kennisontwikkeling en/of advisering (bij overheid, adviesorganisaties en/of innovatieprogramma's) of bij andere multinationale ondernemingen (oa in de dienstverlening, de voedingsmiddelenindustrie en de retail). In bijlage I wordt een overzicht gegeven van de personen die geïnterviewed zijn. De geïnterviewden werden zowel bevraagd over duurzame initiatieven die in hun ogen “geslaagd” waren als over duurzame initiatieven die in hun ogen “mislukt” waren. Een overzicht van deze initiatieven is opgenomen in bijlage 2.

Opzet van de interviews

Bij de interviews werd gebruik gemaakt van een semigestructureerde opzet (Lindlof en Taylor, 2002), waarbij de ervaringsdeskundigen zowel op micro/meso-niveau als op meso/macro-niveau werden bevraagd. De nadruk van het gesprek op één van beide niveaus verschilde afhankelijk van de specifieke deskundigheid van de ervaringsdeskundige.

Op *micro/meso – niveau* werden in eerste instantie 1 of 2 MVO-projecten of programma's uitgekozen waar de betreffende ervaringsdeskundige recentelijk intensief bij betrokken was geweest. Binnen deze onderwerpen werd vervolgens dieper ingegaan op de succes- en faalfactoren bij het implementeren en verankeren van deze projecten en/of programma's. De onderwerpen waar verder op werd doorgevraagd, waren:

- Beschrijving van het project/programma
- Ontwerp en doelstellingen
- Business case
- Management karakteristieken
- Evaluatie en verantwoording
- Support uit de organisatie
- Rol van de stakeholders
- Faciliterend beleid.
- Lessons learned

Op *meso/macro-niveau* werd doorgevraagd over meer generieke verankeringsmechanismen van duurzaamheidsinitiatieven en de bijdrage van het bedrijfsleven daarbij. Dit werd vaak besproken aan de hand van projecten en programma's die bij andere ervaringsdeskundigen ook besproken werden. Op deze manier werden de verschillende duurzaamheidsinitiatieven gedurende de opeenvolgende interviews regelmatig vanuit een ander daglicht gezien en besproken. In totaal werden ruim 30 MVO-projecten en programma's besproken. In bijlage 2 is een overzicht gegeven van de verschillende soorten duurzaamheidsinitiatieven die in de interviews besproken werden.

Alle interviews werden afgenomen door dezelfde twee personen (prof S. de Hoo en dr. F.H. de Jonge). De interviews werden met een voice recorder opgenomen. Tijdens de gesprekken werd toegezegd dat de door de deskundigen verstrekte informatie vertrouwelijk zou worden behandeld. In het kader van deze vertrouwelijkheid worden evt. citaten in deze rapportage dan ook geanonimiseerd weergegeven. In veel gevallen is ten behoeve van de vertrouwelijkheid een citaat geparafraseerd, hetgeen betekent dat we de opmerking van de respondent in onze eigen woorden hebben samengevat. In die gevallen wordt dat apart vermeld. Om dezelfde reden is voor het gebruik van citaten en parafrases eerst toestemming gevraagd aan de respondenten alvorens deze in de huidige rapportage op te nemen.

Verwerking van de interviews

In totaal werd 22 uur interview materiaal verzameld. De gemiddelde duur van de interviews was 1,5 uur (met een minimum van 1 uur en een maximum 2 uur en drie kwartier). Van de interviews werden eerst transcripten gemaakt. Vervolgens werden de interviews door de projectleden gelezen en door 3 verschillende onderzoekers onafhankelijk van elkaar gecodeerd in zo veel mogelijk verschillende te onderscheiden "MVO succes- en faalfactoren". Na de codering is vervolgens een workshop georganiseerd met de projectleden waarbij de relatie tussen de gecodeerde succes- en faalfactoren enerzijds en de gezochte verankeringsmechanismen anderzijds werd besproken. Deze

workshop gaf aanleiding tot twee manieren waarop de data verder gestructureerd werden. Deze analyses (analyse I en analyse II) worden hieronder beschreven:

Analyse I (beschreven in hoofdstuk 4)

In de eerste analyse wordt een onderscheid aangebracht in de volgende drie niveaus: nl

1. het niveau van de maatschappelijke stimulering (macro-niveau)
2. het niveau van duurzaam bedrijfsbeleid (meso-niveau)
3. het niveau van MVO projecten en programma's (micro-niveau)

Daarbij wordt opgemerkt dat de grote complicatie is, dat op elk niveau andere groepen betrokkenen de regie voeren en er op elk niveau andere doelstellingen spelen (niveau 1: maatschappelijke overwegingen; niveau 2: bedrijfsbelangen en op niveau 3: belangen en posities van individuen en groepen) en op elk niveau andere instituties invloed uitoefenen (niveau 1: maatschappelijke en politieke besluitvorming; niveau 2: marktposities en invloed van klanten, concurrenten en aandeelhouders; niveau 3: arbeidsverhoudingen, interne besluitvormingsstructuur en beloningssystemen). In deze analyse zijn de gecodeerde succes- en faalfactoren op elk van de drie niveaus ondergebracht in grotere blokken binnen een stroomdiagram waarbij elk blok een essentieel onderdeel vormt van het initiëren, implementeren en verankeren van MVO-waarden.

Analyse II (beschreven in hoofdstuk 5)

In de tweede analyse zijn de gecodeerde succes- en faalfactoren gegroepeerd in samenhangende thema's waarin relaties tussen succes- en faalfactoren over de drie niveaus van analyse I heenlopen.

De samenhangende thema's zijn:

1. het benoemen en definiëren van de business case
2. de ontwerpfilosofie van het MVO initiatief
3. innovatie
4. stakeholderbetrokkenheid
5. het creëren van draagvlak
6. verankeren van duurzaamheidsinitiatieven

Binnen deze analyse is bij elk van deze geïdentificeerde thema's steeds de relatie met verankeringsmechanismen besproken zoals die uit de interviews naar voren komt, naast de relatie zoals die uit de literatuur naar voren komt.

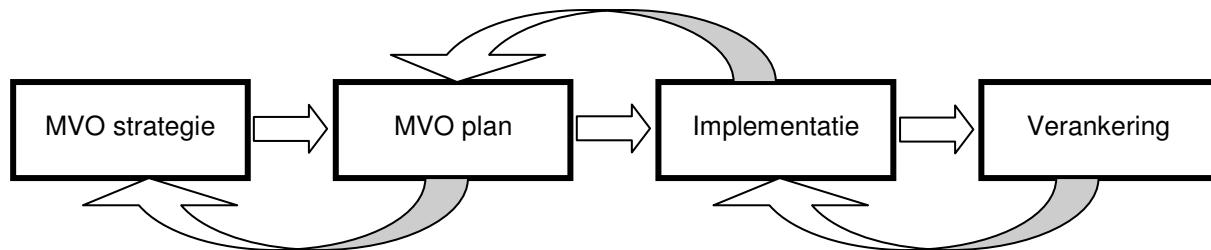
4. Resultaten

4.1 Verschillende niveaus waarop stimuleringsmaatregelen aangrijpen

De duurzaamheidsinitiatieven die we nader hebben geanalyseerd geven een gevarieerd en genuanceerd beeld van de succes- en faalfactoren die in de praktijk hebben gespeeld. Daarbij zijn niet alleen succesvolle, maar ook niet-succesvolle initiatieven nader bekeken. Een succesvol initiatief tot duurzaam ondernemen is een initiatief dat heeft geleid tot een bestendige verandering van bedrijfsfunctioneren dat leidt tot aantoonbaar betere duurzaamheidsprestaties zonder dat daarvoor op de langere termijn aanvullende stimuleringsmaatregelen nodig zijn. Het gaat derhalve om initiatieven die op de kortere termijn, via subsidies of regulering, organisaties aanzetten tot meer duurzame activiteiten, maar die op de langere termijn beogen dat deze veranderingen onderdeel worden van de normale bedrijfsvoering, waardoor aanvullende stimulering overbodig wordt.

De gevalsstudies hebben aangetoond dat er drie verschillende niveaus zijn waarop stimuleringsmaatregelen ingrijpen: het niveau van de *bedrijfssector* waarop maatschappelijke stimuleringsmaatregelen zich richten (dit kan overigens ook het niveau van de nationale economie zijn), het *organisatieniveau* (het management van organisaties dat besluit al of niet aan de stimuleringsmaatregel gehoor te geven) en het *projectniveau* (uitvoerders binnen de organisaties die belast worden met de concrete uitvoering van duurzaamheidsinitiatieven). Succesvolle initiatieven blijken op elk van deze niveaus tot de gewenste keuzen te hebben geleid. Deze initiatieven hebben geleid tot duurzaamheidsbeleid dat onderdeel is geworden van de normale bedrijfseconomische strategie van organisaties. In alle succesvolle initiatieven betekent dit dat duurzaamheid samen dient te gaan met een gezond financieel-economische beleid. Economische belangen dienen op een innovatieve manier te worden gecombineerd met duurzaamheidsbelangen. De grote uitdaging van het stimuleren van duurzaamheid is nu gelegen in het succesvol combineren van de verschillende belangen op elk van de drie niveaus en tussen de niveaus onderling. De algemene conclusie uit onze analyses is dat gerichte stimulering van duurzaamheidsinitiatieven een grote complexiteit kent doordat op elk niveau andere belangen spelen, andere beslissers afwegingen moeten maken en dat deze beslissers onderling verschillende keuzealternatieven hebben. Zo speelt op elk niveau de besluitvorming zich in een eigen institutionele context af: op het niveau van de sector is de politieke en maatschappelijke besluitvorming dominant, op organisatieniveau spelen bedrijfsbelangen en belangen van aandeelhouders een rol, terwijl op het niveau van de projectuitvoering individuele belangen en groepsbelangen van invloed zijn die op hun beurt weer worden beïnvloed door de in organisaties aanwezige beoordelings- en beloningsstructuur. Beslissers op verschillende niveaus hebben hierdoor van elkaar afwijkende alternatieven waaruit zij kunnen kiezen en ook een andere beoordeling van opbrengsten en kosten. Zo hebben ondernemers andere alternatieven dan beleidsmakers: zij kunnen wellicht dezelfde duurzaamheidsopbrengst ook realiseren in het buitenland, of zij hebben wellicht mogelijkheden in het buitenland die hetzelfde rendement opleveren zonder de verplichting aan duurzaamheid te doen. Dit geldt ook voor projectuitvoerders: zij kunnen hun tijd wellicht productiever besteden aan activiteiten die hen meer inkomen of aanzien opleveren dan zich te schikken in het duurzaamheidsbeleid van de ondernemingsleiding. Al deze belangen, beslissers en keuzen dienen op elkaar te worden afgestemd. Daarnaast dienen deze keuzen een plaats te krijgen in een bedrijfsmodel waar duurzaamheid en financieel-economisch rendement gezamenlijk gerealiseerd dienen te worden. Het falen van de afstemming op één van de drie niveaus betekent in het algemeen dat het hele programma faalt. Gezien de grote complexiteit van het gehele systeem is het nog verwonderlijk dat veel landelijke of sectorgewijze initiatieven uiteindelijk tot succes hebben geleid.

Bij nader inzien blijkt tevens dat elk niveau een eigen proces van ontwerp, implementatie en verankering van duurzaamheidsbeleid kent. Ook op elk afzonderlijk niveau kunnen problemen ontstaan in het ontwikkelproces naar duurzaamheid. De aard van de processen, en daarmee ook van de invoeringsproblemen, verschilt tussen de niveaus. Wel is het duidelijk dat alle processen kunnen worden ingedeeld in vier duidelijk onderscheidbare implementatiestappen (zie figuur 1).



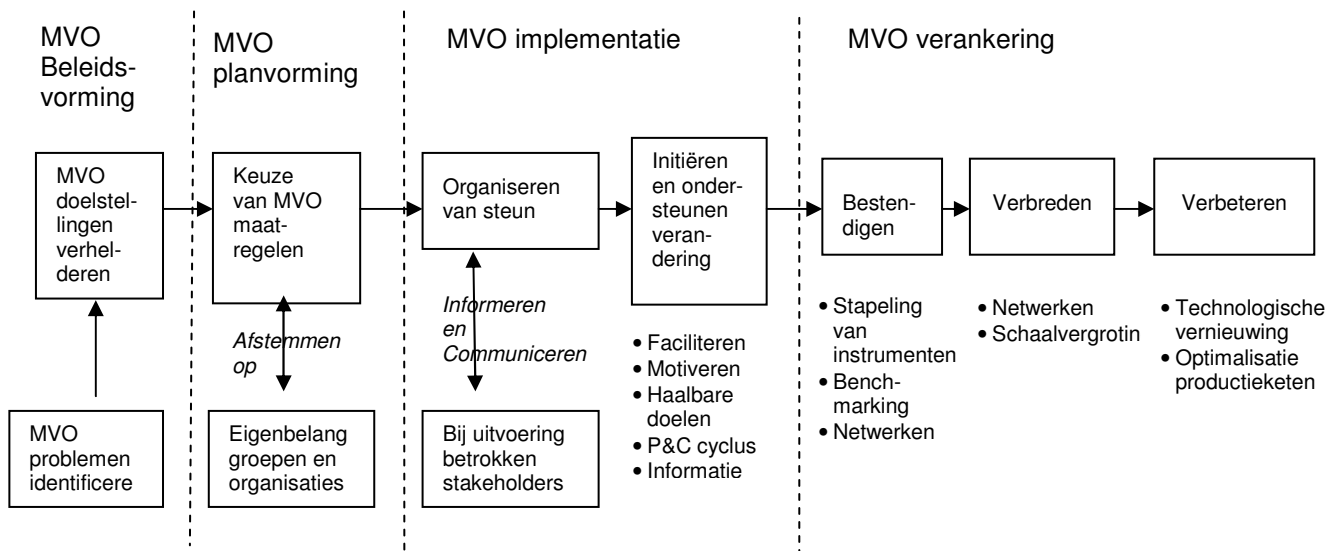
Figuur 1: Ontwikkelingsproces MVO initiatieven

In *MVO strategie* vindt de besluitvorming plaats over de noodzaak tot MVO, de doelstellingen van MVO-beleid en de keuze van MVO-middelen (programma's en projecten). In *MVO plan* worden de algemene strategische uitgangspunten en beleid geconcretiseerd in concrete op korte termijn uitvoerbare activiteiten. Hierbij gaat het om het verwerven van voldoende steun en het ontwikkelen van levensvatbare business cases. Levensvatbaar betekent dat de business case aansluit bij de belangen die bij de business case betrokken partijen hebben. De *implementatie* concentreert zich op een eerste concrete uitvoering van de business case. Hierbij gaat het om pilot projecten en innovaties die veelal additioneel worden ondersteund door algemene stimuleringsmaatregelen of tijdelijke bedrijfsondersteuning. Echter, het uiteindelijke doel is een zelfstandig duurzaam voortbestaan van de ontwikkelde initiatieven als een onlosmakelijk deel van de bedrijfsvoering. Dat gebeurt meestal niet vanzelf, maar het is noodzakelijk dat specifieke verankeringsmaatregelen worden genomen die ervoor zorgen dat het nieuwe initiatief in de normale bedrijfsvoering wordt geïntegreerd. De *verankering* is een proces dat beoogt succesvolle implementatieprojecten te laten uitgroeien tot ook op de langere termijn succesvolle activiteiten. Hierbij zijn drie processen belangrijk: bestendiging, verbreding en verbetering. Bij bestendiging zoekt men naar mogelijkheden de nieuwe MVO implementaties in de normale bedrijfsvoering te brengen. Systemen van bedrijfsplanning, monitoring en beloning kunnen het bestendigingsproces ondersteunen. Tegelijkertijd kan men zoeken naar verbreding: het laten overnemen van succesvolle MVO implementaties door anderen, waardoor draagvlak en ontwikkelingsmogelijkheden van MVO projecten worden vergroot. Ten slotte is het van belang naar continue verbetering te zoeken, omdat ook de duurzaamheidsproblematiek zélf voortdurend verschuift en vernieuwt. In het algemeen zullen niet direct optimale oplossingen worden geïmplementeerd, maar kan men incrementeel van MVO-vernieuwingen gebruik maken om voortdurend nieuwe voortgang te maken.

Ervaringen in elke fase van het ontwikkelingsproces kunnen ervoor zorgen dat er een terugkoppeling plaatsvindt naar voorgaande stappen. De meeste stappen worden op elk niveau op een andere wijze uitgevoerd. Deze verschillen introduceren op elk niveau ook weer andere complicaties en problemen. In dit hoofdstuk willen we graag van elk niveau laten zien hoe het ontwerp- en implementatieproces eruit ziet. Tevens geven we op elk niveau inzicht in de succes- en faalfactoren die invloed hebben op de introductie en verankering van duurzaamheidsinitiatieven.

4.2 Maatschappelijke stimuleringsmaatregelen op sectorniveau

TransForum is een goed voorbeeld van een maatschappelijk stimuleringsprogramma. Het is geboren uit een maatschappelijke vraag en veelal ondersteund door de overheid of door groepen organisaties of professionele beroepsbeoefenaren. In de ontwikkeling van maatschappelijke stimuleringsprogramma's kunnen we vier stappen onderscheiden: MVO beleidsvorming, MVO planvorming, MVO implementatie en MVO verankering (zie figuur 2).



Figuur 2: Maatschappelijke stimulering op sectorniveau

Beleidsvorming

Om een levensvatbaar MVO beleid te formuleren is het verstandig heldere doelstellingen te formuleren die rechtstreeks zijn afgeleid uit de MVO probleemidentificatie. Bij die heldere doelstellingen hoort ook eerlijkheid over wat je wilt en kunt bereiken:

We hadden een idee opgesteld wat we wilden en we hadden onze doelstellingen helder geformuleerd en dat is les 1 bij MVO: formuleer je doelstelling! En wees daarin wel eerlijk. Het klinkt misschien wat moeizaam, maar de meesten die MVO willen doen die weten niet waar ze heen willen. Bij velen is de doelstelling Greenwashing (men probeert een groen image te bouwen zonder het daadwerkelijk te zijn) en dat is bij de LNV-projecten ook heel vaak zo (commentaar op de groenregeling).

Bij het formuleren van doelstellingen is *timing* een belangrijk thema: de sector moet “er aan toe zijn”, dat wil zeggen de aard en ernst van de problemen herkennen. Betrokken maatschappelijke partijen kunnen een verschillende houding ten opzichte van duurzaamheid kiezen: ontkenning (“we hebben er niets mee van doen”), defensief (“het is niet onze schuld”), preventief (“we zorgen dat het niet meer gebeurt”), productonwikkend (“we gaan actief duurzaamheid ondersteunen”) en het veranderen van de reguliere bedrijfsvoering (“het is een standaard onderdeel van onze bedrijfsvoering geworden”). Het is van belang in het veld van partijen spelers te identificeren die bereid zijn om initiatieven te nemen en die in staat zijn om andere partijen aan te zetten het goede voorbeeld te volgen:

Als jouw spelers allemaal in de defensieve fase zitten, dan kom je nergens. En dat speelt bij LNV heel sterk. Als je naar de sectoren kijkt binnen LNV –ik richt het maar een beetje op LNV- daar zie je dat bijvoorbeeld de tuinders verder zijn dan de akkerbouwers en de veetelers. En als je iets met die akkerbouwers wilt, dan zul je eerst moeten beginnen te proberen ze wat verder te duwen in die schaal van defensief, preventief, en dan productontwikkeling. (...)

We hebben ons vooral gericht op enkele kleine banken. Dat is heel bewust gedaan, want grote spelers hebben geen belang bij verandering. De hebben de markt en die hebben de macht. Die hebben het inzicht en die hebben alleen maar belang bij de status quo. Het is naïef te denken dat ze staan te trappelen om hun dominantie in gevaar te brengen.

Planvorming

Bij het vormgeven van concrete MVO maatregelen zijn er twee niveaus waarop men de maatregelen kan richten: op losse projecten en op een programma. Het richten op losse projecten kan levensvatbaar zijn, zolang deze elkaar kunnen versterken tot een dragend programma dat voor voldoende massa kan zorgen. De koppeling tussen deze twee niveaus wordt nog wel eens uit het oog verloren. Het verdient aanbeveling bij het formuleren van beleid oog te hebben voor de hele keten, en niet voor geïsoleerde onderdelen daarvan.

De keuze van concrete MVO maatregelen dient aan enkele voorwaarden te voldoen:

1. Ze moeten *aansluiten bij het eigenbelang* van de deelnemers. Bij de planvorming moet al rekening worden gehouden met de effecten van deze maatregelen op de financieel-economische effecten ervan voor de deelnemers.
2. De MVO maatregelen moeten rekening houden met de effecten die ze veroorzaken in de hele keten in een sector. Bedrijven in de keten kunnen de werking van MVO maatregelen versterken of teniet doen. Daarbij is het niet altijd nodig om iedere organisatie te stimuleren, maar juist een relevante *kopgroep* die een voorbeeld kan stellen voor de overige partijen.
3. Ze moeten op den duur *onderdeel kunnen worden van de normale bedrijfsvoering*. Projectgewijze stimulering van tijdelijke aard heeft vaak het risico dat het beperkt blijft tot oppervlakkige verandering die verdwijnt zodra de stimuleringsmaatregel wordt beëindigd.
4. Er moet *flexibiliteit* zijn ingebouwd om mogelijkheid te bieden voor verandering, die wordt veroorzaakt door (a) veranderingen in publieke voorkeuren, (b) innovatie van deelnemende organisaties, (c) veranderende marktverhoudingen en (d) wijzigingen in de duurzaamheidsproblematiek in de toekomst.
5. Er moeten mogelijkheden zijn ingebouwd voor *verbreding van maatschappelijke deelname* en tot voortdurende MVO verbeteringen.

Het onderwerp flexibiliteit wordt door veel geïnterviewden als een belangrijk thema aangemerkt. Daarbij is de boodschap om ondernemers de keus te geven om die maatregelen te treffen die voor zijn/haar situatie zinvol zijn.:

In alle oude regelingen voor de tuinbouw zeiden we “je moet een Hr-ketel nemen, of je moet dubbel glas nemen, of je moet dit of je moet dat doen.” Nou, en dat werkte niet, want in het ene geval had die meneer toevallig nog een goeie ketel, die wel wat oud was, maar hij deed het nog goed en die gaat hij niet weggoaien. Dus toen hebben we voor de

tuinbouw bijvoorbeeld een 'Groenlabel kas' bedacht. Een 'Groenlabel kas' zo noemde we dat. En dat ging ongeveer als volgt: je kijkt naar een kas. Wat gebeurt er in een kas. Water zit daar in, daar zit bodem, daar zit lucht en daar zit energie in. Dit is wat het gemiddelde is in het hele land. Iedere tuinder die in aanmerking wil komen voor die regeling die moet minstens een bepaalde verbetering laten zien. Met 1 procentpunt verbetering verdient hij één punt verbetering van de basiswaarde. En hij mag zelf kiezen waar hij die punten neerlegt. Zit iemand dichtbij een warmwater leiding van afvalwater of afval CO₂, dan sluit hij daar maar op aan, dan krijgt hij zoveel punten. Op deze wijze geef je de ondernemer de keus om die maatregelen te treffen die voor zijn bedrijf realiseerbaar en zinvol zijn.

De afstemming op het eigenbelang van groepen en organisaties is noodzakelijk om ook op de langere termijn gedragsverandering te kunnen garanderen. Aansluiting bij eigenbelang kan worden gevonden in de volgende bronnen van eigenbelang:

1. *Ideologische motieven:* organisaties kunnen overtuigd worden van het belang van MVO en de ethische verplichting van organisaties hier een bijdrage aan te leveren. De meeste geïnterviewden zien deze vorm van beïnvloeding van bedrijfsbeleid niet als een heel effectieve benadering.
2. *Reputatie:* goede MVO prestaties kunnen bijdragen aan een goede reputatie van het bedrijf, het 'slechtste jongetje van de klas' kan bijdragen aan een negatieve reputatie. Hier spelen dan ook twee motieven: het behalen van reputatiewinst en het voorkomen van reputatieschade. De gevoeligheid voor reputatie is groter bij bedrijven die producten leveren die dicht bij de klant staan.
3. *Bedrijfseconomische motieven:*
 - a. *Rendementsverbetering.* Dit kan plaatsvinden door verlaging van kosten of verhoging van opbrengsten, of door een combinatie van beide. Een katalyserende factor kan hierbij een dreigend faillissement zijn: deze situatie kan worden gebruikt om MVO initiatieven die op korte termijn rendementsverbeteringen kunnen brengen versneld in te voeren. In het algemeen geldt dat MVO niet alleen een kostenpost moet zijn (in de vorm van administratieve lasten), maar het moet ook leiden tot meer rendement.
 - b. *Risicoreductie.* Hierbij kan men denken aan het verminderen van de kans op kapitaalverlies door claims, toekomstige financiële verplichtingen en afwaarderingen van activa. Het risico kan ook betrekking hebben op de kans dat een kwalitatief goede en ongestoorde toelevering van grondstoffen en halffabricaten gevaar loopt. Een derde risicocategorie betreft het mogelijk verliezen van de loyaliteit van stakeholders, zoals aandeelhouders, klanten en het publiek in algemene zin.

Sommigen signaleren belangrijke problemen bij de beleids- en planvorming. Ten eerste wordt gewaarschuwd voor teveel versnippering van het stimuleringsprogramma: dit leidt tot hoge kosten, een hoge uitval van projecten en te weinig aandacht voor elk van de ondersteunde initiatieven. Daarnaast blijken ook tegenstrijdige belangen binnen de overheid een mogelijke barrière voor een effectieve planvorming:

Bij het stimuleren van duurzaam bouwen spelen verschillende belangen bij VROM een rol: in hetzelfde departement zitten ook degenen die de woningnormen uitgeven. Als de energienormen strenger worden gemaakt, dan worden de huizen duurder. Maar de exploitatiekosten worden lager omdat de energielasten afnemen. Maar als de huizen duurder worden moet de huur worden aangepast, hetgeen zal leiden tot hogere woonlasten en tot hogere uitkeringen van huursubsidies.

Bij veel initiatieven blijkt dat er behoefte is aan kennis van de markt van de betreffende producten en van de ketens die voor de productie, distributie en verkoop nodig zijn. Soms blijkt de markt van bijvoorbeeld biologische producten niet goed ontwikkeld, waardoor een permanente en ongestoorde aanvoer van biologische producten met een minimum acceptabel kwaliteitsniveau niet goed mogelijk is. Dat leidt tot een minder aantrekkelijke propositie voor de betrokken marktpartijen. Beleidsmakers dienen dan ook veel meer zich te richten op ketens en markten, dan op specifieke partijen:

Dat is één van de grote problemen: landbouw heeft heel lang alleen maar naar de boeren gekeken, maar die boer is soms relatief onbelangrijk in het functioneren van de keten. (...) De hele levensmiddelensector had vanaf het begin heel expliciet bij het duurzaamheidsbeleid betrokken moeten worden. De afzet en met name ook de productie-units, de tussenproducenten en de verwerkingsbedrijven.

Implementatie

Het implementatieproces verloopt in het algemeen in twee fasen. Allereerst is het van belang de bij de uitvoering betrokken belanghebbenden te informeren over de achtergronden en doelstellingen van het stimuleringsbeleid. Vervolgens dient de verandering te worden geïnitieerd en ondersteund.

Het organiseren van steun gaat beter als betrokken partijen bij elkaar worden gebracht (in verenigingen, groepen etc.) zodat zij gemakkelijker met elkaar tot samenwerking kunnen worden gebracht.

We zien vooral bij de tuinbouw, dat concentratie van tuinders, concentratie van toeleveranciers van technologie, dat dat allemaal bevruchtend werkt. Daardoor krijg je een zekere mentaliteit van: we kunnen het en we doen het. En daardoor loopt het (over stimulering van dynamische tuinbouw).

Er zijn twee soorten netwerken: die met collega-organisaties (bedrijven) en met vertegenwoordigers van (lagere) overheden. Vooral die laatste is belangrijk om meer begrip en vertrouwen te creëren tussen overheid en organisaties: organisaties kunnen laten zien dat ze oprechte bedoelingen hebben, de overheid kan meer begrip krijgen voor de implementatieproblemen in het veld, en ondernemingen krijgen de mogelijkheid te reflecteren op hun MVO-beleid.

Het informeren en communiceren moet doelbewust plaatsvinden: met wie, door wie, wanneer (timing) en intensiteit. Intensieve communicatie met stakeholders is van belang vanwege twee redenen:

1. Stakeholders kunnen goede ideeën inbrengen. Dit is dan ook een reden om implementatieteams zoveel mogelijk divers en interdisciplinair samen te stellen.
2. Soms hebben stakeholders ook een gezaghebbende rol in de organisaties, als lid van de Raad van Commissarissen, als aandeelhouder, als vertegenwoordiger van belangrijke afnemergroepen en/of als opiniemaker. In die rollen kunnen zij het stimuleringsbeleid ook daadwerkelijk ondersteunen.

Er is een onderscheid gemaakt tussen initiëren en ondersteunen, omdat eigenlijk het uitgangspunt van maatschappelijke MVO regelingen moet zijn dat ze *tijdelijk* zijn. Na het aanjagen van het begin van verandering moet de overheid zich terugtrekken of beperken tot ondersteuning.

Het initiëren en ondersteunen van verandering kan op twee manieren:

1. Algemene stimulering. Hiervan is sprake als er een regeling is getroffen die voor alle deelnemende partijen bereikbaar is en die de deelnemende partijen in gelijke mate steunt. Voorbeelden zijn stimuleringsfaciliteiten, subsidievoorwaarden en participatiefondsen. Dit is de benadering van “we moeten het allemaal samen doen.” Het probleem met deze benadering is dat grote partijen of partijen met een voorsprong in duurzaamheid niet geneigd zijn de introductie van deze maatregelen te ondersteunen. Zij hebben in het algemeen belang bij handhaving van de status quo.
2. Selectieve stimulering. Hierbij wordt aangestuurd op concurrentie door selectief enkele grote, maar vooral ook kleine, marktpartijen te laten innoveren. De bedoeling is dat deze kleine partijen de status quo doorbreken en de overige marktpartijen meenemen in de verandering. Hierbij wordt gebruik gemaakt van “change agents”: voorbeeldbedrijven die laten zien hoe zaken beter kunnen.

Het ondersteunen van verandering gebeurt vaak door financiële tegemoetkoming in de initiële kosten, het geven van financiële prikkels en het geven van vergunningen.

De volgende voorwaarden voor ondersteuning leiden in het algemeen tot goede resultaten:

1. De maatregelen dienen op hoofdlijnen te worden gedefinieerd, zodat partijen de mogelijkheid hebben lokaal eigen uitwerkingen te kiezen die aangepast zijn aan lokale omstandigheden en de eigen capaciteiten. Ook hier gaat het dus om het handhaven van flexibiliteit en lokale mogelijkheden MVO beleid een eigen invulling te geven.
2. De inzet moet zijn om met goed realiseerbare doelstellingen te beginnen zodat deelnemende partijen snel resultaat boeken, hetgeen zal leiden tot betere motivatie en betrokkenheid. In een latere fase kan men ervoor kiezen om geleidelijk hogere normen te stellen. Men pleit er sterk voor hierin een incrementele aanpak te volgen.
3. De overheid kan implementatie ondersteunen door hulp te bieden in de Planning en Control cyclus van deelnemende partijen door:
 - a. Monitoring te doen (bijvoorbeeld door het aanbieden van een MVO scan)
 - b. Informatie-uitwisseling tussen partijen te bevorderen
 - c. Benchmarking te faciliteren
 - d. Netwerken te organiseren
 - e. Klaar te staan met advies

Er zijn vaak problemen bij de implementatie die bij een beter ontwerp van stimuleringsmaatregelen kunnen worden voorkómen. De meest genoemde problemen zijn de volgende:

1. Te lage prikkels: partijen worden niet gemotiveerd om hun bedrijfsbeleid te veranderen
2. Te hoge opportuniteitskosten: deelnemende partijen en hun klanten hebben betere alternatieven waardoor MVO beleid niet tot stand komt.
3. Te hoge omschakelingskosten: partijen moeten te hoge investeringen doen om hun huidig bedrijfsbeleid te vervangen door MVO-beleid (meer stimulering van het initiëren van verandering)
4. Het wegvallen van één schakel in de productieketen kan ervoor zorgen dat de hele MVO implementatie tot stilstand komt.

Naast deze problemen zijn er ook enkele dilemma's die het moeilijk maken duurzaamheid effectief te initiëren:

1. Selectieve stimulering levert een relatief kleine groep op die MVO invoert. Als MVO beleid succesvol is en ook positief bijdraagt tot reputatie en uiteindelijk tot een beter financieel rendement, dan zal de koplopergroep geneigd zijn dit voordeel te beschermen. Dit

verhindert een bredere verspreiding van MVO. Deze reactie zal daarom met gericht beleid actief moeten worden bestreden.

2. De geselecteerde change agents kunnen aan de ene kant een goed voorbeeld stellen. Aan de andere kant maken zij het MVO initiatief ook kwetsbaar: bij het wegvallen van de change agents loopt ook het MVO initiatief zelf gevaar stil te vallen.

Verankering

De overheid kan proberen MVO initiatieven te *bestendigen* door gebruik te maken van haar instrumentarium: kapitaalbreng, financiële prikkels, vergunningstelsel, en verplichting stelling.

Als een MVO implementatie goed is gelukt kan men denken aan een algemene stimulering door financiële prikkels te gebruiken (bv. door belastingfaciliteiten) en in een later stadium aan opname in een vergunningstelsel (een “licence to operate”) en in een verplichting. In veel gevallen is het een voordurend kiezen en het zorgvuldig combineren (“stapelen”) van stimuleringsinstrumenten, zoals bijvoorbeeld bij de stimulering van groene energie:

Nou, dat is een vrij ingewikkelde tekening. Naarmate je een betere milieuprestatie hebt is het gewoon duurder. Dan is een vergunningstelsel een goed middel waarbij een acceptabel kostenniveau is gedefinieerd. Als ik nou een iets hoger beschermingsniveau wil hebben verhoog ik de normen. Dan zeg ik, dan moet ik als overheid eventueel financieel prikkelen om die meerkosten ook draagbaar te maken. En dan zet ik daar bijvoorbeeld een MIA en/of VAMIL op, en dan zie je dat sommige mensen deze investering nog gaan doen, maar anderen niet, want voor hen gaat dat dan toch weer te veel kosten. En zo kan ik dan 30 procent van mijn populatie dekken. Dus dan heb ik nieuwere technieken. Als ik een nog hoger ambitieniveau wens moet ik iets meer compenseren. En met groen beleggen ga ik nog iets verder, dan dek ik 10 procent van mijn populatie; 5 tot 10 procent. Dan stapel ik de vergunningseisen op de MIA op de VAMIL en groen beleggen stapel ik, omdat ik een hoger ambitieniveau kan realiseren. Dat is eigenlijk zo'n beetje het verhaal geweest. Vandaar dat stapelen. En nou is het kenmerk van technologie, als je zeg maar meer produceert wordt die goedkoper. Dus wat doe ik. Op een gegeven moment hoop ik dat ik deze technologie die ik onder groen beleggen breng en onder alle drie mijn instrumenten, na verloop van tijd door economie of scale van de productie, of door technologische verbetering goedkoper wordt. En dan op een gegeven moment zeg ik: ha..nou stop ik hem onder de verplichtingen, want het prijsniveau is nu maatschappelijk acceptabel zonder steun. Dat is de subtiliteit.

Verbreiding is een goede methode om MVO implementaties te verankeren, omdat meer deelnemers aan een MVO initiatief leidt tot schaalvergroting. Dit leidt in het algemeen tot lagere gemiddelde kosten en geeft meer mogelijkheden tot de ontwikkeling van nieuwe technieken. Dit leidt tot meer nieuwe MVO mogelijkheden en nog lagere kosten, hetgeen het programma aantrekkelijk maakt voor meer toetreders. Dit kan leiden tot meer continuïteit van het MVO initiatief. Een andere reden is dat sommige MVO projecten pas haalbaar worden als de projecten in een goede infrastructuur terechtkomen (bv. een faciliteit van het opladen van elektrische auto's als voorwaarde voor de productie van elektrische auto's). Een ander voorbeeld:

Het zonnecellenproject in Heerhugowaard is tot stand gebracht door een hele goede bestuurder, zo'n wethouder die met de juiste soort flair overal potjes vandaan trekt en een goed ambtenaren apparaat met een goede bevlogen man die snapte hoe je verschillende diensten aan elkaar moet knopen en continue met elkaar in gesprek moet

blijven. En uiteindelijk staat die Stad van de Zon er. En die ambtenaar die zit nu in Zaanstad en je ziet dat nu daar van alles voor elkaar komt. (...) Nu wil Zaanstad in 2020 klimaatneutraal worden en hebben ze een programma met elektrische auto's engaan ze zelf energie opwekken. (...) De losse onderdelen die hij doet zijn projecten, maar uiteindelijk wordt dit wat programmatischer van aard, doordat die projecten worden ingebed in een dragend programma waarin het kan blijven staan.

Bij voldoende steun (bestending) en draagvlak (verbreding) zijn de optimale omstandigheden geschapen om tot verbetering over te gaan. Hier werkt het zoals een clickfonds: iedere verbetering wordt vastgeklit en als basis gebruikt voor nieuwe normstelling (vergunningen- of verplichtingenstelsel).

In het algemeen wordt opgemerkt dat veel stimuleringsprogramma's niet goed werken door de volgende omstandigheden:

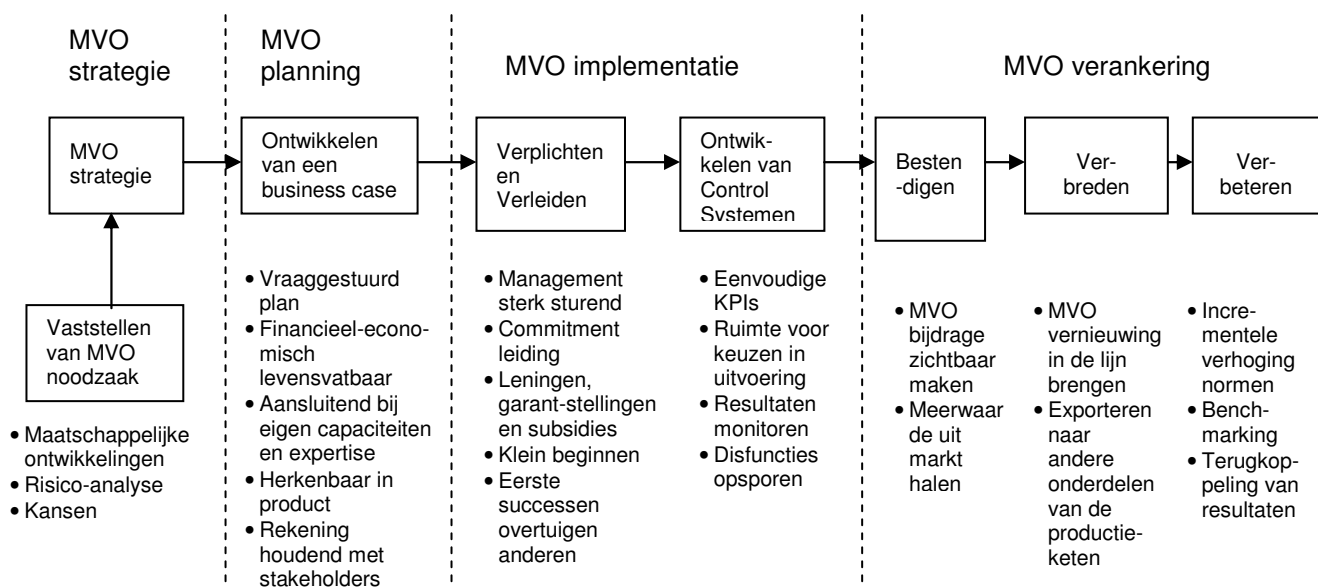
1. Initiatieven worden te kort begeleid
2. Er is veel aandacht voor beleidsvorming maar te weinig voor de implementatiefase
3. Er is vrijwel geen aandacht voor de langere termijn bestending van MVO programma's.

Voor TransForum wordt hier aan toegevoegd:

1. Te grote versnippering: veel geld naar projecten die niet goed waren.
2. De echt goede projecten werden niet lang genoeg gesteund.

4.3 Duurzaam ondernemingsbeleid

Op dit niveau gaat het om de bepaling en uitvoering van MVO beleid in organisaties (zie Fig 3).



Figuur 3: Duurzaam bedrijfsbeleid

Er zijn twee fundamentele verschillen met stimulering op sectorniveau:

- Bij duurzaam bedrijfsbeleid gaat het nu niet in eerste instantie meer om een publiek belang, maar om een bedrijfsbelang. Duurzaamheidsinitiatieven worden nu beoordeeld in het licht van de waarde die deze hebben voor het belang van de organisatie. Soms gaan duurzaamheid en bedrijfsbelang samen, maar dat is lang niet altijd het geval.
- Organisaties zijn gemakkelijker in staat om de uitvoering van MVO beleid te sturen dan overheden of sectororganisaties, omdat zij beschikken over hiërarchisch gezag in combinatie met een gemeenschappelijk bedrijfsbelang dat in de markt veelal ontbreekt.

MVO Strategie en Planning

Het invoeren van MVO-beleid in organisaties wordt vaak gezien als een veranderingsproces:

Ik zie MVO als een veranderingsproces. Als je bezig bent binnen een organisatie met veranderingsprocessen, dan moet je de organisatie ontzettend goed kennen. Niet alleen de formele organisatie, maar ook de informele organisatie. Ook de mensen, waar zit de energie, waar zit de aandacht van mensen, wie kan je op welk moment aanhaken, inschakelen, wie wordt ergens warm voor en volgens mij is die kennis heel erg belangrijk.

Bij het in gang zetten van verandering in de richting van duurzaamheid komt het er dus op aan organisatiegenoten te overtuigen van nut en noodzaak van MVO-beleid. De Rabobank is intensief betrokken bij allerlei MVO initiatieven. Deze worden vanuit de top van het bedrijf gecoördineerd, en daar kijkt men er als volgt naar:

Volgens mij moet je mensen motiveren, dus dat is de cognitieve kant van mensen, dus dat betekent dat je met een logische argumentatielijn moet komen die bij deze organisatie past. Je moet met research komen, met onderzoek, met feiten, met grafieken, dus die harde cognitieve kant, die moet in het verhaal zitten. Maar wat ook in het verhaal moet zitten, dat is die affectieve kant, de kant van onze kernwaarde: we zijn een coöperatie, waarom zijn we eigenlijk een coöperatie en wat betekent dat voor de maatschappij. Vervolgens moet je het relateren aan een behapbare menselijke maat: in welke situatie zitten we nu, wat gebeurt er om ons heen, en hoe kunnen we met MVO een nieuwe weg inslaan.

Naast affectie met de missie van de organisatie wordt ook een consistente en overtuigende strategie op duurzaamheid verwacht. In veel gevallen komt deze voort uit het in kaart brengen van risico's (kans op negatieve effecten) en kansen (kans op nieuwe business opportuniteiten). Sommige bedrijven houden kansen en bedreigingen op het terrein van duurzaamheid op een systematische wijze in de gaten, andere bedrijven reageren op incidenten en toevallige kansen die zich aandienen. Een voorbeeld van een systematische manier om MVO kansen en bedreigingen te volgen is de aanpak van Ahold. Deze onderneming inventariseert allereerst voor elk product welke duurzaamheidsaspecten belangrijk zijn. Zij maakt daarbij een onderscheid naar productveiligheid, klimaat, biodiversiteit, landgebruik, watergebruik, sociale aspecten en dierenwelzijn. Per duurzaamheidsaspect gaat men na wat de kans op vóórkomen is en hoe groot de invloed hiervan is op het belang van de onderneming. Bij grote risico's (dat is: grote kans op optreden én een grote negatieve invloed op de onderneming) is een oplossing vereist en wordt dit in het strategisch plan opgenomen. Bij minder grote risico's wordt alleen een oplossing gezocht als dit ook economisch haalbaar is:

Grote risico's hebben bij ons de kleur rood. Het betreft het risico voor ons bedrijf, dus niet het risico voor de wereld. Dit was een belangrijke afweging. Als het risico voor de wereld zou zijn, dan was alles rood. Nee, we hebben gezegd wat is voor ons bedrijf een risico en een kans om er iets mee te doen om ons te onderscheiden. Rood is waar we wat aan moeten doen. Dus we hebben heel simpel tegen elkaar gezegd, in 2015 hebben we geen rode vlakjes meer. Wat ik nou zeg is in plaats van dat de overheid nou elke keer een werkgroep opzet, moeten ze dit ook doen.

Bijvoorbeeld Rabobank kijkt systematisch naar duurzame ontwikkeling en haar performance. Om positie te bepalen vergelijkt zij haar prestaties op dat gebied met andere organisaties door benchmarking. Als prestaties achterblijven worden daar vervolgens algemene MVO normen uit afgeleid die voor het hele bedrijf gelden. Bijvoorbeeld doelstellingen zoals de reductie van 20% CO₂ uitstoot per fulltime medewerker over een periode van 5 jaar of het realiseren van meer duurzame omzet in de totale portfolio zijn daar een gevolg van. Bedrijfsonderdelen werden in dit kader geconsulteerd om meer concrete maatregelen te suggereren gericht op aanpassingen in specifieke bedrijfsactiviteiten. Deze suggesties hebben vervolgens weer geleid tot aanscherping van MVO doelstellingen voor de hele organisatie. Een van de ervaringsdeskundigen beschrijft het streven naar een meer gedragen systematiek als volgt:

Destijds hebben wij gesignaleerd dat een brede aanpak van MVO niet in alle opzichten even goed functioneert. Intern speelt namelijk voortdurend de vraag waar mensen actief en positief bij betrokken kunnen worden en dan blijkt een (te) brede aanpak minder effectief. Gelijktijdig speelt extern de vraag hoe communicatie gerealiseerd moet worden zodat de inspanningen duidelijk zichtbaar kunnen worden. Naar aanleiding van die discussie hebben we besloten eerst op communicatie te focussen. Wij hebben vier kernthema's centraal gesteld:

- *veilige en duurzame voedselvoorziening;*
- *bijdragen aan schone productiemethoden en duurzame energie;*
- *bevorderen van economische participatie en*
- *toegang tot financiële dienstverlening.*

Aan die vier kernthema's zijn kernprestatie indicatoren gekoppeld die zijn vastgelegd in het jaarplan. Door zo te handelen hebben wij een goed communiceerbaar MVO programma gekregen met een heel korte geloofsbelijdenis die antwoord geeft op de volgende vragen:

- *waartoe zijn wij op MVO uit;*
- *wat is de pay off;*
- *hoe wordt aan samenwerking gestalte gegeven en*
- *wat is de bijdrage aan een duurzamer toekomst (parafrase).*

Bij de invoering van duurzaamheidsbeleid lijkt er vaak een zekere volgorde te worden gevolgd: eerst kijkt men naar milieuaspecten en vervolgens naar sociale vraagstukken. Dit geldt ook voor de functies in de organisatie: vaak eerst in interne processen, waaronder ook de facilitaire functies vallen zoals inkoop en catering, en pas in latere instantie aanpassing van de eigen producten:

Eerst heette MVO eigenlijk "milieuzorg" (rond 1991/1992). De impuls om daar wat aan te doen was er eerder dan het idee dat we iets moesten doen met duurzaam bankieren. Die twee zaken hebben elkaar uiteindelijk wel gevonden. Dus eerst lag de nadruk op milieu, daarna kwam de sociale component, daarna gekoppeld aan duurzaam ondernemen en daarmee werd het ook belangrijk voor de business. En als je het

belangrijk vindt dat je klanten aandacht besteden aan milieu, dan moet je ook je eigen zaakjes op orde hebben, anders kom je niet geloofwaardig over. Daarom (vanwege de relatie van MVO met klanten) bestaat de aandacht voor milieu en MVO ook binnen de eigen organisatie.

Cruciaal voor het in gang zetten van een merkbare verbetering op MVO gebied is het ontwikkelen van een goede *business case*. Een business case kan een voorstel zijn tot verbetering of vernieuwing van producten, productiesystemen of van andere bedrijfsfuncties, zoals marketing. Soms betreft het ook het elimineren van producten en bedrijfsactiviteiten. Een goed voorbeeld van dit laatste zijn de aankondigingen van retailers om bepaalde producten (bijvoorbeeld bedreigde vissoorten en niet-biologisch vlees) uit de schappen te halen. Men verwacht daarbij dat de kosten van omzetsderving in deze producten lager uitvalt dan de reputatiewinst die deze acties bij klanten zal opleveren.

Een goede business case voldoet in het algemeen aan drie voorwaarden:

1. Zij is *economisch levensvatbaar*. Het moet aantoonbaar tot een beter rendement op de langere termijn leiden. Dit rendement kan langs verschillende wegen worden gerealiseerd: door hogere opbrengsten, lagere kosten, een betere reputatie, lagere risico's of een combinatie van deze alternatieven.
2. Zij komt tegemoet aan *behoeften van relevante stakeholders*. De business case moet op steun kunnen rekenen van aandeelhouders, klanten, leveranciers, medewerkers of het publiek in het algemeen. Deze steun is noodzakelijk om er zeker van te zijn dat de vernieuwing in de uitvoering zal worden gesteund en dat het uiteindelijk ook rendement op zal leveren voor de organisatie. Dit aandachtspunt leidt tot twee andere belangrijke elementen:
 - a. Het is van belang om bij de vormgeving van de business case gebruik te maken van informatie van relevante stakeholders en belangengroepen om op deze wijze te werken aan een grotere commitment van deze partijen bij het ontwikkelen van nieuw MVO beleid. Er zijn veel voorbeelden van belangengroepen die een reeds ingevoerde business case achteraf compleet onklaar hebben gemaakt. Een voorbeeld van de introductie van een nieuw duurzaamheidslogo: *"Ons bedrijf kwam met dit logo en als reactie hierop werden wij naar beneden gesabeld door maatschappelijke groeperingen, dat het inhoudsloos was. Wat we verkeerd hebben gedaan is dat de maatschappelijke organisaties niet direct van begin af aan betrokken zijn geweest bij het project en de plannen en zij zijn overvallen."*
 - b. Als een MVO project beoogt aan stakeholdersbelangen tegemoet te komen, dan moet deze vernieuwing ook voor deze groepen *herkenbaar* zijn. Dit kan gebeuren door extra marketinginspanningen en door het certificeren van producten. Hierbij gaat het om betrouwbaarheid en validiteit van de certificering. Dit is dan ook de reden dat veel bedrijven ervoor kiezen om certificering door onafhankelijke partijen uit te laten voeren.
3. Zij *sluit aan bij de expertise en capaciteiten* van het bedrijf. Veel bedrijven kiezen hun projecten zodanig dat hun eigen profiel op de markt daardoor wordt versterkt. Bovendien probeert men met MVO innovaties de eigen sterktes verder uit te bouwen.

Veel business cases stranden in een vroegtijdig stadium. De meest genoemde oorzaken van deze problemen zijn de volgende:

1. Te complex product. Dit geldt bijvoorbeeld voor een product (bijvoorbeeld de Groenhypotheek) waarin zowel de klanten als de banken erg veel extra werk moeten verzetten om voor de regeling in aanmerking te kunnen komen. In zo'n geval waarin extra werk en te halen voordeel niet in verhouding lijken blijft de omzet in het nieuwe product beperkt. Vervolgens blijft ook de acceptatie binnen het uitvoerende bedrijf achter bij de verwachtingen.

2. Het voordeel voor de klant is te klein. Vaak hebben klanten alternatieven voor investeringen bij andere aanbieders die aanleiding zijn om voor een niet-duurzaam alternatief te kiezen. Illustratief in dit verband is de rendementgevoeligheid van groenbeleggers. *De groenbelegger belegt groen omdat dat hem/haar aanspreekt maar belegt ook op rendement. Zodra dat rendement in een ander product met een half procent - daar begint het ongeveer - oploopt, dan begint aan de financieringskant de omvang van groen sparen en groen beleggen terug te lopen. Ook groen beleggen heeft dus kennelijk een marge waarbinnen het rendement zich moet bewegen ten opzichte van andere financiële producten met een vergelijkbaar risico profiel (parafrase).*
3. De business case verlangt te grote structurele aanpassingen van de organisatie die niet of niet tijdig kunnen worden opgebracht. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om lange doorlooptijden die soms eveneens kunnen worden veroorzaakt door overheden en derde partijen. Hier volgt een voorbeeld van de soms lange doorlooptijden in een overigens verder succesvol programma:
Als men wat wil veranderen in de regeling dan moet gerekend worden op een doorlooptijd van bij elkaar wel twee à drie jaar. We krijgen binnenkort bijvoorbeeld een nieuwe groenregeling maar we zijn al bezig met de volgende vernieuwing ervan want die moet namelijk ook eerst langs Brussel. Zo'n proces is complex en tijdrovend: eerst moet je het met de banken onderling eens worden en dan moeten de banken het eens worden met de ministeries van VROM en Financiën. Tenslotte moeten de voorstellen voor de nieuwe regeling naar Brussel. Voordat dat allemaal klaar is en nader uitgewerkt ben je 2 tot 3 jaar verder. Dat maakt snel reageren op veranderingen in de markt heel moeilijk, daarvoor zou er sneller en makkelijker bewogen moeten kunnen worden (parafrase)
4. Soms past de business case niet goed bij de huidige risicoperceptie van beslissers. Zo heeft de kredietcrisis bedrijven afschrikt om aan bepaalde nieuwe MVO initiatieven te beginnen.

Bij moeilijke beleidsdossiers is het soms handig om eerst over het meest gevoelige onderwerp een beslissing te nemen. De andere onderwerpen volgen dan vrij gemakkelijk. Een goed voorbeeld van deze aanpak is het mobiliteitsprogramma van de Rabobank: *Green fleet is een onderdeel van het mobiliteitsprogramma en het betreft het autolease gebeuren. Dat is een succes geworden. Maar oorspronkelijk was het een heel breed mobiliteitsprogramma, niet alleen lease auto's maar ook eigen auto's, stimuleren van fietsen ..etc. Maar er is door de Raad van Bestuur één onderdeel uitgepakt en dat is de leaseauto. Waarom? Omdat het betrekking had op hun eigen situatie want ze hebben allemaal een lease-auto al dan niet met chauffeur. En bij die leaseauto daar zat de emotie, daar hebben ze een besluit over genomen en over al die andere voorstellen werd toen geen besluit genomen. Eigenlijk is daar nauwelijks meer over gesproken maar hebben we het inmiddels wel gedaan*

Implementatie

Het implementatietraject begint bij een heldere strategie die de bij de implementatie betrokken personen en groepen kan overtuigen, en vindt weerklank in de organisatie als de bedrijfsleiding een sterk sturende rol speelt. De leiding kan twee invoeringsmethoden hanteren: het gebruik van gezag en van overreding (of zoals sommige geïnterviewden het uitdrukten: van "verleiding"). In het algemeen geldt dat overreding meer wordt toegepast in grote of complexe organisaties, terwijl gezag gemakkelijker toepasbaar is in kleine of eenvoudige organisaties.

Bij het gebruik van gezag is het van groot belang niet op voorhand uitzonderingsgevallen toe te staan. Nogmaals het mobiliteitsprogramma: *"Je kan zo'n regeling wel invoeren, maar dan moet je jezelf er ook aan houden, zelf het juiste gedrag uitstralen. Ze hebben toen echt wel nagedacht, ik had de keuze voorgesteld van brandstofetikettering (de zogenaamde A, B, C regeling), maar er kon ook gekozen worden voor een absolute norm. Zoveel gram CO2 per km. Dus die afwegingen zijn goed doorgesproken, er is een*

keus gemaakt voor de ABC regeling en er is ook op gehandhaafd. Men heeft geen uitzonderingen toegestaan. En dat is denk ik van cruciaal belang geweest.”

Uitvoerders zijn in grote en complexe organisaties veelal goed in staat om MVO initiatieven effectief te saboteren als men daarin niet veel heil ziet. De aanpak van overreding lijkt dan ook de meeste kans op bestendig succes te leveren, omdat betrokkenen echt overtuigd kunnen worden van de meerwaarde van MVO initiatieven. Bij overreding is het noodzakelijk betrokken managers te overtuigen dat uitvoering van het MVO initiatief ook goed combineerbaar is met de normale verantwoordelijkheden die zij voor het bedrijf en voor hun afdeling hebben.

Bij het in gang zetten van MVO vernieuwingsprojecten is het van belang dat de leiding helderheid verschaft over de omvang, kwaliteit en timing van de prestaties die men verwacht. Veel organisaties zoeken een evenwicht tussen uitdagende normen die strikt worden gehandhaafd, teneinde externe acceptatie te verwerven, en haalbare normen die met enige flexibiliteit worden aangehouden om het project ook realistisch en realiseerbaar te houden.

De beheersing van nieuwe initiatieven vergt afstemming op verschillende terreinen:

- De organisatiestructuur en bevoegdheidsverdeling moeten ontwikkeling van een MVO initiatief de uitvoering daarvan faciliteren. Soms betekent dit het opzetten van tijdelijke structuren en het toedelen van extra beslissingsbevoegdheden. Vooral de verantwoordelijkheden dienen zo helder mogelijk te worden toegewezen, zodat vluchtgedrag wordt tegengegaan.
- Het is van groot belang dat lokale kosten en opbrengsten in verhouding met elkaar worden gebracht. Beide zaken mogen zowel in tijd als in plaats niet te ver uit elkaar liggen. Een bekend voorbeeld is de klimaat hypotheek: de kosten van deze hypotheek werden gedragen door de lokale banken terwijl de opbrengsten op een hoger niveau in de organisatie worden geïnd. Dit leidt niet tot een optimale motivatie van aangesloten banken dit product te ondersteunen. Een andere dreigende misfit is die tussen de investeringen die aan het begin van de verandering nodig zijn en de toekomstige opbrengsten uit de business case. Als de terugverdienperiode van de initiële investeringen te lang wordt, dan ziet men meestal af van invoering van het MVO-initiatief.
- De meeste MVO-initiatieven betreffen nieuwe business activiteiten met een zeker innovatief element. Dit betekent dat uitvoerende managers de mogelijkheid moeten hebben om lokaal met alternatieve oplossingen te experimenteren. Dit sluit grote detailbemoeienis van de leiding uit. Ook hier lijkt enige flexibiliteit in de normstelling van groot belang.
- Wel is het van belang dat de leiding de voortgang dient te monitoren, reacties te geven op de voortgang en resultaten dient te benchmarken als dat mogelijk is. Hierbij gaat het niet alleen om benchmarking met soortgelijke processen elders, maar ook relatieve prestatie-evaluatie over de tijd: hoeveel voortgang heeft de eigen organisatie kunnen realiseren als die wordt vergeleken met de prestaties uit het verleden. Deze terugkoppelingen zouden ook weer vastgelegd moeten worden in het strategisch beleid van de organisatie.

Kritieke succesfactoren dienen met enige voorzichtigheid te worden vastgesteld. Hier ligt namelijk een risico op de loer dat zij aanleiding geven tot disfunctioneel gedrag omdat het mogelijk is dat een prestatiefactor beïnvloed kan worden zonder dat dit leidt tot meer duurzame prestaties. Daar dreigt dat de een weinig doet en de ander veel. Dat moet voorkomen worden:

Als een voorbeeld kan worden gekeken naar de prestaties in duurzame fondsen of groene financiering? Stel dat wij daar een Kern Prestatie Indicator (KPI) van maken. Het ligt voor de hand dat die als inhoud krijgt de totale omzet in duurzame producten en diensten. Daarvan kun je zeggen dat die X miljard bedraagt op een totaal van Y

miljard aan omzet voor de gehele organisatie. Maar onder die ene KPI zitten dan wel weer twintig fondsen en producten die gezamenlijk dit ene getal opleveren. Dat maakt ieder onderliggend fonds of product relatief onzichtbaar in de KPI en die situatie kan de motivatie om een reële inspanning te leveren ondermijnen.

Om die situatie te pareren hebben wij – en dat hebben wij voor elk van de 10 KPI's gedaan - allereerst een nadere prioriteit vastgesteld. Wij spreken uit dat er 5 KPI's zijn die wij in de huidige situatie belangrijker vinden dan die andere 5 KPI's. Vervolgens hebben wij de onderliggende waarden van die KPI's besproken met de desbetreffende groepsonderdelen. Die hebben gezegd deze KPI is voor ons relevant en dat leidt ertoe dat wij op een geconsolideerd niveau van elke KPI weten welke kant het op moet gaan en dat de bijdrage van elk van de groepsonderdelen erin zichtbaar wordt. Daar zijn gesprekken over geweest en die zijn vertaald naar meetbare doelen voor diverse groepsonderdelen die kunnen worden gecontroleerd met economisch onderzoek. Dat noem ik vastklikken van prestaties (parafrase).

Let bij de implementatie goed op wat voor een gedrag je wilt uitlokken. Als je “ondernemend” gedrag wilt stimuleren is het beter gebruik te maken van leningen en garantstellingen. Die ondersteunen het ondernemerschap beter dan subsidies. Subsidies kunnen wellicht beter gebruikt worden bij het wegnemen van tijdelijke belemmeringen bij de invoering (tijdelijke stimulering ter compensatie van eenmalige aanpassingsinvesteringen).

Soms is bij de implementatie van een project de medewerking nodig van andere partijen in de markt. Zij kunnen echter zorgen voor aanzienlijke complicaties. Zo zouden alle producten van een retailorganisatie in 2015 duurzaam zijn. Dit streven kan niet worden gehaald omdat de internationale toeleveranciers dit tempo niet kunnen waarmaken.

Verankering

Het proces van verankering kan pas worden ingezet als de nieuwe MVO-initiatieven in de implementatiefase (dat is dus de eerste ervaring met uitvoering) hebben bewezen succesvol te zijn. Het is dan vervolgens van belang deze projecten te *bestendigen* door ze een plaats te geven in de strategie van het bedrijf, in externe afspraken met betrokken derden, in de interne Planning en Control cyclus en in de periodieke rapportage (inclusief jaarverslag). Een mooi voorbeeld is een organisatie die per kwartaal met onderdelen een bijeenkomst organiseert om over duurzaamheidsideeën en –initiatieven te spreken en jaarlijks een werkconferentie met groepsonderdelen houdt om nieuwe ideeën te stimuleren. Op deze wijze verschijnt duurzaamheid regulier op de agenda van beslissers en zorgt het dat de aandacht van het middelmanagement op dit onderwerp niet verslapt.

Verbreiding kan plaatsvinden door de lokale MVO initiatieven ook op andere plaatsen in de organisatie over te laten nemen. In het algemeen zijn de onderdelen die in de implementatie meedoen de *trend setters*: zij ondersteunen MVO initiatieven vooral uit altruïstische of idealistische motieven. Met gerichte steunmaatregelen en extra faciliteiten kunnen deze trend setters laten zien dat een MVO initiatief ook succes kan boeken. Het is dan aan de bedrijfsleiding hieraan voldoende publiciteit te geven zodat ook andere beslissers overtuigd kunnen worden. Deze nieuwe groep *early adopters* hebben het voordeel dat zij onder beperkte risico's aan een reeds bewezen vernieuwing beginnen. Als ook deze horde is genomen kan men besluiten het initiatief te verankeren door het bij *alle onderdelen* van de organisatie in te voeren.

Het *verbeteren* van MVO-initiatieven kan plaatsvinden door reeds gerealiseerde verbeteringen “vast te klikken”: men kapitaliseert de reeds behaalde resultaten en gebruikt het bereikte prestatieniveau als uitgangspunt voor de nieuwe periode. Dit kan ook worden ondersteund door een systeem van relatieve verbetering: resultaten worden beoordeeld in het licht van de relatieve verbetering ten opzicht van een voorgaande periode. Daarnaast kan ook het systeem van *benchmarking* worden toegepast: vergelijking met soortgelijke partijen heeft tot gevolg dat de organisatie, en als gevolg ook de sector als geheel, steeds betere duurzaamheidsprestaties gaat leveren.

4.4 Uitvoering van MVO projecten

In dit onderdeel gaat het vooral om de uitvoering van concrete MVO programma's, projecten en initiatieven. Opvallend bij de casebeschrijvingen is dat er bij elk van de initiatieven ook een evident bedrijfsbelang speelt. Dit bedrijfsbelang is kennelijk nodig om van “algemeen MVO beleid” over te gaan tot “actie” (zie Fig 4).

Strategie en Planning

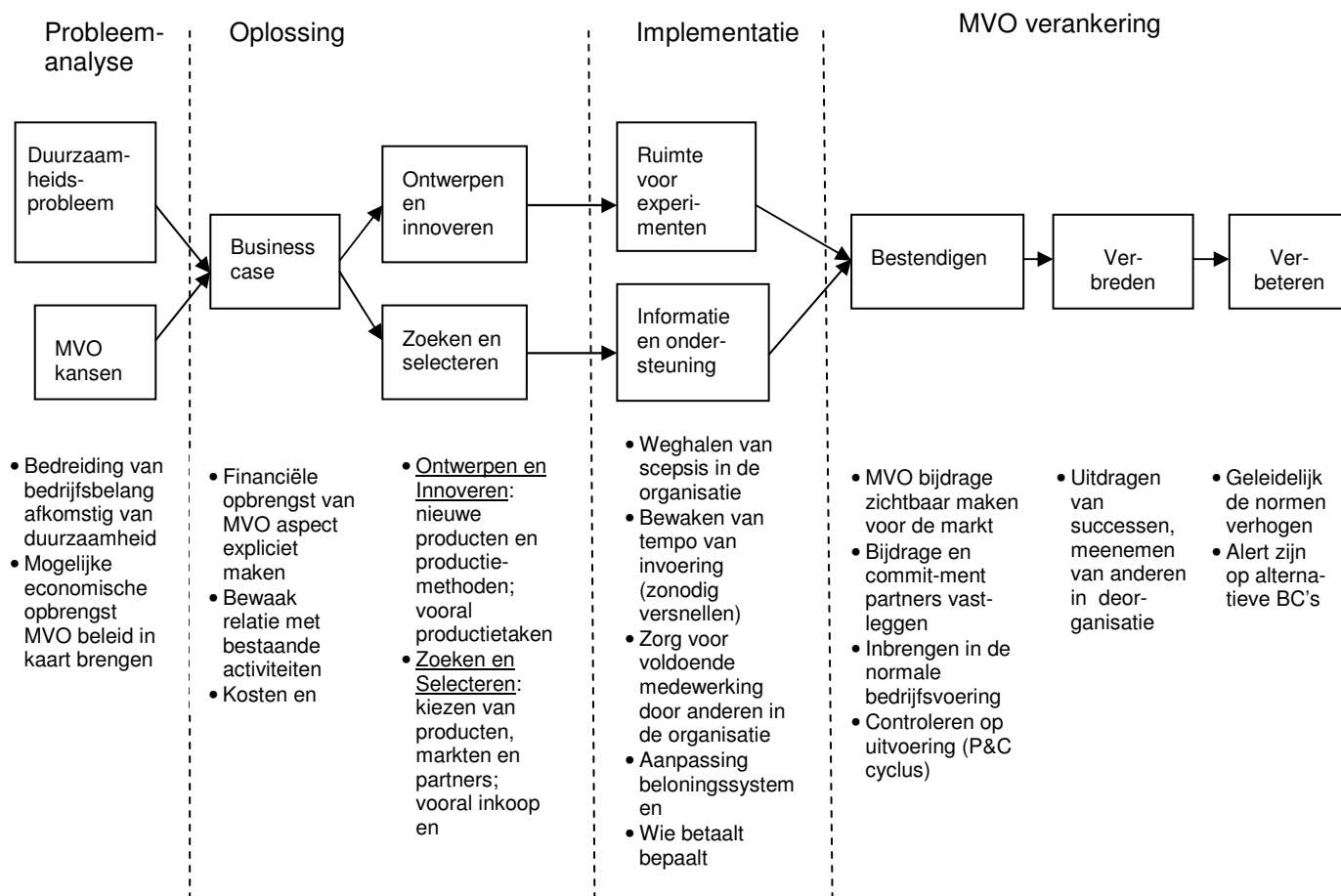
De concrete aanleiding is een “duurzaamheidsprobleem”: dit is een probleem dat het belang van de organisatie bedreigt en dat haar oorspong heeft in duurzaamheid. Zoals één van de geïnterviewden het uitdrukte: “*Filantropie is welbegrepen eigenbelang op de langere termijn.*”

Voorbeelden zijn een bedreiging van een ongestoorde “sourcing” (aanlevering van grondstoffen en halffabricaten) van de onderneming en het reduceren van reputatierisico's door bijvoorbeeld het inkopen van “foute producten.”

Bij het ontwerpen en innoveren is vaak samenwerking met externe partijen nodig (partners in de keten, ngo's en overheden). Dit introduceert een aanzienlijk additioneel risico voor de uitvoering van het project dat nog niet op de bovenliggende niveaus duidelijk naar voren is gekomen.

Een goede strategie en business case voldoet aan de volgende criteria:

1. Het is *vraaggestuurd*, en niet aanbodgestuurd: het moet derhalve voorzien in een reële behoefte.
2. De casus moet *uitvoerbaar* zijn. Dit betekent dat de casus moet zijn gebaseerd op reële veronderstellingen, dat de benodigde middelen bij de start van het project beschikbaar moeten zijn en dat zo mogelijk vooraf de haalbaarheid van het project is getoetst. Een goed voorbeeld is de duurzame opzet van een nieuw hoofdkantoor: vóór uitvoering van het project is met het duurzaam ontwerp op kleine schaal geëxperimenteerd.
3. Duurzaamheid mag *geen afbreuk doen aan de kwaliteit* van producten. Dit is een aanzienlijk probleem bij de verduurzaming van producten in ontwikkelingslanden: het is van belang ook de kwaliteit van buitenlandse productie goed in de hand te houden.
4. Bouw alvast mogelijkheden in tot *schaalvergroting*. De wijze waarop proefprojecten worden uitgevoerd maakt het soms moeilijk of kostbaar om de oplossing op grotere schaal toe te passen. Het kan middelen en tijd besparen om de mogelijkheden van schaalvergroting al in de beginfase van het project “in te bouwen.”



Figuur 4: Duurzame MVO projecten

MVO projecten die op het operationeel niveau worden uitgevoerd kunnen worden ingedeeld in twee categorieën:

- I. MVO projecten waarbij beslissers in de onderneming worden uitgenodigd andere, meer duurzame transacties te doen. Het gaat hier om het “Zoeken en Selecteren” van meer duurzame producten, productiemethodes en partners. Dit is vooral van belang bij inkoop, contractering in de productieketen en uitbesteding. Elke organisatie heeft haar eigen core business, maar dat betekent niet dat duurzaamheid tot deze core business beperkt moet blijven: *“we kunnen ons als voedingsmiddelenbedrijf niet verantwoordelijk voelen voor de energieproblematiek in de wereld. Dat is niet onze business. Als Shell en de andere grote maatschappijen zorgen dat er goede en nieuwe systemen voor komen moeten we daar gebruik van maken.”* Projecten die beogen transactiebeslissingen meer in overeenstemming te brengen met duurzaamheidsoverwegingen behoeven een specifieke ondersteuning. De ondernemingsleiding dient er zorg voor te dragen dat beslissers relevante informatie krijgen waarin duurzaamheidseffecten in voldoende mate zichtbaar worden gemaakt. Een goed voorbeeld is de ondersteuning van aankoopbeslissingen door de afdeling inkoop in een groot bedrijf: *Wij hebben een meedenkende en ordenende rol. We worden daarbij geholpen vanuit het directoraat MVO en op een gegeven moment groei je daarin ook(...). Dus daar zijn we structuur in gaan aanbrengen en we hebben het totale inkoopvolume ingedeeld in 75 inkoopcategorieën. Voor elke inkoopcategorie hebben we de MVO-aspecten geïnventariseerd en aangegeven hoe belangrijk die zijn(...) Toen kwamen we erachter dat er 2 MVO-dimensies zijn: 1) complete “dissatisfiers”:*

dingen die je absoluut niet wil hebben in je producten zoals kinderarbeid en giftige stoffen, en 2) “satisfiers”. Bij deze laatste categorie bestaan er geen universele wetmatigheden, maar gaat het vooral steeds over dilemma’s. neem bijvoorbeeld een lichtarmatuurtje, moet je gaan voor maximale energiezuinigheid of voor lange levensduur, moet je een milieuvriendelijk product hebben dat over de oceaan wordt verscheept of liever een product dat hier geproduceerd is maar met wat meer energiegebruik tijdens het productieproces, doen we zaken met grote ondernemingen met een zorgelijk imago in de derde wereld of juist met kleinere ondernemingen met een goed imago maar met minder marktmacht in de keten? Het is evident dat de onderneming in deze gevallen duurzaam bedrijfsbeleid kan ondersteunen door het leveren van de relevante duurzaamheidsinformatie en (inclusief certificering van toeleveranciers) en het aanreiken van de geschikte beslissingsoverwegingen: welk rendement is men bereid te verliezen in ruil voor betere MVO prestaties.

2. MVO projecten die tot doel hebben om een nieuwe, en daarmee ook meer duurzame, producten of productiemethoden te ontwerpen. Het onderscheid met “Zoeken en Selecteren” zit hem in het zelfstandige innovatieve aspect, en daarom hebben we deze MVO projecten “Ontwerpen en Innoveren” genoemd. Deze variant komt vooral voor bij de core business activiteiten. Zij hebben in het algemeen ook een hoger risicoprofiel: dit wordt veroorzaakt door het feit dat het hier om eigen innovatie gaat (dat is inherent riskanter dan het aankopen van reeds gevalideerde oplossingen of het uitbesteden van innovatie aan een derde partij die vervolgens ook deelt in het risico) en omdat het gevolgen heeft voor de eigen producten en diensten die zich vervolgens in de markt moeten bewijzen. Timing is hierbij een belangrijk thema: soms bieden toevallige omstandigheden plots ruimte voor MVO vernieuwing. Bekend is het voorbeeld van de inrichting van een duurzaam kantoorgebouw op het moment dat nieuwbouw moet worden gerealiseerd. Daarnaast is het van belang om geheel nieuwe oplossingen eerst in een proeftuin op bruikbaarheid te kunnen testen.

Problemen:

1. Vaak sneuvelen MVO initiatieven omdat het bedrijf betere alternatieve investeringsmogelijkheden heeft: het is daarom van belang om de MVO opbrengst ook financieel te vertalen. Daarbij zijn vertaalslagen nodig tussen duurzaamheidsprestaties, kosten, opbrengsten, reputatieopbrengst en het verlagen van bedrijfsrisico’s. Over de exacte relaties tussen deze factoren verschillen de meningen vaak, hetgeen ook een risico kan zijn voor een succesvolle invoering van de MVO vernieuwing.
2. In de organisatie zelf ontstaat al bij de planvorming veel scepsis, omdat men het plan niet uitvoerbaar of te duur acht. Dan is het van belang om extra druk vanuit de leiding uit te oefenen (bijvoorbeeld door nieuw beleid af te kondigen) of initiatieven te ontwikkelen om de scepsis in het bedrijf te pareren.
3. Bij ethische onderwerpen is het van belang om met een groot gewicht en overtuigingskracht de nastrevenswaardige ethische opvattingen aan de deelnemers over te brengen.
4. Bij Ontwerpen en Innoveren is een belangrijke bedreiging het “not invented here” syndroom. Soms is het lastig om de meerwaarde voor het bedrijf overtuigend in beeld te brengen. Zo vonden veel banken de Klimaathypotheek geen goed middel om meer klanten te trekken, danwel van bestaande klanten meer omzet te genereren. Wat overbleef waren de administratieve lasten voor de aanvraag van een Klimaathypotheek, die volledig werden gedragen door de kantoren.

Implementatie

Bij de invoering is het van belang de kosten en opbrengsten van het MVO project zowel in tijd als plaats met elkaar in overeenstemming te brengen, met elkaar te “matchen”. Als kosten en opbrengsten teveel uit elkaar lopen, dan komen goede en op langere termijn houdbare MVO initiatieven niet tot stand. Zo werden de, inmiddels sterk gestegen, kosten van de klimaatkaart ten laste gebracht van de directie Particulieren van de Rabobank, terwijl deze niet in de additionele opbrengsten delen: *Het product en het hele ‘circus’ eromheen was complex doordat het dan ook nog eens niet duidelijk was wie er nu beleidsmatig verantwoordelijk was voor dit project. Uiteindelijk heeft de Raad van Bestuur gezegd dat het hele project budgettair binnen de directie Particulieren moest vallen. Dus alle kosten moesten daar opgehoest worden. Dus wat zeggen die jongens? Wie betaalt, bepaalt, dus wij zitten aan het stuur.* Een soortgelijke problematiek ontstaat als kosten en opbrengsten over de tijd niet goed met elkaar worden gematcht, doordat toekomstige opbrengsten te lang op zich laten wachten of in totaal niet de initiële investeringen kunnen dekken. Beide vormen van “mis-matches” leiden tot implementatieproblemen door het gebrek aan inzet en commitment. Daarnaast hebben implementatietrajecten regelmatig last van personele wisselingen: *Degenen die het nu moesten overnemen (...), die hadden geen enkele persoonlijke affiniteit met het idee.*

Het inbrengen van duurzaamheidsinitiatieven in de normale bedrijfsvoering van de onderneming betekent dat zij onderdeel uit gaan maken van de dagelijkse bedrijfsvoering. Dit houdt in dat uitvoering van het project in overeenstemming moet worden gebracht met het heersende beoordelings- en beloningssysteem. Men kan het ook andersom uitdrukken: de heersende incentive-structuur mag uitvoering van MVO initiatieven niet in de weg staan.

Problemen:

1. Een veel terugkerend probleem is vertraging in de uitvoering. Er is een kritische grens aan vertraging: sommige bedrijven versnellen de uitvoering door niet het gehele plan, maar gedeeltes daarvan alvast in uitvoering te nemen. Zoals de eigen, vereenvoudigde manier van certificeren vooruitlopend op een externe certificering van visvangst door een grote voedselproducent.
2. Top-down invoering leidt tot verlies van steun in de organisatie: het helpt zeer om degenen die met het product moeten werken ook in een vroeg stadium van ontwikkeling bij het ontwerp te betrekken.
3. Geen zorg voor voldoende betrokkenheid van uitvoerders uit andere afdelingen: bij de klimaatkaart werd de introductie op de markt niet (goed) ondersteund door Marketing. Na verloop van tijd heeft Marketing haar budget gerealloceerd naar andere prioriteiten. Dit had wellicht voorkomen kunnen worden door de klimaatkaart financieel te beschermen.
4. Samenwerking met derden kan leiden tot belangenconflicten en onbeheersbaarheid. Een goed voorbeeld is de klimaatkaart: de CO2 punten waren afkomstig van een milieuorganisatie die door haar keuzen bij beleggingen de prijs van CO2 rechten zo hoog opstuwde, dat de opbrengst in CO2-punten sterk achterbleef bij de verwachtingen.
5. Belangenorganisaties en politieke groeperingen hebben méér tijd nodig dan partnerbedrijven vanwege de consultaties met de achterban. Dit gold bijvoorbeeld voor de vaststelling van certificeringscriteria voor de Maritime Stewardship Council ten behoeve van de duurzame visvangst.

6. Soms komt een duurzaamheidsproject niet van de grond omdat partijen bang zijn om aangevallen te worden (risicoaversie) of om invloed te verliezen. Een nieuw project kan ten koste gaan van bestaande activiteiten die door betrokkenen worden beschermd. Het is goed om deze alternatieven goed in beeld te krijgen voordat MVO initiatieven worden ingevoerd.

Verankering

De gerealiseerde vernieuwing moet worden *bestendigd* door het *herkenbaar te maken voor de markt* door vastlegging in een keurmerk of andere productkarakteristieken. Daarnaast is het belangrijk het commitment en de bijdrage van partners zeker te stellen.

Na een succesvolle implementatie is het van belang de toepassing van het MVO initiatief te *verbreden* door anderen in staat te stellen het succesvolle concept te integreren met hun bedrijfsactiviteiten. Op deze wijze kan men profiteren van schaalvoordelen en van innovatieve ideeën die door anderen worden aangedragen.

Ook bij de uitvoering is het van belang om via een “clicksysteem” te streven naar voortdurende verbeteringen. Op het uitvoerende niveau betekent dit dat medewerkers dienen te worden beoordeeld op hun vermogen tot voortdurende verbetering. Het bedrijf kan deze activiteiten ondersteunen door het organiseren van regelmatige uitwisseling van praktijkervaringen en ideeën voor verdergaande innovaties.

5. Ervaringsdeskundigen over ontwerpen, ontwikkelen en realiseren van MVO programma's en projecten.

In het vorige hoofdstuk is een ordening in het MVO proces gegeven die een onderliggende gemeenschappelijke structuur beschrijft in de door ons bevroagde MVO programma's en projecten. Deze structuur kan zowel retrospectief als prospectief worden gebruikt bij het analyseren en ontwikkelen van MVO programma's en projecten. In dit hoofdstuk zullen wij een andere doorsnede van onze interviews presenteren. Dat wordt gedaan door de informatie te bundelen en te analyseren op een aantal relevante thema's die in de door ons bevroagde MVO programma's en projecten spelen.

Door de informatie uit de verschillende interviews te rubriceren onder deze thema's komt een op de MVO praktijk gebaseerd beeld over het ontwikkelen van MVO naar voren inclusief de dilemma's waarvoor ervaringsdeskundigen zich in de praktijk van hun werk geplaatst weten. Dat levert op zich al een interessant beeld op maar het geeft ook meer informatie over het relatieve belang van afzonderlijke succes en faalfactoren en over sterke en minder sterke combinaties van factoren. Beide typen informatie zijn betrekkelijk schaars in de MVO literatuur gedocumenteerd. Literatuur en gegevens uit de interviews vullen elkaar aan en worden in samenhang per thema gepresenteerd.

Beide hoofdstukken presenteren in samenhang met elkaar maar ook afzonderlijk een beeld dat rechtstreeks bruikbaar kan zijn bij het ontwerpen, ontwikkelen, realiseren en besturen van MVO programma's en projecten voor morgen. Ook kunnen zij ondersteuning bieden bij het vorm en richting geven aan MVO strategieën en beleid op organisatieniveau.

5.1 Het 'decor': MVO programma's en projecten in veelvoud

De informatie, die ervaringsdeskundigen in de interviews met ons hebben gedeeld, betreft door hen ontwikkelde en/of gemanagede, meerjarige MVO programma's en projecten. De interviews gaan in op de voortgang in deze zeer uiteenlopende MVO programma's en projecten. In de interviews zijn in aanvulling op het centrale onderwerp ook andere MVO programma's en projecten (soms in de marge en soms uitvoerig) besproken. Meestal werden die andere MVO programma's en projecten als treffende voorbeelden ter nadere ondersteuning en illustratie opgevoerd in de argumentatie van onze geïnterviewden. Deze paragraaf geeft een aantal kenmerken weer omtrent de informatie waarop het verdere hoofdstuk is gebaseerd. Er worden een aantal relevante kenmerken beschreven van onze informatie over het ontwerpen, managen en implementeren van op duurzaam ondernemen gerichte projecten en programma's.

Er wordt eerst aangegeven **welke inhoud centraal staat** in de verschillende interviews. Vervolgens wordt aangegeven dat er een aantal relevante **verschillen** in onze interviews is te herkennen. Wij bespreken die in enkele alinea's per onderwerp. Tenslotte worden nog enkele in het oog springende **"constanten"** in onze interviews besproken. Ook deze zullen wij verderop in enkele alinea's per onderwerp bespreken.

Overzicht van de centrale MVO focus in de gehouden interviews:

Helikopterview over de MVO problematiek

1. het opsporen en managen van onderliggende patronen, belangen, invloed, macht en motivatie in MVO programma's en projecten;
2. het stimuleren, ondersteunen en managen van innovatieve MVO programma's in het MKB;
3. het stimuleren, ondersteunen en managen van innovatieve MVO programma's en projecten in omvangrijke samenwerkingsverbanden van uiteenlopende organisaties;

Verankering van MVO

4. het integreren van voldoende MVO informatie in management informatiesystemen, andere administratieve bedrijfsprocessen, opleiding en training in een onderneming;
5. het bespreekbaar maken van ethische MVO dilemma's in het opereren van een onderneming;
6. het verankeren van MVO in de missie en gedragscode van een onderneming.

Specifieke MVO programma's en projecten

7. het organiseren van het verduurzamen van internationale productketens voor verschillende bulkgrondstoffen van agrarische oorsprong zoals palmolie en vis zodanig dat organisaties in die productketens krachtig gestimuleerd worden om duurzamer te gaan produceren;
8. het realiseren van een sterk consumentgericht label voor duurzamer voedingsmiddelen (overkoepelend voor allerlei deelkeurmerken) in een supermarktketen zodanig dat consumenten beter overzicht krijgen van datgene dat op de markt is en organisaties in productketens gestimuleerd worden duurzamer te gaan produceren;
9. integreren van substantiële en voortgaande energiebesparing in bedrijfsmobiliteit door gebruik van de ABC regeling in het leaseautobeleid;
10. het integreren van MVO overwegingen over de gehele breedte van de inkoopfunctie in een grote onderneming;
11. het integreren van MVO overwegingen in de bouw van nieuwe bedrijfsgebouwen en – infrastructuur;
12. het stimuleren van de toepassing van uiteenlopende technologische innovaties en innovatieve concepten met een sterk MVO karakter in verschillende sectoren van de economie. Centraal staat het gebruik van economische prikkels, in het bijzonder de fiscale groenregeling (interview met betrokken overheidsvertegenwoordiger);
13. het stimuleren van de toepassing van uiteenlopende technologische innovaties en innovatieve concepten met een sterk MVO karakter in verschillende sectoren van de economie. Centraal staat het gebruik van economische prikkels, in het bijzonder de fiscale groenregeling (interview met uitvoerende bankiers);
14. het integreren van MVO in bestaande en nieuwe financiële producten en diensten om bewustwording van klanten en het consumentengedrag te stimuleren. Het betreft uiteenlopende MVO aspecten zoals CO2 compensatie en stimuleren energiebesparende maatregelen;
15. het ontwikkelen van de juiste randvoorwaarden voor het realiseren van een duurzamer bedrijventerrein.

Met bovenstaande MVO focus van programma's en projecten **varieert ook de MVO inhoud** van deze programma's en projecten sterk. Sommige MVO projecten hebben slechts impact op een beperkt aantal MVO dimensies. Andere daarentegen scoren op een breed scala daarvan. Dus het MVO karakter van MVO programma's en projecten kan zowel in de breedte gezien in algemene zin (de aan de orde zijnde dimensies van MVO) als in diepgang en meer specifieke zin (meer in detail het

aantal en type MVO issues per dimensie) heel verschillend zijn. Onze ervaringsdeskundigen wijzen erop dat succes of falen mede afhankelijk is van de specifieke context en die karakteristieke eigenschappen van MVO programma's en projecten. Generaliseren wordt daardoor vaak bemoeilijkt. Deze verschillen zorgen er voor dat het **belang van persoonsgebonden specifieke MVO kennis, competenties en vaardigheden** sterk varieert tussen het ene MVO programma en het andere. De relevant geachte persoonsgebonden eigenschappen waaraan wordt gerefereerd zijn legio. Er komt een complex beeld van deze eigenschappen uit de interviews naar voren. Het ideaal type van succesvolle MVO managers lijkt een schaap met minimaal 6 poten te zijn die verschillende gradaties van bedrijfservaring, ondernemerschap, specifieke vak kennis, MVO visie, brede MVO kennis en dito MVO ervaring in zich verenigt. Onderscheidend daarin zijn onder andere: type opleiding; creativiteit; leiderschapskwaliteiten; managementstijl; bedrijfseconomische en financiële kennis; persoonlijke effectiviteit; kennis van technologieën, technologie ontwikkeling en innovatie; kennis van maatschappelijke ontwikkelingen en daaruit voortkomende MVO issues en trends; strategisch inzicht; kunnen analyseren van en omgaan met belangen, macht en invloed in hun maatschappelijke context en tenslotte het kunnen ontwerpen van een businesscase voor een MVO project of programma zodanig dat alle stakeholders er voordeel uit kunnen halen. Per ervaringsdeskundige kunnen deze eigenschappen aanzienlijk variëren en wordt het kunnen samenstellen van creatieve, effectieve, multidisciplinaire teams een sluitsteen voor het succesvol realiseren van een MVO programma of project. De meeste ervaringsdeskundigen reflecteren op de naar hun inzicht benodigde kennis, competenties en vaardigheden, enkele voorbeelden daarvan zijn:

Wat het lastigste is, is het goed inschatten van de vragen: waar gaan wij inzitten, waaraan gaan wij trekken en waaraan niet? Laten wij zeggen dat je 50 of 60 uur hebt te verdelen over de week met lezen erbij, waar besteed je dan tijd aan? Hoe schat je de kracht van de belangen in? Voordat je het weet ben je aan het trekken aan een dood paard (...) Voor een deel is het echt "learning by doing" (...) Van de 10 initiatieven gaan er maar 3 door. Je leert de belangen inschatten en je weet dat je de belangen van verschillende partijen moet onderhouden (parafrase).

Netwerken zijn belangrijk en al doende leert men. Diepgaande kennis heb ik niet nodig, ik hoef niet te kunnen uitrekenen hoe groot de capaciteit van een afvalwaterzuiveringbedrijf is. Ik moet de grote lijnen in de gaten houden, het bedrijf kennen, weten aan welke knoppen ik kan draaien, zeker in een 'politieke' organisatie. Heel veel van het werk gaat om het spelen van het spel (parafrase).

Je netwerk is heel belangrijk. De natuurwetenschappelijke studie beschouw ik als een asset. Het maakt het mogelijk om nieuwe technologie snel tot je te nemen. Maar je moet ook financiële kennis hebben. Je moet jezelf het instrumentarium en de manier van denken eigen maken van het bedrijf waarin je werkt wil je kunnen functioneren (...) Switchen tussen disciplines: economisch, sociaal, milieu, technisch en financieel is heel belangrijk. Ik moet mijn kennis over energie bijvoorbeeld vertalen naar financiële termen. Die vertaling naar het financiële domein gaat uiteindelijk gewoon over de centrale vraag hoe waar de risico's liggen en hoe die kunnen worden gemitigeerd en verdeeld.

Lezen, lezingen houden op die manier blijf ik scherp. Ik praat ook met veel mensen en ik leer daar altijd weer van (parafrase).

Ervaringsdeskundigen vermelden eveneens als onderscheidend de mate waarin **innovatie** wordt nagestreefd in een MVO programma of project. De door ons bevroegde MVO projecten verschillen sterk in innovatie karakteristieken. Er zijn projecten die radicale innovatiesprongen bevatten, andere projecten vertonen betrekkelijk kleine innovatiestappen. Projecten die grote initiële

innovatiesprongen in zich hebben – zoals ook Transforum die heeft willen ontwikkelen - doorlopen vaak eerst een apart proces van genereren, selecteren en implementeren van innovaties. Pas zodra die innovaties als “proven” of “best available technology” hun plaats hebben gekregen worden zij vervolgens op dezelfde wijze als minder innovatieve projecten ontwikkeld. Als dat niet op deze manier kan is het veelal noodzakelijk op kleine schaal in een min of meer beschermde omgeving de innovatie te toetsen en te experimenteren.

Duurzame ontwikkeling = innovatie! ... Dat zie je op alle dimensies van MVO en ook bij ons nieuwe kantoorgebouw dat allereerst per vierkante meter al heel duurzaam is (...) Daarmee ontstond tegelijkertijd een ‘window of opportunity’! ...Helemaal niet incrementeel en alleen maar mogelijk omdat die toren gebouwd moest worden. Het beste nieuws is dat de helft van het gebouw er niet staat omdat wij gelijktijdig het nieuwe werken willen introduceren: een slimme combinatie van ICT, de fysieke omgeving en vooral de mindset. Om dat proces te kunnen toetsen hebben wij een proeftuin gemaakt door een pand te huren met een capaciteit van 250 werknemers, dat op een vernieuwende manier in te richten. Daar laten wij 450 werknemers volgens ons eigen “unplugged” concept werken om te kijken hoe het gaat (...) Wij hebben gezocht naar leidinggevendenden die het zagen zitten en die een rol gegeven in het verder ontwikkelen van het concept en van de praktijk (...) Resultaat: veel geleerd en draagvlak gekregen voor de volgende, grootschaliger implementatie (parafrase). Voor innovatieve projecten moet echt alles uit de kast worden getrokken om een project binnen te kunnen halen. Wij moeten een heel overtuigend verhaal kunnen maken (...) Toen in 1998 begonnen werd met bijvoorbeeld de Groenlabel kassen leverde dat een bepaalde energiebesparing op (...) De tuinders hebben daar massaal op gereageerd. In het verdere verloop werd de lat voor de energiebesparing die moest worden gehaald steeds hoger gelegd. Er werden steeds meer eisen aan de inzet van verschillende technologieën gesteld om telkens meer energiebesparing te bereiken.... Daardoor is de ontwikkeling in de groenlabel kassen echt op gang gekomen en richting de totstandkoming van energie nul-kassen versneld naar een hoger niveau getild (parafrase). Koste wat het kost moet voorkomen worden dat projecten worden goedgekeurd waarvan het scoren op innovatie en het bijdragen aan milieuverbetering dubieus is...de lat ligt daar echt heel hoog (parafrase).

In het geval dat aan een MVO programma of project ook nog **ruimtelijke orderingsconsequenties** kleven komt daar de complexiteit en stroperigheid van het besluitvormingsproces in de ruimtelijke ordening met zijn omvangrijke goedkeuring c.q. vergunningentrajecten nog eens overheen. In de ruimtelijke ordening worden dan de belangen van de voorgenomen plannen afgewogen tegen belangen van de ruimtelijke ordening en de belangen van omwonenden binnen het kader van een streekplan of een bestemmingsplan. Hoe mooi een MVO project ook is zodra er (aanzienlijke) ruimtelijke consequenties aan zitten vindt een heel andere toetsing plaats met doorgaans totaal andere stakeholders (politici, bewoners en andere belanghebbenden) dan die waarmee het MVO projectplan is gemaakt. In principe hoeven die direct belanghebbenden die de consequenties moeten dragen van de plannen geen enkele boodschap te hebben aan het voorgenomen plan. Het blijkt ook dat hoe grootschaliger de ingreep in de ruimte is des te meer de direct belanghebbenden neigen naar behoud van de status quo en serieus genomen willen worden. Als bezwaren en procedures maximaal worden benut kan dat tot jaren vertraging leiden en zelfs het vroegtijdig einde betekenen van een MVO project. Waar mogelijk moet daarop

tijdig worden geanticipeerd op straffe van grote vertragingen in de uitvoering van het gehele MVO project.

Van belang zijn dan twee dingen denk ik: allereerst moet je in een fase met de omwonenden gaan praten dat er nog iets te kiezen valt en vervolgens zorgen dat je echt in gesprek komt. In bepaalde gevallen betekent dat zelfs bij mensen aan de keukentafel gaan zitten (...) Onder het motto van wij zijn nog slechts in de fase van de volumestudies hebben wij laten zien wat het volume van de objecten in het landschap zou betekenen in de vorm van blauwe, groene en gele dozen (...) Daarover maakte de omwonenden zich de meest afschuwelijke voorstellingen en toen zij bij de tweede presentatie met duurzame maquettes kwamen van hoogstaande architectuur, viel het allemaal reuze mee. Aan de wensen van de omwonenden kon men wel heel gemakkelijk tegemoet komen. Als je maar even luistert (parafrase).

Het lijkt zaak deze vier genoemde belangrijke verschillen in MVO programma's en projecten voortdurend separaat op het radar screen te houden bij het beoordelen van succes of falen van MVO projecten. Wij hebben naast deze verschillen ook een aantal overeenkomsten gevonden in de interviews die samen met de verschillen het 'decor' vormen waartegen MVO programma's en projecten zich ontwikkelen en waartegen de volgende paragrafen kunnen worden geplaatst. Wij noemen enkele pregnant naar voren komende overeenkomsten.

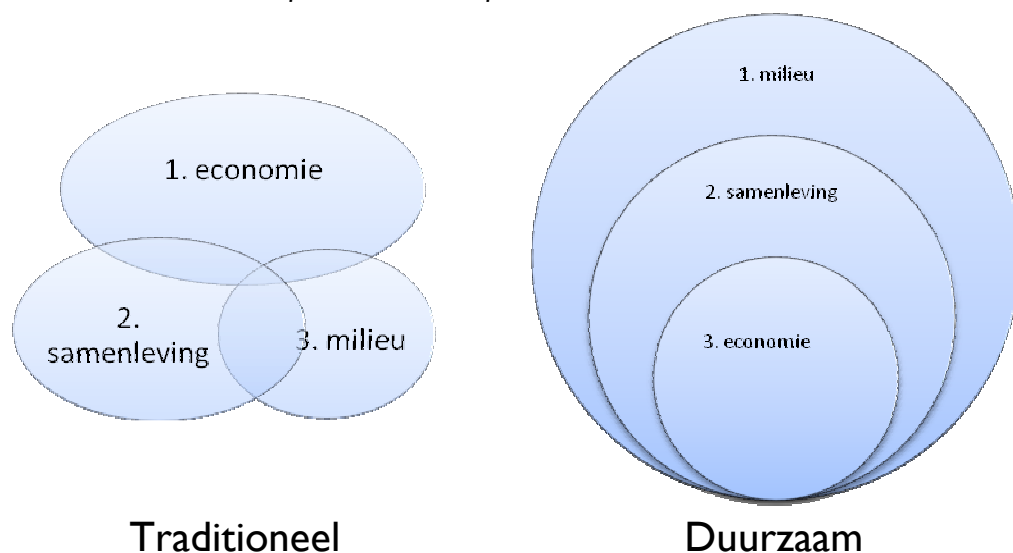
Managers van MVO programma's en projecten hanteren –al dan niet impliciet - een ander mentaal model. Een gemeenschappelijk kenmerk van MVO projecten en programma's waar ervaringsdeskundigen naar verwijzen en dat van invloed is op het gehele proces van ontwerpen en managen is dat duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen impliciet een andere samenhang tussen de drie dimensies people, planet en profit aanbrengen. MVO programma's vereisen - zo wordt gesteld - een essentiële verandering in het gehanteerde mentale model van degenen die dergelijke programma's en projecten ontwerpen, ontwikkelen of realiseren. Zolang die omslag niet is gemaakt is de uitgangspositie voor het ontwerpen en succesvol afronden van MVO programma's en projecten niet optimaal. Ervaringsdeskundigen labelen dit punt overigens nogal verschillend en spreken over een mensen die de noodzakelijke verandering in mindset niet kunnen doormaken of over mensen die in een defensieve fase zitten of over mensen die gewoon niet willen.

In de meer traditionele en nog altijd dominante opvatting over de samenhang tussen economie, milieu en sociale dimensies wordt gewerkt met een "of/of" model waarin de economie centraal staat naast samenleving en milieu. Er bestaat in dit model een voortdurend belangenconflict tussen het optimaliseren van elk van de drie dimensies. Het belang van de drie dimensies ten opzichte van elkaar is achtereenvolgens: 1. Economie, 2. Samenleving en 3. Milieu. In deze traditionele kijk op ondernemen worden het milieu en de samenleving gezien als nagenoeg afzonderlijke domeinen. Dat leidt tot een visie waarin prioriteiten in elk van deze domeinen als concurrerend met elkaar worden beschouwd en dat heeft geleid tot zich wereldwijd manifesterende problemen: uitputting van grondstoffen; ernstige aantasting van biodiversiteit; broeikas effecten met in de slipstream een klimaatprobleem. Meer van het een betekent in deze visie gewoonlijk minder van het ander. Dat is in onderstaande figuur weergegeven als drie nauwelijks overlappende cirkels (de drie dimensies) met een afnemende omvang die het belang van de dimensies weerspiegelt.

In duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt gewerkt met een "en/en" model waarin de economie behoort tot de samenleving en de samenleving behoort tot het natuurlijk milieu. Die laatste wordt gezien als een noodzakelijke voorwaarde voor het leven zoals wij dat kennen. De samenhang en het belang van die drie dimensies ten opzichte van elkaar is in het "en/en"model ingrijpend anders dan in het dominante "of/of" model namelijk: 1. Milieu, 2. Samenleving en 3. Economie. Dat leidt tot een visie waarin de wereldeconomie een onderdeel wordt

van de samenleving binnen de grenzen van het milieu. Die situatie is in Figuur 5 aangegeven als drie volledig overlappende cirkels (de drie dimensies) met een afnemende omvang. Het centrale punt in deze redenering is niet dat economie een minder belangrijke positie in zou nemen, maar dat binnen het economisch handelen in deze denkwijze men meer vanzelfsprekend rekening houdt met de mogelijkheden en beperkingen van de samenleving en het milieu, zodat de economie zich ook op langere termijn kan blijven ontwikkelen (vergelijk ook Willard 2002). Een ervaringsdeskundige die nieuwe, op MVO gebaseerde producten en diensten ontwikkelt stelt het pregnant als volgt:

Wij zitten in een transitieproces waarin wij de economie in evenwicht moeten proberen te krijgen met de regels van het huis, de regels van de planeet. De natuur heeft geen enkele boodschap aan het feit of koopkrachtplaatjes wel of niet rond komen. Als je het ecologische systeem ondermijnt dan moet je daar vroeg of laat de rekening voor betalen. Zo zijn de regels van het huis, die zijn onwrikbaar. Daar kun je niet mee spotten want dan krijg je de kous op je kop. (...) In plaats van die slag in onze mindset te maken blijven wij bij het bestaande (...) We kunnen die verandering in mindset gewoon nog niet maken. Dat is het probleem en veel politici en zakenmensen hebben daar moeite mee,



Figuur 5: shift in mentaal model van traditioneel naar duurzaam (naar Willard 2002)

denk ik. Die denken echt nog dat de wetten van de economie ook de regels van het huis zijn en dat wij de natuur moeten aanpassen aan de regels van de economie in plaats van andersom. De uitdaging van onze tijd is om de economie te baseren op de regels van de natuur, dat is de kern. Dat is een onwrikbare basis onder de business case van duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen (...) Daar hebben wij mee te maken en daar moeten wij doorheen (parafrase).

Deze omslag in het te hanteren mentale model wordt door de ervaringsdeskundigen als ingrijpend en moeilijk realiseerbaar gezien. Deze omslag ligt ten grondslag aan de vaak moeizame processen die ervaringsdeskundigen memoreren waarmee intern en extern draagvlak kan worden opgebouwd. Zij beschouwen de mate waarin de mentale omslag succesvol in het ontwerp van MVO programma's en

projecten alsook bij relevante stakeholders kan worden gerealiseerd van groot belang voor het succes.

Heldere begrippen en termen zijn absoluut onontbeerlijk ook al wordt de aandacht ervoor soms als saai en bekend ervaren. In de inleiding is vanuit de literatuur nader op dit punt ingegaan. Adequaat ontwerpen van MVO programma's en projecten staat of valt met het hebben van een gemeenschappelijke terminologie en begrippenapparaat. Hoe dat kan ontsporen blijkt bijvoorbeeld als het werk van sustainability rating agencies wordt vergeleken. Deze organisaties beoordelen de MVO performance van bedrijven en hebben potentieel een grote impact op de waardering van een bedrijf. Zelfs als men zich beperkt tot de inhoudelijke kant van de MVO performance van bedrijven zoals die door sustainability raters wordt onderzocht blijft er van de vergelijkbaarheid in de inhoud van hun werk weinig over (Van den Brink 2003). Maar de noodzaak van het hebben van een beeld van wat onder MVO valt wordt ook zichtbaar door te kijken naar bijvoorbeeld de waardering van duurzame gebouwen of groene elektriciteit. Telkens blijken in de duurzame energiemarkt andere aannamen grotendeels te bepalen wat het niveau van duurzaamheid is. Als gevolg daarvan keert ook de consument zich af. Een paar ervaringsdeskundigen staat stil bij de noodzaak tot het hebben van gemeenschappelijk begrippenapparaat en MVO taal.

Jarenlang hebben wij om het duurzaamheidsniveau van een gebouw te kunnen meten en vergelijken appels en peren naast elkaar moeten zetten. Dan weer waren gebouwen goed als ze waren gebouwd van duurzaam hout, dan weer gezien het geringe ruimtegebruik, dan weer door een langere levensduur of het geringe energiegebruik. Dat gebeurt als je meerdimensionale begrippen als MVO niet systematisch definieert en gebruikt. Langzaam worden in de afgelopen jaren relatief breed geformuleerde normen zoals Greencalc geaccepteerd als een bruikbaar meerdimensionaal meetsysteem. Greencalc, maar bijvoorbeeld ook BREEAM, is een relevant meetinstrument voor de bepaling van de duurzaamheidsklasse van een gebouw. Dat is een voorbeeld van een breed geaccepteerde systematiek, waarbij je jezelf in ieder geval kan vergelijken met de burens. Het is ook een relatieve ranking die telkens de lat wat hoger legt. Dat zijn systemen waardoor je een soort zelfregulerend stelsel kan krijgen Je moet daartoe wel een definitie hebben van wat duurzaamheid is (...) die werkt in de gebouwde omgeving maar ook voor duurzaam inkopen (...) Een voorbeeld in een ander domein buiten MVO is de rating van financiële stabiliteit van organisaties. Dat was vroeger ook een ratjetoe maar in een proces van decennia zijn er drie meetsystemen overgebleven die breed worden erkend (parafrase).

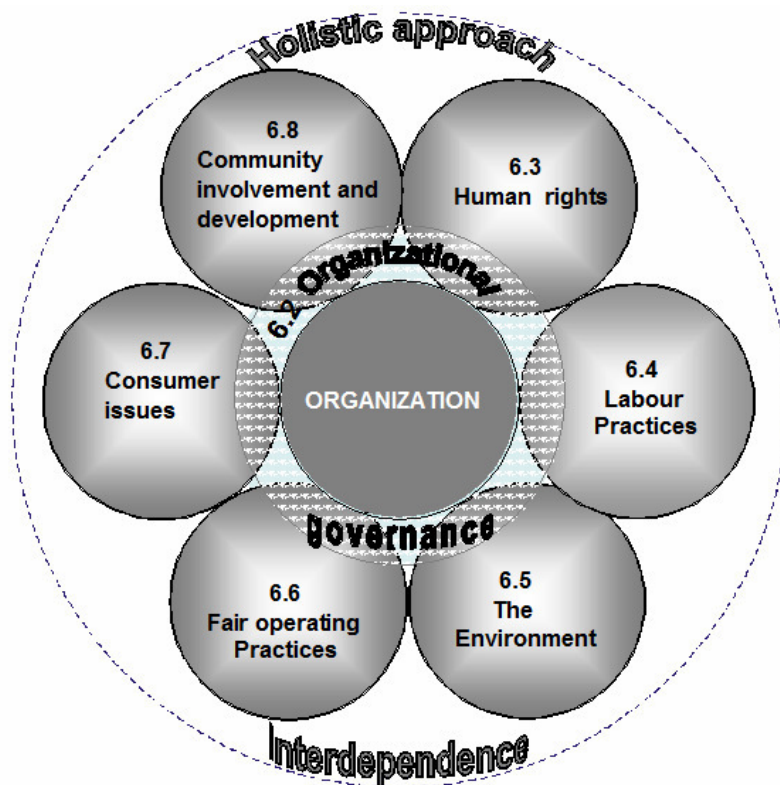
(...) Als er geen gemeenschappelijk taalgebruik is dan kun je geen scenario's maken, niet benchmarken, niet vergelijken (...) Je moet aangeven wat er onder een bepaalde term wordt verstaan als je dat niet doet (...) Waar heb je het dan toch over? (parafrase)

Voor een organisatie moet de inhoud van duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen worden vertaald in relevante thema's. Voor ons zijn dat: een veilige en duurzame voedselvoorziening; schone productie methoden en duurzame energie; bevordering van economische participatie en toegang tot financiële diensten. Vervolgens definieer je zogenaamde kernprestatie indicatoren (KPI's) waarmee het niveau van de MVO performance in het bedrijf telkens opnieuw moet worden vastgeclicked. Want als je niet uitkijkt zit je zo weer op een niveau van 2006. (parafrase)

ISO 26000 wordt de nieuwe standaard voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en komt naar verwachting eind 2010 in definitieve vorm beschikbaar. Over het algemeen hebben dergelijke richtlijnen een grote impact op richting en ontwikkelingssnelheid van het betreffende onderwerp. ISO

9000 (kwaliteit) en ISO 14000 (milieumanagement) zijn daar voorbeelden van. De inhoudelijke benadering van ISO 26000 wordt zichtbaar in Figuur 6.

Het concept (ISO 26000 2009) besteedt een kleine 50 pagina's aan het bespreken van de inhoud van MVO. Die inhoud wordt verdeeld over 6 inhoudelijke dimensies en in een 7^{de} dimensie wordt onder de noemer van corporate governance in een schil rondom de organisatie/onderneming gelegd. In de inhoudsbepaling heeft ISO 26000 meer een eigen positie gekozen naast vele andere richtlijnen en hulpmiddelen dan een positie die streeft naar een samenbundeling van datgene dat aan maatschappelijke inspanningen in MVO gedurende ruim twee decennia is neergezet. Voor toekomstige ontwikkeling van MVO programma's en projecten is het verschijnen van ISO 26000 een vooruitgang.



Figuur 6: Zeven kernonderwerpen van maatschappelijk verantwoord ondernemen volgens ISO 26000 (ISO 26000 concept 2009)

MVO managers vertonen veel passie en grote persoonlijke betrokkenheid. De ervaringsdeskundigen die wij hebben geïnterviewd, hebben zonder uitzondering twee kenmerken gemeen: *passie* voor het leveren van een bijdrage aan het realiseren van duurzame ontwikkeling en een *grote persoonlijke betrokkenheid* bij het ontwerp, uitvoeren en managen van MVO projecten. Beide eigenschappen worden in de literatuur eveneens genoemd als belangrijke factoren voor het welslagen van MVO projecten. Een van de ervaringsdeskundigen stelt bijvoorbeeld:

Alle mensen hier hebben iets met MVO, daarom kunnen zij ook grote tegenslagen verwerken. Je moet tegen de stroom in zwemmen. De gangbare manier van denken is toch: waar maak jij je druk om, het gaat toch goed zo? MVO experts moeten werken

met een zekere bevlogenheid (..) Als je kijkt waar het goed gaat dan zit er altijd een heel betrokken leider of manager (parafrase).

Die combinatie van passie en persoonlijke betrokkenheid mag dan de basis vormen voor menig succesvol verlopend MVO project of programma maar tegelijkertijd kunnen onze ervaringsdeskundigen meerdere voorbeelden noemen uit hun eigen portfolio die het uiteindelijk niet hebben gehaald. Een voldoende voorwaarde voor succes is deze combinatie van passie en betrokkenheid kennelijk niet.

MVO programma's moeten recht doen aan de behoefte van relevante stakeholders. Ervaringsdeskundigen laten in grote meerderheid de noodzaak zien van een adequate vertaling van MVO dimensies en aspecten van programma's naar de behoefte van de relevante stakeholders en vervolgens naar een adequate businesscase. Dat is voor MVO programma's en projecten de hoeksteen voor succes. Om die vertaling te kunnen maken wordt in MVO programma's telkens gezocht naar een optimale match tussen: de behoefte van verschillende stakeholders, de verantwoordelijkheden die een organisatie tot de hare wil rekenen en de verschillende "bottom line" voordelen. Dat geeft MVO programma's en projecten telkens een eigen identiteit (vergelijk diverse voorbeelden in publicaties als *Raising the Bar*, Füssler e.a. 2004, een publicatie gemaakt voor het Global Compact van de VN of *Walking the Talk*, Schmidheiny e.a. 2002, een publicatie gemaakt door de World Business Council for Sustainable Development). Wij komen in paragraaf 5.4 op dit centrale thema terug.

Om ondernemers te prikkelen met duurzame ontwikkeling zul je toch moeten laten zien dat het relevant is voor de core business. Dus dat betekent of het is een bedreiging of er zit een kans aan. (...) Vertaal MVO in cashflows en waarden van de onderneming waar jij verantwoordelijk voor bent. Als je dat niet ziet dan loop je straks blind het mijnenveld in. Nou, dan heb je ze wel wakker! En dan moet je de wedervraag beantwoorden: kun jij dat dan hard maken? Heb je tools om dat zichtbaar te maken? Dan moet je wel kunnen leveren! (parafrase).

Je hebt een aantal partijen (in dit programma). De particulier moet meedoen, de overheden moeten meedoen, de banken moeten meedoen en de projecteigenaar moet meedoen....er moet voor alle partijen wat te halen zijn (parafrase).

Samenhangend met het thema stakeholders zijn onze ervaringsdeskundigen ook allen overtuigd van het belang van een goed **draagvlak** rond MVO programma's en projecten. Dit thema wordt verder besproken in paragraaf 5.5. Als opwarmertje voor dit thema hier vast een passage uit een van onze interviews.

Elk jaar is er een werkconferentie voor betrokkenen bij MVO projecten in de organisatie met een thema. Dit jaar zal het thema zijn: hoe vergroot je het draagvlak? Als methode wordt dan vooral interactie gebruikt (...) Ik ben het eens met degenen die meer aandacht voor draagvlak creëren kiezen als een extra aandachtspunt in hun aanpak (parafrase).

Samenvattend kunnen wij stellen dat onze interviews variëren in MVO inhoud, het belang van persoonsgebonden specifieke MVO kennis, mate van innovatie en ruimtelijke ordeningconsequenties. Naast deze verschillen zien wij overeenkomsten zoals: managers van MVO programma's hanteren een ander mentaal model, de noodzaak van het gebruik van heldere begrippen en termen, passie en betrokkenheid van de MVO managers, het recht doen aan de behoefte van relevante stakeholders en tenslotte het creëren van draagvlak.

Op basis van het aantal door ons gehouden interviews kunnen wij geen vergaande generalisaties maken. Wel kunnen wij het beeld van MVO succes en falen meer diepte geven door de interviews met ervaringsdeskundigen in combinatie met MVO literatuur onder de noemer van een aantal thema's te plaatsen. Wij hebben in onze interview aanpak niet één model of structuur gehanteerd, maar juist semigestructureerde interviews gehouden, die onder andere resulteerden in door onze gesprekspartners als relevant ervaren thema's voor het succes van het ontwerpen, het ontwikkelen en realiseren van hun projecten. De thema's die onze gesprekspartners van belang vinden zijn: de businesscase ontwikkeling; de ontwerpfilosofie; de innovatie karakteristieken; de mate van stakeholder betrokkenheid; het creëren van draagvlak en het succesvol verankeren van duurzaam ondernemen. Die thema's vormen de basis van de verdere inhoud van hoofdstuk 5. Deze thema's zijn ook terug te vinden in literatuur over ontwerpen en managen van projecten en programma's gericht op duurzaam ondernemen. Wat nieuw is en in de nu volgende paragrafen van dit hoofdstuk nader wordt uitgewerkt is hoe de managers zelf licht en schaduw tussen thema's en per thema verdelen. Nieuw is ook de informatie over hoe zij afwegingen maken om de kans op succes te vergroten. In de paragrafen 5.2 en 5.4 hebben wij een perspectief aangebracht dat is ontleend aan de MVO literatuur. De overige paragrafen hebben een rechtstreeks uit de interviews voortkomende structuur. De paragrafen en thema's zijn:

- 5.2 Ervaringsdeskundigen over ontwikkelen van MVO businesscases
- 5.3 Ervaringsdeskundigen over de MVO ontwerpfilosofie
- 5.4 Ervaringsdeskundigen over MVO en innovatie
- 5.5 Ervaringsdeskundigen over stakeholder betrokkenheid
- 5.6 Ervaringsdeskundigen over het creëren van draagvlak
- 5.7 Ervaringsdeskundigen over verankering en succes

5.2 Ervaringsdeskundigen over ontwikkelen van MVO businesscases

Het merendeel van onze gesprekspartners ziet in het ontwikkelen van businesscases de spil van MVO programma's en projecten en is van mening dat er geen ruimte is in onze maatschappelijke context voor omvangrijke MVO programma's en projecten zonder een aantrekkelijke businesscase. "Geen vis → geen vissticks → geen business!", zo luidt de treffende samenvatting van een van onze ervaringsdeskundigen. Maar het ontwikkelen van MVO programma's en projecten met adequate businesscases blijkt een complex en lastig metier.

In de door ons gehouden interviews is uitvoerig stilgestaan bij de businesscase van maatschappelijk verantwoord ondernemen programma's of projecten in samenhang met daaraan gerelateerde factoren die van invloed zijn op de mate van succes. **De businesscase** ontwikkeling in MVO programma's en projecten komt daaruit naar voren als **een kwetsbare, onmisbare en bepalende schakel tussen het ontwerp en de implementatie** van maatschappelijk verantwoord ondernemen programma's en projecten. Dat neemt niet weg dat in een enkel geval een ervaringsdeskundige de verschillende dimensies van de business case van een MVO project waarvoor hij/zij verantwoordelijk is niet op het netvlies heeft.

Voorgaande brengt ons er toe om in deze paragraaf te starten met het beantwoorden van de vraag hoe de businesscase voor MVO programma's qua structuur er anno 2010 uit zou kunnen zien? Eerst gaan wij in op de vraag welke waarde aan businesscases van maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt gehecht. Daarna gaan wij in op de dimensies die in business cases kunnen worden onderscheiden. Wij maken daarbij gebruik van onze eigen ervaring, van de wetenschappelijke literatuur en van publicaties die direct afkomstig zijn van door ons geïnterviewde

ervaringsdeskundigen uit het bedrijfsleven. In paragraaf 5.2.2. wordt vervolgens een aantal essentiële dilemma 's waarvoor ervaringsdeskundigen zich bij het ontwikkelen van hun businesscases gesteld voelen besproken.

5.2.1 MVO literatuur en businesscases

Wat is de waarde die aan een businesscase voor maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt gehecht? De opvatting dat maatschappelijk verantwoord ondernemen een waardevol concept voor het bedrijfsleven is lijkt inmiddels breed gedragen te worden. Daarmee is er ook ruimte en aandacht gekomen voor het zoeken naar businesscases voor MVO. In de wetenschappelijke literatuur wordt in toenemende mate het belang van het hebben c.q. ontwikkelen van een business case voor MVO projecten en programma's onderstreept (Lindgreen en Swaen 2010). Vanaf het begin van deze eeuw vormt de zoektocht naar de business case zelfs bijna zonder uitzondering een essentieel onderdeel van discussies over maatschappelijk verantwoord ondernemen (Carroll en Shabana, 2010). Dit wordt bijvoorbeeld zichtbaar door een toenemende frequentie waarin vragen worden gesteld, zoals:

- kan een bedrijf voordelen halen door een goede MVO performance te realiseren?
- zijn er werkelijk financiële opbrengsten van investeringen in MVO te verwachten?
- wat zijn de effecten van een goede MVO performance van bedrijven op de financiële performance van die bedrijven?

Een benchmark publicatie is die van SustainAbility 2001 met de uitdagende titel *Buried Treasure: Uncovering the business case for corporate sustainability*. Dit rapport geeft een zeer uitgebreid en gebruiksvriendelijk overzicht van de issues die spelen en is voor een grote groep ervaringsdeskundigen een baken in onbekend water geweest en is dat eigenlijk nog steeds. Maar ook de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan een meer gedegen en op de praktijk gebaseerde onderbouwing van de businesscase van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze WBCSD is een in 1992 opgerichte vrijwillige organisatie, waarin op dit moment circa 200 toonaangevende multinationale ondernemingen zich verenigen met als doel maatschappelijk verantwoord ondernemen te bevorderen. Haar publicatie "Walking the Talk" (WBCSD 2002) die namens grote delen van het bedrijfsleven is gepubliceerd was de opmaat tot de VN conferentie over duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen in Johannesburg 2002. "Walking the Talk" is geheel gewijd aan het verhelderen van de verschillende dimensies van de businesscase van MVO. Met die publicatie heeft een kopgroep van bedrijven de vraag óf er een businesscase van MVO kan worden ontwikkeld in positieve zin beantwoord. Inmiddels wordt de noodzaak van het hebben van een goede businesscase voor het succesvol implementeren van MVO programma's en -projecten breed gesteund.

Voor ervaringsdeskundigen blijft echter wel de vraag hoe die businesscases in uiteenlopende situaties en binnen verschillende typen bedrijven en contexten zou moeten worden ontworpen en geoptimaliseerd en welke dimensies daarin kunnen worden onderscheiden.

Welke dimensies kan een businesscase van maatschappelijk verantwoord ondernemen zoal hebben? Langzaam kristalliseert in de literatuur nader uit hoe de businesscase van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan worden ontworpen en geoptimaliseerd. In het overzichtsartikel van Carroll en Shabana "de businesscase voor maatschappelijk verantwoord ondernemen" (Carroll en Shabana 2010) wordt aangegeven dat in de nadere beschrijving van businesscases allereerst de verschillende verantwoordelijkheden van een bedrijf kunnen worden gehanteerd. Onderscheiden worden: een economische, een wettelijke, een ethische en een filantropische verantwoordelijkheid. Daarnaast kan gebruik gemaakt worden van de eerder beschreven 4 dimensies

die de inhoud van MVO bepalen, namelijk: people, planet, profit en governance. Al naar gelang het voorgenomen gebruik van de informatie over een specifieke business case kan men dieper de details van verantwoordelijkheden en inhoudelijke specificiteit benoemen.

Ook de gehanteerde scope op een businesscase blijkt van belang. Als gekozen wordt voor een *beperkte reikwijdte* dan kijkt men vooral naar de *aanwijsbare, directe relaties* tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en de financiële performance. Bij een *meer syncretische* opvatting over de reikwijdte wordt eerst de wederzijdse afhankelijkheid van bedrijfsleven en samenleving als uitgangspunt genomen. Vanuit dat perspectief worden *naast de directe ook de meer complexe en indirecte relaties* tussen MVO en de algemene performance van een bedrijf in ogenschouw genomen voor het ontwerpen en categoriseren van een businesscase (Berger e.a. 2007). Vanuit het eerste perspectief wordt vooral naar de eerste twee hierna aangegeven punten gekeken. Vanuit het bredere perspectief wordt voor het beoordelen van businesscases naar alle genoemde punten gekeken (zie onder andere SustainAbility 2001, Kurucz e.a. 2008, Porter en Kramer 2002, Nidumolu e.a. 2009).

Dimensies van de businesscase van maatschappelijk ondernemen kunnen zijn:

- de omvang van kosten en risico reducties (Smith 2005);
- verbeterde marketing en verhoogde verkoop mogelijkheden;
- het bereiken van concurrentie voordelen, zoals:
 - betere positionering als uniek merk,
 - betere mogelijkheden tot rekrutering van talent,
 - verhoogde loyaliteit aan het merk,
 - meer mogelijkheden tot - onder gunstiger voorwaarden - aantrekken van investeringen en kapitaal,
 - vergrote binding aan kernactiviteiten.
- het vergroten van reputatie en legitimiteit;
- het realiseren van synergie in waardecreatie voor uiteenlopende stakeholders (realiseren van win-win situaties);
- het realiseren van toenemende innovatiekracht (Porter en Kramer 2002; Nidumolu, Prahalad en Rangaswami 2009).

“De” visie die het bedrijfsleven op de businesscase van MVO heeft is voortdurend in ontwikkeling. Aandacht voor de cruciale rol van de businesscase van MVO in het langverwachte concept van ISO 26000 is verrassend gering. Deze pretentieuze leidraad voor maatschappelijk verantwoord ondernemen komt niet verder dan de hierboven gegeven opsomming (Concept tekst ISO 26000 2009). Een betere uitwerking is ons inziens te vinden in een jaarlijks gehouden prijsvraag van de *Financial Times* die wereldwijd opzoek gaat naar de beste voorbeelden van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarbij wordt een uitgebreide questionnaire gebruikt die onder andere veel aandacht besteedt aan de wijze waarop maatschappelijk verantwoord ondernemen in de businesscase wordt verwerkt. Aan de orde komen directe en indirecte relaties van de MVO-performance met de businesscase, zie het overzicht op de volgende pagina.

Deze indeling in directe en indirecte effecten van MVO programma's op de financiële performance van bedrijven blijft nog betrekkelijk globaal. Nadere detaillering ervan voor verschillende sectoren in de economie kan worden gevonden in het werk van sustainability raters zoals bijvoorbeeld Sustainable Asset Management (SAM), KLD, Innovest en Sustainalytics, waarin Dutch Sustainability Research dat was verbonden aan de Triodosbank in 2008 is opgegaan. Ook in het werk van de internationaal opererende accountant bureaus (KPMG, Deloitte, Ernst & Jong) en organisatie adviesbureaus (zoals SustainAbility) zijn gedetailleerdere modellen voor nadere analyse van

businesscases voorhanden. Deze organisaties hebben per sector van de economie en binnen sectoren op bedrijfsniveau de factoren en kenmerken bepaald die de businesscase kunnen maximaliseren en die worden gebruikt voor het vergelijken en waarderen van MVO programma's en projecten.

Overzicht van potentiële dimensies van de businesscase van maatschappelijk verantwoord ondernemen samengesteld op basis van questionnaires gebruikt in de Sustainability Awards van The Financial Times, 2008.

In directe relatie met (financiële) performance van het bedrijf.

- **Voordelen realiseren in kernprocessen, producten en diensten.** Welke business voordelen realiseert het bedrijf in de verschillende ketens, productieprocessen, producten en diensten die als haar kernbusiness worden gezien in relatie tot relevante MVO kenmerken?
- **MVO gedreven innovaties realiseren.** Wat wordt gedaan met MVO in het ontwerp van nieuwe producten en diensten en welke innovaties heeft dat inmiddels opgeleverd?
- **Verbetering toegang tot financiële middelen van (internationale) financiële instituties realiseren.** In hoeverre wordt de betere MVO performance verzilverd bij (internationale) financiële organisaties door verbeterde toegang tot de financiële mogelijkheden die zij bieden voor (internationale) programma's en projecten die aan hoge MVO standaarden voldoen?
- **Verbetering interne procesvoering.** In welke mate is de efficiency toegenomen, zijn operationele kosten verminderd en is CO2 neutraliteit gerealiseerd?
- **Verbetering in aantrekken en vasthouden medewerkers realiseren.** In hoeverre worden positieve effecten gerealiseerd door het verbeteren van de MVO performance bij werving en vasthouden van talentvolle medewerkers?
- **Verbetering van de kwaliteit van assets realiseren.** Verbetering van de waarde van het bedrijf door de verbeterde MVO performance, met name door verbetering van het management van sociale en milieurisico's in een indirecte relatie met (financiële) performance van het bedrijf.

In indirecte relatie met (financiële) performance van het bedrijf.

- **Verbetering van de reputatie en branding.** Wat wordt gedaan om de reputatie, de brand en de legitimiteit van het bedrijf bij relevante stakeholders te vergroten en in samenhang daarmee hun loyaliteit aan het bedrijf te vergroten.
- **Verbetering relatie met NGO's.** Wat wordt gedaan om de relatie en het vertrouwen van lokale en internationale NGO's in het bedrijf vast te houden en zo mogelijk te verbeteren?
- **Verbetering relatie met de overheid.** Wat wordt gedaan met de verbeterde MVO performance om de relatie en het vertrouwen van de verschillende overheden vast te houden en zo mogelijk te verbeteren?
- **Verbetering relatie en berichtgeving media.** Hoe wordt in relatie tot de verbeterde MVO performance gewerkt met de media, wat is de invloed daarvan en het effect op merkwaarde?
- **Verzilveren van een corporate governance premium.** Wat wordt gedaan om de doorgevoerde verbeteringen in de aard en kwaliteit van het bestuur en management van het bedrijf te verzilveren?
- **Verzilveren betere MVO performance bij investeerders.** Hoe wordt met de verbeterde MVO performance grotere interesse voor het bedrijf bij MVO - en mainstream investeerders gewekt en verzilverd?
- **Verbetering externe ratingresultaten** door mainstream en door MVO analisten en ratingbureaus. Welke acties worden ondernomen om de verbeterde MVO performance om te zetten in hogere ratings van mainstream en MVO raters?

Het ontwikkelen van businesscases van MVO programma's en projecten vindt doorgaans plaats in een combinatie van een onderneming, een specifieke duurzaamheid problematiek en relevante stakeholders. Telkens opnieuw moet in die context de vraag worden beantwoord: Welke (tastbare) directe en indirecte voordelen worden door maatschappelijk verantwoord handelen verkregen door het bedrijf/de organisatie/de stakeholders? Hoe het formuleren en kwantificeren van een businesscase concreet in zijn werk kan gaan wordt gedetailleerd beschreven in *The Sustainability Advantage* van Bob Willard (2002). Deze publicatie vertrekt vanuit het hierboven als syncretisch en breed omschreven perspectief waarin directe en indirecte voordelen van MVO in ogenschouw worden genomen. MVO tycoons als Ray Anderson (CEO van Interface), Stephan Schmidheiny en Michael Jantzi maar ook een gerenommeerde wetenschapper als Stuart Hart en de top MVO adviseur John Elkington hebben deze studie van Willard - een voormalig IBM manager – destijds geprezen als een nieuwe mijlpaal in de ontwikkeling van het MVO businesscase denken en praktijk. De ontwikkeling in het denken over (de dimensies van) de businesscase is echter nog volop gaande.

5.2.2 MVO ervaringsdeskundigen over businesscases

De MVO literatuur over dit onderwerp geeft vooral inzicht in de directe en indirecte dimensies van de businesscases van MVO. Daar komt een beeld uit naar voren waarin sprake lijkt van een dichotomie: de businesscase is goed of niet. De maakbaarheid komt nauwelijks in zicht. Dat beeld wordt door onze gesprekspartners flink geamendeerd. Zij wijzen er op dat in het grijze gebied tussen deze twee uitersten van een businesscase verschillende zaken een rol spelen in het ontwikkelen van succesvolle businesscases. Op enkele daarvan zullen wij in deze paragraaf inzoomen.

Wat is het belang van de MVO businesscase volgens onze ervaringsdeskundigen? Drie van de interviews hebben een dominante focus op het relatieve belang, het ontwerp van en het blijven ontwikkelen van businesscases in een bepaalde organisatorische setting. Die interviews staan min of meer los van specifieke MVO programma's of projecten.

De overige twaalf interviews hebben specifieke MVO programma's en projecten als onderwerp waarin de businesscase ontwikkeling ook aan de orde komt en een uiteenlopende rol blijkt te spelen. Het belang dat aan businesscases in MVO programma's en projecten wordt toegekend verschilt nogal tussen de verschillende ervaringsdeskundigen. In drie van de twaalf interviews speelt de businesscase wel in de opzet en start van het programma maar blijkt in het verdere verloop van het MVO programma een beperkte rol te spelen. In de overige negen interviews speelt het ontwikkelen en blijven maximaliseren van de businesscase een cruciale rol gedurende het gehele verloop van het project.

Wanneer speelt de MVO businesscase een beperkte rol? Als wij de interviews op dit punt nader beoordelen blijkt dat in bepaalde MVO programma's en projecten de betrokken managers geen helder up to date beeld hebben van de businesscase van hun MVO programma en die eigenlijk ook minder van belang vinden voor het succes van hun MVO programma. In ons geval betreft dat MVO programma's die gericht zijn op:

- het integreren van voldoende MVO informatie in management informatiesystemen, andere administratieve bedrijfsprocessen, opleiding en training in een onderneming;
- het bespreekbaar maken van ethische MVO dilemma's in een onderneming;
- het verankeren van MVO in de missie en gedragscode van een onderneming.

Bij nadere beschouwing komt het volgende beeld naar voren: in het eerste geval wordt bijgedragen aan het implementeren van - internationale - richtlijnen voor het opzetten, managen en communiceren van de MVO performance. De MVO informatie die daaruit vrij komt blijkt onmisbaar

voor het maken van transparante (MVO) periodieke rapportages waarin verantwoording wordt afgelegd over de ondernomen activiteiten namens de raad van bestuur.

In de twee andere gevallen is de directe aanleiding om het betreffende MVO programma te starten het waarborgen van de *eenheid in gedrag en beleid binnen de moederorganisatie en dochterondernemingen*. Zodoende wordt het potentieel *afbreukrisico* verkleind dat voortkomt uit de eventuele betrokkenheid van personeel bij activiteiten die maatschappelijk ter discussie staan en een afbreukrisico betekenen met schadelijke effecten op het imago, de merkwaarde en de klantloyaliteit.

Deze drie MVO programma's verminderen de risico's en de *indirecte effecten daarvan op de (financiële) performance* kennelijk zo overtuigend dat deze programma's snel na hun start als noodzakelijk worden gezien. Het voortdurend volgen van de ontwikkelingen in de businesscase ervan wordt dan minder bepalend. Daar komt bij dat de initiële investeringen en variabele kosten voor deze MVO programma's verhoudingsgewijs gering zijn en relatief ook nog eenvoudig proportioneel over de verschillende delen van de organisatie worden gespreid. Managers van dit type MVO projecten voelen daardoor niet de voortdurende druk die voortkomt uit (het moeten maximaliseren van) de businesscase. Daarom zit het denken erover niet dominant in hun systeem. De businesscase van dit type MVO programma's en projecten is vooral van belang in de opstartfase bij de "go – no go" beslissing. Als het programma na verloop van tijd wordt gezien als een noodzakelijk onderdeel van de performance dan wordt de businesscase vanaf dat moment niet sterk meer ervaren als een doorslaggevende factor voor het behalen van succes.

Wanneer speelt de MVO businesscase een cruciale rol? In negen van de twaalf interviews over concrete MVO programma's en projecten gericht op het realiseren van duurzame ontwikkeling hebben de ervaringsdeskundigen een helder beeld van de businesscase van (hun) MVO programma's en projecten.

Bij de start van een op duurzame ontwikkeling gericht MVO programma of project moet er een serieus en breed gedragen verhaal liggen over het MVO programma en de businesscase daarvan dat serieus beoordeeld moet kunnen worden ... en je zult moeten laten zien dat het relevant is voor de core business van het bedrijf. Dat betekent dat er een bedreiging aanzit of een kans. Uiteindelijk zit het in de businesscase, als een bedrijf er geen geld mee kan verdienen is het gewoon niet overtuigend genoeg. (parafrase)

De voorbeelden van die opvatting hebben wij gevonden in de volgende gesprekken:

- het organiseren van en bijdragen aan het verduurzamen van internationale productketens voor verschillende bulkgrondstoffen van agrarische oorsprong zoals palmolie en vis zodanig dat organisaties in die productketens krachtig gestimuleerd worden om duurzamer te gaan produceren;
- het realiseren van een sterk consumentgericht label voor duurzamer voedingsmiddelen (overkoepelend voor allerlei deelkeurmerken) in een supermarktketen zodanig dat consumenten beter overzicht krijgen van datgene dat op de markt is en organisaties in productketens gestimuleerd worden duurzamer gaan te produceren;
- integreren van substantiële en voortgaande energiebesparing in bedrijfsmobiliteit door gebruik van de ABC regeling in het leaseautobeleid;
- het integreren van MVO overwegingen over de gehele breedte van de inkoopfunctie in een grote onderneming;
- het integreren van MVO overwegingen in de bouw van nieuwe bedrijfsgebouwen en – infrastructuur;

- het stimuleren van de toepassing van uiteenlopende technologische innovaties en innovatieve concepten in verschillende sectoren van de economie met behulp van economische prikkels en met name door de fiscale groenregeling;
- het integreren van MVO in bestaande en nieuwe financiële producten en diensten ter bevordering van bewustwording van de omvang uiteenlopende MVO aspecten met als doel consumentengedrag te verduurzamen: CO2 compensatie en stimuleren energiebesparende maatregelen;
- het ontwikkelen van de juiste randvoorwaarden voor het realiseren van een duurzamer bedrijventerrein.

In deze MVO projecten wordt de businesscase voor een belangrijk deel als maakbaar en als noodzakelijke voorwaarde voor hun succes gezien. Uit deze interviews komt echter ook naar voren dat in MVO programma's en projecten een businesscase op verschillende manieren een rol kan spelen in de ontstaansgeschiedenis. Een van de ervaringsdeskundigen stelt het als volgt:

De businesscase is niet onbelangrijk maar er speelt veel meer en je moet een businesscase afpellen om te kunnen zeggen wat nu de werkelijke waarde ervan is. Ook met goede businesscases komen bepaalde ontwikkelingen niet van de grond. Kijk bijvoorbeeld naar ongebruikte stimuleringsregelingen van de overheid voor energiebesparing of duurzame energievoorziening. Het is aantoonbaar dat allerlei investeringen in zon, warmtepompen en dergelijke zich binnen aanvaardbare termijnen kunnen terugverdienen en toch lukt het niet om dat grootschalig over de Bühne te krijgen (parafrase)

Bij de beoordeling van een businesscases moeten allerlei factoren nauwlettend in de gaten worden gehouden door de MVO programma managers. Het komt in de praktijk van de ervaringsdeskundigen voor dat in de onderbouwing van een businesscase naar het beoogde resultaat wordt toegewerkt. Dat gebeurt in beide richtingen zowel om het doorgaan van een MVO project te bevorderen alsook om het te stoppen.

(...) je kunt met de voorstelling van een businesscase bewust of onbewust zodanig manipuleren dat die wel of niet uitkomt (...). (parafrase)

De constatering dat de businesscase niet gezond is, betekent in de ontwerpfasen van een MVO programma doorgaans dat het als onhaalbaar wordt afgevoerd. Achteraf kan dat bij nadere analyse onterecht blijken te zijn omdat de businesscase niet correct is weergegeven. Bij het beoordelen van businesscases moeten MVO managers volgens onze ervaringsdeskundigen voortdurend letten op zaken en vragen als:

- Belangentegenstellingen, invloed en macht. Hoe beïnvloeden die de wil om het project te starten?
- Uitgangspunten en gehanteerde begrippen: Zijn die voldoende helder en transparant?
- Betrouwbaarheid van de inschattingen omtrent nieuwe technologieën en hun effecten op mens en milieu. Worden investeerders kopschuw door significante verschillen?
- Schaalniveau van projecten. Past het schaalniveau van het MVO programma wel bij een te accepteren risicoprofiel?
- Investeringslimieten voor risicodragend kapitaal. Zijn die niet prohibitief voor kansrijke kleinschaliger projecten?

- Gehanteerde interne rentevoet en/of afschrijvingstermijnen. Hoe realistisch zijn die aannamen en wat is de impact ervan op de levensvatbaarheid van projecten?
- Bonussen en beloningssystemen. Hoe werkt de structuur daarvan door op de realisering van projecten in de markt?

Hoe maakbaar is de businesscase van een MVO programma of project? Een voorbeeld van de vergaande maakbaarheid van een businesscase is bijvoorbeeld te vinden in een recent boek over Steve Jobs, oprichter en huidige CEO van Apple. Er blijft in de beschrijvingen over zijn werk in dat bedrijf nauwelijks een dimensie van de businesscase van de producten van dat bedrijf over die, na zijn hernieuwde intrede als CEO van het bedrijf, niet opnieuw is aangepakt en grondig is veranderd. Daardoor is het bedrijf uit een dreigend faillissement getrokken. Cruciaal blijkt ook de manier waarop die businesscase consequent wordt doorgevoerd tot in alle haarvaten van programma's en projecten van het bedrijf (vergelijk Kahney 2010). Ook onze ervaringsdeskundigen beschrijven een dergelijk beeld en zijn in meerderheid van mening dat businesscases vergaand maakbaar zijn. Zij geven aan hoe zij dat hebben gedaan.

Ja, je kunt bij het ontwikkelen van businesscases aan allerlei knoppen draaien en er van alles aanhangen. Het hangt allereerst af van wat je er in stopt en van de aannames die je doet. Sommige mensen kunnen een businesscase heel goed ontwikkelen die hebben er een goede neus voor. Zij zien bepaalde bewegingen in de samenleving en maken alleen een businesscase voor die zaken waarvan zij denken dat daar maatschappelijk gezien echt behoefte aan is. Daar heeft zo iemand een goed idee voor en wil dat het slaagt. Zij maken een helder plan dat kwaliteit heeft en zoeken mensen om zich heen die kwaliteit hebben en hun vak beheersen. Zij maken reële inschattingen van kosten en baten: niet te hoog en niet te laag; zoeken bondgenoten in verschillende sectoren van de samenleving en doorgronden de machtverhoudingen. Dat leidt soms tot strategisch samenstellen van een stakeholdergroep en het doorbreken van bestaande verhoudingen (parafrase).

Een aantal ervaringsdeskundigen spreekt over een nieuw MVO productconcept om de maakbaarheid van de businesscase verder te illustreren. Het betreft de klimaatcreditcard met CO2 compensatie. Dat product had zonder veel moeite het dubbele kunnen opleveren als men de businesscase opnieuw had doordacht en in een continue proces had gemaximaliseerd. Het bedrijf en de betrokken NGO - die reputatie en legitimiteit brengt - wilden echter niet aan die businesscase sleutelen. Dat heeft als gevolg gehad dat het product uiteindelijk officieel ten graven is gedragen.

Het mislopen van dit project met de klimaatcreditcard geeft aan hoe de boot gemist kan worden. Met een paar "kleine" aanpassingen: een eigen bijdrage van de creditcardhouders (10 € per jaar); minder exclusieve CO2 projecten met lagere CO2 kosten per ton CO2; meer aandacht voor de marketing en communicatie had men de businesscase aantrekkelijker kunnen maken. Dan was het een gezichtsbepalend MVO topproduct geworden. Maar de mentale instelling om zo te kunnen denken leek er gewoon niet te zijn bij de verschillende stakeholders: het uitvoerende bedrijf, de betrokken NGO en evenmin in de top van die organisaties. Dan gaat zo'n pracht product gewoon "down de drain" met de argumentatie dat de businesscase niet gezond zou zijn (parafrase).

Hoe kunnen de belangen van verschillende stakeholders in een businesscase op één lijn worden gebracht? De meeste ervaringsdeskundigen stellen dat MVO programma's en projecten

vaak een ingewikkelde structuur hebben door het aantal betrokken stakeholders. Hoe meer stakeholders, hoe ingewikkelder het wordt om zo'n programma ook op langere termijn in de lucht te houden is hun stelling. Als je dat toch wilt bereiken dan is het analyseren van de belangen en de posities van stakeholders, het verwerken daarvan in een businesscase en het periodiek bijstellen ervan doorslaggevend voor succes. Het is daarom zaak als ontwerper en manager van een dergelijk MVO programma de kwetsbare balans in belangenbehartiging als een levensvoorwaarde voor het MVO programma te zien en in te grijpen als die in gevaar komt. Naarmate het aantal stakeholders toeneemt wordt dat ingrijpen strategischer en lastiger.

Voor het illustreren van deze 'alignment' van belangen gebruiken wij interviews die ingaan op het stimuleren van technologische innovaties en innovatieve concepten in verschillende sectoren van de economie gebruikmakend van economische prikkels: de fiscale groenregeling. Via deze regeling is inmiddels over de gehele looptijd €11 miljard geïnvesteerd in enkele duizenden gecertificeerde groenprojecten. Daarmee is het een van de meest succesvolle public private partnerships op MVO gebied ooit. We zien hier een complexe MVO stimuleringsregeling met een brede MVO inhoud en een groot aantal stakeholders. Uit onze beide interviews blijkt dat dit een project is waarin 'alignment' van de belangen van stakeholders cruciaal is, dat die planmatig is ingebracht in het ontwerp van de businesscase en vervolgens gedurende de inmiddels bijna 15 jarige looptijd voortdurend is bijgesteld en verbeterd. Onderstaande beschrijving geeft het proces en het belang van de alignment van belangen van stakeholders weer.

Bij het ontwikkelen van de businesscase voor de Fiscale Groenregeling is ervan uitgegaan dat maar 5% van de mensen in de wereld uit idealisten bestaat en rest andere prikkels nodig heeft om innovatieve technologieën toe te passen en risico's te nemen. Voor bedrijven ligt die verhouding nog scherper. Ook was het uitgangspunt dat de doelstellingen van de overheid om energiebesparing en milieudoelstellingen te halen op een hoog niveau zouden liggen en dat het geld daarvoor niet bijeengebracht kan worden zonder particuliere beleggers en spaarders aan te spreken om een deel van hun kapitaal beschikbaar te stellen voor investeringen in innovatieve, schonere technologieën. Wat de overheid wel kon doen was een fiscale prikkel inbouwen in een op die schone technologie gerichte investeringsregeling en ongeveer daarvoor 2,5% belastingderving kon accepteren op het in die Fiscale Groenregeling ingelegde particuliere vermogen. Op die manier werd een hefboom van een factor 40 gecreëerd. Tegenover iedere Euro belastingderving staan dan immers 40 Euro's particulier kapitaal dat geïnvesteerd kan worden in door de overheid gewenste en geaccordeerde programma's en projecten.

Een tweede uitgangspunt in de alignment van de belangen van stakeholders betreft het helder formuleren van doelstellingen en middelen voor alle betrokkenen. Daarmee wordt de visie achter de regeling concreet gemaakt en voor de directe (overheid, spaarders, banken en projecteigenaren) en indirecte (politici, adviesbureaus, enz.) betrokkenen helder neergezet. Ook is in zorgvuldig bepaalde verhoudingen dynamiek, keuzevrijheid, flexibiliteit, concurrentie en een flinke portie voortgaande innovatie ingebouwd. Dat laatste – die voortgaande innovatie - houdt de regeling voortdurend scherp en maakt het mogelijk de lat telkens hoger te leggen en bepaalde typen projecten uit de regeling te halen zodra de nieuwe technologie "state of the art" is geworden. Een derde overweging is dat de organisatie die projecten moet starten zelf er aan toe is om een aantal stappen te zetten. Dat bracht ons tot de keuze eerst de tuinders dan de akkerbouwers. (parafrase)

Die flexibiliteit inbouwen is absoluut nodig want “de engel van vandaag is de duivel van morgen” of “wat vandaag donker groen is, blijkt morgen al verbleekt “ . Als die flexibiliteit en het opschroeven van eisen er niet in zou zitten dan is een regeling als deze al heel snel haar support in het politieke speelveld kwijt. (parafrase)

Ook is zorgvuldig nagedacht over het organiseren van de essentiële rol van banken. Bewust is er geen gezamenlijk fonds gestart maar wordt een zekere mate van concurrentie tussen de banken bevorderd door elke bank afzonderlijk te laten opereren. Van de kleinere banken wisten wij wel dat die zouden starten met uitvoering van de doelstellingen van de regeling maar het is nodig dat de grote banken volgen. Dat is ook wat er gebeurde. Banken als Triodos, ASN en dergelijke zijn van start gegaan en toen konden de grotere banken niet achterblijven. Wij hebben ook ingeschat dat daarvoor nieuw personeel ingehuurd zou moeten worden en dat op zijn beurt weer een vliegwieltje binnen de banken zou gaan geven. Dat is op verschillende plaatsen ook zo gegaan.

Kijk ook eens naar het politieke spel. Daar moeten de managers van de regeling echt boven op blijven zitten. Zodra er bijvoorbeeld bezuinigingen aankomen moet de Fiscale Groenregeling voor 15 tot 16 ministers verdedigd worden. Dat kan niet als het een regeling is waarvan maar één ministerie profiteert. Minstens 5 à 6 ministeries moeten er iets aan hebben anders gaat dat niet lukken. Zodra er een bezuiniging aankomt moet de manager wel wakker zijn en alle steun om zich heen verzamelen. Het in leven houden van een businesscase met meerdere stakeholders blijkt dan een politiek en strategisch spel met een hoge inzet want als er een fout wordt gemaakt dan is het exit voor alle stakeholders. Dat spel en de kwaliteit van de spelers zijn in de afgelopen 15 jaar al heel vaak doorslaggevend geweest in het “overleven” van de regeling. Er zijn grote politieke veranderingen getroefd en er is een nieuw belastingstelsel ingevoerd die reparatie activiteiten nodig maakte om de regeling te kunnen laten functioneren. Het hele punt bij zo’n systeem is dat elke stakeholder er belang bij moet hebben en als een van die partners afvalt dan gaat het hele MVO programma schipbreuk leiden. Dus in dit geval moeten de beleggers, de spaarders, de banken; de overheid en de projecteigenaren geïnteresseerd blijven anders valt het programma om (parafrase).

Mooie businesscase en toch geen succesvol MVO programma. Een businesscase kan er cijfermatig nog zo mooi uitzien maar dat wil niet zeggen dat een nieuwe MVO-aanpak of een baanbrekende technologische oplossing op enige schaal van de grond kan komen. MVO deskundigen zien een samenspel van een aantal barrières.

In de eerste plaats kan het gaan om de mensen die het zouden moeten doen. Die blijven langdurig voor de gangbare oplossingen kiezen en blijven opzien tegen experimenteren, onzekerheid, improviseren of risico nemen. Dan zit het MVO project meteen klem omdat de mensen die dat initiatief leven moeten inblazen zich er zelf niet echt voor 100% voor inzetten. De oorzaak hiervan ligt vooral bij onderliggende tegengestelde belangen van diverse betrokken actoren. Voorwaarde nummer één om een kans te maken met een MVO programma dat echt vernieuwend is, is dat de organisatie deze tegengestelde belangen wegneemt.

Geheel contra intuïtief zit er ook veel afbreukrisico in de houding van deskundigen door hun vaak te specialistische expertise waarvan de inzet leidt tot een gebrek aan overzicht over een specifieke sector en daardoor tot adviezen die sterk aan waarde inboeten. Op dit moment is dat bijvoorbeeld

aan de orde op het gebied van duurzame energie. Daar gaat natuurlijk veel geld om zodra een bepaalde technologie de ruimte zou krijgen en zich versneld kan ontwikkelen. De belangen zijn dan erg groot en dat blijkt zodra de vraag gesteld wordt: wat zijn de mogelijkheden en de maatschappelijke kosten om Nederland geheel te laten overstappen op duurzame energie en welke technologie mix moet daarvoor worden gebruikt?

Energiedeskundigen reageren zo ongeduldig en met zo weinig distantie op die vraag dat gewoon vergeten wordt om een gemeenschappelijk begrippenapparaat te ontwikkelen en te beginnen met precies te definiëren waarover men het nu eigenlijk heeft. Zonder zo'n bewerkelijke maar noodzakelijke eerste activiteit, die ten doel heeft om met een groep deskundigen een gemeenschappelijk perspectief en gemeenschappelijk taalgebruik te creëren is het echt onmogelijk om genoemde vraag van de opdrachtgever bruikbaar in kaart te brengen en te beantwoorden. Zodra men wil gaan vergelijken of benchmarken of scenario's bouwen blijkt dat deze stap ten onrechte is over geslagen. Dat kan ook het geval zijn omdat er vooraf een verkeerde selectie heeft plaatsgevonden omdat deskundigen de mogelijkheden, de kosten of de kostenontwikkeling van de technologie waar ze zelf in geloven te positief afschilderen en zonder al te veel kennis van zaken de concurrerende technologieën op die variabelen te negatief neerzetten. Een deskundigenoordeel of expertoordeel wordt dan minder betrouwbaar en is als graadmeter voor de potentie van een schonere energie technologie ongeschikt. Dit mechanisme kan er toe leiden dat het resultaat van een deskundigenpanel zich nauwelijks onderscheidt van een lekenoordeel. Voordat men het weet wordt er bij de ingewikkelder MVO businesscases op het verkeerde spoor verder gedacht juist op instigatie van een deskundigen panel.

Een ander punt dat in de traagheid van de doorbraak van nieuwe technologieën of baanbrekende MVO programma's een rol speelt is het punt van de schaalgrootte. Bestaande technologie toepassingen hebben vaak door jaren ervaring een schaal kunnen bereiken die in vergelijking met een startperiode ruim een factor 50 of meer groter is geworden. Elektriciteitscentrales bijvoorbeeld zijn tegenwoordig met gemak 2000 Megawatt en dat is het resultaat van decennia ervaring die wordt ingebouwd in de technologie waardoor die tot in de puntjes wordt beheerst. Nog afgezien van het feit of een dergelijke schaal nu zo wenselijk is betekent dat een extra barrière in de aanvangspositie van nieuwe technologie. Want bij zo'n centrale gaat het om één omvangrijke investering wanneer die centrale moet worden neergezet en gefinancierd. Daar is men aan gewend geraakt en duurzame energietoepassingen zijn over het algemeen veel en veel kleiner. Daar moeten ook vergunningen procedures en financieringsaanvragen voor gedaan worden. Niet in één keer 2000 Megawatt maar in 1000 keer 2 Megawatt. Nieuwe technologie krijgt in de huidige omstandigheden onvoldoende ruimte om zich te kunnen ontwikkelen en om de schaalgrootte van de toepassingen ervan met de ervaring te laten groeien naar een meer optimale omvang. Hoe belangrijk die ruimte is blijkt wel uit het feit dat de grootte van een met bewezen technologie te bouwen windturbine de afgelopen dertig jaar met een factor 20 à 30 heeft kunnen groeien. Daardoor komen kostenvoordelen en mogelijkheden voor oplossingen in beeld die essentieel zijn voor onze toekomst.

Tenslotte komt men mede door de ontwikkeling in schaalgrootte ook qua investeringsbereidheid bij banken niet ver meer met kleinschaliger MVO oplossingen. Die worden al snel afgedaan met opmerkingen als te kleinschalig, te tijdrovend in begeleiding van nieuwe ondernemers, te veel werk. Dat is de huidige situatie en die heeft zich ook vertaald in te hoge **minimum** investeringslimieten voor risicodragend kapitaal. Heden ten dage liggen die naar de mening van ervaringsdeskundigen te hoog waardoor nieuwe MVO oplossingen buiten de boot vallen zodra er nog een ontwikkelingstraject aan vast zit. Ook de bonusstructuur in de financiële sector stimuleert grootschaligheid en dit maakt het voor financiers minder aantrekkelijk om MVO projecten van een

beperkte omvang te faciliteren. Hierdoor is het ook onaantrekkelijk geworden om een geleidelijke groei van kleine MVO projecten te begeleiden.

Zijn er regels voor het maken van succesvolle businesscases? Enkele van onze ervaringsdeskundigen hebben wij kunnen verleiden tot het beantwoorden van deze vraag. De regels die daaruit naar voren komen voor het succesvol ontwerp van de businesscases voor MVO programma's, projecten en producten zijn:

- Onderneem alleen die MVO activiteiten waaraan voldoende maatschappelijke behoefte bestaat, zorg voor steun in de top van de organisatie en stel hoge kwaliteitseisen aan het team en hun werk;
- Zorg voor intern draagvlak en wees voorbereid op een "intensieve loopgravenoorlog" als dat niet lukt;
- Zoek bondgenoten in verschillende sectoren van de samenleving die steun en draagvlak voor het idee geven;
- Maak reële veronderstellingen over de impact van het betreffende MVO programma op de verschillende MVO dimensies, kosten, baten en draai aan de goede knoppen voor de balans;
- Zorg voor heldere doelstellingen, definities, middelen en programma leiderschap;
- Ontwerp het MVO product vooral samen met degenen die het product gaan voeren;
- Doorgrond de macht- en invloedverhoudingen tussen relevante stakeholders en tracht die zo in te zetten of te veranderen dat een maximale support kan worden ontwikkeld;
- Kies de beste externe partners die ook topkwaliteit hoog in hun vaandel dragen (professionaliteit versus hobbyisme);
- Wees alert op externe veranderingen die zich vaak buiten jouw invloed voltrekken (onder ander de politieke verhoudingen voortdurend in de gaten houden);
- Speel via de band als dat nodig is en kijk voortdurend hoe in nieuwe situaties nieuwe coalities kunnen worden gevormd om de gestelde doelen te bereiken.

5.3 Ervaringsdeskundigen over de MVO ontwerpfilosofie

Deze paragraaf behandelt een breed scala aan onderwerpen die door de ervaringsdeskundigen aan de orde zijn gesteld. Aan de orde komen: ontwerpen vanuit een dreiging of een kans, de creatieve spanning tussen structuur en flexibiliteit, MVO programma's worden gekenmerkt door continue verbeterprocessen en het formuleren van een communicatiestrategie. Vervolgens spreken we over zaken als kunst naast kunde, helder geformuleerde doelstellingen, de vraag of een sector er rijp voor is, de structuur van de markt en het belang van netwerken, technisch en inhoudelijk kennis hebben, eenduidig omschrijven van MVO inhoud, overdragen van verantwoordelijkheid, concurrentie, keuzevrijheid voor inzet van middelen en het segmenteren van de doelgroep.

Verschilt het ontwerpen van een MVO programma, project of product wezenlijk van ontwerpen binnen de grenzen van het gangbare ondernemen? Kan er niet gewoon een bestaand ontwerp handboek gepakt worden voor het ontwerp en een projectmanagement handboek voor het management? Voor een groot deel is die kennis natuurlijk bruikbaar maar een ingrijpende verbijzondering die wordt gemaakt is dat het bij MVO programma's en projecten gaat om innovatieprojecten waarbij de grenzen op meerdere aspecten in één keer gewijzigd worden en soms ingrijpende veranderingen noodzakelijk zijn. Bij MVO programma's en projecten, zo is het idee, gaat het doorgaans om innovaties die incidenteel voorkomen en waarbij zowel het product als het systeem waarbinnen het wordt vermarkt anders geordend wordt. Het betreft nagenoeg over de gehele breedte min of meer ingrijpende breuken met het gangbare denken. Op de vraag of het echt wel zo anders is komt er over het algemeen een bevestigend antwoord van ervaringsdeskundigen: *ja, er moet bepaald iets anders worden gedaan en op een andere manier worden gewerkt.* Als een van de

belangrijkste oorzaken daarvoor wordt naar het in paragraaf 5.1 beschreven onderliggende mentale model gewezen. Dat kleurt als kader het ontwerpen en managen van MVO programma's en projecten in.

Ontwerpen vanuit een bedreiging of een kans. Wij hebben in die zelfde paragraaf bij het beschrijven van het decor van MVO programma's en projecten al stilgestaan bij de zeer uiteenlopende inhoudelijke kenmerken ervan. Maar wat zeker ook een stempel drukt op het ontwerpen van MVO programma's en projecten is naar de mening van ervaringsdeskundigen de aard van de aanleiding om tot actie over te gaan. In grote lijnen is het verschil in aanleiding te rubriceren als het reageren c.q. anticiperen op bedreigingen c.q. kansen. Dat levert een 2x2 matrix op met kenmerken voor een ontwerpproces die nogal verschil maken. Het vormgeven van een MVO programma als reactie op een bedreiging van stakeholders die vanuit een MVO perspectief ongewenste activiteiten van een bedrijf aan de kaak stellen heeft immers heel andere vrijheidsgraden dan het vormgeven aan een MVO programma dat kansen wil gaan verzilveren op basis van nieuwe op MVO gebaseerde processen, producten of diensten. Zodra sprake is van reageren staat de urgentie om te moeten handelen op gespannen voet met het kunnen nemen van voldoende doorlooptijd om adequaat verschillende aspecten te kunnen afwegen tijdens het ontwerp proces.

De creatieve spanning tussen structuur en flexibiliteit. Zowel in de literatuur als in de interviews wordt een zekere spanning gezien tussen de noodzaak om een MVO programma of project te ontwerpen en ontwikkelen op basis van een vergaand gestructureerd plan en de noodzaak om in het ontwerp van zo'n plan voldoende flexibiliteit te houden om snel op veranderingen van uiteenlopende aard te kunnen anticiperen en die desgewenst te kunnen absorberen. In de literatuur wordt dat helder aan de hand van een aanpak die een vergaand projectmatig werken voorstaat of een aanpak die verandering integraal inbouwt in het projectontwerp. Het betreft dan externe veranderingen met verstrekkende gevolgen voor het betreffende MVO programma of project. Deze kunnen van politieke aard zijn waardoor steun wegvalt of te maken hebben met het verschuiven van publieksoordelen en voorkeuren. Andere mogelijkheden zijn innovaties met verstrekkende gevolgen of aanzienlijke schommelingen in prijsstelling van grondstoffen en energie. Maar naast externe veranderingen komen ook interne veranderingen aan de orde die vragen om het voortdurend bijstellen van doelstellingen en inzet van middelen.

In de meer succesvolle MVO programma's en projecten waaraan onze ervaringsdeskundigen refereren is bij nadere beschouwing inderdaad sprake van een ontwerp waarin een combinatie van structuur en flexibiliteit de boventoon voert. In de twee MVO projecten die uiteindelijk voortijdig zijn beëindigd wordt de in paragraaf 5.1. besproken mentale omslag en in lijn daarmee ook de flexibiliteit om op veranderingen te reageren en te anticiperen gemist. Dit voortijdig beëindigen van de projecten wordt door onze ervaringsdeskundigen vooral geweten aan het ontbreken van de mogelijkheden c.q. de wil van betrokkenen om veranderingen betekenis te geven en in aanpassingen van doelstellingen en businesscases te vertalen. In een van de door ons bevroegde projecten is het incorporeren van structuur en flexibiliteit zelfs het kenmerk geworden van de gebouwde nieuwe fysieke structuur van een duurzame kantoorgebouw. De etages in het gebouw zijn op de hoofdstructuur na leeg met de bedoeling telkens flexibel en maximaal op toekomstig gebruik afgestemd te kunnen worden op het gewenste gebruik in een veranderende werkomgeving (gebaseerd op interview 8).

Een cruciaal vereiste in het ontwerpen van MVO programma's en projecten is het maximaal gestalte geven aan deze creatieve spanning tussen structuur en flexibiliteit en de mogelijkheden daarvan zoveel mogelijk te benutten. Het hanteren van het continue verbeterproces geeft flexibiliteit in de hoofdstructuur van een gestructureerd MVO projectontwerp.

MVO programma's worden gekenmerkt door continue verbeterprocessen. De ervaringsdeskundigen wijzen in de interviews vrijwel zonder uitzondering naar dit onderliggend

kenmerk van MVO projecten en programma's. Managers daarvan streven naar continue verbetering door telkens de lat voor de te behalen MVO doelen hoger te leggen. Ook in toonaangevende toolkits voor MVO programma's is dat een dominante benadering (zie bijvoorbeeld Raising the Bar 2004 maar ook het Concept van ISO 26000 2009). Een van de ervaringsdeskundigen verwoordt dit inbouwen van een verbeterproces als volgt:

We moeten het bij MVO programma's hebben van het incrementele proces en er voor zorgen dat zo'n verbeteringsproces een zo groot mogelijke vaart krijgt. Wat je bereikt heb moet je vervolgens vastclicken in de reguliere processen en op zoek gaan naar de volgende verbetering (parafrase)

Modellen om zo'n **continu verbeterproces** te kunnen bereiken zijn in verschillende varianten beschikbaar maar de meest voorkomende in de MVO literatuur is *De Deming Cyclus*. Dit model wordt veel gebruikt in projectmanagement en kwaliteitsmanagement en kenmerkt zich door een cyclus met een beperkt aantal stappen: *Status assesment → Plan → Do → Check/Evalueer → Act → Plan →*, enzovoorts. De vragen die in een dergelijke aanpak gesteld worden zijn: Waar staan wij nu? Wat heeft prioriteit, hoeveel middelen zijn nodig en waar komen die middelen vandaan? Hoe gaan wij het aanpakken en implementeren? Hoe is de voortgang? Wat kunnen wij leren en hoe moeten wij op basis daarvan de implementatie bijstellen? Waar staan wij en wat zijn nieuwe realistische doelen? Welke nieuwe issues gaan wij opnemen? enzovoorts.

Deze continue verbetercyclus blijkt in nagenoeg al onze bevraagde MVO projecten een rol van betekenis te spelen. Het is de "booster engine" van een MVO-project en leidt tot een continue verbetercyclus in de MVO performance. Iedere doorlopen cyclus zet - zo is althans het idee - een project, programma of organisatie op een hoger niveau van MVO meesterschap, van beheersing en adequate controle van het MVO project en brengt de daarin nagestreefde doelen dichterbij om ze vervolgens weer naar een hoger niveau bij te stellen. Dit continu verbeteren van MVO performance is een terugkerend gemeenschappelijk thema in de interviews.

Een van de ervaringsdeskundigen verwoordt de noodzaak tot continue verbetering vanuit een meer strategisch perspectief:

Een van de grootste fouten bij het ontwerpen van MVO programma's en projecten is onvoldoende flexibiliteit inbouwen. Dan denken ze als wij nu die stap zetten zijn wij duurzaam. En dat is niet zo. Want de engel van vandaag is de duivel van morgen (...) Wat gisteren groen was, is vandaag wat verbleekt (...) of de publieke opinie verandert (...) Dus moet je in doelstellingen en middelen flexibiliteit inbouwen (...) want het is een dynamisch en geen statisch verhaal (parafrase).

Formuleren van een communicatie strategie. Het maken van een actieve communicatie strategie voor MVO programma's en projecten is volgens het merendeel van de ervaringsdeskundigen een must om deze op langere termijn levensvatbaar te houden. De communicatie dient zoveel mogelijk rekening te houden met specifieke informatie behoefte van stakeholders. Communicatie over MVO performance in organisaties, programma's en projecten heeft ten doel de interne en externe stakeholders een transparant beeld te presenteren op de vier dimensies van MVO: people, planet, profit en governance. Informatie wordt vooraf getest op relevantie, betrouwbaarheid en vergelijkbaarheid. In de communicatie wordt voortdurend een verbinding gelegd tussen inhoud, businesscase en realisatie van doelstellingen. Bij voorkeur wordt gewerkt met inzichtelijke performance dekkende kern prestatie indicatoren (KPI's). Naast het zenden dient ook het ontvangen van informatie over het gebruik van en ervaringen met MVO producten een plaats te krijgen in het

ontwerp. Ook voor intern gebruik levert communicatie over MVO performance bruikbare informatie op.

Frontrunners op het gebied van de externe communicatie over de MVO performance van organisaties en bedrijven hebben de laatste 10 jaar aanzienlijke progressie gemaakt. Impulsen vanuit organisaties als SustainAbility, het Global Reporting Initiative, het Global Compact en de World Business Council for Sustainable Development hebben daar sterk aan bijgedragen. Veel van die lessen kunnen ook op het niveau van MVO programma's en projecten in praktijk worden gebracht. Naast de kenmerken die onze geïnterviewde ervaringsdeskundigen hebben genoemd kunnen we uit die lessen nog vermelden dat geloofwaardigheid en efficiency van belang zijn. Er wordt rekening gehouden met kosten baten verhouding, monitor inspanningen en juridische implicaties.

Door ons bevroegde ervaringsdeskundigen van organisaties als MVO Nederland, Urgenda, Unilever, Ahold, Rabobank, Beco en Groenbank communiceren veel over wat aan MVO wordt gedaan. MVO programma's en projecten zijn toegankelijk via websites en soms in digitale periodieke nieuwsbrieven. Bedrijven als Ahold, Unilever en Rabobank communiceren specifieke MVO informatie met een groot publiek in samenhang met de cyclus van de Jaarverslaglegging. Toch hebben wij de indruk gekregen dat specifieke MVO projecten gericht gecommuniceerd zouden moeten worden met betrokkenen en stakeholders om de levensvatbaarheid van MVO programma's en projecten te vergroten.

Op dit moment bestaan zeer grote verschillen in kwaliteit en omvang van de communicatie over door ons bevroegde MVO programma's en projecten. Over een financieel product als de Creditcard met CO2 Compensatie (Klimaatkaart) of de Groenhypotheek heeft nauwelijks externe communicatie plaatsgevonden. Mede daardoor hebben volgens ervaringsdeskundigen die producten zich niet kunnen ontwikkelen en zijn zij beide inmiddels ter ziele. Zelfs daarover is naar klanten niet gecommuniceerd. Dit staat in schril contrast tot de communicatie over bijvoorbeeld het nieuwe AH merk "puur en eerlijk" waar breed over wordt gecommuniceerd via verschillende media en waarin de betrokkenheid van top management en marketeers zichtbaar is.

Om een beeld te krijgen hoe een communicatiestrategie er in de praktijk uit kan zien kunnen wij naar de communicatie over een concreet MVO succesnummer als de Fiscale Groenregeling kijken. Deze regeling bestaat al 15 jaar en wordt algemeen als een groot succes gezien. Eind 2008 was op dat moment circa 7 miljard Euro ingelegd door ruim 230.000 particuliere beleggers. Met deze middelen is in ruim 5.000 Groenprojecten met een looptijd van circa 10 jaar geïnvesteerd. Gedurende de looptijd van deze regeling is in totaal al ruim 11 miljard Euro ingelegd en zijn circa 6.000 Groenprojecten gefinancierd. Groenprojecten zijn onderverdeeld in onder andere biologische landbouw, duurzame energie, glastuinbouw en duurzaam bouwen.

De informatie in het door de overheid gepresenteerde Jaarbericht bevat een breed scala aan onderwerpen dat wordt weergegeven in overzichtelijke tabellen. De regeling wordt transparant voor alle betrokkenen. Ook wordt de cumulatieve milieupbrengst van deze investeringen op een aantal kernprestatie indicatoren aangegeven. Het beschikbare materiaal loopt uiteen in content, in presentatie en in te benaderen stakeholdergroep en is in hardkopie of digitale vorm beschikbaar. De communicatiemiddelen die in dit programma worden ingezet zijn onder andere een breed verspreid Jaaroverzicht met de voortgang van de projecten en de bereikte resultaten. In het Jaaroverzicht worden ook links naar betrokken organisaties en organisaties met een onafhankelijk oordeel beschikbaar gesteld inclusief een reeks contactpersonen. Voor de communicatie over de regeling voor een breder publiek worden brochures gemaakt en zijn digitale nieuwsbrieven voorhanden. Periodiek wordt een magazine gemaakt voor direct betrokken stakeholders (bovenstaande alinea's zijn gebaseerd op de interviews 4 en 7 plus het verkregen materiaal).

Dit MVO programma heeft met gebruikmaking van deze middelen een gedegen maar terughoudende communicatie strategie die op ieder gewenst moment - als dat richting bepalende stakeholders nodig lijkt of het voortbestaan van de regeling bedreigd wordt – bruikbare informatie kan leveren. Dat is in de loop van de regeling reeds een aantal malen goed van pas gekomen. Met name politieke steun voor een langlopende regeling blijkt geen vanzelfsprekendheid zelfs als de afspraken voor minimaal 10 jaar zijn gemaakt. Dit instrument heeft tijdens haar looptijd een aantal malen ter discussie gestaan. Met een geïnformeerde lobby is door verschillende betrokkenen voortijdig beëindigen voorkomen. Communicatie is weliswaar niet uitputtend besproken in de interviews maar geldt zowel bij ervaringsdeskundigen als in de literatuur als onmisbaar in langdurige MVO programma's en projecten. Goede voorbeelden - zoals hierboven – laten het belang in een concreet project zien en leveren inspiratie voor de op maat vormgeving van MVO communicatie programma's.

MVO programma's en projecten ontwerpen heeft volgens onze ervaringsdeskundigen *kenmerken van een kunst naast kunde*. Dat lijkt een belangrijke les voor hen die dit vak willen beoefenen. Een mooi voorbeeld dat die visie van ontwerpfilosofie als een combinatie van kunst en kunde illustreert betreft het kiezen van het juiste momentum als het beslissend ogenblik dat uitermate geschikt lijkt om iets te ondernemen of door te zetten.

Ik gebruik vaak het woord momentum omdat dat essentieel is voor succes. Wat belangrijk is in de samenhang der dingen is het goede momentum te kiezen, te maken en te benutten. Om dat te kunnen moet je niet alleen onderlangs gaan want daar worden MVO plannen vaak afgeschoten met kwalificaties als te bewerkelijk of dat past niet in het systeem. Soms moet je eerst momentum zelf creëren door bovenlangs te gaan en met argumenten duidelijk maken dat een bepaald MVO programma of product nodig is. Op het moment dat die propositie dan komt kun je ook nog van buitenaf druk stimuleren. Momentum benutten daar hoort een goed netwerk bij want dan kun je het beter creëren en zoeken. Daar waar de bewegingen bij elkaar komen moet je toeslaan en niet te veel haast hebben maar wachten op het juiste moment. Ik weet niet hoe ik dat anders moet zeggen (parafrase).

Een ander voorbeeld van dit fenomeen van ontwerpen van MVO programma's en projecten als kunst en kunde wordt geïllustreerd door de omgang met belanghebbenden die de ruimtelijke consequenties zullen gaan ondervinden van MVO programma's en projecten met consequenties op het gebied van de ruimtelijke ordening (nieuwe gebouwen en activiteiten). Een van onze ervaringsdeskundigen stelt het als volgt:

Je moet in een fase dat er nog iets te kiezen is gaan praten met omwoners en belanghebbenden die er al wonen (...). Want als je eerst het hele plan uitwerkt en briljante sheets maakt overdonder je de hele zaal en heb je te weinig speelruimte om opmerkingen te honoreren (...). Je kunt dan nog zoveel regelen als je maar even luistert (...) Eerst met zijn allen de contouren bepalen en dan een stap zetten (...) en een goed afgestemd ontwerp maken. Dat is de kracht van een goede veranderaar (...) (parafrase)

Als we deze knipoog naar het kunstelement achter ons laten en naar de kennis of de kunde overstappen komen wij op een aanzienlijk aantal suggesties van onze ervaringsdeskundigen. Wij zullen er een aantal de revue laten passeren.

Ervaringsdeskundigen wijzen op het feit dat **helder geformuleerde doelstellingen** die oprecht zijn en richting gevend voor het handelen een noodzakelijk kenmerk blijven. Dat klinkt als een open deur maar ervaringsdeskundigen zien in hun omgeving maar al te vaak dat als naar de doelstellingen van MVO programma's en projecten gekeken wordt daar nog steeds sprake is van onheldere en voor

meerdere uitleg vatbaar zijnde doelstellingen of van greenwashing: wel groen lijken, maar niet groen willen zijn. Gepleit wordt voor heldere doelstellingen die worden ingebed in het genoemde proces van “raising the bar” van telkens de lat hoger leggen.

Daarnaast is het van belang antwoord te geven op de vraag **of een sector er al dan niet rijp voor is**. Wat voor sectoren geldt kan ook bepalend zijn voor het ontwerpproces in een *keten* (bijvoorbeeld grondstoffen uit de landbouw) of in een *netwerk* (biologische producten). Is de sector, de keten of het netwerk waar het MVO programma zich op richt: defensief (men wil MVO niet), reactief (men reageert met een MVO initiatief als het mis gaat), preventief (men wil door MVO negatieve effecten voorkomen) of proactief (men wil MVO incorporeren en nieuwe op MVO gebaseerde projecten, producten en diensten ontwikkelen)? Waar doelgroepen in deze typering zitten maakt een enorm verschil in het ontwerp en de opbouw van MVO programma's. Een sector kan daarbij ook nog heel verschillend scoren voor deelsegmenten.

Dat speelt bijvoorbeeld bij de landbouw heel sterk. Tuinders zijn daar veel verder en meer gericht op het introduceren van MVO en daarop gebaseerde innovaties dan bijvoorbeeld de akkerbouwers of de veetelers. Als je iets met die laatste twee wilt dan moet je eerst proberen zo'n deelsector op te duwen op de schaal van defensief, preventief en proactief. Daar moet je rekening mee houden wil een MVO programma ontwerp succesvol kunnen zijn (...) Als je kijkt naar de banken kan het in dit verband van belang zijn de goede voorbeelden van de kleintjes (Triodos of ASN) naast het handelen van de grotere banken neer te zetten (...) (parafrase).

In het ontwerp van MVO programma's en projecten is ook van belang de **structuur van de markt** waarop men zich richt goed te typeren. Wezenlijk is volgens een aantal ervaringsdeskundigen dat de actoren in kaart gebracht zijn inclusief de invloed- en machtsverhoudingen en de aard en omvang van hun belangen. Het is noodzakelijk om in het ontwerp rekening te houden met deze factoren om succesvol te kunnen opereren.

Zonder een dergelijke analyse heb je in bepaalde gevallen niets aan een MVO programmaontwerp omdat het teveel aan de oppervlakte blijft en niet doordringt in de kern – de machtsverhoudingen en belangen - van de problematiek. Het niet kunnen veranderen is in zo'n situatie een gevolg en de bestaande structuur oorzaak. Dat moet je wel goed uit elkaar houden Neem bijvoorbeeld de ontwikkelingen in de zorgboerderijen. Zorgboeren betalen contributie aan de LTO's maar voor die LTO's is de zorgboerderij geen belangrijk issue. De zorgboerderij houders moeten om verder te professionaliseren wel een nieuwe uitvoeringsorganisatie optuigen om de kwaliteit en professionaliteit van hun werk te kunnen bevorderen Maar ik geef het je te doen om met LTO's in het strijdperk te treden en die nieuwe structuur tegen de stroom in gestalte te geven (parafrase).

Wat geldt voor een deelsector, geldt – misschien wel in meerdere mate - ook voor ketens en netwerken. Het maakt nogal uit of een MVO programmaontwerp een keten benadert als keten of als sector. Enkele ervaringsdeskundigen voorzien deze ontwikkeling van commentaar. Aangehaalde voorbeelden zijn het ontstaan van bijvoorbeeld de Marine Stewardship Council (MSC) en de Forest Stewardship Council (FSC), twee keurmerken die het produceren van duurzame vis en duurzaam hout als doelstelling hebben. Het garanderen van de mate van duurzaamheid van een product en de verschillende processtappen via keurmerken die worden verstrekt door een centrale organisatie (zoals MSC) blijkt een zeer tijdrovende aangelegenheid en brengt hoge kosten met zich mee in de ontwikkelingsfase voor de initiërende bedrijven en daarna ook voor de uit te voeren audits. De

wereldwijde controle op de relevante productieprocessen in de ketens van vis en hout is moeilijk en kostbaar gebleken. Als reactie op die ervaringen wordt op het ogenblik in andere productieketens - bijvoorbeeld die van soja en palmolie- gebruik gemaakt van een model waarin een Roundtabel centraal staat. De relevante partijen (betrokken overheden, bedrijven en NGO's) verenigen zich daarin, verdelen gezamenlijk de verantwoordelijkheden voor alle stappen in de keten en formuleren product / processpecificaties. Er worden vergaande afspraken gemaakt met een tijdspad om die te realiseren en er worden sancties afgesproken. In de ontwerpfilosofie krijgen alle stakeholders verantwoordelijkheden voor hun eigen rol in de keten en daardoor kunnen ook meer MVO issues worden meegenomen. Een ervaringsdeskundige formuleert het in grote lijnen als volgt:

Weet je waarom wij voor een ander concept dan bij MSC hebben gekozen bij palmolie, soja en dergelijke bulkgrondstoffen uit de landbouw. Omdat - als je naar de internationaal vertakte waardeketens kijkt - MSC en FSC als ontwerp- en organisatieconcept te kostbaar zijn. Op deze manier – dat is gebleken – is een keurmerk ontwikkelen en certificeren een erg dure grap. Daarbij komt dat de bottleneck blijft dat je gewoon geen goede, betrouwbare audits krijgt over wat er werkelijk gebeurt en daardoor kwetsbaar blijft. Dat leidt tot schandalen en daar moet je echt iets anders voor bedenken. Dat geldt temeer omdat in deze ketens een kleine economische waardecreatie plaatsvindt: het gaat immers om bulkgoederen (...). Daar over doordenkend zijn wij op het concept van de “roundtables” gekomen. Daarin zitten alle (grote) spelers en NGO's aan tafel. Die analyseren de problematiek en formuleren oplossingen met elkaar. Zij spreken af hoe de verschillende partijen zich hebben te gedragen in de keten. Dat gaat tot ver in detail. Afspraken worden gemaakt over wat moet gebeuren in de primaire productie, in de eerste verwerking, in de financiering, in het transport, in de tweede verwerking, enzovoorts. Als je dat vertaalt naar bedrijven gaat het om bijvoorbeeld plantages, verwerkers, vervoerders, voedingsmiddelenbedrijven, retailers en consumenten. In dat proces spelen ook andere stakeholders een belangrijke rol: experts en NGO's bijvoorbeeld. In elk van die schakels in de keten zijn immers andere sociale- en milieuproblemen aan de orde en die moeten daar (lokaal, regionaal, nationaal) geregeld, gecontroleerd en gecertificeerd worden door lokale auditors met lokale NGO's en hun internationale counterparts als aanjagers van “good and best practices”. Dat is het nieuwe concept en stap voor stap kom je dan ergens. Maar dit is een concept dat zich alleen heeft kunnen ontwikkelen omdat wij al jaren bezig waren (parafrase).

Een ander voorbeeld betreft **netwerken**. Dit voorbeeld is door één van onze ervaringsdeskundigen uitgebreid toegelicht. In een retailbedrijf heeft een productgroep die aan MVO vereisten voldoet in de schappen van de winkels al gauw het probleem dat het aantal keurmerken zo groot is dat daarvoor nauwelijks betaalbare marketing kan worden opgezet en klanten geen zicht hebben op overeenkomsten en verschillen. Daar komt bij dat al die verschillende keurmerken met hun eigen specificaties en grote en kleine accentverschillen de consument weerhouden van het systematisch consumeren en aanschaffen van die producten, zo blijkt uit marktonderzoek. Om daar een antwoord op te bieden is het idee geformuleerd om als het ware een paraplu keurmerk over al die keurmerken heen te plaatsen. AH heeft dat probleem bijvoorbeeld opgelost door de introductie van “Puur en Eerlijk”. Het gaat niet over een keten maar over producten uit verschillende netwerken waarin sectoren en ketens een rol spelen. Eerst is gedefinieerd wat duurzaamheid is: klimaat, biodiversiteit, gebruik van land, gebruik van water, sociale aspecten, dierenwelzijn, productveiligheid, en andere van belangzijnde issues. Daarna zijn producten neergezet en worden de risico's geïnventariseerd. Daarmee kun je heel goed je ook het gehele assortiment doormeten.

Die term “puur en eerlijk” weerspiegelt de MVO inhoud in brede zin: sociale, milieu en economische waarden. Daarvoor zijn normen opgesteld in samenspraak met NGO’s en gebruikmakend van aanvullende kennis die door hen wordt aangedragen. Zij geven bijvoorbeeld aan waarom zij vinden dat iets duurzame visvangst is of duurzame teelt of fair trade. Dit merk “puur en eerlijk” is een marketing gedreven concept dat op dit moment wordt uitgerold in grote campagnes in Allerhande, advertenties en op de televisie. Op den duur komen er ook nieuwe producten met andere specificaties onder te hangen. Bijvoorbeeld voor dierenwelzijn (als issue vertegenwoordigd door de Dierenbescherming) in relatie tot eieren, varkensvlees en dergelijke is dat traject ingezet. Het voordeel is dat wij specificaties maken en/of bestaande keurmerken kunnen gebruiken die onder dit nieuwe merk worden verkocht en in de marketing worden neergezet als een MVO groep van producten. Dat assortiment wordt zorgvuldig en tijdig uitgebreid in de schappen. Deze filosofie kon alleen gestalte krijgen doordat men er al jaren mee bezig was en geleerd is van onze successen en fouten (parafrase).

Technisch en inhoudelijk kennis hebben van een sector is een voorwaarde voor het ontwikkelen van bruikbare ideeën. Weten waar en wat in een sector gebeurt en wat er nog voor MVO te halen valt is erg belangrijk voor het bedenken van nieuwe MVO programma’s tot en met daarop gebaseerde concrete nieuwe producten en diensten. Dat kan echt alleen maar als ook hoogwaardige kennis en ervaring wordt ingezet.

Input leveren voor nieuwe producten (...) kun je alleen maar als je de materie beheerst (...) dat geldt voor de volle 100% van wat wij voorstellen (...) je kunt wel eens een klein beetje bluffen maar niet te veel want daar prikt men doorheen. (parafrase)

Eenduidig omschrijven van MVO inhoud, van de termen, begrippen en technologieën die worden gebruikt blijkt essentieel voor voortgang op de wat langere termijn. Geef heldere en eenduidige informatie en wees transparant in de methode waarmee te verwachten resultaten worden berekend. Als dit niet goed gebeurt kan er niet vergeleken worden hetgeen terugkomt als een boemerang tijdens de ontwikkeling van een MVO programma of product.

Het **overdragen van verantwoordelijkheid** voor een MVO programma verdient de grootste zorg. Wat in de overgang van het ontwerp van MVO projecten naar de realisatie nogal eens optreedt is dat onvoldoende aandacht gegeven wordt aan de potentiële gevolgen ervan. De scheiding tussen het ontwerpen van een MVO programma met één of meer producten en de verantwoordelijkheid om zo’n nieuw product te gaan voeren kan leiden tot het “not invented here syndroom”. Als dat niet expliciet voorkomen wordt zal/kan het mis gaan meteen bij de overdracht van de ene naar de andere partij. Van belang wordt ook gevonden dat - vooraf - duidelijk wordt vastgelegd wie er beleidsmatig verantwoordelijk en financieel verantwoordelijk is en hoe de kosten en opbrengsten neerslaan bij verschillende betrokken partijen. Gebeurt dat niet dan kunnen omvangrijke problemen in de implementatie ontstaan.

Concurrentie kan de verschillende partijen motiveren om het beter te doen of zelfs de beste te willen zijn. Daar worden vervolgens mensen voor vrijgemaakt en komt een vliegwiel in beweging. Op die manier wordt het gemiddelde MVO niveau van een hele sector omhoog geduwd. Een dergelijk beeld wordt bevestigd in de opeenvolgende publicaties van sustainability rating agencies die de MVO performance van bedrijven en sectoren volgen, zoals bijvoorbeeld indertijd die van Dutch

Sustainability Research over de MVO score van uiteenlopende AEX bedrijven in de context van hun sector.

Keuzevrijheid voor de inzet van middelen is ook zo'n ontwerpbegrip dat in MVO verband zijn waarde keer op keer bewijst. Dus niet een bepaalde technologie voorschrijven (een HR ketel of dubbel glas bijvoorbeeld) maar ruimte geven aan partijen om zelf te bepalen op welke manier zij doelstellingen willen halen. Daar is dan zo'n concept als de *Groenlabel kas* voor bedacht als een systeem waarin water, bodem, lucht en energie een rol spelen. Vervolgens kan het gemiddelde prestatieniveau op elk van die factoren worden vastgesteld en een doelstelling worden geformuleerd die daar bovenuit gaat. Hoe die doelstelling vervolgens gehaald wordt doet er niet toe daar is men min of meer vrij in. Maar die kas krijgt wel een groen label. Op die manier kunnen MVO innovaties worden gerealiseerd die passen in de bedrijfsomstandigheden en na een paar jaar kunnen de doelstellingen worden opgetrokken.

Segmenteren van een doelgroep. Zodra er sprake is van een beperkt budget in relatie tot hetgeen er nog moet gebeuren kan een bepaalde segmentering worden nagestreefd. Eerst wordt bijvoorbeeld de bovenste 5 tot 10 % van de doelgroep bewerkt en in de loop der jaren kan dat oplopen tot de bovenste 30%. Maak telkens een voorhoede binnen de doelgroep en probeer mechanismen tot stand te brengen die ook het peloton en de achterhoede in beweging brengen bijvoorbeeld omdat het nieuw bereikte niveau in MVO performance verplicht wordt gesteld.

Hoe zou dat bijvoorbeeld kunnen werken in de veeteelt? Kijk naar de gemiddelden van (de kwaliteit en hoeveelheden) mestopslag, van dierenwelzijn, van energiegebruik, van pesticidengebruik, van antibioticagebruik, enzovoorts. Bepaal basisniveaus en ga de omvang van verbeteringen daarin punten geven. Bepaal vervolgens een minimum niveau van verbeteringen per probleemgebied en een minimum totaalscore die in samenhang recht geven op een goedkopere lening (door bijvoorbeeld fiscale voordelen in te zetten) voor innovatieve investeringen. Veeteler één kan innoveren door veel energiebesparing en meer dierenwelzijn en een andere veeteler doet dat dan op een andere manier. Het is nooit optimaal om de verbeteringen allemaal in één aspect te kiezen. De eerste investeringen zijn namelijk gemakkelijker en goedkoper maar naarmate men verder komt wordt het alsnog duurder. Dus is het zaak investeringen binnen een bedrijf te spreiden en over een breder aantal aspecten de performance te verbeteren. Ieder bedrijf kan het dan vanuit de eigen situatie aanpakken en een verbeterpad inslaan (parafrase).

Bovengenoemde issues in een MVO ontwerpproces spelen naast elkaar en in samenhang een rol. Ervaringsdeskundigen geven aan dat het bewust verwerken ervan in het projectontwerp een MVO programma of project meer dynamiek kan geven. In verschillende combinaties kunnen minder goede keuzen leiden tot een vroegtijdig einde van een MVO programma of project.

5.4 Ervaringsdeskundigen over de relatie tussen MVO en innovatie

Innovatie is de succesvolle (commerciële) exploitatie van nieuwe ideeën en dat kan op een incrementele of radicale manier gebeuren (Bessant en Tidd 2007). Bij incrementele innovaties gaat het vooral over zaken die beter of anders worden gedaan en bij radicale innovaties wordt iets volstrekt nieuws gedaan, iets dat uniek is. Innovatie heeft geen 3P benadering zoals MVO, innovatie heeft zelfs een 4P benadering!

Die vier P's staan bij innovatie voor **paradigma, positie, proces en product**. Bij innovatie gaat het niet om een balans tussen de P's zoals bij MVO maar innovatie heeft meer de ene of de andere dimensie als een karakteristieke eigenschap. Innovaties die op meer dimensies tegelijk hoog scoren zijn ingrijpender, zijn radicaler.

Met innovatie op **paradigma niveau** wordt bedoeld op veranderingen in het onderliggende mentale model dat vormgeeft aan alles wat een organisatie doet (verander het business model of herschrijf de regels). Met innovatie op **positie** niveau wordt bedoeld op veranderingen in de positionering of de context waarin producten en diensten worden geïntroduceerd (uitbreiding, verdieping, segmentering van de markt of nieuwe terreinen ontginnen). Met innovatie op **proces** niveau wordt bedoeld op veranderingen in de manieren waarop producten en diensten worden geleverd ('just in time' of ingrijpende procesverandering). Tenslotte wordt met innovatie op **product** niveau bedoeld op veranderingen in/van de producten en diensten zelf (product verbetering of gaan voor iets heel nieuws). Ten slotte kunnen innovaties ook gericht zijn op een markt die er nog niet is.

Bij het effectief managen van innovatieprocessen gaat het volgens ervaringsdeskundigen om drie zaken: genereren, selecteren en implementeren. Bij het **genereren** van innovaties wordt gebruik gemaakt van en respons gegeven op drijvende krachten van uiteenlopende aard, zoals: onderzoek, technologie, druk vanuit regelgeving of wettelijke kaders, concurrentie, enzovoorts. Bij het **selecteren** van innovaties gaat het om kiezen. Niet alles tegelijk maar juist die zaken met de beste kansen voor een marktsucces of businesscase succes. Bij het **implementeren** van innovaties gaat het erom de innovatie te laten groeien in verschillende fasen van idee tot de uiteindelijke lancering waarbij gaandeweg problemen worden opgelost op het gebied van samenwerking, kennis, technologie, kosten, winst, financiering en budgets.

In de literatuur wordt voortdurend gewezen op het feit dat succesvol innovatiemanagement een breed perspectief nodig heeft. De verschillende verschijningsvormen (de 4 P's) moeten echt gelijktijdig op het netvlies staan samen met het feit dat die geheel onvoorzien in elkaar over kunnen gaan. Dat laatste zorgt er namelijk voor dat uiteindelijk toch zeer aanzienlijke verbeteringen tot stand komen ver voorbij de initiële verbeteringen. Zodra het perspectief op innovatie teveel verengd wordt komen verschillende problemen naar voren die wij ook in onze interviews en onze eigen MVO praktijk tegenkomen. Het gaat om in verschillende combinaties voorkomende karikaturen van innovatie zoals uitspraken als: Innovatie kan alleen uit R&D voortkomen; kan alleen uit eigen laboratoria voortkomen; kan alleen door te luisteren naar de behoeften van de klanten; kan alleen met nieuwe technologie; kan alleen bij grote bedrijven; kan alleen door wezenlijke doorbraken; kan alleen door topkwaliteit in personeel; kan alleen intern en tenslotte kan alleen extern worden ontwikkeld (Bessant en Tidd 2007). Elk van deze karikaturen kan leiden tot ongewilde vertragingen in innovatie trajecten. Na deze algemene karakterisering van innovatie kunnen wij de link leggen met maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen leidt tot innovatie en tot een strategisch voordeel, zo gaat althans de maret. Maar is dat zo? Wat betekent dat dan eigenlijk? Hoe werkt het? Het strategisch voordeel dat met innovatie behaald kan worden, is verschillend van aard. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van strategisch voordeel, doordat innovaties hebben geleid tot producten die niet snel door andere producenten kunnen worden gekopieerd. Dat speelt nog al eens een rol wanneer het gaat om technologisch complexe producten. Een andere mogelijkheid is dat innovatie in een productieproces veranderingen heeft uitgelokt waardoor sneller, goedkoper, meer op maat en met een betere kwaliteit producten kunnen worden geproduceerd. In die gevallen kan een bedrijf gedurende een bepaalde periode een betere positie op de markt realiseren. Dit type voordelen worden ook meer en meer gehaald, doordat vanuit het perspectief van duurzaam ondernemen aan de verdere ontwikkeling van bestaande en van nieuwe productieprocessen, producten en diensten wordt gewerkt.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt op dit moment zelfs gezien als een belangrijke zo niet **de belangrijkste motor achter innovatie**. Wat betekent dat dan? Het beantwoorden van deze uitdagende vraag staat centraal in een recent artikel in Harvard Business Review (Nidumolu, Prahalad en Rangaswami HBR september 2009 met al een HBR reprint in het voorjaar van 2010). Wij beschouwen dit artikel als een voorlopige consolidatie van denken over MVO en innovatie en de praktijk ervan. Wij gebruiken het om een perspectief op de inbreng van de ervaringsdeskundigen te bieden dat het inzicht in de samenhang in hun verschillende opvattingen bevordert.

De argumentatie in dit artikel loopt langs de volgende redenering. Er is gezien de maatschappelijke ontwikkelingen geen alternatief voor duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wanneer bedrijven duurzame ontwikkeling integraal in hun kernactiviteiten gaan verwerken blijkt er geen strijdigheid met hun concurrentiekracht. Dat is in tegenspraak met hetgeen doorgaans in het bedrijfsleven nog de heersende gedachte is. Op basis van case studies in 30 grote bedrijven is de auteurs gebleken dat MVO programma's en projecten juist aan de wieg staan van kleine en grote organisatorische en technologische innovaties met positieve financiële effecten. Die positieve financiële effecten treden op door kostenreducties en verminderd gebruik van grondstoffen en energie alsook door hogere marges op betere producten en diensten en door het creëren van nieuwe producten en diensten.

Dit is in overeenstemming met de kern van onze definitie van innovatie zoals wij die in de aanhef van deze paragraaf presenteerden: innovatie is de succesvolle commerciële exploitatie van nieuwe ideeën. Innovatie heeft deze effecten immers juist op het oog en maatschappelijk verantwoord ondernemen biedt onontgonnen mogelijkheden om deze voordelen te realiseren. Door maatschappelijk verantwoord ondernemen in te zetten wordt aan voortdurende prestatieverbetering een nieuwe dimensie toegevoegd en worden bedrijven gedwongen om hun manier van denken over producten, diensten, technologieën, processen en businessmodellen te veranderen. Duurzame ontwikkeling incorporeren in een bedrijf geeft voorlopende bedrijven de mogelijkheid vaardigheden te ontwikkelen die voor concurrenten moeilijk te evenaren zijn. Deze ontwikkeling is verder te versnellen zodra het topmanagement in een bedrijf inzet op duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen en tevens de juiste competenties van de mensen in het bedrijf worden ontwikkeld. Talent blijkt gevoelig voor op MVO gebaseerde trots op het bedrijf en werkzaamheden. Leiderschap en talent zijn van kritische waarde.

De analyse van deze 30 case studies geeft ook inzicht in de fasen die bedrijven doorlopen en de MVO innovaties die daarbij horen. Er worden op dit ontwikkelingspad van MVO 5 fasen onderscheiden waar ieder bedrijf doorheen gaat. Binnen die fasen zijn telkens drie variabelen essentieel: de uitdaging, de competentie ontwikkeling en het verzilveren van de innovatiekansen. De te onderscheiden fasen zijn hier onder beschreven met op een aantal plaatsen samenvattingen van opvattingen van onze ervaringsdeskundigen.

MVO als een kans zien. De uitdaging is hier het accepteren van MVO als een leidend perspectief in de visie, de strategie en het beleid. Van daar uit moet dat worden omgezet in innovatiekansen. Competenties moeten worden ontwikkeld met betrekking tot anticiperen op en bijdragen aan de ontwikkeling van regelgeving. In deze fase liggen de innovaties vooral in het samen met stakeholders experimenteren met duurzamer technologie, materialen en processen.

In de evaluatie van de voortgang op het duurzame bedrijventerrein hebben de bedrijven aangegeven dat het uitvoeren van een nulmeting met een duurzaamheidscan een heel

belangrijk onderdeel is geweest waarmee kansen zichtbaar werden. Zodoende konden individuele bedrijven hun eigen duurzaamheidsagenda opstellen en uitvoeren. Daarnaast zijn onderwerpen geïdentificeerd waar bedrijven gezamenlijk aan wilden werken. Verschillende elementen van die duurzaamheidsplan zijn inmiddels ten uitvoer gebracht (parafrase).

Bij tuinders en kassenmannen daar zijn de innovaties relatief net wat incrementeler. Je zet niet ineens een heel nieuw concept neer. De revolutie van de gesloten kas was wel redelijk maar toch kon de tuinder gewoon door blijven gaan met wat al gedaan werd: water, voeding, temperatuur regelen en tomaten kweken. Je moet telkens proefdraaien en de fouten eruit halen en dan het volgende stuk er aan bouwen (parafrase).

De gesloten kas was op papier gewoon heel erg nieuw. Je kunt denken minder beestjes binnen dat levert minder ziekten en plagen en dus heb je minder bestrijdingsmiddelen nodig. Minder van dit en minder van dat. Dat telt op papier leuk op. Maar dan blijkt dat door die kas te sluiten het vingertoppengevoel van de tuinder niet meer werkt want ineens is de luchtvochtigheid anders en allerlei andere dingen variëren ook. Dus mensen moeten zich ook kunnen inregelen, dat kost tijd en was helemaal niet ingecalculeerd (parafrase).

MVO integreren in waardeketens. De uitdaging is hier het verhogen van de efficiency in de gehele waardeketen. Competenties moeten worden ontwikkeld met CO2 management en life cycle assessments. Daarnaast moet ook de bedrijfsvoering herontworpen worden zodanig dat minder energie, water en grondstoffen worden gebruikt en minder afval en emissies worden gegenereerd. Tenslotte moet er voor worden gezorgd dat toeleveranciers en detailhandel hun bedrijfsvoering vanuit MVO op orde brengen. In deze fase liggen de innovatiekansen vooral in het creëren van een waardeketen die draait op duurzame grondstoffen, - materialen en - componenten, in het gebruik van meer en meer duurzame energie en in het ontwikkelen van nieuwe vormen van hergebruik van afgedankte producten.

Een heel interessant project gaat om vis. Wij zijn er in 1997 mee begonnen en hebben een doelstelling geformuleerd die door de Raad van Bestuur is onderschreven: wij willen in 2005 alle vis van onze sourcing hebben gebaseerd op duurzaam gevangen vis. Duurzaam zou worden uitgewerkt door een nieuwe organisatie de Marine Stewardship Council (MSC) In het begin zijn wij door de vissers en de grote visserij landen uitgemaakt voor rotte vis.... Wij zouden de sector kapot maken... onze macht als multinational misbruiken.... Enzovoorts. Nu wordt MSC als keurmerk breed gebruikt in supermarktketens en is een model voor duurzame sourcing van vis (parafrase).

Ik zit specifiek op het terrein van de eigen bedrijfsvoering. Dat is een groot gebied want wij hebben inmiddels zo'n 60.000 medewerkers. Mijn programma en projecten gaan over onderwerpen als mobiliteit, duurzaam bouwen, energie gebruik, duurzaam inkopen. Die wereld is mijn hoofdaandachtsgebied. Ik wilde bijna zeggen mijn hoofdpijn maar de laatste jaren zit er echt wel vooruitgang in dankzij het feit dat het is verbonden aan MVO (...) Daarmee is het belangrijk geworden voor de business. Als je het belangrijk vindt dat je klanten aan MVO doen dan moet je ook je eigen zaakjes op orde hebben anders kom je niet geloofwaardig over (parafrase)

Het sluiten van de fosforkringloop was een mooie innovatie die uit dit project kon voortkomen. De grootste barrière voor deze innovatie was niet de techniek maar de verwachting dat klanten in de voedingindustrie bezwaar zouden hebben tegen een

afvalverwerking vergunning. Tijdens de stakeholder dialoog kwam aan het licht dat deze klanten hier eigenlijk neutraal tegenover stonden. Door beter inzicht te krijgen voor elkaars positie kon deze innovatie toch worden ingezet. (parafrase)

Wij hebben op een enkel product na geen eigen productie. De productie van onze private label producten is allemaal uitbesteed. Wij hebben third party audits en certificeren productveiligheid. Dat willen wij ook gaan doen ten aanzien van de duurzaamheid van onze producten. Daarvoor hebben wij allerlei bestaande standaarden aangewezen waarmee wij die duurzaamheid van producten willen bereiken. Je moet dan denken aan fair trade of een round table for sustainable soy sociale standaarden, enzovoorts. Wij gaan dat niet aan onze leveranciers vragen maar aan de hele supply chain. Wij moeten ervaring gaan opdoen met hoe dat precies gaat werken. Dat is volstrekt nieuw voor ons (parafrase)

Wij hebben een heel milieuvriendelijk papier. Maar de discussie is al jaren dat het weer witter moet worden. Daar heb ik in het verleden al verschillende keren naar gekeken maar dat betekende toen dat de milieuprestatie van het wittere papier er slechter uitkwam en dus gebeurde het niet. Nu kan ik witter papier krijgen dat in milieuprestatie 60 tot 70 % beter scoort op het totale pakket van specificaties en dat ook nog eens een forse besparing op levert omdat wij jaren verder zijn en er meer aanbod is (parafrase).

MVO integreren in het ontwerp van producten en diensten. De uitdaging is hier het herontwerpen van bestaande producten en diensten alsook het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Competenties moeten worden ontwikkeld om de producten en diensten te kunnen vergelijken op hun MVO prestaties. Het genereren van draagvlak en voorkomen van het verwijt van “greenwashing”. Het ontwerpen van een managementaanpak die tot levering van “MVO-proof” grondstoffen en het produceren van “MVO-proof” producten leidt. De innovatiekansen zitten in deze fase vooral in het gebruik van simulatietechnieken in de ontwerpfase van producten en diensten en het toepassen van compacte en “MVO-proof” verpakkingen.

Wij hebben eerst gedefinieerd wat duurzaamheid is. Daarbij kom je op de relevante MVO issues als klimaat, biodiversiteit, gebruik van land, gebruik van water, gebruik van energie, sociale aspecten, dierenwelzijn, productveiligheid, enzovoorts. Toen hebben wij onze producten genomen en de risico's daarvan geïnventariseerd. Op elk van die producten hebben wij de totaal score bekeken en in vergelijking met elkaar gebracht. Dan krijg je enkele producten die het potentieel slecht kunnen doen en toen hebben wij simpel gezegd in 2015 moet dat waar nodig verbeterd zijn. Zo moet je het doen (parafrase).

Laat ik het anders zeggen. In de meeste gevallen gaat het om een nieuw MVO product of dienst waarvoor een businesscase moet zijn... bijvoorbeeld duurzame energie, cleantech, resource efficiency, vleesvervangers, elektrisch vervoer allemaal nooit eerder gedaan. Dus moet je uitleggen hoe het werkt en hoe die businesscase eruit ziet (...) .Ja er moet bepaald iets anders worden gedaan niet alleen aan de aanbodkant ook aan de vraagkant of in de regelgeving om zo'n product in de markt te zetten en te kunnen laten renderen (...) om ondernemers te prikkelen moet je laten zien dat er geld mee te verdienen is en het relevant is voor hun kernbusiness. Dan is het of een bedreiging of er zit een kans aan (parafrase).

Ontwikkelen van nieuwe businessmodellen. De uitdaging is hier het vinden van nieuwe business modellen om waarde te creëren en die te kunnen verzilveren. Competenties moeten ontwikkeld

worden om te begrijpen wat klanten willen en welke manieren er toegepast kunnen worden om aan die wensen te voldoen. Hoe kan samen met andere stakeholders de waardecreatie in producten en diensten worden verhoogd. De innovatiekansen zitten in deze fase vooral in het ontwikkelen van significant nieuwe relaties in waardeketens, in het ontwikkelen van modellen waarmee de waardecreatie in diensten beter te verzilveren is en in het vormgeven aan businessmodellen die digitale en fysieke infrastructuren in zich verenigen. De handel in CO2 waardepapieren is daar een voorbeeld van.

Creëren van “next-practice” platforms. De uitdaging in deze fase is het kunnen en willen zetten van vraagtekens bij de dominante logica van het zakendoen in dit tijdgewricht vanuit het perspectief van maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzame ontwikkeling. Competenties die moeten worden ontwikkeld betreffen de kunst en kunde om de wederzijdse beïnvloeding te kunnen doorgronden van hernieuwbare en niet hernieuwbare grondstoffen op de samenhangen in het systeem van bedrijfsleven en industrieën. Ook het kunnen maken van een synthese van businessmodellen, technologieën en regelgeving in verschillende industrieën is hierbij noodzakelijk. Innovatiekansen liggen vooral in het bouwen van nieuwe platforms op de scheidingsvlakken van nieuwe technologieën zoals bijvoorbeeld die van internet en energievoorziening zodat efficiënter gebruik kan worden gemaakt van energie of het nuttig gebruik van afvalwarmte en door nieuwe producten op de markt te brengen die oude functies op een geheel nieuwe, efficiëntere en grondstof armere manier vervullen.

Ik had een column in het tijdschrift P Plus van december 2009 en daar heb ik de komst van een nieuw platform aangekondigd. De Groene Zaak is een platform dat tientallen koplopers op MVO gebied in zich verenigt, allemaal vooruit lopende bedrijven die met MVO aan de slag zijn en tempo willen gaan maken (parafrase)

Afgelopen week hadden wij een eerste bijeenkomst van de nieuwe expertgroep die is gevormd om te kijken naar een maatschappelijke kosten-baten analyse in het geval Nederland in 2050 80% CO2 reductie wil hebben (parafrase)

In aanvulling op bovenstaande perspectief is illustratief wat door MVO geïnitieerde innovatie doet in de organisatie van ondernemingen en hoe dat zichtbaar wordt. Het eerder besproken onderzoek van de Financial Times geeft daarvoor een aantal aanknopingspunten.

Organisatorische innovaties in een bedrijf zijn verbonden met de maatschappelijk verantwoord ondernemen strategie, de wijze waarop die MVO strategie wordt geïmplementeerd en het vastleggen ervan in het management informatie systeem, zoals:

- **Business Principles.** Welke business principles zijn door het bedrijf onderschreven? (bijvoorbeeld : UNEP, GRI, Global Compact, OECD, etcetera)
- **MVO beleid en standaarden.** Welke specifieke beleidsuitgangspunten en standaards zijn in het bedrijfsbeleid vastgelegd en worden aangehangen? (bijvoorbeeld: mensenrechten, CO2, governance uitgangspunten, et cetera)
- **MVO procedurele waarborgen.** Welke zijn de specifiek gehanteerde procedures om te garanderen dat een proces, product of dienst aan de MVO beleidsuitgangspunten zal voldoen?
- **MVO opleiding en training.** Op welke manier verzorgt het bedrijf MVO gerichte capacity building waardoor MVO wordt gewaarborgd? Geef aan welke groepen van medewerkers training hebben ontvangen.

- **MVO expertise.** Welke expertise op het gebied van MVO is beschikbaar binnen het bedrijf? (bijvoorbeeld: milieu- en sociale risicomangers, mvo product ontwerp expertise, mvo experts, et cetera)
- **MVO incentives.** Zijn er specifiek op MVO performance gerichte incentives in het bedrijf? (HRM variabelen, bonusregelingen, et cetera)
- **Stakeholder engagement.** Met welke stakeholders wordt regelmatig gecommuniceerd over de MVO performance van het bedrijf en de waardering daarvan?
- **MVO monitoring en rapportage.** Hoe wordt in het bedrijf de MVO performance gevolgd, gemeten en geanalyseerd en hoe wordt daarover gerapporteerd aan belangrijke stakeholders?
- **Toekomstige MVO initiatieven.** Welke verbeteringen en vervolgstappen in de MVO benadering van het bedrijf worden voorzien die meerwaarde toevoegen?

5.5 Ervaringsdeskundigen over stakeholderbetrokkenheid

Eerder onderzoek in het kader van het Nationaal Onderzoeksprogramma MVO (2002 – 2004) heeft stakeholder betrokkenheid eveneens nader onderzocht en van belang geacht. Uit dat onderzoek komen allerlei inzichten en tools naar voren. Als aandachtspunten voor hen die er mee willen werken worden genoemd:

- Volg relevante maatschappelijke thema's en trends
- Anticipeer op relevante ontwikkelingen samen met maatschappelijke betrokkenen
- Ga meteen in gesprek als er problemen ontstaan
- Expliciteer wederzijdse doelen en verwachtingen
- Stel vast of de kernbusiness van het programma of bedrijf in het geding is of niet
- Stel vast of administratieve of productie processen of producten of diensten in het geding zijn
- Maak afspraken over openheid, vertrouwelijkheid en transparantie
- Bewaak eigen onafhankelijkheid en legitimiteit
- Bespreek en respecteer de te respecteren waarden van de betrokken partijen
- Bepaal de te volgen besluitvormingsprocessen en procedures
- Zorg voor deskundigheid en voldoende mandaat bij betrokkenen

In onze gesprekken met ervaringsdeskundigen kwamen enkele aanvullingen op deze aandachtspunten naar voren, namelijk: branche organisaties vertragen voortgang, de veelvoud van stakeholders waar men mee te maken kan krijgen, de veranderde houding van MVO managers en hun organisaties ten opzichte van stakeholders en als spiegelbeeld daarvan de rol die stakeholders voor zichzelf zien in relatie tot maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In onze gesprekken met ervaringsdeskundigen is stilgestaan bij de omgeving waarin MVO programma's en projecten gestalte moeten krijgen. Het gaat daarbij over die stakeholders die als noodzakelijk worden gezien voor het klimaat waarin MVO moet gedijen. Er wordt door ervaringsdeskundigen met regelmaat gekeken naar de verschillende stakeholders in het maatschappelijk veld. Het oordeel over één van hen, de branche organisaties, wordt negatief ingekleurd: branche organisaties vertragen voortgang. Het oordeel van de ervaringsdeskundigen komt er op neer dat branche organisaties meer bezig lijken te zijn met het verdedigen van belangen van hun leden in het bestaande economische systeem dan dat zij voor hun leden de kansen op voortbestaan in de toekomst helpen creëren of verbeteren. In die context is de voortgang van MVO voor ervaringsdeskundigen een kwestie van lange adem. Maar ervaringsdeskundigen zien licht aan het eind van de tunnel: er ontstaan nieuwe coalities van proactieve MVO bedrijven. Op basis van een aantal interviews kan het volgende beeld worden geschetst van deze situatie:

De defensieve kracht in het MVO debat wordt gevormd door de brancheorganisaties. VNO-NCW en MKB Nederland voorop. Geen visie, geen agenda, een versleten paradigma van de klassieke economie, een korte termijn visie en door oude economische belangen gestuurd. De belangen van de industrie die nog moet worden afgeschreven zoals de olie industrie en de staalconcerns. Dat denken domineert in de besturen en in het denken van de brancheorganisaties en een aantal andere maatschappelijke organisaties (parafrase).

VNO-NCW hoor je niet anders dan (...) er moet brood op de plank komen (...) we hebben die kolencentrales gewoon nodig (...) rustig aan, niet teveel CO2 quota ineens (...) remmen, remmen, remmen. VNO-NCW verwoordt de visie van een verzameling Sunset bedrijven, zeg ik dan maar. Dit gaat totaal voorbij aan de belangen en het elan van een nieuwe generatie duurzame bedrijven (parafrase).

De top van die organisatie –zowel in het bestuur en als in het bureau – vertegenwoordigt een denkwereld die niet meer past bij deze tijd, neem bijvoorbeeld hun opvattingen over ketens nog geen twee jaar geleden: ketenbeheer, houd toch op met die onzin, dat zijn puur administratieve lasten ... bedrijven hebben wel wat beters te doen dan te rapporteren over risico's in de keten... ophouden met die flauwe kul ... en dat terwijl enkele van hun leden, grote bedrijven er volop mee bezig zijn uit overlevingsdrang en zeker niet omdat het flauwekul is (parafrase).

De invloed van VNO-NCW en MKB Nederland is maatschappelijk groot met name op de Nederlandse politiek en de ministeries (samengevat op basis van 2, p. 6-12). Maar nu worden beide organisaties langzaamaan ingehaald. Inmiddels begint er in Nederland namelijk een kritische massa te ontstaan op groen ondernemen. Er is een club De Groene Zaak van zo'n 40 bedrijven met een TNT, Eneco, Van Gansewinkel, Triodosbank, ASN Bank, enzovoorts. Die zeggen de Groene Economie is de toekomst en zij hebben meer visie, meer belangen en willen de overheid structureel bewerken om een Groene Economie te faciliteren. VNO-NCW wordt wakker en denkt, wat gebeurt er nu en begint zelfs op te schuiven (samengevat op basis van 2, p.8). Er zijn een aantal koploperbedrijven zoals DSM, AKZO, TNT, Philips en Unilever lid van VNO-NCW die zelf ook in een spagaat staan want er wordt voor hen vooral defensief gelobbyd maar ze zetten zich wel stevig neer als duurzame bedrijven in hun marketing. Vertegenwoordigers van die bedrijven remmen gelijktijdig in het kader van VNO-NCW. Ik denk dat dit gebeurt om andere bedrijven op het punt van MVO uit de buurt te houden, dat is opportunisme en dat speelt ook een rol (parafrase).

Ik denk dat institutioneel Nederland moet worden opgeschud. Ondernemerskoepels, de Consumentenbond en de Vakbeweging zijn te afwezig in het debat over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Die organisaties moeten worden opgeschud door bijvoorbeeld vicevoorzitters met een MVO pet op. Dan gebeurt er pas echt wat. Opmerkelijk en hoopgevend is dat deze houding begint te veranderen. In een recent SER rapport over duurzame groei wordt een veel meer offensieve toon aangeslagen. Werkgevers en werknemersvertegenwoordigers hebben unaniem met dit rapport ingestemd (parafrase).

Stakeholders kunnen in twee grote groepen worden ingedeeld. De ervaringsdeskundigen zien stakeholders in de eerste plaats als groepen of individuen die het bereiken van de doelstellingen van

een MVO programma of project kunnen beïnvloeden. Daarnaast onderscheiden zij stakeholders als groepen of individuen die door het MVO programma of project beïnvloed worden.

Onze ervaringsdeskundigen hebben zonder uitzondering in de interviews stilgestaan bij de identificatie en betrokkenheid van interne en externe stakeholders bij hun MVO programma's of projecten. Zij brengen de keuze van stakeholders en hun betrokkenheid met regelmaat in verband met projectontwerp, de businesscase, draagvlak ontwikkeling of zoals in onderstaande voorbeelden met extern plaatsvindende communicatie en publiciteit.

TV programma's als Radar of publicaties als de Eerlijke Bankwijzer zijn belangrijk en beïnvloeden enorm van buitenaf wat wij doen om MVO bewust te worden (...) Dat heeft meer met de samenleving te maken dan met krachten van binnenuit (...) Wij hebben nog niet veel wake up calls gehad (...) maar dat kan in de toekomst natuurlijk wel gebeuren (parafrase).

Stakeholders met zeer verschillende karakteristieken worden in uiteenlopende combinaties genoemd als belangrijk voor MVO projecten. Onderscheiden worden non gouvernementele organisaties (NGO's), overheden op verschillende niveaus (met het onderscheid tussen politieke en ambtelijke posities), bedrijven/concurrenten, klanten, medewerkers, aandeelhouders, financiële organisaties (zoals banken, pensioenfondsen en venture capital fondsen), adviesorganisaties, brancheorganisaties, en dergelijke. De waardering van hun rol kan per MVO programma uiteenlopen van cruciaal tot marginaal en van stimulerend tot remmend.

De rol van maatschappelijke organisaties is dat ze bedrijven tot de orde roepen en ze bij de les houden. Maatschappelijke organisaties hebben een geweldige rol om een bedrijf eens eventjes flink de pin op de neus te zetten: jongens, weet je wel waar je mee bezig bent!?! (parafrase).

Bij de introductie van de ABC regeling in autolease heb je als grote organisatie invloed op het leasebedrijf en die zien ook wel dat ze dat in de toekomst anders moeten gaan doen, dus die organisatie verandert mee. De leaseorganisatie kwam vervolgens zelf met aanvullende mogelijkheden op basis van het rijgedrag en dat ontwikkelen wij nu samen verder (parafrase).

Er komt ook een divers beeld naar voren van stakeholders die wel en niet relevant worden geacht voor het welslagen van MVO programma's. Ook de beweegredenen voor de keuze wie er wel en niet betrokken zullen worden blijken verschillend. Dat wordt beïnvloed door kenmerken van de MVO inhoud en de context waarin MVO programma's en projecten zijn geplaatst, waardoor ook de timing van het geschikte moment voor het inroepen van stakeholders uiteenlopen.

Voor een gedragscode moet je veel onderzoek doen, kennis en goede experts van buiten vragen, praten met grote bedrijven over hoe zij het doen. Externe stakeholders doen niet mee in de bepaling van de inhoud van de gedragscode maar wel in het niveau daaronder zodra de bepalingen in een gedragscode worden vertaald naar beleid. Daar zitten de NGO's wel aan tafel. Maar als ik het opnieuw moest doen zou ik er wel meer direct betrokkenen en buitenstaanders bijhalen (parafrase).

Vanaf het begin hebben wij bij de ontwikkeling van het nieuwe merk "puur en eerlijk" een aantal maatschappelijke organisaties betrokken. Organisaties die bereid zijn tot dialoog, ons willen voortduwen en kennis aandragen. Dus geen luis in de

pelsorganisaties maar juist strategisch werkende organisaties zoals de Dierenbescherming, het Wereld Natuur Fonds, Max Havelaar en ICCO. ... Met deze strategische partners zijn normen opgesteld. Dat was lastig want je kunt elkaar niet overvragen anders komt het er nooit, maar je moet ook niet te soepel zijn want dan is de geloofwaardigheid weg. In Mei 2009 was de persbijeenkomst met de introductie van "puur en eerlijk". Daar staat onze CEO met de directeurs van die maatschappelijke organisaties. Dat is niet te geloven, dat is geweldig! (...) Wij hadden het immers in de jaren 90 ook al geprobeerd maar toen is het mislukt omdat de maatschappelijke organisaties zich destijds door ons overvallen voelden maar als we het toen zo hadden aangepakt had het toen ook gekund (parafrase).

Duurzaam inkopen is uit de startblokken gegaan door leveranciers een vragenlijst te sturen met vragen over al die aspecten die wij ook voor onze eigen organisatie en onze mensen van belang achten. Als organisatie wil je niet geassocieerd worden met producten waar iets milieuonvriendelijks aankleeft of – erger nog – die met kinderarbeid tot stand zijn gekomen. Door zo te werk te gaan, gaat de markt zich in snel tempo realiseren dat hun klanten – in dit geval bedrijven – bepaalde issues belangrijk vinden (...) Wij werken nu met leveranciers die aan onze standaard voldoen en kunnen ook gewoon alle besparingsdoelen halen en zelfs een beetje meer. Naar inmiddels is gebleken is dit niet een nice to have dingetje maar gewoon goede business waarvan de waarde door niemand meer wordt betwist. (...) Wat ik hoop voor de toekomst is dat de markt, waaronder zeker ook de overheid een voortschrijdend besef levert wat zo langzamerhand de norm is geworden en dat je daaronder niet gaat inkopen omdat je dan voor joker staat. Dan krijg je een soort clickfonds dat de ondergrens aangeeft en als je aan MVO wilt doen moet je daar dus boven gaan zitten (parafrase).

In de loop der jaren is de houding van MVO managers en hun organisaties ten aanzien van de potentiële rol van stakeholders sterk veranderd. Op basis van ervaring met stakeholder raadpleging en stakeholder management zijn bedrijven de weg ingeslagen naar het experimenteren met verschillende vormen van stakeholder betrokkenheid. De houding ten opzichte van elkaar is naar de mening van verschillende ervaringsdeskundigen opener en positiever geworden.

Wij zijn nu met een risico aanpak bezig die er op neer komt dat wij kansen en risico's ten aanzien van bepaalde producten inschatten. Dan krijg je rode en groene producten. Die rode daar moeten wij wat aan gaan doen en daar schakelen wij de hele productieketen bij in, dat is een volstrekt nieuwe aanpak voor ons (parafrase).

Maatschappelijke belangengroepen hebben de wijze waarop zij invloed uitoefenen op het bedrijfsbeleid bijgesteld. Zij trachten ad hoc protestacties te vervangen door meer permanente beïnvloeding via de media, aandeelhouders, andere stakeholders en consumenten. Men verwacht van deze verschuiving kennelijk een meer effectieve invloed van maatschappelijke belangen op het bedrijfsbeleid. Tegelijkertijd wordt in onze gesprekken duidelijk dat ook bedrijven actief zijn in het kiezen van hun belangenorganisaties. Maatschappelijke organisaties die bereid zijn tot een constructieve dialoog met de onderneming worden in het algemeen gemakkelijker geaccepteerd dan belangengroepen die de rol van een bijtende waakhond spelen. Het betrekken van stakeholders bij de ontwikkeling van MVO programma's en projecten is in de afgelopen 10 jaar – als resultante van deze processen – nu de gewoonste zaak van de wereld geworden.

Als een van de grootste inkopers van vis op de wereldmarkt ben je heel erg kwetsbaar voor aanvallen van Greenpeace of het Wereld Natuur Fonds. Toen zijn wij samen gaan werken met WNF en hebben het Marine Stewardship Council op de kaart gezet. ... (parafrase).

Verschillende ervaringsdeskundigen stellen dat deze veranderingen alleen mogelijk zijn geweest op basis van de eerdere leerervaringen met stakeholders en leercurven die in verschillende MVO programma's zijn opgedaan. Anno 2010 worden al weer nieuwe wegen in geslagen en wordt nagedacht over de rol die stakeholders in het verankeren van MVO kunnen spelen.

Ook een Roundtable is zo'n nieuwe soort organisatiestructuur om MVO te verankeren. Daarin wordt geprobeerd alle partijen die in een waardeketen of daarom heen een belangrijke rol spelen bij elkaar te krijgen. Gezamenlijk gaan die dan het beleid in die keten uitstippelen naar de toekomst toe. Dat zijn in een keten als de palmolie stakeholders zoals bijvoorbeeld bedrijven in het primaire proces (plantage eigenaren), de transporteurs, de verwerkers, de voedingsmiddelen bedrijven, de financiers, de retailers, enzovoorts. Daaromheen zitten de maatschappelijke organisaties en overheden op lokaal en internationaal niveau die met die keten wat van doen hebben of misstanden aan de kaakstellen (burning down primair regenwoud bijvoorbeeld). Maar het kunnen ook sociale issues zijn die spelen: zoals migratie, machtsissues met de lokale bevolking of culturele issues. En vaak zitten er ook wetenschappers bij die specifieke kennis van de materie hebben (parafrase).

Stakeholders worden in verschillende hoedanigheden en rollen betrokken bij MVO programma's en projecten. De steun van stakeholders aan een MVO programma of project is geen vanzelfsprekende zaak. Daarmee komen wij op een hoofdbrekend dossier van ervaringsdeskundigen: het ontwikkelen van draagvlak.

5.6 Ervaringsdeskundigen over het creëren van draagvlak

Deze paragraaf begint met de belangrijke gedeelde opvatting van de ervaringsdeskundigen dat draagvlak essentieel is voor het welslagen van MVO programma's en projecten. Daarna wordt verder ingegaan op verschillende aspecten bij het creëren van draagvlak: de motiverende en inhoudelijke boodschap, persoonsgericht dan wel organisatie gericht (in- en extern), van de top tot in de haarvaten en tenslotte draagvlak in het verloop van de tijd van ontwerp en ontwikkeling van een programma.

Draagvlak is essentieel. Ervaringsdeskundigen noemen zonder uitzondering draagvlak als een belangrijke factor in het succes van MVO programma's en projecten. Draagvlak creëren is een aspect van hun management mogelijkheden dat zij vaak naar hun idee nog onvoldoende ontwikkelen en inzetten. In een aantal interviews hadden wij als laatste vraag: wat hij of zij anders zou doen als het MVO programma of project opnieuw zou opstarten? Meer draagvlak creëren want dat is een noodzakelijke voorwaarde voor succes, was met regelmaat het antwoord.

Wat zou ik anders doen? Misschien zou ik toch vooraf voor bepaalde projecten meer draagvlak zien te krijgen, op een breder front. Dus zowel in de politiek, in de NGO wereld, binnen de bedrijven en het bedrijfsleven en vooral in de financiële sector. Terugkijkend zou ik dingen anders aanpakken om uiteindelijk makkelijker en effectiever mijn resultaat te bereiken. Omdat als ik er meteen vanuit mijn overtuiging in kleun, anderen - die er nog niet echt in geloven - zich zodanig gaan afzetten dat het veel meer energie en tijd kost om ze alsnog mee te krijgen. Ik denk dat dit de les zou

zijn van mijn werken: ik zou een aantal dingen anders doen en meer op draagvlak in zetten (parafrase).

Motiverende, inhoudelijke boodschap. Draagvlak creëren heeft volgens de ervaringsdeskundigen allereerst te maken met inhoudelijk gefundeerde steun verwerven voor een MVO programma of project. Ervaringsdeskundigen moeten hun project goed over de Bühne kunnen brengen en het idee er achter geaccepteerd kunnen krijgen. Vaak hangt dat sterk samen met wat wij hebben besproken in paragraaf 5.2 over de businesscase voor een MVO programma of project. Als de businesscase overtuigend is op de verschillende inhoudelijke dimensies van MVO zowel voor het bedrijf als voor de andere betrokkenen dan is ook het verhaal achter het MVO programma duidelijk met derden te communiceren en kunnen mensen worden overtuigd om een veranderingsproces te steunen. Voor het creëren van draagvlak moet een inhoudelijk, kwalitatief goed verhaal beschikbaar zijn over het MVO programma of project waarin doelen, middelen en opbrengsten helder en eenduidig worden weergegeven op elk van de 4 dimensies van MVO. Geen helder verhaal, geen duidelijk eigen belang voor de betrokkenen in termen van risico's of opbrengsten dan kan draagvlak moeilijk ontwikkeld of vastgehouden worden. De kwaliteit van het verhaal is te zien als de lakmoesproef voor een MVO programma of project. Enkele ervaringsdeskundigen gaan op dit punt in.

Er moet een heel degelijk verhaal komen waarin staat waar het nu precies om draait in een op duurzaamheid gericht MVO programma, project of product. Dat verhaal moet in en buiten een organisatie getoetst zijn bij relevante sleutelfiguren en hun commentaar moet daarin transparant zijn verwerkt. Zo'n verhaal moet te begrijpen zijn voor niet specialisten en antwoord geven op vragen als: hoe werkt het, waarom is dit nodig, waarom is er vraag naar dit project of product, waarom levert dat waarde op en hoeveel is dat dan, wat zijn de risico's die worden vermeden c.q. worden aangegaan, hoe kunnen wij opschalen, zijn er go-no go momenten ingebouwd, enzovoorts. Uiteindelijk moet het serieus beoordeeld worden ook als het ver kleine bedragen gaat en daarbij speelt je eigen reputatie natuurlijk een rol. Wat ook helpt is als er interessante partijen in de markt zijn die vergelijkbare dingen doen of geïnteresseerd zijn om mee te doen: bedrijven, overheidsorganisaties, NGO's als die door een goede reputatie kunnen meehelpen als betrokkenen die het idee hebben omarmd. Zonder een dergelijk verhaal moet je niet eens uit de startblokken willen komen want je wordt vroeg of laat afgeschoten als je het wel doet. (parafrase).

Een ander punt is dat ook de burgers en beleggers nauw bij MVO moeten worden betrokken. Wij hebben een jaarmagazine uitgebracht, extra mooi met al die overzichten van projecten die we zoal financieren. Samen met de overheid is ook gekeken of de milieudoelstellingen van de regeling worden gehaald. Dat is natuurlijk cruciaal (parafrase).

Persoonsgericht. Draagvlak creëren heeft bij nadere beschouwing van de boodschap van ervaringsdeskundigen twee verschillende benaderingen die worden gecombineerd. De op de persoon gerichte benadering en de meer op de organisatorische context gerichte benadering. Het is zinvol die twee te onderscheiden om ze te kunnen ontwikkelen maar in de praktijk van alle dag lopen zij voortdurend door en langs elkaar. De op personen gerichte benadering verwijst naar aspecten als eigen belang, gedrevenheid, motivatie en scores van betrokkenen.

Wat zou je anders doen? Je hebt gewoon iemand nodig die zegt ik vind dit echt hartstikke leuk! Ik wil hier mee verder! Weet je dat heb je nodig, dan kom je er altijd uit, dan heb je iemand met specifieke expertise in de hoek waar het MVO project moet

landen en die gaat meedenken. Dan gaat het lopen (...) anders moet je het eigenlijk gewoon niet doen want dan ga je langzaam over de sloot springen en je weet wat er dan gebeurt. Het moet echt huppa, dat is het beste! Zo iemand denkt hier kan ik mee scoren, het heeft een goede businesscase, oké dan heb je gewoon een partner! (parafrase).

Wij werken hier eigenlijk via de methode van het verleiden omdat wij te maken hebben met partijen die zelfstandig zijn. Als die druk voelen omdat ze iets zouden moeten dan reageren zij vaak met: dat doen wij dus niet. Dan gaan zij met de hakken in het zand. Door juist hun zelfstandigheid te respecteren kunnen wij laten zien wat voor winst er in een bepaald MVO project voor hen zit. Daarmee kom je veel verder. Draagvlak creëren gaat via de kunst van het verleiden. Ik zeg bijvoorbeeld: jullie laten toch wel heel wat kansen liggen om geld te verdienen (parafrase)

Organisatiegericht: in- en extern. De op de organisatie en zijn context gerichte benadering betreft het opbouwen van een netwerk van personen die van strategisch belang zijn voor het succes van een MVO programma of project. Er moet om dat te realiseren in het bedrijf en daarbuiten een proces op gang gebracht worden waardoor de acceptatie tot stand komt voor het idee en de manier van werken. Een aspect dat in dit verband aan de orde komt in de interviews is het onderscheid in draagvlak binnen de organisatie - het interne draagvlak - en dat in de context van de organisatie - het externe draagvlak -.

Buiten je bedrijf moet je een maatschappelijk proces op gang weten te brengen waardoor de acceptatie tot stand komt voor het idee en de manier van werken. Om bijvoorbeeld de Marine Stewardship Council (MSC) van de grond te krijgen en duurzame vis in de schappen van de retailbedrijven is steun van allerlei betrokkenen van belang. Eerst de top van het bedrijf en daarna de mensen uit de businessunit die de volledige omslag hebben doorgemaakt van traditionele visinkopers naar mensen die veel breder bezig waren. Naast het onderhandelen kregen zij contacten met de politiek, met de Brusselse bureaucratie, gingen presentaties geven en steun vragen. Dat is persoonlijke motivatie en commitment in een keten van sleutelfiguren: raad van bestuur, directie van business units, hoofd visinkoop, de visinkopers, de marketeers, de Duitse marketeers. Ik vind het zo mooi dat het gedachtegoed zich als een olievlek heeft ontwikkeld en zich als initiatief langzaam los heeft gemaakt van de initiërende partijen. Als een bedrijf niet succesvol is om het concept zo neer te zetten wordt een MVO programma uiteindelijk aan de kant geschoven (parafrase).

Als we naar de biologische landbouw kijken dan zijn de eersten die overgingen ideologisch gemotiveerde mensen. Dat waren de pioniers. Daarna komt een aantal boeren die in de gangbare landbouw te klein zijn om de schaalvergroting te kunnen volgen en dreigen om te vallen. Die zien de biologische landbouw nog als een laatste kans. Dat waren degenen die het als een overlevingsstrategie zagen. Later en op dit moment is een aantal goede zakenlui overgestapt. Dat stemt mij positief want met de pionier en de overlever win je de oorlog uiteindelijk niet maar met deze laatste categorie ondernemers die biologische landbouw gewoon op zakelijke basis met een goede bedrijfsvoering gaat uitvoeren wel. Daar worden veel nieuwe impulsen van verwacht maar bedenk goed dat die eerste twee groepen wel nodig waren voordat we de derde groep in beweging konden krijgen (parafrase).

Van de top tot in de haarvaten. Ook het niveau waarop in- en extern draagvlak wordt verkregen komt regelmatig terug in de overwegingen en aanpak van ervaringsdeskundigen: draagvlak moet van de top tot in haarvaten van de organisatie worden ontwikkeld. Draagvlak creëren in de top wordt door alle ervaringsdeskundigen als een noodzakelijke voorwaarde gezien maar het is niet genoeg. Steun in de top is nodig maar moet niet tot overschatting leiden, is boodschap één. Zonder de steun en inzet van de uitvoerende delen van de organisatie gebeurt het niet en blijft een vroegtijdig einde van het MVO programma of project mogelijk, is boodschap twee.

De CEO wilde het project persé op een bepaalde datum in de lucht hebben. Hij ging er helemaal voor staan en heeft het overdonderend gebracht uit enthousiasme, bevologenheid en zakelijke visie. Er was veel haast en de gedachte bestond dat iedereen wel enthousiast zou worden. Daarna is de implementatie een ellende geworden doordat de mensen die het product moesten gaan voeren niet in de voorbereiding waren betrokken. Dat is een flinke inschattingsfout gebleken: Not invented here werd not accepted here. Zodra de CEO twee jaar later vetrok werd de stekker uit het MVO product getrokken. Jammer, gemiste kans (parafrase).

Er is heel veel nodig om een nieuw merk “puur en eerlijk” dat MVO producten in een herkenbaar pakket op de schappen brengt neer te zetten. Er is een koers uitgezet waarin de rol van de CEO en directie erg belangrijk is geweest. Zij hebben gezegd wij gaan dit doen: ontwikkel “puur en eerlijk”! Vervolgens hebben zij de middelen beschikbaar gesteld door een behoorlijke pot met geld neer te zetten. Dat is nodig want ontwerpen, verpakkingen maken, consultancy inhuren, reclames maken en dergelijke is duur. Ook hebben zij bij tegenwind de rug recht gehouden (parafrase).

Eerst zoeken naar het belang van een MVO programma. Dat belang moet helder zijn en dan vooral niet duwen maar zorgen dat mensen in de organisatie op basis van het belang inzien dat ze zouden moeten willen. Als je op basis van duwen 60.000 medewerkers de goede kant op wil krijgen dan ben je een knappe jongen als je dat voor elkaar krijgt. Om het te kunnen moet je een deel van die 60.000 medewerkers meekrijgen doordat het in hun belang is. Verleiden in plaats van duwen aangevuld met belonen in plaats van straffen dat is mijn voorkeur in veranderstrategie (parafrase)

Het belang van MVO is doorgedrongen bij de top en wordt daar gedragen. Hoe lager je komt in de hiërarchie is er wel sympathie voor het idee van MVO maar minder voor concrete op MVO gerichte activiteiten. Maar die scheiding lijkt heel langzaam opgeheven te worden (parafrase).

Draagvlak in de top van de organisatie blijkt in de start doorslaggevend en gedurende het verloop van een MVO programma blijft het belangrijk. Draagvlak op de werkvloer en in de haarvaten van een organisatie wordt belangrijker naarmate een MVO programma of project zich verder ontwikkelt. Op den duur moet het daar geïnternaliseerd zijn en *business as usual* worden wil een MVO programma overleven..

Bij het ontwikkelen van draagvlak is ook een communicatie strategie van belang. In paragraaf 5.3 hebben wij laten zien dat langdurig succesvolle MVO programma's zoals bijvoorbeeld de Fiscale Groenregeling een op verschillende stakeholders gerichte communicatie hebben. Een communicatie strategie, zoals in die paragraaf beschreven, kan draagvlak helpen opbouwen en in stand houden: stakeholderbetrokkenheid, creëren van draagvlak en communicatie zijn nauw met elkaar verbonden.

5.7 Ervaringsdeskundigen over verankeren van duurzame ontwikkeling en MVO

Een consortium van ruim 60 bedrijven en 8 maatschappelijke organisaties wil in de komende 4 jaar 525 miljoen euro investeren in de verduurzaming van grote grondstofstromen en roepen de overheid op mee te investeren in de verduurzaming van de internationale handel (...) Het is een “verlicht eigenbelang” van het bedrijfsleven om nu actie te ondernemen. (...) Verduurzaming zit nog redelijk in een niche maar de discussie over de noodzaak om te veranderen wordt steeds luider. Duurzaamheid moet de marktstandaard worden, dat betekent dat duurzame producten gekocht kunnen worden tegen marktstandaardprijzen (parafrase, nrc handelsblad, 30062010)

Dit bericht uit NRC Handelsblad is actueel en maakt duidelijk dat het streven naar duurzame ontwikkeling steeds belangrijker wordt, de noodzaak duidelijker wordt gevoeld en dat eenmaal ingang gezette programma's en projecten langdurig over de volledige breedte ontwikkeld moeten worden. Verankeren van MVO (3P waarden) is daarbij belangrijk.

5.7.1 Verankeren van MVO: tussen maatschappelijke druk en juridische vrijwilligheid.

Er is een **toenemende druk vanuit de maatschappij op het realiseren van duurzame ontwikkeling en MVO**. Een breed scala van nationale en internationale organisaties draagt bij aan het genereren van die druk. Organisaties zoals OECD, VN, WBCSD, SVN, CSR Europe en de SER achten maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzame ontwikkeling ronduit noodzakelijk. Ook zijn zij van mening dat duurzame ontwikkeling en MVO soms om ingrijpende veranderingen vragen maar in principe wel inpasbaar zijn binnen de huidige economische orde en bestaande management modellen voor organisaties, ondernemingen en bedrijfsvoering. Aan de basis van het systeem van de markteconomie hoeft naar hun mening weinig te veranderen om MVO te implementeren maar wel aan de manier waarop het functioneert. Met andere woorden de missie, visie, strategie en het beleid van organisaties en ondernemingen moeten duurzame ontwikkeling en MVO incorporeren maar de kaders binnen de huidige markteconomie behoeven geen ingrijpende veranderingen te ondergaan.

Gelijktijdig hebben wij te maken met een realiteit in juridische zin: **MVO en duurzame ontwikkeling worden grotendeels als vrijwillige activiteiten benaderd**. In sommige begripsomschrijvingen wordt duurzame ontwikkeling en het werken daaraan met MVO zelfs expliciet beschouwd als bovenwettelijk (SER 2000). In de bedrijfspraktijk wordt dat onderscheid overigens als weinig praktisch gezien omdat in MVO programma's het voldoen aan bestaande regelgeving en het honoreren van maatschappelijke eisen van stakeholders even zwaar kunnen wegen en in elkaar overgaan (Eijsbouts 2010). Een dwingend juridisch kader is er op dit moment echter nog niet ondanks het feit dat in het ondernemingsrecht MVO verbonden is met goed bestuur, redelijkheid, billijkheid, goede trouw en bona fides. De hierop eventueel gebaseerde juridische procedures in concrete gevallen waarin organisaties op een onvoldoende MVO performance worden aangesproken zijn naar verwachting langdurig en qua uitkomst ongewis. Het juridisch vrijwillige karakter van maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzame ontwikkeling lijkt een gegeven voor overheden, ondernemingen en maatschappelijke organisaties dat op korte termijn naar alle waarschijnlijkheid niet zal veranderen. Het is overigens opmerkelijk dat in de juridische hoek dit thema krachtig wordt geagendeerd en gezocht wordt naar nieuwe mogelijkheden voor het doen verankeren van MVO met een mix aan regulering. Bij nadere beschouwing wordt eveneens een ontwikkeling gesignaleerd die

onderdelen van MVO doet verschuiven van *soft law* (bijvoorbeeld OECD richtlijnen voor multinationale ondernemingen) naar *hard law* in enkele OECD lidstaten (Eijsbouts 2010).

De situatie is dat enerzijds maatschappelijke druk op het realiseren van MVO bestaat en anderzijds sprake is van een nog vergaande vrijwilligheid in juridische zin. **Het behandelen van het thema verankering van MVO performance en 3P waarden heeft daarom een hoge urgentie.** Immers vanuit een lange termijn perspectief moet verankering van MVO en de duurzame ontwikkeling het helemaal zonder een ondersteunend en helder verplichtend karakter doen. Er kan op dit moment voornamelijk “slechts” steun aan vrijwillige nationale en internationale richtlijnen (*soft law*) worden ontleend en nauwelijks aan effectieve wet- en regelgeving (*hard law*).

5.7.2 Van Succesfactoren naar verankeren van MVO (3P waarden)

Breedte en inhoud van duurzame ontwikkeling (DO) en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) blijken van dien aard dat het implementeren ervan in een organisatie impact heeft op de bestaande cultuur en structuur van die organisatie. Om MVO te kunnen implementeren is meer nodig dan het maken en onderschrijven van gedragscodes en/of een strategisch kader, hoe belangrijk deze beide activiteiten ook zijn. Wij hebben dat in de voorgaande paragrafen aangetoond. Onze ervaringsdeskundigen werken veelal aan het verankeren van MVO vanuit drie algemene noties, namelijk:

- dat MVO (de 3P waarden) de kernactiviteiten moet raken wil het überhaupt succesvol zijn;
- dat MVO (de 3P waarden) integreren in een organisatie een langdurig proces is van 10 jaar en meer;
- dat MVO (de 3P waarden) medewerkers voortdurend in de kernbusiness moet confronteren met dilemma's over de gehele breedte van het streven naar duurzaamheid.

In de eerste plaats blijkt het van doorslaggevend belang dat **de implementatie van MVO zich richt op de kernactiviteiten en kernbusiness** en niet aan de buitenkant van een organisatie, een programma of project blijft hangen. Bijvoorbeeld, het door een bedrijf bouwen van een school of ziekenhuis in een ontwikkelingsland is zeker te zien als een prijzenswaardig MVO initiatief maar tegelijkertijd is dat voor het betreffende bedrijf van een heel andere orde dan het vanuit een MVO visie veranderen van het eigen innovatiebeleid, de eigen productieprocessen, de eigen producten en diensten. Dat moet echter wel gebeuren wil de potentie van MVO ook daadwerkelijk ten volle kunnen worden gerealiseerd.

In de tweede plaats blijkt dat de door MVO geïnitieerde veranderingen in de cultuur en structuur van organisaties doorgaans **lange veranderingstrajecten** vragen en gedurende die periode aanhoudend inspanningen van verschillende aard vereisen wil die verandering uiteindelijk succesvol en bestendig kunnen gebeuren. De bestaande verdeling van invloed en macht binnen en tussen organisaties, de bestaande systemen en procedures, de bestaande prikkels door het beloningssysteem van medewerkers kunnen immers niet van de ene op de andere dag worden aangepast en blijven vaak jaren achtereen sterk met MVO tegenstrijdige signalen afgeven. De kans op terugval op oude waarden en denkwijzen inclusief het daaraan gekoppelde handelen blijft gedurende een lange periode reëel.

In de derde plaats blijkt dat medewerkers **met grote regelmaat moeten worden geconfronteerd met de noodzaak om MVO te realiseren op meerdere dimensies:** niet alleen op de economische maar juist ook op de andere dimensies van MVO. Als dat niet gebeurt dan komen die andere MVO dimensies weer (in de periferie van of zelfs) geheel buiten het continue proces van het maken van keuzes en afwegingen te staan. Ervaringsdeskundigen zien dat zelfs

optreden in MVO projecten en programma's waarin de eerste doelstellingen reeds lijken te zijn gerealiseerd. Zodra die projecten en programma's echter weer in de "business as usual" teruggeplaatst worden blijkt dat zij nog niet zonder de specifieke kennis, managementaandacht en steun vanuit de top kunnen voortbestaan.

Van succesfactoren naar verankering. De meeste ervaringsdeskundigen blijken bij aanvang van hun project al wel een globaal beeld van een gewenste eindsituatie te hebben en zij werken naar die eindsituatie toe. Al in de ontwerpfase starten zij met het ontwikkelen van een visie gericht op het verankeren van 3P waarden later in het project en zien die geleidelijke ontwikkeling ook als een noodzakelijke actie voor succes.

Wij hebben in hoofdstuk 4 en 5 aangegeven dat er allereerst een reeks **succesfactoren** van belang is bij het ontwerpen en implementeren van duurzame ontwikkeling en MVO. Het is gebleken dat het werken met MVO en duurzame ontwikkeling bijna zonder uitzondering plaats vindt met een stapsgewijze verbeterstrategie. Als het maar even mogelijk is wordt gepleit voor eerst experimenteren op beperkte schaal. Naast die kenmerken van succesvolle programma's benadrukken de ervaringsdeskundigen het doorslaggevende belang van het werken aan en creëren van een omslag in het gehanteerde mentale model waarin medewerkers en relevante stakeholders het economisch handelen standaard in nauwe samenhang ontwikkelen met milieuoverwegingen (planet) en de samenleving (people). Vervolgens wordt het gebruik van heldere begrippen en termen om een op duurzame ontwikkeling gericht programma van de grond te krijgen als een must gezien. Dat blijkt een eerste vereiste in samenhang met het samenstellen van een op persoonlijke betrokkenheid geselecteerd team met een heldere visie en elkaar aanvullende kennis, competenties en vaardigheden. MVO programma's die een belangrijke ruimtelijke orderingscomponent in zich dragen vereisen een speciale aanpak.

Naast deze belangrijke succeskenmerken van naar duurzame ontwikkeling strevende programma's en projecten hebben wij in dit hoofdstuk vijf belangrijke dwarsverbanden tussen de niveaus van het in hoofdstuk 4 gepresenteerde ontwikkelingsmodel aan een nader onderzoek onderworpen. Deze waren: het ontwikkelen van de businesscase (5.2); de ontwerpfilosofie (5.3) ; de rol van innovatie (5.4) ; de stakeholder betrokkenheid (5.5) en last but not least het creëren van draagvlak (5.6). Elk van deze paragrafen gaat in op het hoe en waarom en vermeldt meerdere succesfactoren voor het ontwerpen, ontwikkelen en realiseren van op het stimuleren van duurzame ontwikkeling gerichte programma's en projecten.

Bovenstaande levert een eerste "to do" checklist voor MVO managers op en de onderwerpen geven richting aan handelingen op elk van de eerder door ons onderscheiden drie niveaus (project, organisatie en maatschappij).

○ expliciteer van de ontwerpfilosofie ○ gebruik heldere begrippen en termen ○ realiseer omslag in het te hanteren mentale model ○ selecteer op persoonlijke betrokkenheid ○ zorg voor een heldere visie en relevante kennis ○ zorg voor juiste competenties en vaardigheden ○ pas stapsgewijze verbeterstrategie toe ○ experimenteer op beperkte schaal waar nodig	○ ontwikkel businesscase inclusief directe/indirecte effecten op financiële performance ○ identificeer of creëer zo vroeg mogelijk financieringsmechanismen ○ analyseer en inpassen rol van innovatie ○ realiseer betrokkenheid van relevante stakeholders ○ creëer intern en extern draagvlak ○ kies speciale programma aanpak zodra er een belangrijke ruimtelijke orderingscomponent speelt
---	---

Tabel 2: Een "to do" checklist voor MVO managers

Ervaringsdeskundigen hebben gewezen op de samenhang tussen succesfactoren die in MVO implementatie spelen en het verankeren van MVO in organisaties. Bij succesfactoren denken zij meer aan kenmerken die al dan niet aanwezig zijn en waarop zij actie kunnen ondernemen. Om MVO programma's en projecten effectief te kunnen verankeren moet eerst goed worden gescoord op een aanzienlijk aantal succesfactoren. Zo niet dan gaat het programma daaraan al vroeg ten onder en heeft verankeren met meer structurele aanpassingen en het robuust maken van een programma om lange termijn succes te behalen, weinig of geen waarde. Wij geven hier een overzichtje van een aantal als belangrijk genoemde **succesfactoren** zoals die in onze gesprekken naar voren zijn gekomen (tabel 3).

Verankering van MVO hebben wij eerder omschreven als het laten uitgroeien van reeds in de implementatiefase verkerende programma's zodat die ook op de langere termijn over de volledige breedte aan hun 3P doelstellingen blijven voldoen. Verankeren kan plaatsvinden op elk van de drie onderscheiden niveaus: op maatschappelijk niveau waarop een programma of project zich manifesteert, op het organisatie niveau, of op het projectniveau. Verankeren verwijst naar het realiseren van een situatie waarin MVO programma's en projecten langdurig succesvol kunnen blijven. Als de implementatie reeds succesvol verloopt - zo is betoogd in hoofdstuk 4 - kan het verankeren zich langzaam gaan richten op 3 verschillende typen activiteiten: bestendigen, verbreden en verbeteren. Bij bestendigen wordt eerst een stimuleringsinstrumentarium ingezet en wordt later het programma geleidelijk in de bestaande organisatie teruggeplaatst. Verbreden wijst op het doen overnemen van het programma door andere partijen zodat schaalvergroting kan optreden, de ontwikkelingsmogelijkheden vergroot worden en meer draagvlak ontstaat. Verbeteren betreft het stimuleren van incrementele verbeteringen die telkens op een hoger niveau worden vastgezet.

SECTOR/MAATSCHAPPIJ <i>Samenwerking topmanagement in ondernemingen, maatschappelijke organisaties en overheden</i>	ORGANISATIE/ ONDERNEMING <i>Topmanagement en bestuurders</i>	PROGRAMMA/PROJECT <i>Programma- en projectmanagers</i>
1. Externe druk vanuit maatschappelijke organisaties is cruciaal. 2. Concurrentie bevorderen op duurzame ontwikkeling en MVO tussen organisaties en/of deelnemers. 3. Communiqueer gericht op specifieke stakeholders. 4. Anticipeer en reageer alert op externe veranderingen.	1. Leiderschap - bij voorkeur met charisma en passie - vanuit de top. 2. Afstemmen op eigen belang van ondernemingen. 3. Kennis en ervaring van externe deskundigen en stakeholders inbrengen. 4. Kies strategische partnerships met stakeholders. 5. Ontwikkel MVO programma's vanuit het perspectief van kansen en risico's. 6. Volg relevante ontwikkelingen in de markt en speel daar tijdig op in.	1. Helder definiëren van duurzame ontwikkeling/MVO is essentieel. 2. Zorg voor een zo breed mogelijke politieke steun. 3. Maak een goed en overtuigend verhaal. 4. Voortdurend kennis inbrengen over nieuwe ontwikkelingen. 5. Intern moeten mensen worden verleid en vooral niet gedwond. 6. Teams breed samenstellen: persoonlijke betrokkenheid en medeverantwoordelijkheid creëren. 7. Ontwerpers en uitvoerders moeten op één lijn zitten. 8. Financiële en inhoudelijke verantwoordelijkheden in één hand houden. 9. Weten, meten en raten.

Tabel 3: Belangrijke succesfactoren naar de mening van ervaringsdeskundigen

Bij het verankeren gaat het de ervaringsdeskundigen meer om het vastzetten en realiseren van MVO in geformaliseerde organisatievormen. Dat kan door met een bepaalde frequentie terugkomende besluitvormingsprocessen, procedures, systemen, communicatie activiteiten alsook management informatiesystemen waardoor omstandigheden systematisch onder controle gehouden kunnen worden. Een van de ervaringsdeskundigen formuleert het streven naar verankering in zijn organisatie als volgt:

In organisaties moet een proces opgang gebracht worden waarmee MVO “steviger en langduriger” op de kaart kan worden gezet. Dat proces kan in iedere organisatie anders zijn in samenstellende delen en in volgorde. Bij ons is het begonnen met opleiding en training voor de hogere management niveaus in de organisatie, daarna kwam borging met formele doelstellingen, monitoring en weer later hebben wij kern prestatie indicatoren (KPI's) in het management informatie systeem kunnen brengen. Dat leidt tot meer intern draagvlak en tot meer betrokkenheid, enzovoorts. Zo maak je MVO programma's onafhankelijk van de opvolging van een CEO in een organisatie of een ingrijpende wisseling in de raad van bestuur. Frequent moet benchmarking door onafhankelijke externe partijen plaatsvinden, zoals bijvoorbeeld in landelijke en internationale award schema's zoals die van GRI, UNEP, de Transparantie-index of door externe sustainability raters (parafrase).

In tabel 4 geven wij een overzicht van de factoren per niveau die bij **verankering van de 3P waarden** – het op langere termijn succesvol houden – volgens onze ervaringsdeskundigen een rol spelen. Deze factoren zullen wij ook één voor één kort bespreken.

in sectoren en op maatschappelijk niveau

- 1. Breng op een structurele basis maatschappelijke ontwikkelingen en opkomende issues in duurzame ontwikkeling en MVO in kaart. Vertaal deze ontwikkelingen in kansen en bedreigingen voor de organisatie in de markt en in effecten op klantgedrag.** In grotere organisaties en programma's kan dit de vorm aannemen van een speciale functie van issue management gecombineerd met stakeholder management. Daarin worden structureel maatschappelijke ontwikkelingen in kaart gebracht en wordt het belang ervan vertaald naar de eigen organisatie, programma's en projecten. Het afstemmen van activiteiten op externe ontwikkelingen wordt als cruciaal gezien voor de vormgeving van eigen activiteiten en het stellen van prioriteiten daarin.
- 2. Analyseer op een structurele basis de machtsverhoudingen tussen relevante partijen in programma's en projecten en realiseer zoveel mogelijk draagvlak.** Door ervaringsdeskundigen wordt dit als een essentiële randvoorwaarde gezien voor de levensvatbaarheid van nieuwe programma's en projecten op de langere termijn en het kunnen realiseren van 3P waarden. Als voorbeeld wordt gegeven de huidige ontwikkeling van een eigen belangenorganisatie voor zorgboerderijen die zich richt op professionalisering en het geven van kwaliteitsgaranties.
- 3. Draag actief en systematisch bij aan veranderingen in de kennis, oordeelsvorming en visie op duurzame ontwikkeling en MVO van uiteenlopende vertegenwoordigende organisaties.** Om duurzame ontwikkeling en MVO daadwerkelijk van de grond te kunnen krijgen is het structureel bijdragen aan een op duurzame ontwikkeling gebaseerde visie en

het op basis daarvan herzien van prioriteiten binnen het “maatschappelijke middenveld” noodzakelijk. Besteed daarbij ook aandacht aan de positieve werking van duurzame ontwikkeling en MVO initiatieven op innovatie. Als de verandering van visie onvoldoende aandacht krijgt kunnen verschillende programma's niet van de grond komen omdat deze voortijdig vastlopen op bestaande opvattingen binnen het maatschappelijk middenveld. VNO-NCW, LTO organisaties, consumenten organisaties worden in dit verband genoemd.

4. **Stimuleer voortschrijdende regelgeving.** Over een langere termijn gezien gaan de prestaties op het gebied van bijvoorbeeld het energiegebruik in de gebouwde omgeving vooruit. Dat wordt mede mogelijk gemaakt door ondernemingen die risico's nemen en een pro-actieve houding hebben aangenomen. Zij hebben bijvoorbeeld geïnvesteerd in de nieuwste energiezuinige technologie. Die bedrijven moeten niet alleen zelf werken met een continue verbeterproces maar ook de regelgever uitnodigen dat structureel te gaan doen en de lat steeds wat hoger te leggen. Op die manier kunnen zij ook de nieuwe norm zetten en daarvan de concurrentie voordelen verzilveren of concurrentie nadelen doorschuiven naar de concurrentie.
5. **Stimuleer het gebruik van economische instrumenten zoals: risicodragende financieringsystemen en garantieregelingen/fondsen.** Bevorder het gebruik van creatieve combinaties van verschillende regelingen het stapelen. Zoals dat gebeurde met **Energie InvesteringsAftrek (EIA)**, **Vervroegde Afschrijving MIL**ieuinvesteringen (VAMIL) en de Fiscale Groenregeling voor programma's en projecten die aan de criteria voor de verschillende regelingen voldoen. Het gebruik van subsidies wordt verschillende keren door onze ervaringsdeskundigen als minder adequaat terzijde geschoven, men ziet veel meer in het bevorderen van ondernemerschap.

op organisatie niveau

1. **Zoek aansluiting bij prestigieuze (inter)nationale organisaties en hun op MVO en duurzame ontwikkeling gerichte richtlijnen. Formaliseer die relatie.** Dat levert een belangrijke bijdrage aan een bredere acceptatie in organisaties, programma's en projecten. Het bevordert gelijktijdig de motivatie van direct betrokkenen en overige stakeholders die zich onderdeel voelen van een bredere maatschappelijk gewenste maatschappelijke ontwikkeling. Door het gebruik van dit soort richtlijnen als basis voor het programma en projectontwerp krijgt ook de bepaling van de inhoud meer richting en kunnen maatschappelijk breder gedragen doelstellingen worden geformuleerd. Het aangaan van een formele relatie (lidmaatschap, partnership) kan in belangrijke mate bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het streven naar duurzame ontwikkeling en MVO. Dat alles vergroot de kans op langere termijn succes.
2. **Geef duurzame ontwikkeling en MVO een herkenbare vaste plaats in de visie, missie, strategie, beleid, management informatiesystemen en de P&C cyclus.** Op die manier worden op MVO gebaseerde programma's onafhankelijker gemaakt van de wisseling van mensen op centrale posities in een organisatie. Dat kan door de noodzaak en wenselijkheid van een duurzame ontwikkelingsperspectief en performance vast te leggen in centrale beleidsbepalende documenten van een organisatie zoals een strategie document, een borging systeem en duurzaamheidsjaarverslagen. Eenmaal bereikte MVO performance niveaus worden zodoende gecommuniceerd met relevante partijen in de samenleving en kunnen makkelijker

worden vastgezet op een eenmaal behaald niveau zodat de organisatie niet terug kan vallen naar eerdere en lagere niveaus in performance (zie ook punt 9).

3. **Herformuleer beloningssystemen zodanig dat op duurzame ontwikkeling gericht handelen daadwerkelijk positieve prikkels krijgt.** Dat blijkt nodig binnen organisaties en ondernemingen om de juiste prikkels voor de uitvoerders van MVO programma's en projecten te kunnen geven en deze ook op langere termijn te kunnen bevorderen. In de huidige beloningssystemen staan die prikkels vaak dwars op de doelstellingen van MVO programma's en projecten, omdat MVO niet of nauwelijks een herkenbare plaats heeft. Andere taken staan wel rechtstreeks in verband met beoordeling en/of bonus hetgeen ertoe kan leiden dat betrokkenen aan het tonen van een goede performance op deze taken de voorkeur geven. Het herformuleren van beloningssystemen zou volgens ervaringsdeskundigen kunnen door een aantal wijzigingen aan te brengen. De belangrijkste door hen genoemde wijzigingen zijn: dat in de performance duurzame ontwikkeling c.q. MVO expliciet als een beoordelingscriterium wordt meegenomen in persoonsgebonden doelstellingen; dat transparant verantwoording moet worden afgelegd over de MVO performance; dat langere looptijden (> 5 jaar) worden gehanteerd tussen prestatie en beloning zodat het nemen van onverantwoorde risico's wordt tegengegaan en het bedoelde MVO effect ook daadwerkelijk kan worden gemeten; dat een bonus een beperkte omvang krijgt door deze direct te koppelen aan het reguliere inkomen en tenslotte dat een meldpunt voor klachtenbehandeling wordt ingesteld.
4. **Leg het respect voor en de omgang met belangen van stakeholders vast in de structuur van de organisatie.** Gedoeld wordt op een organisatie structuur waarin het nastreven van de belangen van meerdere stakeholders vorm krijgt en is vastgelegd. Het in de organisatievorm vastleggen van dit streven naar balans in het realiseren van belangen kan op duurzame ontwikkeling gerichte programma's en MVO beter op de rails houden. Coöperatieachtige structuren lijken wat dat betreft effectiever omdat daar dat evenwicht in de belangen van verschillende stakeholders structureel in zit. In veel coöperaties kan die check op het vasthouden van een eenmaal ingezette lijn van MVO programma's verder in de organisatie doordringen en beter worden vastgehouden.
5. **Creëer een aantal veranderingen in de organisatie waardoor duurzame ontwikkeling en MVO "stevinger en bestendiger" op de kaart gezet worden, zoals: opleiding, training, gedragscode, audits en benchmarking.** Dat proces kan in iedere organisatie anders zijn in samenstellende delen en volgorde. Het kan beginnen met opleiding en training voor de hogere management niveaus in de organisatie en worden gevolgd door aanpassingen in een gedragscode, de managementinformatiesystemen, de interne en externe audits, de jaarverslaglegging en dergelijke. Het proces kan verder worden ontwikkeld met het vaststellen van kern prestatie indicatoren (KPI's) en deelname aan benchmark activiteiten en prestigieuze internationale prijzen voor op duurzame ontwikkeling gerichte MVO performance. Deze structurele veranderingen leiden tot meer intern draagvlak, meer betrokkenheid en verhogen de integratie van duurzame ontwikkeling en MVO in de organisatie. Wij gaan in de volgende twee punten nader in op de rol die het bespreken van dilemma's en het confronteren van het top management met noodzakelijke performance verbeteringen kunnen spelen.
6. **Creëer een platform voor het bespreken van (ethische) dilemma's die voortkomen uit het afwegen van belangen.** Die dilemma's blijken vaak van ethische aard te zijn: moeten wij

bepaalde activiteiten eigenlijk wel doen of willen wij wel of niet met die en die klanten werken? Dat type dilemma's komen voor in organisaties die zich door meerdere dimensies van duurzame ontwikkeling laten leiden. Deze moeten expliciet gemaakt worden en in een heldere organisatorische structuur door het topmanagement worden besproken. Als de top hier een actieve rol in speelt maakt dat veel uit voor de werking van de uitgebrachte adviezen. De onderwerpen zijn heel verschillend en kunnen samenhangen met uiteenlopende ontwikkelingen zoals: de toepassing van gentechnologie, het al dan niet bevorderen van het gebruik van biobrandstoffen in relatie tot voedselproductie, betrokkenheid bij wapenindustrie, het verbeteren van dierenwelzijn in verschillende productieomgevingen, het respecteren van mensenrechten en de milieuconsequenties bij het produceren van landbouwproducten. Gedegen werken, vertrouwelijkheid naar personeel en stakeholders en een voortdurende oriëntatie op internationale ontwikkelingen zijn randvoorwaarden voor de kwaliteit. Een dergelijke aanpak voorkomt vormen van greenwashing, houdt duurzame ontwikkeling en MVO in de volledige breedte in beeld en geeft telkens nieuwe input aan 3P waarden in het dagelijks werk.

7. **Gebruik periodieke managementletters.** Deze bevatten oordelen en adviezen gericht aan het topmanagement en zijn gebaseerd op het monitoren van de performance door interne en/of externe deskundigen. Zij worden vaak opgesteld op basis van een uitgevoerde audit. De belangrijkste bevindingen worden gemeld en onder de aandacht van het topmanagement gebracht. Suggesties kunnen de uitvoering, de organisatie of de monitoring van de performance betreffen. Die managementletters zijn belangrijk omdat daarin beoordeeld wordt hoe een MVO programma er voor staat en wat er op korte en langere termijn moet gebeuren om het verder te verbeteren. Een manager moet daar boven op zitten want de formuleringen bepalen welke kant het top management op gaat.
8. **Maak maatschappelijk jaarverslagen.** Die aan allerlei internationale afspraken gebonden verslagen geven een brede verantwoording over de huidige performance en vormen een transparant communicatie instrument over die performance. Zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie zijn daarin van belang voor het afleggen van verantwoording alsook voor het op langere termijn kunnen realiseren van duurzame ontwikkeling en MVO. Het gaat er om hoe met bepaalde issues wordt omgegaan en hoe wordt vastgesteld welke issues er echt toe (gaan) doen. Daar beoordeelt ook een samenleving uiteindelijk de performance op. Zorgvuldige en frequente externe communicatie over de gehele breedte van een programma met de inzet van verschillende communicatie middelen helpt ook bij het verhogen van het draagvlak en het integreren van duurzame ontwikkeling in organisaties.
9. **Click telkens via een vast mechanisme opnieuw bereikte niveaus van performance vast.** Om terugval naar eerdere niveaus van MVO performance te beperken moet op een systematische wijze een eenmaal bereikte performance niveau worden vastgelegd: daar gaan wij niet meer onder!!

op project en programma niveau

1. **Ontwikkel en onderhoud systematisch actieve betrokkenheid en medeverantwoordelijkheid voor specifieke programma's en projecten bij het top management en in de top van relevante stakeholders.** Belangen moeten duidelijk zijn, belangentegenstellingen moeten worden besproken en uitgewerkt, dubbele agenda's gaan van

tafel. Begin met een beperkt aantal partijen die positief tegenover het programma of project staan en ga opschalen.

2. **Analyseer en manage systematisch de politieke kwetsbaarheid van programma's en projecten.** Zorg er voor dat gelijktijdig meerdere ministers (op andere niveaus gedeputeerden of wethouders) voordeel in hun portefeuille kunnen zien. Dat maakt een MVO programma minder afhankelijk van politieke wisselingen en veranderende politieke prioriteiten. Het maken van PPP overeenkomsten met een langere looptijd en het onderhouden van frequente contacten met ambtelijke vertegenwoordigers kunnen bijdragen aan de stabiliteit. Voor de vertegenwoordigers van politieke partijen op de verschillende bestuurlijke niveaus moet zichtbaar worden wat er met een programma wordt bereikt.
3. **Betrek op georganiseerde wijze prestigieuze externe partijen bij het programma of project en laat hen vorderingen monitoren, beoordelen, controleren en transparant rapporteren.** Laat het te ontwikkelen systeem qua vormgeving en omvang in harmonie zijn met de grootte van een programma of project (geen overkill). Externe beoordeling heeft een motiverende en disciplinerende werking op alle betrokkenen. Het te ontwikkelen systeem moet continue innovatie niet in de weg staan, de voordelen van performance op de 3P dimensies in beeld houden en "greenwashing" voorkomen. De resultaten op de 3 P dimensies worden benaderd vanuit een perspectief van: niet geloven maar hardmaken wat die 3P resultaten zijn en aansluiten bij hoe die oordelen kunnen worden gecommuniceerd met relevante externe partijen. De geringste "greenwashing" kan de doodsteek voor een MVO programma zijn.
4. **Geef programma's en projecten voldoende omvang. Anticipeer op en bevorder opschaling.** Schaalgrootte is een belangrijke variabele in het opstarten van programma's en projecten. Enerzijds is het van belang de schaalgrootte zo te kiezen voor innovatieve MVO projecten dat er geëxperimenteerd kan worden en dat een verbetertraject kan worden ingezet. Anderzijds kan een te klein gekozen schaal er toe leiden dat te weinig kosten voordelen gehaald kunnen worden. Daardoor blijft verbetering van de businesscase uit of maakt te traag voortgang met als gevolg dat de maatschappelijke vraag naar een duurzaam product of een duurzame dienst achter blijft. Het vooraf modelleren en doorrekenen van deze varianten is voor succes op de langere termijn essentieel. Als de schaal zodanig is dat grotere investeringen noodzakelijk zijn kan worden gedacht aan het gebruiken van een garantiefonds voor de eerste ondernemers die bewegen (first mover facility).

SECTOR/MAATSCHAPPIJ <i>Samenwerking topmanagement in ondernemingen, maatschappelijke organisaties en overheden</i>	ORGANISATIE/ONDERNEMING <i>Topmanagement en bestuurders</i>	PROGRAMMA/PROJECT <i>Programma- en projectmanagers</i>
1. Breng op een structurele basis maatschappelijke ontwikkelingen en opkomende issues in duurzame ontwikkeling en MVO in kaart. Vertaal deze ontwikkelingen en issues naar de markt en naar vraag stimulering. 2. Analyseer machtverhoudingen tussen relevante partijen in programma's en projecten en realiseer zo veel mogelijk draagvlak op een structurele basis. 3. Draag actief en systematisch bij aan veranderingen in de kennis, oordeelsvorming en visie op duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen het maatschappelijk middenveld. 4. Stimuleer voortschrijdende regelgeving en het creëren van een level playing field. 5. Stimuleer het gebruik van economische instrumenten zoals: risicodragende financieringsystemen en garantieregelingen/ fondsen. Bevorder het gebruik van creatieve combinaties in verschillende regelingen.	1. Zoek aansluiting bij prestigieuze (inter)nationale organisaties en hun op duurzame ontwikkeling gerichte richtlijnen. Formaliseer die relatie. 2. Geef duurzame ontwikkelingen en MVO een herkenbare en vaste plaats in visie, missie, strategie, beleid, management informatiesystemen en de planning&controle cyclus. 3. Herformuleer beloningssystemen zodanig dat op duurzame ontwikkeling gericht handelen daadwerkelijk positieve prikkels krijgt. 4. Leg respect voor en omgaan met belangen van stakeholders vast in de organisatie (structuur). 5. Creëer een aantal veranderingen in de organisatie waardoor duurzame ontwikkeling en MVO "stevinger en bestendiger" op de kaart gezet worden, zoals: opleiding, training, gedragscode, audits, benchmarking. 6. Creëer een platform voor het bespreken van (ethische) dilemma's. 7. Maak gebruik van periodieke managementletters over de duurzame ontwikkelingsperformance. 8. Maak maatschappelijk jaarverslagen. 9. Maak mechanismen waarmee telkens opnieuw een bereikt performance niveau kan worden vastgeclickt.	1. Ontwikkel en onderhoud systematisch actieve betrokkenheid bij en medeverantwoordelijkheid voor specifieke programma's en projecten bij het topmanagement en in de top van relevante stakeholders. 2. Analyseer en manage systematisch de politieke kwetsbaarheid van programma's en projecten. 3. Betrek op een georganiseerde wijze gerespecteerde externe partijen bij het programma of project en laat hen vorderingen monitoren, beoordelen, controleren en daarover transparant rapporteren. 4. Geef programma's en projecten voldoende omvang en volume en anticipeer en bevorder opschaling.

Tabel 4: Verankeringsmechanismen naar de mening van ervaringsdeskundigen

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

TransForum (2004-2010) is een innovatieprogramma dat de Nederlandse agro-sector en groene ruimte een meer duurzaam perspectief wil bieden. Sinds de start van het programma heeft TransForum aan de wieg gestaan van een groot aantal innovatieve, duurzame projecten. Hoewel TransForum-projecten bij aanvang gekenmerkt worden door de integratie van economische (profit), sociale (people) en ecologische (planet) waarden, blijkt het vaak moeilijk deze drie waarden blijvend te verankeren in projecten of programma's. In dit onderzoek wordt daarom nagegaan welke factoren van belang zijn voor het duurzaam verankeren van triple-P waarden (People, Planet en Profit) in duurzaamheidsinitiatieven. Dit is uitgezocht door 14 deskundigen te interviewen die ervaring hebben met het implementeren en verankeren van duurzaamheidsinitiatieven in het bedrijfsleven. De voornaamste conclusies van dit onderzoek worden hier samengevat. Daarnaast zullen we deze conclusies zoveel mogelijk vertalen naar concrete handelingsperspectieven ("aanbevelingen") ten behoeve van de verankering van triple-P-waarden binnen de context van projecten zoals die door TransForum worden geïntanceerd. Voor details verwijzen we naar Hoofdstuk 4 en 5.

6.2 Stimuleringsbeleid en verankering van triple-P-waarden

In onze interviews hebben we deskundigen bevraagd over stimuleringsmaatregelen voor duurzame initiatieven en over de verankeringsmechanismen van triple P-waarden die daarbij nagestreefd worden. Het gaat hierbij om triple P-waarden die op de langere termijn beogen onderdeel te worden van de normale bedrijfsvoering waardoor aanvullende stimulering overbodig wordt.

Drie niveaus

Op grond van de informatie die uit de interviews naar voren kwam, werd ervoor gekozen om de effecten van stimuleringsmaatregelen op duurzame innovaties op drie verschillende niveaus te beschrijven, nl op het niveau van *maatschappij en bedrijfssectoren*, op het *organisatieniveau* en op het *programma en projectniveau*. In zijn algemeenheid wordt op ieder van deze niveaus vier fasen doorlopen, nl die van *strategie- of beleidsvorming*, *planvorming*, *implementatie* en *verankering*. Factoren die de kans op succesvolle verankering van triple P-waarden in de laatste fase bevorderen, worden overigens in al deze vier fasen door de geïnterviewde deskundigen geïdentificeerd. Wanneer er bij voorbeeld onvoldoende *flexibiliteit* is ingebouwd in de doelstellingen van een duurzaamheidsinitiatief in de ontwerpfase, dan zal de verankering van dat initiatief in een latere fase (wanneer de duurzaamheidseisen vanuit de maatschappij inmiddels zijn veranderd) kunnen mislukken. Binnen de fase van verankering wordt tenslotte de fase van *bestendigen* (duurzame waarden binnen de gangbare bedrijfsprocessen inbouwen), *verbreden* (schaalvergroten, innovaties laten overnemen door anderen) en *verbeteren* (bv het opschroeven van de eisen tav duurzaamheidsdoelen) onderscheiden. In het algemeen wordt opgemerkt dat stimuleringsprogramma's voor duurzame innovaties vaak niet het gewenste succes hebben omdat a) initiatieven te kort worden begeleid, b) er relatief te veel aandacht is voor beleidsvorming en te weinig aandacht voor implementatie en c) dat er vrijwel geen aandacht is voor de verankering van duurzame programma's op de lange termijn.

Aanbeveling: stimuleringsmaatregelen voor duurzame initiatieven hebben een grotere kans om succesvol te verankeren wanneer het gehele traject van beleidsvorming, planvorming, implementatie tot en met verankering vanuit een geïntegreerde visie wordt ondersteund (geen duurzaamheidsinitiatieven "over de schutting" gooien)

Afstemmen van belangen

Duurzaamheidsinitiatieven lijken vooral succesvol wanneer economische belangen op een innovatieve manier worden gecombineerd met duurzaamheidsbelangen. Daarbij wordt als voorwaarde voor het succesvol verankeren van triple P-waarden genoemd, dat bij succesvolle duurzaamheidsinitiatieven de belangen op ieder van de drie genoemde niveaus op elkaar afgestemd moeten worden en met elkaar in lijn moeten worden gebracht (i.e. aansluiten bij het eigenbelang van ieder van de betrokken partijen). Dit lijkt vooral belangrijk omdat op elk van deze niveaus zich andere spelers bevinden, andere doelstellingen nagestreefd worden en zich daardoor andere “opportunity sets” voordoen voor het maken van afwegingen en keuzen: op sector niveau zijn de maatschappelijke en politieke besluitvorming dominant, op organisatieniveau spelen bedrijfsbelangen en belangen van kapitaalverschaffers een dominante rol en op programma en projectniveau zijn individuele en groepsbelangen doorslaggevend, die op hun beurt weer zijn ingebed in beoordelings- en beloningstructuren. Al deze belangen, beslissers en keuze alternatieven dienen op elkaar afgestemd te worden en doorvertaald in een bedrijfsmodel waarin de verankering van duurzame waarden en financieel rendement gezamenlijk gerealiseerd worden. Daarbij is opgemerkt dat het afstemmen van belangen ondersteund moet worden door zodanige communicatie dat verschillende partijen ook herkennen dat hun belangen behartigd worden. Door de deskundigen werd opgemerkt dat het falen van die afstemming op één van de niveaus over het algemeen impliceert dat het hele programma of project faalt.

Aanbeveling: stimuleringsmaatregelen ten behoeve van op duurzame ontwikkeling gerichte innovaties dienen belangen op maatschappelijk niveau, op organisatorisch niveau en op project en programmaniveau op elkaar af te stemmen en met elkaar in lijn te brengen waarbij maximaal aansluiting wordt gezocht bij het eigenbelang van de verschillende partijen.

Heldere articulatie en “timing”

Een onvoldoende heldere articulatie van duurzaamheidsdoelen en een verkeerde ‘timing’ worden door de deskundigen genoemd als de twee dominante factoren die een adequate afstemming tussen de verschillende niveaus belemmeren.

Het eerste probleem dat aanleiding kan geven tot een inadequate articulatie, is dat relatief ten opzichte van het concept “profit”, de concepten “people” en “planet” zich nog onvoldoende eenduidig ontwikkeld hebben. Hierdoor ontbreekt het aan voldoende instrumentarium om duurzame doelstellingen eenduidig te formuleren, en aan onvoldoende eenduidige en onomstreden kengetallen om die doelstellingen af te stemmen op de beoogde resultaten. Zo ontbreekt het in allerlei projecten aan eenduidige kengetallen voor de “people” en “planet” dimensies, terwijl de dimensie “profit” door diverse kengetallen kan worden gekwantificeerd. Het tweede probleem bij deze articulatie is, dat de integratie van triple P-waarden in praktijkprojecten vaak een compromis vereist tussen de verschillende waarden, welke zich pas tijdens de realisatie van duurzaamheidsinitiatieven uitkristalliseert. Ten slotte is het probleem dat de articulatie ook een zekere mate van flexibiliteit moet toelaten, om de doelen aan te kunnen passen aan a) veranderingen in publieke voorkeuren, b) innovatie van deelnemende partijen, c) veranderende marktverhoudingen en d) wijzigingen in de duurzaamheidsproblematiek. Onvoldoende articulatie van de duurzaamheidsdoelen en een verkeerde balans tussen helderheid van targets enerzijds en flexibiliteit anderzijds, bemoeilijkt vervolgens de vereiste afstemming tussen de maatschappelijke, resp. de organisatorische en project/programma-

niveaus, hetgeen er gemakkelijk toe leidt dat verschillende partijen met verschillende belangen ook verschillende interpretaties van de duurzaamheidsdoelen genereren. Dit kan weer aanleiding geven voor versnippering van initiatieven en belangentegenstellingen.

Een verkeerde “timing” van stimuleringsmaatregelen wordt als tweede factor door de deskundigen genoemd. De dimensie van de “timing” heeft betrekking op de observatie dat verschillende maatschappelijke partijen zich in een verschillende fase van duurzaamheidstransitie bevinden, waarbij door de deskundigen de volgende fases werden onderscheiden: a) ontkennend, b) defensief, c) preventief, d) duurzaamheidsondersteunend en e) duurzaamheidsintegrerend. Door de deskundigen werd opgemerkt dat de kans op succesvolle verankering van triple-P waarden groter is naar mate de verschillende niveaus (en de betrokken partijen binnen die niveaus), zich in hetzelfde stadium van duurzaamheidstransitie bevinden.

Aanbeveling: een optimale “timing” van stimuleringsmaatregelen, gecombineerd met een goede articulatie van duurzaamheidsdoelen waarin bovendien voldoende flexibiliteit is ingebouwd, zijn belangrijke succesfactoren die kunnen bijdragen aan verankering van duurzaamheidswaarden .

Incrementele of radicale innovaties?

Juist omdat het zo belangrijk lijkt om de verschillende belangen en duurzaamheidstransitiefases op elkaar af te stemmen, menen veel deskundigen dat de kans op verankering van triple P-waarden veel groter is bij incrementele innovaties dan bij radicale innovaties. Hoewel radicale innovaties gericht op duurzame ontwikkeling vaak in eerste instantie met meer enthousiasme worden ontvangen, leiden dergelijke initiatieven in de verankeringsfase, dus met name na de beleidsvormende fase, ontwerpfase en implementatiefase, vaak schipbreuk. Volgens deskundigen kan dat het gevolg zijn van het feit dat men bij radicale innovaties onvoldoende in staat blijkt de belangen van verschillende partijen en verschillende niveaus op elkaar af te stemmen: er ontstaat een “gat”, bv tussen boeren en retail, of tussen retail en consument. De kans op verankering van triple P-waarden bij radicale innovaties kan in sommige gevallen echter verbeteren wanneer stimuleringsmaatregelen ruimte zouden bieden voor een experimentele fase (een “pilot”) waarin een kleinschalige uitwerking van de beoogde innovatie gebruikt kan worden om de werking ervan te testen, discussie met stakeholders te faciliteren en het innovatieve ontwerp verder af te stemmen en aan te passen aan de belangen van betrokken partijen. Men implementeert dan als het ware een incrementele aanpak binnen een radicaal innovatieve benadering. Daarbij zouden ook zgn. “next-practice platforms” een rol kunnen spelen.

Een ander probleem bij de realisatie van radicale innovaties betreft de *schaalgrootte* van sommige gangbare technologieën (bij voorbeeld in de electriciteitsvoorziening of intensieve veehouderij), die vaak in een langdurig incrementeel verbeteringsproces van vele decennia door opschaling een verregaande verbetering in productieefficiëntie hebben bereikt. Verduurzaming van dergelijke uitontwikkelde en op omvangrijke schaal toegepaste technologie door radicale innovaties krijgt momenteel onvoldoende ruimte en tijd om zich te kunnen ontwikkelen. Daarbij wordt de potentie van nog te behalen schaalvoordelen, efficiency sprongen en daarmee samenhangende kostenvoordelen onvoldoende in ogenschouw genomen. Het bevorderen van langdurige experimenten, het verhogen van de financieringsruimte daarvoor en het verlagen van de hoogte van de minimum investeringslimieten voor risicodragend kapitaal worden door ervaringsdeskundigen genoemd als belangrijke vormen van stimulering. Het verlagen van de hoogte van minimum investeringslimieten voor risicodragend kapitaal maakt het mogelijk minder omvangrijke programma's

en projecten gericht op duurzame ontwikkeling risicodragend te financieren. Een dergelijke stimuleringsmaatregel kan in samenhang met een first mover regeling en een garantiefonds voor investeerders een zeer krachtige stimulans leveren voor de financiering van innovatie.

Een incrementele aanpak, waarin stapje voor stapje duurzaamheidsbelangen in lijn worden gebracht met de belangen van betrokken partijen, lijkt minder spectaculair maar blijkt in de praktijk meestal een effectievere benadering om duurzaamheidsinitiatieven te implementeren en ook te laten verankeren. Stimuleringsmaatregelen moeten in dat geval wel ontworpen worden om voortdurende innovatie te blijven bewerkstelligen (*“financiering voor stapsgewijze innovatie naar een duurzaam vergezicht”*). Dit kan door het voortdurend kiezen en zorgvuldig combineren (*“stapelen”*) van stimuleringsinstrumenten te combineren met een normstelling, waarbij iedere verbetering in de duurzaamheidsdoelen wordt *“vastgeklekt”* en als basis wordt gebruikt voor nieuwe normstelling (de *“click-fonds-normstelling”*).

Aanbeveling: Stimuleringsmaatregelen moeten afgestemd worden op de gewenste innovatie: ten behoeve van incrementele innovaties lijkt een combinatie van “stapelen” van stimuleringsinstrumenten en “click-fondsnormstelling” aan te bevelen, terwijl bij radicale innovaties vooral “financiële experimenteerruimte” en “een lager minimum investeringslimiet voor risicodragend kapitaal” belangrijk lijkt.

Koplopers

Het initiëren en ondersteunen van duurzaamheidsinitiatieven kan op verschillende manieren plaatsvinden: Allereerst door middel van *algemene of generieke ondersteuning*, waarbij het de ambitie is door middel van generieke maatregelen die alle betrokken partijen op gelijke wijze ondersteunen, snel veel partijen bij het initiatief te betrekken. Het probleem met algemene ondersteuningsmaatregelen is, dat grote partijen of partijen met een voorsprong in duurzaamheid vaak niet geneigd zijn de introductie van deze maatregelen te ondersteunen. Zij zijn gebaat bij status quo. Een andere mogelijkheid is die van *selectieve stimulering*, waarbij een selecte groep koplopers wordt ondersteund bij innovaties, waardoor de innovatie volgens de deskundigen vaak succesvoller kan verlopen. De bedoeling bij deze manier van ondersteunen is, dat deze partijen, die meestal kleiner, innovatiever en meer flexibel zijn, de status quo doorbreken en daarbij als “change agents” de overige marktpartijen meenemen in de verandering. Er worden echter twee grote nadelen aan deze benadering verbonden: 1) bij het wegvallen van de change agents loopt ook de innovatie zelf gevaar te verdwijnen en 2) wanneer de selectieve stimulering de selecte groep van koplopers in staat stelt succesvol te innoveren en een beter financieel rendement te behalen, dan zal de koplopergroep geneigd zijn dit voordeel te beschermen. Dat laatste verhindert dan weer een bredere verspreiding van de duurzame innovatie.

Aanbeveling: Selectieve ondersteuning van duurzaamheidsinitiatieven door innovatieve koplopers kan bijdragen aan een succesvolle verankering van duurzame waarden, MITS deze selectieve ondersteuning wordt begeleid door beleid dat gericht is op de verdere verspreiding van de succesvolle innovaties naar andere marktpartijen. Hier kunnen “next-practice forums” ook een rol spelen.

6.3 Verankering van triple-P-waarden binnen het bedrijf, programma of project.

In het bedrijfsleven wordt integratie van triple P-waarden nagestreefd in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Het gaat hier in eerste instantie om het innovatief combineren en verankeren van triple P-waarden in het bedrijfsbelang. Organisaties zijn daarbij makkelijker in staat om MVO-beleid te sturen dan overheden en sector-organisaties, omdat zij beschikken over hiërarchisch gezag.

In de literatuur worden veel “MVO-succes” factoren beschreven, waaronder het belang van “MVO-leiderschap” binnen een organisatie, het belang van het commitment van de bedrijfsleiding ..etc. Deze factoren kwamen ook in de interviews regelmatig naar voren. Hier beperken we ons tot aspecten die met name bij de verankering van triple P-waarden van belang lijken.

Business case

Alle deskundigen zijn het erover eens dat de verankering van triple P-waarden binnen een commerciële organisatie alleen succesvol kan plaatsvinden wanneer er een goede “businesscase” is, waarin de bijdrage van MVO aan het bedrijfsbelang helder gemaakt wordt (“MVO is geen *filantropie*”). Op de korte termijn kunnen MVO-initiatieven door kostenreductie bijdragen aan een verbetering van de directe financiële performance van een bedrijf. Door de deskundigen werd daarbij benadrukt dat kostenreductie ten gevolge van duurzaamheidsinitiatieven, hoewel zelden het belangrijkste onderdeel van de businesscase, veel vaker kon worden bewerkstelligd dan verwacht. De meest omvangrijke bijdragen van MVO aan het bedrijfsbelang worden echter bereikt in het kader van *lange termijn voordelen* zoals a) het versterken van reputatie en legitimiteit, b) grotere mogelijkheden voor het rekruteren van talent, c) sourcing, d) een betere concurrentiepositie, e) het realiseren van win-win situaties door synergie in waardencreaties en f) het realiseren van toenemende innovatiekracht. Momenteel wordt MVO door veel deskundigen zelfs als de belangrijkste “motor” achter innovatie in het bedrijfsleven gezien.

Juist de vertaling van de langere termijn effecten van duurzaamheidsinitiatieven in termen van het bedrijfsbelang, gaat gepaard met een aanzienlijke mate van onzekerheid. Deze onzekerheid is niet alleen verbonden met de tijdspanne van de effecten, maar ook met de moeilijkheid om begrippen als “verbeterde reputatie” en “toenemende innovatiekracht” te kwantificeren in termen van de bijdrage aan het totale bedrijfsbelang. Die onzekerheid impliceert dat de strategische visie van het topmanagement, maar ook van diverse managementlagen daar onder, van grote invloed is op het positief of negatief “inkleuren” van de business case. Volgens sommige deskundigen is de business case voor MVO-initiatieven dan ook in hoge mate “*maakbaar*”. De mate waarin een CEO duurzaamheid omarmt en de mate waarin dit doorvertaald wordt in de rest van de organisatie, lijkt dan ook van groot belang voor de mate waarin triple P-waarden succesvol verankerd worden in de organisatie.

Aanbeveling: Het ontwikkelen van een succesvolle business case is een onmisbare schakel in het succesvol verankeren van Triple P dimensies en waarden binnen een organisatie. Er moet ook aan verdiend kunnen worden. Het is daarbij van belang dat de visie op het implementeren van Triple P dimensies en waarden in de onderneming in

een rechtstreeks verband wordt gebracht met de verschillende bedrijfsbelangen: zowel die op de korte termijn (directe opbrengsten en besparingen) als lange termijn voordelen (indirecte voordelen). Het is in dit verband van belang gebleken dat deze relatie tussen Triple P dimensies en waarden en het bedrijfsbelang ook wordt doorvertaald in beloningsstructuren binnen de organisatie. Kosten en baten moeten worden toegerekend aan het uitvoerende bedrijfsonderdeel c.q. kosten en baten moeten op dezelfde plaats in de organisatie neerslaan.

Organisatiecultuur

De deskundigen uit ons onderzoek wijzen erop dat verankering van duurzame initiatieven binnen organisaties een grotere kans van slagen heeft wanneer triple P-waarden ook succesvol verankerd zijn in de gehele organisatiecultuur. Dit verankeringsproces neemt echter in de meeste gevallen een aanzienlijke tijd in beslag omdat werknemers in alle geledingen van een organisatie een omslag in hun “mentaal model” moeten bewerkstelligen van een uitsluitend door een maximalisatie van “profit” gestuurd handelen naar een handelingsperspectief waarin steeds alle triple P-waarden geïntegreerd worden en vertaald moeten worden naar het bedrijfsbelang. Deskundigen wijzen erop dat de betekenis van duurzame waarden voor het bedrijf en voor het bedrijfsbelang voortdurend opnieuw aan de orde moeten worden gesteld om een dergelijke omslag in het mentale model te bewerkstelligen. Ook worden specifieke instrumenten genoemd die voor dit doel bruikbaar kunnen worden ingezet, zoals bv het voortdurend opnieuw aan de orde stellen van de betekenis van de gedragscode voor ieders persoonlijk handelen, het oprichten van een ethisch platform waarin dilemma’s tot aan het hoogste niveau van het management worden doorgesproken. Ook een maatschappelijk jaarverslag waarbij ieder bedrijfsonderdeel moet reflecteren op de manier waarop duurzame waarden in het handelen gestalte heeft verkregen, kan in die zin dienen als instrument om triple P-waarden binnen de bedrijfscultuur te helpen verankeren. Daarnaast worden trainingen, managementinformatiesystemen en externe audits genoemd als instrumenten die bij kunnen dragen aan het voortdurend aan de orde stellen, reflecteren op en verantwoording afleggen over de manier waarop het bedrijf omgaat met duurzame waarden.

Aanbeveling: door het expliciet maken van waarden en morele dilemma’s door agendering, monitoring en evaluatie van triple P-waarden in relatie tot het bedrijfsbelang kan het verankeren van duurzame waarden binnen organisaties worden bevorderd: een gedragscode, ethisch platform of maatschappelijk jaarverslag zijn voorbeelden van effectieve instrumenten hierin. Personen die specifiek belast worden met deze agendering lijken hiervoor een vereiste.

Verandermanagement, incrementele aanpak en voortdurende innovatie

Vaak wordt genoemd dat de transitie naar duurzaamheid binnen een organisatie een langdurig proces kan zijn. Vooral bij grote organisaties kunnen cultuurverschillen ertoe leiden dat deze transitie in het ene bedrijfsonderdeel sneller verloopt dan in het andere. Vaak zijn echter met name bij duurzame initiatieven de belangen van meerdere bedrijfsonderdelen in het geding. Om deze belangen en verschillen in duurzaamheidstransitiefases goed op elkaar af te kunnen stemmen werd in verschillende interviews het belang benadrukt van een incrementele aanpak waarbij zoveel mogelijk wordt aangehaakt bij bestaande processen en procedures, bij de bestaande bedrijfsfilosofie en bij de bestaande en aanwezige capaciteiten.

Deskundigen wijzen erop dat het type management dat vereist is voor het ontwerpen, implementeren en verankeren van MVO, het beste getypeerd kan worden als “verandermanagement”. Het inzetten van “gezag” en hiërarchische verhoudingen lijken hierbij minder effectief dan de strategie van “verleiden”. Daarbij wordt een aantal belangrijke mechanismen genoemd: binnen een bedrijf lijkt het belangrijk om de beloning voor geleverde prestaties ook daar te leggen waar de prestaties geleverd worden. Vaak zijn de opbrengsten van duurzame initiatieven echter minder goed gespecificeerd dan in gangbare projecten (zie ook “business case”). Ook kunnen de revenuen langer in de tijd op zich laten wachten. Er lijkt dus meer dan bij gangbare projecten binnen een organisatie, aandacht te moeten worden besteed aan het “matchen van kosten en opbrengsten” en het “matchen” daarvan in de tijd. Daarnaast wordt als buitengewoon belangrijk ervaren dat degene die het traject van ontwerpen, implementeren en verankeren van MVO beleid doorloopt, niet alleen bevlogen is, maar ook specifieke MVO-competenties heeft. Als specifieke MVO-competenties worden genoemd: a) heel goed op de hoogte zijn van de verschillende belangen en waarden binnen een bedrijf, b) goed kunnen netwerken, c) switchen tussen verschillende disciplines, d) innovatiegericht zijn en bovenal e) draagvlak kunnen creëren. De bevlogenheid en competenties van MVO-managers lijken noodzakelijk om telkens opnieuw weerstanden te overwinnen, belangen met elkaar “in lijn” te brengen en *draagvlak* te creëren.

Aanbeveling: het traject van ontwerpen, implementeren en verankeren van MVO-beleid binnen een organisatie kan het best worden benaderd vanuit een perceptie van “verandermanagement”

Samenwerking met externe stakeholders

Bij het ontwerpen en innoveren is vaak samenwerking met externe partijen nodig (partijen in de keten, maatschappelijke organisaties en overheden). Dit kan een aanzienlijk *additioneel risico* voor de uitvoering van MVO projecten betekenen. Daartegenover staat dat in verschillende interviews ook naar voren kwam hoe samenwerking met externe partijen juist kan *bijdragen* aan verankering van duurzame waarden binnen en buiten de organisatie. Daarbij werden met name twee activiteiten genoemd a) duurzame inkoop en b) ontwikkeling van certificering.

Bij duurzame inkoop lijkt het verankeringsmechanisme gestalte te krijgen in een proces waarin 1) eerst intern een overzicht wordt gemaakt van risico's en kansen op het gebied van duurzaam inkopen, 2) toeleveranciers worden aangemoedigd te concurreren op deze duurzaamheidsaspecten, waarbij vervolgens 3) incrementeel de eisen vanuit de organisatie omhoog worden geschroefd.

In het geval van het gezamenlijk met externe partijen ontwikkelen van certificering (bv duurzaamheidscriteria voor vis, voor dierenwelzijn, voor CO-2 uitstoot ..etc), krijgt de verankering gestalte doordat de voordelen van het toepassen van duurzaamheidscriteria bij de (retail) organisatie liggen (verbeteren van het imago en reduceren van reputatie risico's) terwijl de risico's bij de externe organisaties blijven (bv NGO's): de risico's die gepaard gaan met voortdurend veranderende inzichten over duurzaamheid in de samenleving (“*wat vandaag donkergroen is, is morgen verbleekt*”), worden hiermee gedeeltelijk afgewenteld op externe partijen.

In alle genoemde gevallen zijn de overkoepelende kenmerken: a) het incrementeel opschroeven van duurzaamheidseisen via een “clickfongedachte” en b) het van tevoren inbouwen in de duurzaamheidscriteria van mogelijkheden om deze eisen op te schroeven.

Aanbeveling: Verankering (met name in de zin van verbreding) van triple P-waarden kan worden bevorderd in samenwerkingsverbanden met externe partijen waarmee innovatieve kracht wordt verhoogd en risico's worden gedeeld.

7. Referenties

- Bessant, J.R. en Tidd, J. (2007) *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley and Sons Ltd, Chichester, UK.
- Berger, I.E., Cunningham, P. en Drumwright, M.E. (2007) Mainstreaming Corporate Social Responsibility: developing markets for virtue, *California Management Review*, 49, pp. 132 – 157.
- Brundtland, G.H. and Khalid, M. (1987) *Our common future*. Brundtland Commission (WCED) report. Oxford University Press, Oxford, GB
- Callan, S.J. en Thomas, J.M. (2009) Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance: An Update and Reinvestigation, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, no. 2, 61-78.
- Caroll, A.B. and Shabana, K.M. (2010) The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice *International Journal of Management Reviews* (2010) , pp 85 ev. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x
- Cramer, J., Jacobs, M. en Jonker, J. (2005) *Ondernemen met Meer Waarde: een overzicht van de praktische resultaten van het Nationale Onderzoeksprogramma Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Ministerie van Economische Zaken, Den Haag, NL.
- Dahlsrud, A. (2007) How corporate social responsibility is defined : an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15, 1-13.
- Dommerholt (2009) *Corporate Sustainability performance: Constructs, measures and Investor's Responses*. Doctoral dissertation, VU, september 2009.
- Eijsbouts, A.J.A.J., Kristen, F.G.H., Jongh, J.M. de, Schild, A.J.P., Timmerman, L. (2010) *Preadviezen over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Handelingen Nederlandse Juristen-Vereniging, 140ste jaargang 2010-I, Kluwer, Deventer, NL.
- Elkington, J. (1994) *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*. *California Management Review*, 36, No. 2, 90 – 100, California, USA.
- Elkington (1999) *Cannibals with forks. The triple Bottom Line of the 21st Century Business*, New Society Publishers, Gabriola Island, Canada.
- Elkington, J. (2001) *The Chrysalis Economy: how citizen CEO's and corporations can fuse values and value creation*. Capstone Publishing Ltd, Oxford, UK.
- Elzen, Leeuwis en van Mierlo, xxxx *Anchorage of Innovations: Assessing Dutch efforts to use the greenhouse effect as an energy source Research Policy*, submitted.
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press.

Füssler, C. en James, P. (1996) Driving Eco Innovation: a breakthrough discipline for innovation and sustainability. Pitman Publishing, London, UK.

Füssler, C., Cramer, A. and Van der Vegt, S. (2004) Raising the Bar: Creating value with the UN Global Compact. Greenleaf Publishing, Sheffield, UK.

Groven (2010) Critical Factors Underlying Corporate Social responsibility. Studentreport, february 2010, VU.

Hamers, J.J.A., Schwarz, C.A. en Steins Bisschop, B.T.M. (editors) (2005) Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: Corporate Social Responsibility in a Transnational Perspective. Intersentia, Antwerpen, Be.

Harvard Business Review On Point (2010) Make Green Profitable: selected articles, Boston, USA.

Heemskerk, B., Pistorio, P. en Scicluna, M.(2002) Sustainable development reporting: Striking the Balance. World Business Council for Sustainable Development, Geneva, CH.

Holliday, O.C., Schmidheiny, S. en Watts, P. (2002) Walking the Talk: The business case for sustainable development. Greenleaf Publishing, Sheffield, UK.

ISO 26000 (2009, draft) Guidance on social responsibility, International Organization for Standardization, Geneva, CH.

Jonker, J. en Cramer, J. (2005) Making a Difference, The Dutch National Research Program on Corporate Social Responsibility, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag, NL.

Kahney, L. (2010) Inside Steve's Brain. Bruna Uitgevers, Utrecht, NL.

Kurucz, E., Colbert, B. and Wheeler, D. (2008) The business case for corporate social responsibility. In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (editors), The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press, Oxford, UK.

Lindgreen en Swaen (2010) Corporate Social Responsibility. International Journal of Management Reviews, 12, pp. 1-5.

Lindlof, T.R. and Taylor, B.C. (2002) Qualitative Communication Research Methods (second ed), Sage Publications, Thousand Oaks, CA (2002).

Maessen, R., van Seters, P. en van Rijckevorsel, E. (2007) Circles of stakeholders: towards a relational theory of Corporate Social Responsibility International Journal of Business Governance and Ethics, vol 3, no 1, pp 77-94

Maon, M., Lindgren A. and Swaen, V. (2010) Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development International Journal of Management Reviews (2010)
Pp 20 ev DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00278.x,

McDonough, W. en Braungart, M. (2002) Cradle to Cradle, North Point Press, New York, USA.

Nidumolu, R.Prahalad, C.K. and Rangaswami, M.R. (2009) Why sustainability is now the key driver for innovation. Harvard Business Review, September 2009, hbr.org, pp 57-64

Porter, M.E, en Kramer , M.R. (2002) The competitive advantage of corporate philanthropy. Harvard Business Review, 80, pp. 56 – 69.

Porter, M.E, en Kramer , M.R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84, pp. 78 – 92.

Rijk, G. en Gulpers, M. (2010: The third industrial revolution: Multi-committed company (MCC): the archetype to capture consumer loyalty. INGrapport (2010) (<http://www.Researching.com>)

Smith, N.C. (2003) Corporate social responsibility: whether or how? California Management Review, 45, pp. 52- 76.

Smith, T. (2005) Institutional and social investors find common ground. Journal of Investing, 14, pp. 19-65.

SustainAbility (2001) Buried Treasure: Uncovering the business case for corporate sustainability. SustainAbility, London, UK.

Sociaal Economische Raad (2000) De Winst van Waarden. Advies over Maatschappelijk Ondernemen. The Hague: SER.

Van den Brink, T. (2002) Guide Screening ad Rating Sustainability, Tripple P Perfromance Centre, Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam, NL.

Van Dinten, W. L. (2003) Met gevoel voor realiteit: over herkennen van betekenis bij organiseren. Uitgeverij Eburon, Delft, NL.

Weizsäcker, E., Lovins, A. en Lovins, L.H. (1997) Factor Four: doubling wealth, halving resource use. Earthscan Publications Ltd., London, UK.

Willard, B. (2002) The Sustainability Advantage: Seven business case benefits of a triple bottom line. New Society Publishers, Gabriola Island, Canada.

Wood, D. (2010) Measuring Corporate Social Performance: A Review. International Journal of Management Reviews, pp 50 ev. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x, pp 50.

Zadek, S. (2001) The Civil Corporation: the new economy of corporate citizenship. Earthscan Publications, Sterling, USA.

Bijlage I: Lijst met geïnterviewde personen (op alfabetische volgorde)

- **Mr. Drs. Theo M. van Bellegem;** voormalig senior manager MVO bij het ministerie van VROM (momenteel zelfstandig adviseur).
- **Ir. Jeroen Bordewijk;** senior vice president supply chain excellence bij Unilever (tot 2006)
- **Mr. Daan Dijk;** directeur duurzame energie toepassingen bij Rabobank Nederland .
- **Drs. Marieke Y. Gombault (MBA);** senior consultant MVO bij BECO.
- **Dr. Simone A. Hertzberger;** hoofd afdeling quality assurance and product sustainability, Albert Heijn.
- **Huub M.J. Keulen en Hans M.A. Rouwenhorst.** directeur RABO Groenbank BV resp. productmanager bij RABO Groenbank BV.
- **Drs. Bart Jan Krouwel;** (voormalig) directeur MVO bij Rabobank Nederland.
- **Wim M. Lange;** manager bedrijfsvoering en MVO bij Rabobank Nederland.
- **Willem Lageweg;** Directeur MVO Nederland
- **Mr. Vincent E.C. Lokin;** directeur Facilities bij Rabobank Nederland
- **Mr. Drs. Marjan E. Minnesma (MBA);** directeur Urgenda.
- **Drs. Bouwe Taverne;** directeur MVO bij Rabobank Nederland
- **Drs. Ineke M. Tacq (MSc);** manager MVO bij Rabobank Nederland.
- **Drs. Françoise M. Rost van Tonningen;** issue manager bureau commissie ethiek bij Rabobank Nederland.

Bijlage 2: Besproken MVO projecten in interviews met ervaringsdeskundigen

1. NU kaart ter bevordering van duurzaam consumeren
2. Klimaat kaart voor compensatie van CO₂ belasting door particulieren geconsumeerde producten en diensten gecombineerd met investeringen in WWF Golden Standard projecten.
3. Zorgboerderijen als een combinatie van de uitoefening van een boerenbedrijf met toegevoegde functies in natuurbeheer/milieubeheer en de zorg voor uiteenlopende cliënten.
4. Duurzame energie transitie waarin volledige vervanging van fossiele brandstoffen als energiebron wordt nagestreefd met duurzame energie bronnen als: energie besparing, wind, zon, biomassa, aardwarmte en waterkracht (studieproject).
5. Initiatief Duurzame Handel dat streeft naar het integreren van MVO in internationaal verknoopte grondstoffen ketens zoals: vis, soja, hout, suiker, katoen, palmolie, cacao, enz.
6. Monitoren, management informatiesystemen aanpassen/opzetten, kernprestatie indicatoren (KPI's) creëren als middelen om een continue verbetercyclus in MVO te realiseren alsook het verankeren daarvan.
7. Verslaggeving in jaarverslagen en duurzaamheids jaarverslagen volgens internationale richtlijnen.
8. Fiscale Groenregeling een public private partnership voor het stimuleren van investeringen in schonere technologieën via fiscale incentives.
9. Biologische landbouw.
10. Biologische tuinbouw.
11. Groenlabel kassen een concept voor een voortdurende verbetering van de sociale, milieu en economische verbetering van kassen.
12. Klimaat hypotheek ter bevordering van energiebesparende investeringen en duurzame energie toepassingen in de particuliere woningbouw.
13. Prototype Carbon Fund waarin CO₂ rechten worden verhandeld.
14. Clean Tech Desk een nieuwe kennisunit voor de bestudering en de assessment van nieuwe schonere technologieën en hun investeringsmogelijkheden c.q. risico's.
15. Zonne-energie boot een product dat is ontwikkelt voor het topsegment in de markt en volledig door zonnepanelen wordt voorzien van energie.
16. Dutch Clean Tech Fund een venture capital fund dat investeert in ondernemingen die op dat terrein actief zijn en nieuwe concepten realiseren.
17. Marine Stewardship Council het voor duurzame vis op poten gezette internationaal gesteunde keurmerk.
18. Opbouw en consolidatie van MVO Nederland
19. Rondeel als de nieuwe diervriendelijke manier van het houden van gevogelte voor het produceren van eieren.
20. Duurzaam gemengd bedrijf.
21. Groenbank een onderdeel van Rabobank dat specifiek is opgezet om ondernemers die investeren in duurzame projecten te financieren.
22. Groenhypotheek.
23. Cultureel beleggen.
24. Duurzaam Inkopen.
25. Duurzaam Bouwen (kantoor en computercentrum).
26. Puur en Eerlijk, als een nieuw overkoepelend merk voor producten van AH die voldoen aan MVO criteria.

27. Verduurzamen van huismerk producten een ingang zijnd project ter controle van alle huismerk producten op de voor de retail relevante variabelen van MVO en waar nodig doorvoeren van aanpassingen in de productformule/eisen.
28. Duurzaam papier wat een zeer lage score heeft wat betreft milieubelasting en een hoge score wat betreft sociale omstandigheden van personeel en andere stakeholders.
29. ABC leaseregeling voor leaseauto's het hanteren van de uitstoot van CO₂ als maat voor de milieubelasting van auto's en streven naar een continue verbetering van de brandstof efficiency van het leaseautopark.
30. Duurzame bedrijventerrein.
31. Ethiek commissie een door de CEO voorgezeten en vanuit de top van een bedrijf bemand gremium waarin de dilemma's van het produceren van producten en diensten c.q. het gebruik ervan al dan niet in relatie tot concrete klanten.
32. MVO/duurzame ontwikkeling in gedragscode brengen en zodanig in een onderneming invoeren dat internalisatie optreedt bij het personeel.
33. Urgenda een duurzaamheids initiatief voor het ontwerpen, ontwikkelen en realiseren van MVO projecten
34. Stad van de Zon = Heerhugowaard
35. Stationsgebied Driebergen-Zeist
36. Kas als energiebron
37. Elektrische auto.

