MVO in ketens

Een MVO-ketensamenwerkingsmodel en een voorstel tot ontwikkeling van een GRI-jaarrapport voor de foodsector

S.T. Goddijn
J.J. de Vlieger (ed.)

Projectcode 30054

Oktober 2004

Rapport 5.04.09

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- ☐ Wettelijke en dienstverlenende taken
- ☐ Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- ☐ Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- ☐ Ruimte en Economie
- ☑ Ketens
- ☐ Beleid
- ☐ Gamma, instituties, mens en beleving
- ☐ Modellen en Data

MVO in ketens; Een MVO-ketensamenwerkingsmodel en een voorstel voor ontwikkeling van een GRI-sector supplement voor de foodsector
Goddijn, S.T. en J.J. de Vlieger (ed.)
Den Haag, LEI, 2004
Rapport 5.04.09; ISBN 90-5242-950-2; Prijs € 21,- (inclusief 6% BTW)
91 p., fig., tab., bijl.

In dit rapport wordt ingegaan op de ketensamenwerking. Er wordt een conceptueel ketensamenwerkingsmodel ontwikkeld. Tevens is een eerste aanzet voor de operationalisering ervan beschreven. Daarnaast wordt ingegaan op de ontwikkelingen ten aanzien van de bedrijfsverslaggeving over MVO-activiteiten. Om de binnen GRI daarvoor ontwikkelde richtlijnen verder uit te werken en toe te spitsen op de voedingsmiddelensector is hiervoor een voorstel ontwikkeld.

Bestellingen:
Telefoon: 070-3358330
Telefax: 070-3615624
E-mail: publicatie.lei@wur.nl

Informatie:
Telefoon: 070-3358330
Telefax: 070-3615624
E-mail: informatie.lei@wur.nl

© LEI, 2004
Vermenigvuldiging of overname van gegevens:
☑ toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
☐ niet toegestaan

Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

Blz.

Woord vooraf 7

Samenvatting 9

1. Inleiding 15
1.1 Aanleiding 15
1.2 Probleem- en doelstelling 16
1.3 Aanpak en opbouw rapport 16

2. MVO-ketensamenwerkingsmodel 17
2.1 Inleiding 17
2.2 Ketensamenwerking 17
2.2.1 Afstemming van competenties 19
2.2.2 Proces van samenwerken 21
2.2.3 Rol van vertrouwen in het samenwerkingsproces 24
2.3 European Corporate Sustainability Framework (ECSF) 28
2.3.1 ECSF-raamwerk 28
2.3.2 'Self-assessment tool on Corporate Sustainability' 32
2.4 Conceptueel model voor MVO in ketens 34

3. Operationalisering MVO-ketensamenwerkingsmodel 37
3.1 Inleiding 37
3.2 Interactieve Strategische Planvorming (ISP) 37
3.3 Fase 1 Onderhandelen 39
3.4 Fase 2 Betrokkenheid/verplichtingen 42
3.5 Fase 3 Uitvoering 43

4. GRI en foodsector 44
4.1 Inleiding 44
4.2 Ontwikkelingen op het gebied van MVO-verslaggeving 44
4.3 Onderdelen GRI 45
4.4 Richtlijnen 47
4.5 Sectorrichtlijn voor de foodsector 48
4.6 Duurzaamheidsverslaggeving in de Nederlandse agrosector 49

5. Reflectie en aanbevelingen voor verder onderzoek 50

Literatuur 53

Blz.

Bijlagen

1. Toelichting opbouw ECSF-raamwerk 60
2. Eerste deel vragenlijst van MVO Assessment tool 67
3. Tweede deel vragenlijst van de MVO Assessment tool 76
4. Projectvoorstel voor het opstellen van een sector supplement voor de foodsector 80

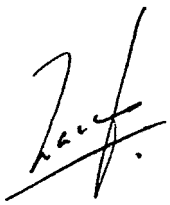
Woord vooraf

In opdracht van de Directie van het LEI is een strategisch expertiseonderzoek verricht naar een model om Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)-gedrag in de keten gestalte te geven en te analyseren, alsmede een voorstel te ontwikkelen om te komen tot een GRI/MVO-jaarverslagopzet voor de foodsector.

Aan dit onderzoek hebben meerdere mensen een bijdrage geleverd. Allereerst bedanken wij Koos de Vlieger voor zijn inzichten en inzet als projectleider. Wij danken Ronald de Graaff voor zijn inbreng van het theoretische model van ketensamenwerking en Silvia Goddijn voor haar uiteenzetting van het ECSF-raamwerk, de ontwikkeling van het MVO-ketensamenwerkingsmodel en voor de eindredactie van dit rapport. Koen Boone en Erik Ten Pierick bedanken wij voor hun inbreng van het GRI-gedeelte. Floor Geerling-Eiff, Wim de Hoop en Niels Tomson danken wij voor hun kennis over en inbreng van de ISP-benadering en Jan Willem van der Schans als initiatiefnemer van dit onderzoek en voor inhoudelijke samenhang en verdieping.

Tevens bedanken wij het ECSF-consortium voor zijn samenwerking in het delen van tussenresultaten van lopend onderzoek.

Met dit onderzoek zijn hele verschillende theoretische blokken c.q. modellen met elkaar in verband gebracht. Enerzijds is het conceptuele kader hierdoor complexer geworden, anderzijds is het volledig. Het LEI is nu beter in staat MVO in ketenverband te begrijpen en bedrijven te begeleiden die op dit gebied stappen willen ondernemen. Tevens zijn aanzetten voor toolontwikkeling gedaan.



Prof.dr.ir. L.C Zachariasse
Algemeen directeur LEI B.V.

Samenvatting

Aanleiding

In toenemende mate zoeken bedrijven naar de invulling van het concept 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' (MVO). Daarbij kunnen ze al veel binnen het eigen bedrijf doen. Echter, MVO is niet alleen een bedrijfs(interne) aangelegenheid maar vereist voor het vinden van optimale oplossingen en vanwege de eis tot transparantie, samenwerking met andere schakels in de keten.

Tevens geldt dat MVO geen statisch geheel is, maar een ontwikkeling kent. Ten aanzien van dit dynamische aspect leven bij een ketenbenadering nog vragen die antwoord behoeven. Deze vragen hebben betrekking op passende competenties en toekomstvisies van de ketenpartijen. Ook de rol die vertrouwen bij samenwerking speelt is niet geheel duidelijk.

Ook de wijze van besluitvorming binnen een keten over de door te voeren MVO-maatregelen is daarbij van belang. Het LEI beschikt over de benadering 'Interactive Strategic Planning' (ISP), die voor een benadering van de dynamiek van belang is. Deze aanpak is nu nog vooral op primaire bedrijven gericht. Verbreding ervan met nieuwe of aangepaste tools naar alle ketenpartijen zou de positie van het LEI bij het agrarische bedrijfsleven versterken.

Informatie-uitwisseling is van grote betekenis bij MVO in de keten. Immers, individuele bedrijven zoeken naar andere bedrijven die met hen samen invulling aan MVO willen geven. Het gaat hierbij dus om de keuze van de ketenpartners. Een van de kapstokken om informatie over MVO-activiteiten uit te wisselen is het Global Reporting Initiative (GRI, 2002) gericht op het aangeven van de inhoud van MVO-jaarverslagen. Het ontbreekt daarbij nog aan sectorspecifieke richtlijnen voor de foodsector. Het LEI zou in de ontwikkeling hiervan een rol kunnen spelen.

Doelstellingen van dit onderzoek

1. De ontwikkeling van een conceptueel model voor MVO-ketensamenwerking.
2. Eerste stappen in operationalisering van het MVO-ketensamenwerkingsmodel middels de ISP-benadering.
3. Opstelling - mede op basis van empirisch onderzoek naar de MVO-verslaggeving in de foodsector - van een projectplan voor de ontwikkeling van een GRI-sectorsupplement voor de foodsector.

Aanpak onderzoek

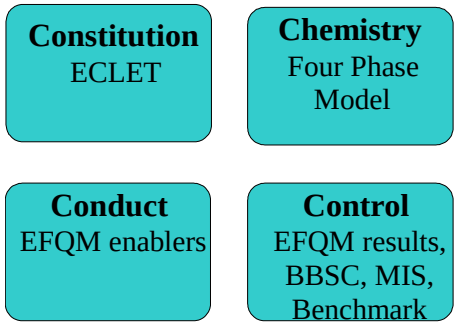
Het onderzoek bestaat uit drie delen, te weten de ontwikkeling van een conceptueel raamwerk, de dynamiek en afstemming in MVO-gedrag en de activiteiten gericht op verslaggeving en monitoring van MVO-gedrag van ondernemingen in de foodsector. Naast bestudering van de bestaande literatuur, hebben gesprekken met deskundigen plaatsgevonden. Tevens is intensief afgestemd met onderzoek dat nog in uitvoering is bij de Erasmus Universiteit (ECSF).

Theoretische model van ketensamenwerking

Het theoretische model van ketensamenwerking bestaat uit het ketensamenwerkingsmodel zoals dat door Ring en Van de Ven (1994) is ontwikkeld. Dit model geeft handvatten voor de dynamiek in de samenwerkingsprocessen tussen ondernemingen. Het analysekader van Doz en Hamel over de afstemming van competenties van samenwerkingspartijen heeft als resultaat een samenwerkingsagenda. Hierdoor wordt inhoud (de wat-vraag) gegeven aan het samenwerkingsverband. Tevens speelt het vertrouwensaspect in samenwerkingsverbanden een rol. Er zijn verschillende vormen van vertrouwen en zij spelen tegelijkertijd een belangrijke rol in samenwerkingsverbanden.

European Corporate Sustainability Framework (ECSF)

MVO is multidisciplinair en complex om te managen. Daarom is een holistische benadering nodig voor het MVO-vraagstuk. Het SqEME-model verschaft deze holistische methodologie. Dit model gebruikt namelijk vier focusonderwerpen voor het analyseren van de complexe realiteit. De vier focus onderwerpen verschaffen informatie die betrekking heeft op gevoel van richting (Constitution venster), de normen voor interventie (Chemistry venster), de acties/het gedrag (Conduct venster) en de prestaties (Control venster). Het ECSF-raamwerk is verder opgebouwd uit de 'Emergent Cyclical Levels of Existence Theory' (ECLET) van Graves voor de ondersteuning van het Constitution venster en het 'Four Phase Model©' van Hardjono voor de ondersteuning van het Chemistry venster. Om de vensters Conduct en Control te ondersteunen heeft het ECSF gekozen voor het EFQM Excellence Model/INK Management Model (beide komen uit de traditie van kwaliteitsmanagement) en de Business Balanced Scorecard van Kaplan en Norton (ECSF, 2004a). Zie figuur 1.



Figuur 1 Integrerende theorieën

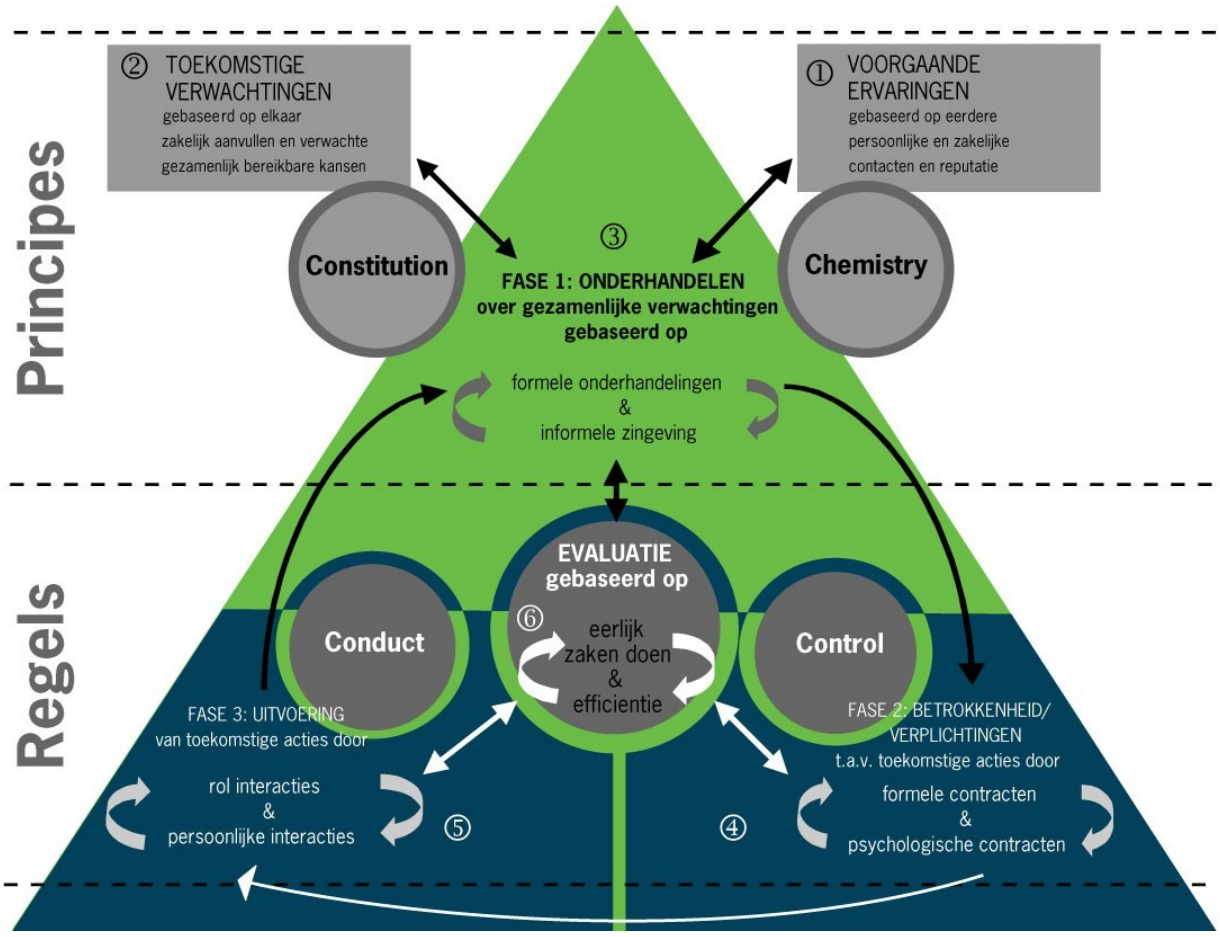
Het ECSF-raamwerk is geoperationaliseerd onder andere middels een 'Self Assessment' voor MVO Vragenlijst, die uit drie delen bestaat, te weten:

1. uitvoering van de assessment over de Strategische Principes voor MVO: het Constitution en Chemistry venster (21 vragen, zie bijlage 2);

2. uitvoering van de assessment over de Regels voor MVO: het Conduct en Control venster (20 vragen, zie bijlage 3);
3. betekenis geven aan de resultaten: vergelijking van de profielen.

MVO-ketensamenwerkingsmodel

Dit conceptuele model voor MVO-ketensamenwerking legt verband tussen, en integreert het theoretische model van ketensamenwerking en het ECSF raamwerk (zie figuur 2). Dit model gaat in op het MVO-karakter van de samenwerking.



Figuur 2 MVO-ketensamenwerkingsmodel

Operationalisering MVO-ketensamenwerkingsmodel

De gereedschapkist behorend bij dit model bestaat uit de aanpak, oftewel de 'hoe'-vraag (proces) en de 'wat'-vraag (inhoud). De 'hoe'-vraag wordt ingevuld met behulp van de Interactieve Strategische Planning (ISP) aanpak en de 'wat'-vraag wordt ingevuld op basis van de 'Strategic

Management Tool' met bijbehorende Competentie tool van ISP en SMRapportage en de 'Self-Assessment tool on Corporate Sustainability' van ECSF.

GRI voor de foodsector

Steeds meer bedrijven leggen verantwoording af over hun duurzaamheidsbeleid. In tegenstelling tot de situatie bij financiële informatie, zijn er echter geen wettelijke voorschriften over de te verstrekken informatie met betrekking tot het duurzaamheidsbeleid. Het GRI heeft de meest invloedrijke richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving opgesteld die wereldwijd toepasbaar zijn. De opgestelde richtlijnen zijn echter zeer algemeen en gelden voor alle sectoren. De specifieke duurzaamheidsproblemen van de foodsector komen daarin onvoldoende in tot uiting. Daarom heeft het LEI in overleg met GRI een voorstel gedaan om tot een specifieke op de foodsector gerichte aanvulling op de algemene richtlijnen te komen. Hierbij is gebruikgemaakt van een empirisch onderzoek naar de huidige duurzaamheidsverslaggeving in de Nederlandse agrosector. In het voorstel komen de afbakeningsproblematiek, de te betrekken partijen en de relevante onderwerpen aan de orde. Door capaciteitsgebrek bij het GRI is het voorstel voorlopig nog niet tot uitvoering gebracht.

Reflectie en aanbevelingen voor verder onderzoek

In dit onderzoek is een model ontwikkeld om Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)-gedrag in de keten gestalte te kunnen geven en is een voorstel ontwikkeld voor een GRI-sectorsupplement voor de foodsector. Met dit onderzoek zijn verschillende theoretische blokken c.q. modellen met elkaar in verband gebracht. Enerzijds is het conceptuele kader hierdoor complexer geworden, anderzijds is het volledi ger. Het LEI is nu beter in staat MVO in ketenverband te begrijpen en bedrijven te begeleiden die op dit gebied stappen willen ondernemen. Daarom zijn tevens aanzetten voor tool ontwikkeling gedaan.

De rol van het aspect reputatie in het MVO-ketensamenwerkingsmodel is nog niet nader uitgewerkt, dit is wel wenselijk. Daarnaast is duidelijk dat de verschillende voorgestelde tools - in ieder geval qua termen - overlap vertonen. Nader onderzoek moet uitwijzen op welke onderdelen de tools overlappen en hoe ze overlappen. Tot nu toe is MVO in de SMT-tools/ISP-aanpak als een apart onderdeel opgenomen. Echter, uit het literatuuronderzoek blijkt dat MVO geïntegreerd dient te zijn in de strategie, procedures en uitvoering van een organisatie. Daarnaast zou de radar plot Strategieën van de SMT/ISP-aanpak uit drie lagen moeten bestaan, namelijk strategisch, tactisch en operationeel. Dit resulteert ten aanzien van mogelijke managementinterventies in een onderscheid in 'framing' (in INK-termen: het richten) op strategisch niveau, 'alignment' (in INK-termen: het inrichten) op tactisch en 'deployment' (in INK-termen: het verrichten) op operationeel niveau. Ook moet ten aanzien van de SMT-tools nader onderzocht worden in hoeverre de gehanteerde strategieën wederzijds uitsluitend zijn.

In relatie tot het in dit onderzoek ontwikkelde MVO-ketensamenwerkingsmodel is ten aanzien van GRI geconstateerd dat de huidige GRI-systematiek nog niet toereikend is. De GRI-systematiek is meer procedureel/formeel en minder inhoudelijk, met name op de GRI-onderdelen Visie & Strategie en Profiel. Echter, juist voor deze onderdelen geldt dat inhoud voor de MVO-ketensamenwerking van belang is. Vervolgonderzoek naar mogelijkheden tot verbetering is daarom nodig. In dit onderzoek is geconstateerd dat het 4-fasenmodel van Hadjono met de vier

onderscheiden strategieën, inhoud aanbrengt. Op basis van inhoud zijn interventies mogelijk. Wel dienen de interventies van Hadjono verder te worden onderzocht en toepasbaar gemaakt voor de foodsector.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In toenemende mate zoeken bedrijven naar de invulling van het concept 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' (MVO). Daarbij kunnen ze al veel binnen het eigen bedrijf doen. MVO houdt echter niet op bij de 'poort van de fabriek'. Om een MVO-product op de markt te zetten is ook het MVO-gedrag van de voorgaande en nakomende schakels van betekenis. Bedrijven worden immers ook aangesproken op hun relaties met voorgaande en nakomende schakels. Daarom is de relatie met ander schakels in de keten zeker van betekenis om te komen tot MVO. MVO is niet alleen een bedrijfs(interne) aangelegenheid maar vereist voor het vinden van optimale oplossingen en vanwege de eis tot transparantie, samenwerking met andere schakels in de keten.

MVO is geen statisch geheel, maar kent een ontwikkeling. Daarbij speelt naast maatschappelijke ontwikkelingen ook de ontwikkeling van bedrijfsinterne competenties een rol. Een belangrijke voorwaarde voor ontwikkeling is dat bedrijven zich bewust zijn van waar ze staan. Het beeld van de huidige situatie vormt het vertrekpunt voor strategische beslissingen over gewenste veranderingen en verbeteringen. Ook ten aanzien van dit dynamische aspect leven bij een ketenbenadering nog vragen die antwoord behoeven. Deze vragen hebben betrekking op passende competenties en toekomstvisies van de ketenpartijen. Als de competenties niet passend zijn speelt de vraag of ze beter op elkaar afgestemd moeten worden. Ook de vraag naar de rol van vertrouwen in samenwerkingsverbanden is van belang.

De wijze van besluitvorming binnen een keten over de door te voeren MVO-maatregelen is eveneens van belang. Het LEI beschikt over de benadering 'Interactive Strategic Planning' (ISP), die voor een benadering van de dynamiek van belang is. Deze aanpak is nu nog vooral op primaire bedrijven gericht. Verbreding ervan met nieuwe of aangepaste tools naar alle ketenpartijen zou de positie van het LEI bij het agrarische bedrijfsleven versterken.

Informatie-uitwisseling is van grote betekenis bij MVO in de keten. Immers, individuele bedrijven *zoeken* naar andere bedrijven die met hen samen invulling aan MVO willen geven. Het gaat hierbij dus om de keuze van de ketenpartners. Een van de kapstokken om informatie over MVO-activiteiten uit te wisselen is het Global Reporting Initiative (GRI, 2002). Dit is een wereldwijd initiatief om te komen tot richtlijnen met betrekking tot de rapportage over MVO. Het streven is om te komen tot een eenduidige set aan richtlijnen waaraan iedereen zich houdt om zijn MVO-activiteiten te beschrijven. Daarmee ontstaat uniformiteit, waardoor bedrijven met elkaar vergeleken kunnen worden. Veel grote bedrijven en instellingen zijn betrokken bij het opstellen van de GRI-richtlijnen en rapporteren nu al volgens deze richtlijnen. Het zal dan ook naar verwachting niet lang duren voordat de richtlijnen als de wereldwijde standaard voor MVO-rapportage worden beschouwd. Het formuleren van uniforme indicatoren is één vraag, ook aan de orde is in hoeverre de huidige MVO-rapportage volgens GRI-richtlijnen een rol kan spelen in MVO-ketensamenwerking.

Voor enkele sectoren zijn al - naast de algemene GRI-richtlijnen - GRI-sectorspecifieke richtlijnen opgesteld. Het GRI is nog op zoek naar samenwerkingspartners die de richtlijnen voor

andere bedrijfstakken, waaronder de foodsector, op willen stellen. Het LEI heeft veel kennis en ervaring bij het opstellen van indicatoren voor milieu en economie. Daarnaast zijn er ook al aanzienlijke vorderingen gemaakt bij het opstellen van indicatoren voor het complete MVO-gebied. Aangezien het opstellen van deze richtlijnen in samenwerking met een groot aantal betrokkenen plaatsvindt, kan een deelname in dit proces een belangrijke impuls betekenen voor de naamsbekendheid en het netwerk van het LEI binnen de 'MVO-gemeenschap'. Het LEI zou zich daarbij moeten richten op de agribusiness.

1.2 Probleem- en doelstelling

Op basis van de aanleiding komen een drietal vraagstukken in beeld:
1. Hoe te komen tot MVO-ketensamenwerking en de verdere ontwikkeling daarvan?
2. Hoe kan middels de ISP-benadering aan de dynamiek in MVO-gedrag van bedrijven in de agrofood keten handen en voeten worden gegeven?
3. Hoe kunnen we komen tot de ontwikkeling van de GRI-richtlijnen voor de foodsector?

Dit onderzoek heeft in het algemeen tot doel meer kennis te verzamelen over de vraag: 'Hoe organiseer je MVO?' De specifieke doelstelling van dit onderzoek is drieledig, te weten:
- de ontwikkeling van een conceptueel model voor MVO-ketensamenwerking;
- eerste stappen in operationalisering van het MVO-ketensamenwerkingsmodel middels de ISP-benadering;
- opstelling - mede op basis van empirisch onderzoek naar de MVO-verslaggeving in de foodsector - van een projectplan voor de ontwikkeling van een GRI-sectorsupplement in de foodsector. Een belangrijk onderdeel hierbij is ook contact leggen met de GRI-organisatie.

1.3 Aanpak en opbouw rapport

Het onderzoek bestaat uit drie delen, te weten de ontwikkeling van een conceptueel raamwerk, de dynamiek in MVO-gedrag en de activiteiten gericht op verslaggeving en monitoring van MVO. Naast bestudering van de bestaande literatuur, hebben gesprekken met deskundigen plaatsgevonden. Tevens is intensief afgestemd met onderzoek dat nog in uitvoering is bij de Erasmus Universiteit (ECSF).

In hoofdstuk 2 is aan de hand van een literatuurstudie met betrekking tot ketensamenwerking en het 'European Corporate Sustainability Framework' een conceptueel model voor MVO-ketensamenwerking ontwikkeld. In hoofdstuk 3 is een aanzet gedaan in de operationalisering van het MVO-ketensamenwerkingsmodel middels de ISP-benadering. Er is met andere woorden een eerste aanzet gedaan om te komen tot een gereedschapkist om ketenpartners te faciliteren in hun zoektocht naar een gedegen MVO-ketensamenwerking. In hoofdstuk 4 is - mede op basis van empirisch onderzoek naar de MVO-verslaggeving in de foodsector - een voorstel tot ontwikkeling van een GRI-sectorsupplement voor de foodsector opgesteld. Tot slot is in hoofdstuk 5 een reflectie op dit onderzoek gegeven en zijn enkele aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan.

2. MVO-ketensamenwerkingsmodel

2.1 Inleiding

In de aanleiding van dit onderzoek is reeds geconstateerd dat MVO niet ophoudt bij de poort van de fabriek en dat de relatie met ander schakels in de keten zeker van betekenis is om te komen tot MVO. Met andere woorden: MVO vereist voor het vinden van optimale oplossingen en vanwege de eis tot transparantie, samenwerking met andere schakels in de keten. De doelstelling van dit hoofdstuk is de ontwikkeling van een conceptueel model voor MVO-ketensamenwerking om aan MVO-gedrag in ketenverband gestalte te kunnen gegeven. Allereerst wordt in paragraaf 2.2 een theoretisch model van ketensamenwerking ontwikkeld op basis van literatuur rondom ketensamenwerking. Vervolgens wordt in paragraaf 2.3 een toelichting gegeven op het MVO-raamwerk 'European Corporate Sustainability Framework'. Dit raamwerk en het theoretische model voor ketensamenwerking zijn in dit onderzoek als uitgangspunt gekozen voor de verdere ontwikkeling van een MVO-ketensamenwerkingsmodel, dat in paragraaf 2.4 wordt uiteen gezet.

2.2 Ketensamenwerking

In deze paragraaf is het verkrijgen van inzicht in de ontwikkeling van ketensamenwerking het centrale aandachtspunt, waarbij het gaat om het vergaren van (wetenschappelijke) kennis omtrent het *proces* van ketensamenwerking. Het gaat hier om de vraag *hoe* ketensamenwerkingsrelaties zich in de loop van de tijd ontwikkelen. Daarnaast wordt gekeken naar de *wat*-vraag bij het opzetten en onderhouden van strategische ketensamenwerking. Vorm en inhoud van de ketensamenwerking staan hierbij centraal.

Het zal duidelijk zijn dat bovenstaande doelstelling, en de daaraan verwante *wat*- en *hoe*-vragen, nauw aan elkaar gekoppeld zijn. In de wetenschappelijke literatuur worden ze echter voornamelijk los van elkaar bestudeerd. De wetenschappelijke vraag is gelegen in de proceskant van de relaties tussen organisaties, met name gericht op ketensamenwerking. Vanuit wetenschappelijk oogpunt bestaan veel vragen over de processen van deze relaties tussen organisaties (onder andere Van de Ven, 1992; Ring en Van de Ven, 1994; Van de Ven en Poole, 1995; Ebers, 1997: 13; Klein Woolthuis, 1999: 112). Het gaat daarbij om het verkrijgen van inzicht in 'hoe ketenrelaties zich ontwikkelen' en in de onderliggende processen die sturend zijn voor de dynamiek van de relaties tussen organisaties. In deze paragraaf staat centraal het conceptueel model van Ring en Van de Ven (1994) over *hoe* samenwerkingsrelaties zich in de tijd ontwikkelen. Vanuit wetenschappelijk oogpunt is het interessant om te zien in hoeverre empirie en theorie met elkaar overeenkomen en is de toepassing van dit conceptuele model relevant.

In hun ontwikkelingsmodel benadrukken Ring en Van de Ven (1994) het belang van *vertrouwen* tussen de partijen, zij gaan echter niet specifiek in hoe dit een rol speelt in hun model. Interessant is in dit opzicht het onderzoek van Klein Woolthuis (1999) naar de rol van

vertrouwen in samenwerkingrelaties. Interessant voor dit onderzoek is onder meer haar bevinding dat in relaties die worden gekenmerkt door een opportunistische atmosfeer contractuele afspraken net zo uitgebreid zijn als bij een vertrouwende atmosfeer, echter de inhoud van het contract verschilt (de aard van de vastgelegde afspraken is anders). De dynamiek van vertrouwen en de verschillende vormen van vertrouwen is relatief onderbelicht in de literatuur. Echter tamelijk recent zijn hierover theoretische gedachten ontwikkeld (onder andere Lewicki en Bunker, 1996), maar er is nog niet veel empirisch onderzoek gedaan (Bechtel, 1998).

Een belangrijke uitdaging is nu om het ontwikkelingsmodel van Ring en Van de Ven (1994), de bevindingen ten aanzien van de rol van vertrouwen in samenwerkingsrelaties van Klein Woolthuis (1999) en de dynamiek van vertrouwen in relaties tussen organisaties volgens Lewicki en Bunker (1996) en Bechtel (1998) te integreren met de wat-vraag van ketensamenwerkings.

Doz en Hamel (1998) hebben een kader ontwikkeld dat meer ingaat op het wat van samenwerkingsrelaties. Centraal staat bij hen de afstemming van competenties tussen ketenpartijen om zo te achterhalen waar in een samenwerkingsrelatie waarde wordt toegevoegd. Doz en Hamel (1998) schenken minder aandacht aan het procesmatige van samenwerkingsrelaties. De modellen van Ring en Van de Ven (1994) en Doz en Hamel (1998) lijken dan ook complementair aan elkaar in de zin dat de een vooral de *hoe*- vraag en de ander vooral de *wat*- vraag van ketensamenwerkingsrelaties benadrukt. Een integratie van beide modellen is dan ook interessant (zie kader 2.1).

Structuur van het te ontwikkelen model

Het te ontwikkelen theoretische model van ketensamenwerking bestaat uit drie delen:
1. De afstemming van competenties
2. Het proces van samenwerken
3. De rol van vertrouwen in samenwerkingsrelaties

Het resultaat van het *eerste* gedeelte 'afstemming van competenties' (de *wat*-vraag) moet zijn een samenwerkingsagenda. Dat is een overzicht van onderwerpen, in volgorde van prioriteit, die aan bod moeten komen als het gaat om het vormgeven van de ketensamenwerking. Het gaat dan om het op strategisch niveau vaststellen wat de partijen willen bereiken met de samenwerking, het op operationeel niveau aangeven van uit te zoeken onderwerpen aandragen en ten slotte het opstellen van een monitoring- en evaluatiestructuur van de samenwerking.

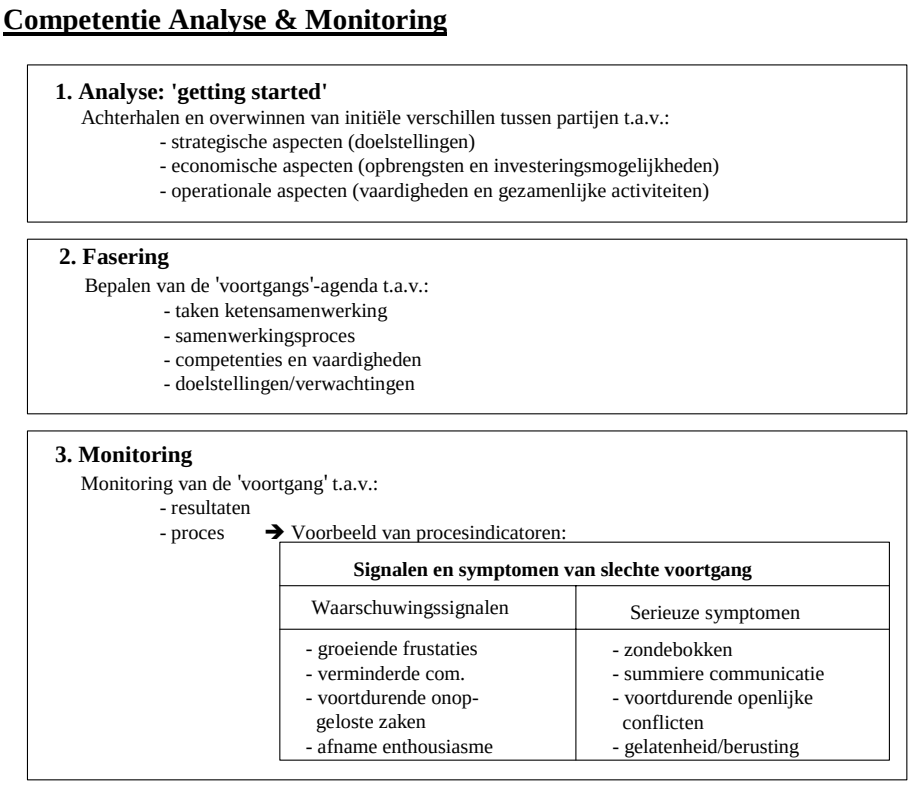
Vervolgens moet worden bepaald hoe de samenwerkingsagenda achtereenvolgens wordt afgewerkt. Dit is het *tweede* gedeelte van de ontwikkeling van het theoretische model: 'het proces van samenwerken' (de *hoe*-vraag). Dat wil zeggen op welke wijze en wanneer de verschillende 'agendapunten' onder de aandacht van de samenwerkingspartijen wordt gebracht. Om dit te kunnen is een procesmodel nodig van samenwerkingsrelaties. Het resultaat van de integratie van het eerste en tweede gedeelte is duidelijkheid over de volgorde van onderwerpen op de samenwerkingsagenda en hoe die onderwerpen behandeld moeten worden.

Het *derde* gedeelte van het model resulteert in een overzicht van aspecten waaraan aandacht moet worden besteed om vertrouwen tussen ketenpartijen te ontwikkelen en te behouden. Deze aspecten worden vervolgens geïntegreerd in het procesmodel uit het tweede gedeelte. Het resultaat hiervan is duidelijkheid over welke aspecten van vertrouwen wanneer aandacht vergen.

Kader 2.1 Structuur van het te ontwikkelen theoretische model van ketensamenwerking

2.2.1 Afstemming van competenties

Bij de afstemming van competenties gaat het om het geven van antwoord op de *wat*- vraag. Het gaat om de inhoud van de samenwerkingsrelatie: op welk terrein willen partijen samenwerken? Wat is de unieke bijdrage die de individuele partijen inbrengen in de samenwerking? Op welke punten zijn partijen complementair aan elkaar? Willen partijen hetzelfde met de samenwerking? Hebben ze conflicterende of juist dezelfde of elkaar versterkende ambities met de samenwerking voor ogen? Voor de afstemming van competenties is gebruikgemaakt van het analysekader van Doz en Hamel (1998) (figuur 2.1).



Figuur 2.1 Afstemming van competenties
Bron: Gebaseerd op Doz en Hamel, 1998.

Ad 1) Competentie Analyse: 'getting started'
Voordat twee of meer ketenpartijen daadwerkelijk samenwerken, moet er bij alle partijen commitment zijn om te gaan samenwerken. Om dit commitment te bereiken zullen de betrokken ondernemingen eerst een analysestap moeten maken. De hoofdstappen uit deze analyse zijn de volgende:

1. beoordelen van de strategische basis:
   - mogelijkheden van waardetoevoeging;
   - beoordelen van de interpartner compatibility;

2. ontwerpen van de samenwerking:
   - waarderen van de individuele toevoegingen;
   - bepalen van de scope van de samenwerking;
   - inzicht in de gezamenlijke inspanningen;
3. 'getting started':
   - inzicht in en het overbruggen van verschillen.

Beoordelen van de strategische basis

Bij samenwerking is een onderscheid te maken tussen drie strategische basisrichtingen waarop deze zich kan richten, die elk een eigen 'logica' in zich hebben waardoor ze tot waardetoevoegingen leiden (Doz en Hamel, 1998: 36):

1) het versterken van de kritische massa door samenwerking;
2) het bereiken van nieuwe markten en/of nieuwe producten door het op elkaar afstemmen van unieke resources;
3) het leren van nieuwe competenties door het leren van elkaar.

Allereerst dient bekeken te worden waar de beste mogelijkheden liggen voor de mogelijke samenwerking. Liggen die in het versterken van de kritische massa, het penetreren in nieuwe markten of het leren van nieuwe competenties? Het versterken van de kritische massa (1) is vooral bedoeld om met de samenwerking een soort van 'countervaling power' c.q. tegenmacht te vormen tegenover de belangrijkste concurrenten. Dit betekent dat duidelijk aanwijsbaar moet zijn dat door de samenwerking het collectief sterker is dan de individuele partijen. Bij het op elkaar afstemmen van unieke resources (2) is de belangrijkste vraag: wat is de unieke inbreng van de samenwerkingspartner? Dit unieke heeft drie aspecten:

a. het kan niet makkelijk uitgewisseld worden tussen ondernemingen;
b. de substitueerbaarheid van de unieke bijdrage is klein: het kan niet makkelijk door een andere bijdrage vervangen worden;
c. de unieke bijdrage kan niet makkelijk ontwikkeld of gekopieerd worden.

Als het gaat om het leren van nieuwe competenties (3) moet worden afgevraagd of de samenwerkingspartner unieke kennis of vaardigheden heeft die het bedrijf alleen door middel van het aangaan van een samenwerkingsrelatie zich eigen kan maken.

Ontwerpen van de samenwerking

De beoordeling van de potentiële bijdrage van de samenwerkingspartners aan de samenwerking is om vier redenen lastig:

- de samenwerking brengt niet-verhandelbare assets bij elkaar die moeilijk te waarderen zijn;
- de relatieve bijdrage van elke partner aan het succes van de samenwerking is moeilijk te beoordelen;

- de relatieve bijdrage van de partners aan de samenwerking veranderen in de loop van de tijd;
- de partners schatten de (mogelijke) voordelen van de samenwerking lager in dan in werkelijkheid.

De scope van een samenwerkingsrelatie heeft drie dimensies: (1) interessegebieden, (2) nettovoordelen en (3) gezamenlijke activiteiten. De interesses (1) bepalen de strategische richting van de samenwerking. De nettovoordelen (2) die partners kunnen behalen zijn de achtergrond van de economische scope van de samenwerking. Het gaat dan om de reeks van activiteiten die de onderneming doet ten behoeve van de samenwerking. De gezamenlijke activiteiten (3) geven richting aan de operationele reikwijdte van de samenwerking.

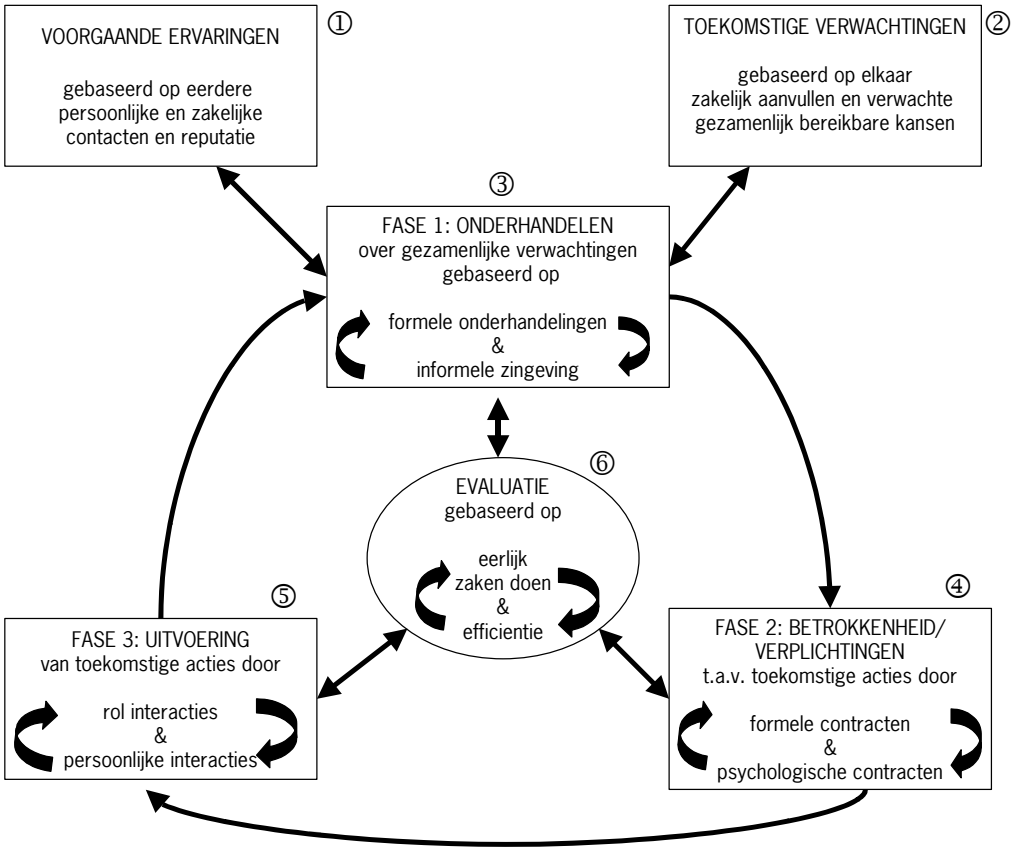
Vragen die gesteld kunnen worden bij de analyse van de strategische scope van de samenwerkingspartner zijn onder andere:
- wat is het strategische belang van de partner om deel te nemen aan de samenwerking? Wat is zijn strategische ambitie en wat is zijn positie in de markt?
- zijn de strategische ambities van de samenwerkingspartners verenigbaar?

Het beoordelen van de individuele bijdragen van de samenwerkingspartners is een de belangrijke activiteit in de voorbereiding van de daadwerkelijke samenwerking. In deze stap moet duidelijk worden hoe elke partij in de samenwerking waardetoevoeging realiseert. Van belang is dan een duidelijke relatie tussen de resultaten van de samenwerking en de individuele bijdragen? (Doz en Hamel, 1998: 269).

2.2.2 Proces van samenwerken

Bovenstaand model van Doz en Hamel (1998) geeft aan welke aspecten van belang zijn bij de onderlinge afstemming in de ketenrelatie, maar biedt theoretisch minder houvast over hoe de samenwerking zich in de tijd ontwikkelt. Daarom zal dit model worden geïntegreerd met het model van Ring en Van de Ven (1994), waarin de ontwikkeling van ketenrelaties theoretisch fundamenteler is uitgewerkt.

Processen binnen samenwerkingsrelaties kennen een cyclisch verloop, waarin drie hoofdfasen zijn te onderscheiden: onderhandelingsfase, betrokkenheid-/verplichtingenfase en de uitvoeringsfase. Onderliggende sociaal-psychologische processen ('formal bargaining & informal sense-making; formal legal contract & psychological contract; role interactions & personal interactions') zorgen voor de dynamiek in de drie fasen. In elke fase wordt middels het goede dan wel minder goede verloop ervan continu afgemeten of er sprake is van 'fair dealing' (eerlijk handelen: is er sprake van een rechtvaardige verdeling van kosten en baten afgezet tegen de inspanningen en risico's van partijen) en efficiency.



Figuur 2.2 Procesmodel van ketensamenwerkingsrelaties
Bron: Ring en Van de Ven (1994)97.

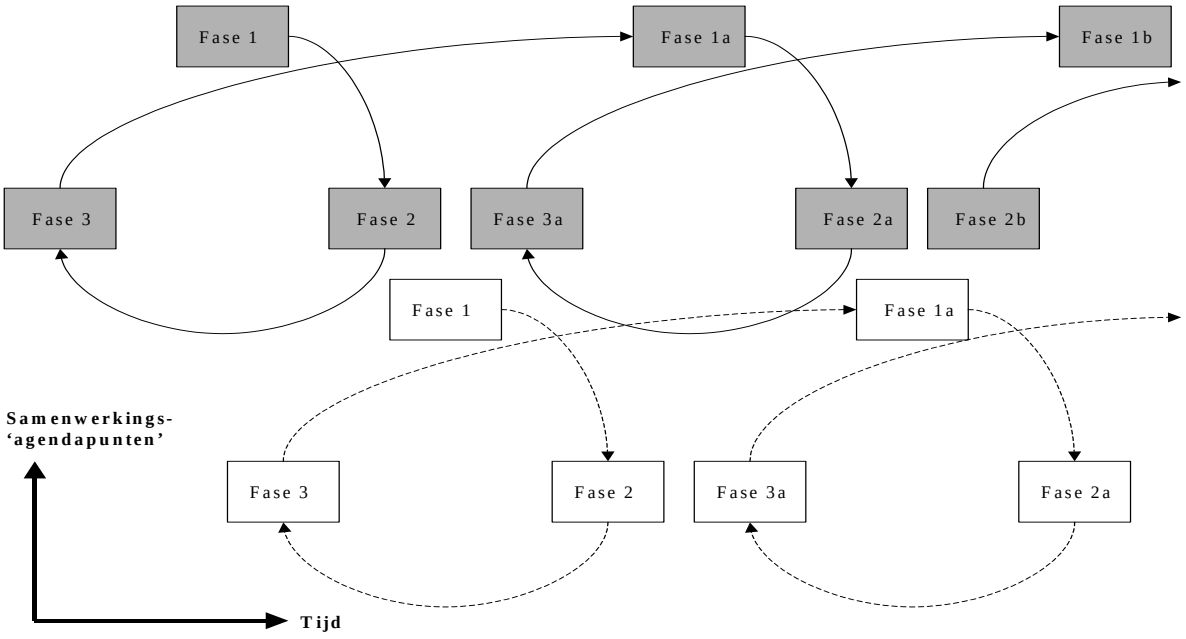
Volgens figuur 2.2 kunnen zes elementen worden onderscheiden die een belangrijke rol spelen bij het verloop van samenwerking tussen ketenpartijen. De zes elementen zijn:
- voorgaande ervaringen (inclusief reputatie van potentiële ketenpartners);
- toekomstige verwachtingen ten aanzien van het samenwerkingsverband;
- fase 1: Onderhandelen over gezamenlijke verwachtingen en doelen;
- fase 2: Verplichtingen ten aanzien van toekomstige activiteiten;
- fase 3: Uitvoering van de activiteiten;
- doorlopende evaluatie van de stappen uit fase 1, 2 en 3.

Bij de start van een samenwerkingsverband zijn twee elementen van belang: 'voorgaande ervaringen met samenwerking en/of met de partner(s)' en de 'toekomstige verwachtingen' die elk van de samenwerkingspartijen hebben van het samenwerkingsverband. Deze worden meegenomen in de eerste fase van de samenwerking, namelijk het onderhandelen over de gezamenlijke verwachtingen van het samenwerkingsverband: wat willen en verwachten de partijen precies. Daaruit kunnen heel concrete doelstellingen naar voren komen, maar ook kan het gaan om een gedeelde visie over welke kant het uit moet gaan.

De tweede fase is het creëren van betrokkenheid, oftewel het aangaan van verplichtingen ten aanzien van te ondernemen activiteiten binnen het samenwerkingsverband. Het kan dan gaan om formele afspraken die worden vastgelegd, maar ook om informele afspraken - zoals uitgesproken intenties - die gelden als een soort psychologisch contract. In deze fase wordt overeenstemming bereikt over het aangaan van verplichtingen en de regels/afspraken voor toekomstige activiteiten.

De derde fase is het nakomen van de aangegane verplichtingen door de afgesproken activiteiten uit te voeren. Dit kan individueel of gezamenlijk. Personen van de verschillende partijen krijgen dan met elkaar te maken in hun functionele posities, van waaruit mensen bepaalde aan de functie gerelateerde besluiten nemen en handelswijzen hebben. Tegelijk leren mensen elkaar ook als individu, los van de formele functie, kennen.

Het is met deze ervaringen, opgedaan tijdens de uitvoering van activiteiten met elkaar dat vervolgens de fase van het onderhandelen weer wordt ingegaan. Bijvoorbeeld omdat er zich een nieuwe situatie voordoet waarvoor moet worden bekeken wat dat betekent voor het samenwerkingsverband, of omdat er nieuwe onderwerpen op de 'samenwerkingsagenda' komen te staan. Het is als het ware een zich herhalend proces waarin steeds drie opeenvolgende fases zijn te onderscheiden (figuur 2.3).



Figuur 2.3 Samenwerkingsprocesspiraal

Anders gezegd: bij een samenwerkingsverband staan er allerlei onderwerpen op de 'samenwerkingsagenda', waarover met elkaar moet worden gesproken. Deze onderwerpen kunnen zich in een verschillende fase bevinden. Bijvoorbeeld, als het gaat om nieuwe ontwikkelingen dan kan besproken worden wat dat betekent voor het samenwerkingsverband, oftewel men bevindt zich dan in de onderhandelingsfase. Als overeenstemming is bereikt over doelstelling en

afspraken met betrekking tot het doen van gezamenlijke investeringen: dan bevindt zich men in de betrokkenheid-/verplichtingenfase. Een samenwerkingsverband kan zich dus tegelijkertijd in verschillende fases bevinden.

Daarnaast geldt dat tijdens elk van deze drie fases continu een evaluatie plaatsvindt: het zesde element uit het model. Steeds wordt door deelnemende partijen bekeken of het voor de eigen onderneming wel efficiënt is wat bedacht of uitgevoerd wordt en of er wel sprake is van 'fair dealing', oftewel wordt er wel op een eerlijke manier zaken gedaan en staan de verdiensten van de partijen in verhouding tot hun inspanningen. Deze afweging of evaluatie vindt continu plaats. Valt de evaluatie negatief uit dan staat het bedrijf voor de keuze om uit het samenwerkingsverband te stappen, het aan de orde te stellen of het te accepteren.

Het besproken samenwerkingsmodel geeft een analysekader van het samenwerkingsproces. Het maakt duidelijk welke verschillende stappen er zijn in het samenwerkingsproces. De aansluiting met het eerder besproken model van Doz en Hammel (1998) zit in de drie fasen uit het model van Ring en Van de Ven. Het bepalen van de 'scope' van de samenwerking en bij het bepalen van de meerwaarde van elk van de samenwerkingspartners in de samenwerking gebeurd in de onderhandelingsfase. Het vaststellen van de 'samenwerkingsagenda' gebeurt in de betrokkenheid-/verplichtingenfase. Dan spreken partijen met elkaar af wat er daadwerkelijk gaat gebeuren. Het opzetten van een monitoringsysteem past in de evaluatiefase.

2.2.3 Rol van vertrouwen in het samenwerkingsproces

In dit deel wordt ingegaan op de conceptuele uitwerking van vertrouwen. In hoofdstuk 3, paragraaf 3.3 wordt vervolgens ingegaan op de operationalisering daarvan. Voornamelijk door middel van open vragen wordt getracht een inschatting te maken van de mate van vertrouwen van de transactiepartner.

Conceptuele uitwerking van vertrouwen

Verondersteld wordt dat een groot vertrouwen tussen twee (of meer) transactiepartners een intensieve coördinatie zal stimuleren en tegelijkertijd zal een intensieve afstemming het vertrouwen dat twee partijen in elkaar hebben versterken. Oorzaak en gevolg lopen hier in elkaar over. Dit betekent dat voor een goed begrip van de rol van vertrouwen in samenwerkingsverbanden inzicht in het vertrouwensverloop in de tijd belangrijk is. Dit sluit goed aan bij het eerder besproken model over het verloop van de samenwerking. Bekeken is dan ook hoe de conceptuele uitwerking van vertrouwen kan worden geïntegreerd in het samenwerkingsmodel. Allereerst wordt in dit deel van de conceptuele uitwerking van vertrouwen, bekeken welke vormen van vertrouwen een rol spelen tussen transactiepartners en op welke wijze dit doorwerkt op de verticale coördinatievorm.

In de recente literatuur over het begrip vertrouwen tussen organisaties wordt in de conceptuele en empirische uitwerking ervan vertrouwen beschouwd als een meer-dimensionaal construct. Deze meer-dimensionale benaderingen zien vertrouwen als een sociaal fenomeen dat uit meerdere aspecten of dimensies bestaat en dat op het interpersoonlijke en/of op het systeem of institutionele niveau aanwezig is. Onderzoek naar deze verschillende vormen van vertrouwen is relevant, omdat verondersteld mag worden dat ze verschillend gedrag tot gevolg hebben. De volgende vormen van vertrouwen worden in dit onderzoek onderscheiden:

- initieel vertrouwen;
- op cognitie gebaseerd vertrouwen;
- op affectie gebaseerd vertrouwen;
- op calculatie gebaseerd vertrouwen.

Initieel vertrouwen

In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat vertrouwen altijd een soort beginwaarde heeft die een uiting is van een algemene bereidheid om een ander te vertrouwen en dit kan van persoon tot persoon verschillen (Mayer et al., 1995). De veronderstelling is dat de ene persoon eerder de neiging heeft een ander te vertrouwen zonder kennis vooraf over die persoon dan een ander. In het algemeen kunnen twee basisposities worden ingenomen: mensen die vertrouwen totdat dat vertrouwen geschonden wordt en er sprake is van een vertrouwensbreuk, en mensen die een ander niet vertrouwen, totdat is gebleken dat de andere partij wel te vertrouwen is. Mensen ontwikkelen hun initiële vertrouwen gedurende hun opvoeding en tijdens opgedane ervaringen. Van grote invloed op deze ontwikkeling is uiteraard de ervaringen die mensen opdoen in hun persoonlijke leven en op het werk. Op zijn beurt wordt dit weer beïnvloed door de cultuur van het land, de regio, bedrijfstak en sociale klasse waarin men opereert. De mate van initieel vertrouwen wordt gezien als gegeven (exogeen bepaald) wanneer mensen met een relatie tussen organisaties te maken krijgen. Indicatoren voor initieel vertrouwen op het niveau van de organisatie zijn bijvoorbeeld of een bedrijf liever alleen opereert of dat een bedrijf juist gericht is op externe partijen en samenwerkingsverbanden aangaat.

Cognitief vertrouwen

Een tweede vertrouwensbasis is cognitie of kennis. Het bestaan van op cognitie of kennis gebaseerd vertrouwen wordt verondersteld en aangetoond door verschillende auteurs. Larson (1992) verwijst naar hetzelfde concept met het begrip economisch gebaseerd vertrouwen. Cognitief vertrouwen is gebaseerd op kennis van gedrag van een andere partij. Deze kennis van het gedrag vormt een basis waarop toekomstig gedrag voorspeld kan worden. Een onderneming kan als betrouwbaar worden ingeschat omdat de productkwaliteit altijd goed is en afspraken altijd nagekomen worden. Economen hanteren en verwijzen het naar dit type vertrouwen, vanwege de relevantie voor economische transacties en de rationaliteit die erachter zit.

Cognitief vertrouwen kan ook bestaan zonder dat er sprake is van voorafgaande ervaringen met een partij, aangezien kennis over andere partijen vaak ook ingebed is in markten en instituties. Indicatoren voor betrouwbaar gedrag zijn bijvoorbeeld de reputatie van een onderneming of het hebben van een ISO-certificatie. Zucker (1986) noemt dit institutioneel vertrouwen. Cognitief vertrouwen is gericht op de rationele, op kennis gebaseerde kant van vertrouwen tussen transactiepartners. Aangezien er altijd sprake is van beperkte kennis door de beperkte rationaliteit van mensen, worden partijen min of meer gedwongen om ook op hun intuïtie of gevoel af te gaan in de beslissing wie te vertrouwen. Feitelijk gaat het bij cognitief vertrouwen om het vertrouwen in de competentie/kundigheid van de andere partij.

Affectief vertrouwen

McAllister (1995: 29) geeft aan dat voor de ontwikkeling van affectief vertrouwen het volgende gedrag vereist is:

> 'behaviour recognised as personally chosen rather than role prescribed, serving to meet legitimate needs, and demonstrating interpersonal care and concern rather than enlightened self-interest may be critical for the development of affect based trust'. Organ (1988) heeft het over organisationeel-burgerschapsgedrag, dat hij beschrijft als '... behaviour intended to provide help and assistance that is outside an individual's work role, not directly rewarded, and conducive to effective organisational functioning.'

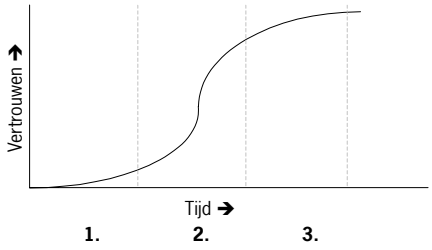
Affectief vertrouwen is strikt persoonlijk en voornamelijk gebaseerd op gevoelens en niet op rationele overwegingen. Het is dus mogelijk dat men rationeel een ander wel vertrouwt, maar gevoelsmatig die persoon niet vertrouwt. Hoe meer overeenkomsten tussen partijen (ten aanzien van cultuur, opleiding, geslacht leeftijd, geloof, enzovoort) hoe waarschijnlijker het is dat de partijen elkaar gevoelsmatig begrijpen en vertrouwen. Bij deze vorm van vertrouwen gaat het om de aanwezigheid van de begrippen bezorgdheid, betrokkenheid en eerlijkheid.

Calculatief vertrouwen

Is gebaseerd op de verzekering dat de andere partij zich zal gedragen zoals afgesproken, omdat de sanctie op het niet nakomen nadeliger voor hem is dan de voordelen van het wel nakomen van de afspraken. Met andere woorden, het vertrouwen is gebaseerd op de verwachting dat de andere partij zich calculerend zal gedragen bij het wel of niet nakomen van gemaakte afspraken. De dreiging van sancties is bij deze vorm van vertrouwen een belangrijker motief dan de voordelen

Ontwikkelingsmodel Vertrouwen

1. Calculerend (t.o.v. partners)
2. Kennis (over partners)
3. Identificatie (met partners)



Sturingsindicatoren

Calculerend	Kennis	Identificatie
- sanctie mogelijkheden - monitoring	- voorspelbaarheid partners - informatieuitwisseling (formeel + informeel)	- wederzijdsbegrip (invoelingsvermogen) - grote openheid in communicatie

Figuur 2.4 Ontwikkelingsmodel van vertrouwen
Bron: Gebaseerd op Lewicki en Bunker, 1996: 124.

die het nakomen van afspraken opleveren. Vertrouwen gebaseerd op calculatie vereist een hoge mate van monitoring van beide partijen om zo te kunnen inschatten of een partij zich opportunistisch gedraagt. Het zal duidelijk zijn dat deze vorm van vertrouwen erg breekbaar is, daardoor zal elke schending van het vertrouwen een belangrijke wijziging van de relatie tot gevolg hebben of zelfs het eind van de relatie kunnen betekenen (Lewicki en Bunker, 1995; Sheppard en Tuchinsky, 1995).

Voor het verkrijgen van inzicht in de opbouw en het verloop van vertrouwen kan in dit onderzoek het ontwikkelingsmodel van vertrouwen (figuur 2.4) als leidraad worden genomen.

In figuur 2.4 wordt de term 'identificatie'-vertrouwen gehanteerd. Dit komt overeen met het eerder besproken affectief vertrouwen. De resultaten van Klein Woolthuis (1999) geven toch een andere beeld van de ontwikkeling van vertrouwen. In figuur 2.4 van Lewicki en Bunker (1996) komt een tijdvolgordelijk verloop van de verschillend soorten vertrouwen naar voren. De empirische bevindingen van Klein Woolthuis (1999) geven eerder aan dat de verschillende vormen van vertrouwen zich parallel aan elkaar ontwikkelen. Het zijn dus vormen van vertrouwen die zich in de tijd gezien gelijktijdig ontwikkelen. Ook blijkt dat bijvoorbeeld meer kennis (cognitief vertrouwen) er niet per se toe hoeft te leiden dat partijen elkaar meer gaan vertrouwen. Afhankelijk van de kennis die over de ander wordt opgedaan, zal het vertrouwen kunnen toe- dan wel afnemen. Een andere interessante bevinding van Klein Woolthuis (1999) is dat een hoge score op de ene vorm van vertrouwen niet automatisch samengaat met een hoge score op een andere vorm van vertrouwen. Bijvoorbeeld naar verloop van tijd kan blijken dat de competentie van een partner (cognitief vertrouwen) toch niet zo groot is, maar tegelijkertijd kan het affectief vertrouwen wel groot zijn.

Ook blijkt dat de verschillende vormen van vertrouwen een rol spelen in alle fases (onderhandelings-, betrokkenheid-/verplichtingen- en uitvoeringsfase) van het samenwerkingsmodel. Dit ondersteunt de bevinding dat de verschillende vormen van vertrouwen zich parallel aan elkaar ontwikkelen. Een andere bevinding uit dit onderzoek is dat vertrouwen niet gezien moet worden als een vervanging van een formeel contract. Het is er eerder complementair aan. Dit is echter mede afhankelijk van de 'vertrouwenssfeer' die aanwezig is. Waar sprake is van zowel cognitief als affectief vertrouwen kan het formele contract gezien worden als een teken van betrokkenheid van de partijen. Een contract kan in dat geval het vertrouwen zelfs versterken. In een meer opportunistische sfeer kan het contract gelden als een controle instrument. De inhoud van het contract is dan ook anders. Het calculatief vertrouwen speelt dan een grotere rol.

Vertrouwen wordt in de tijd opgebouwd. Het is voor het opbouwen van vertrouwen tussen samenwerkingspartners van belang om stapsgewijs vorm te geven aan de samenwerking. Partijen moeten de tijd krijgen aan elkaar te wennen en elkaars 'taal' te leren kennen. In de herhaling van de cyclus 'bij elkaar komen - afspraken maken - uitvoeren' leren partijen elkaar kennen en zal afhankelijk van het verloop van het contact tussen de partijen, het vertrouwen in elkaar toe- of afnemen. In elke fase van het samenwerkingsmodel is het van belang dat aandacht wordt geschonken aan de verschillende vormen van vertrouwen. Daarvoor zijn een goede communicatie en organisatie van groot belang om de samenwerking tussen ketenpartijen tot een succes te maken. Het meer in detail nadenken over de concrete stappen die daarin te nemen zijn, moet met elkaar gebeuren. Het theoretische kader dat in dit onderdeel van het onderzoek wordt aangeboden kan daarin als leidraad worden gebruikt.

In deze paragraaf is in meer algemene zin ingegaan op het wat en hoe van ketensamenwerking. Er is aan de hand van het analysekader van Doz en Hamel over de afstemming van

competenties van samenwerkingspartijen, ingegaan op aspecten die aan de orde moeten komen bij het opzetten van een samenwerkingsverband. In een tweede stap is gekeken naar hoe samenwerkingsverbanden zich ontwikkelen aan de hand van het samenwerkingsmodel van Ring en van de Ven (1994). In de derde stap is gekeken naar het vertrouwensaspect in samenwerkingsverbanden. Duidelijk is geworden dat er verschillende vormen van vertrouwen zijn en dat zij tegelijkertijd een belangrijke rol spelen in samenwerkingsverbanden.

Van belang is nu dat voorgaande meer algemeen theoretisch model met betrekking tot samenwerking wordt gekoppeld aan het meer specifieke van samenwerking met betrekking tot MVO. Om te komen tot een dergelijk MVO-ketensamenwerkingsmodel, wordt in de volgende paragraaf het 'European Corporate Sustainability Framework' (ECSF) uiteengezet. Dit raamwerk blijkt namelijk goed aan te sluiten bij de doelstellingen van dit onderzoek en het theoretische model van ketensamenwerking.

2.3 European Corporate Sustainability Framework (ECSF)

In deze paragraaf wordt het 'European Corporate Sustainability Framework' toegelicht. Dit raamwerk en bijbehorend 'Self assessment tool on Corporate Sustainability (MVO)' kunnen ondernemingen faciliteren in het managen van complexiteit en desgewenst faciliteren in het doorvoeren van organisatieveranderingen richting een (meer) duurzame en verantwoordelijke manier van ondernemen. Dit ECSF-raamwerk en bijbehorende tool sluiten daarom zeer goed aan bij de doelstelling van dit onderzoek, namelijk te komen tot een model dat het MVO-gedrag in de keten gestalte kan geven.

2.3.1 ECSF-raamwerk

Het ECSF-raamwerk integreert verscheidene managementmethoden en organisatietheorieën tot een krachtige benadering. Dit raamwerk tracht geen nieuwe definitie van MVO te creëren, noch wil zij organisaties vertellen wat ze moeten doen. Het raamwerk geeft ook geen beoordeling over wat goed en wat fout is. Het raamwerk zorgt er voor dat organisaties hun MVO-aanpak kunnen structureren, gericht op het aanpassen, aaneensluiten en instellen van MVO in de organisatie zelf.

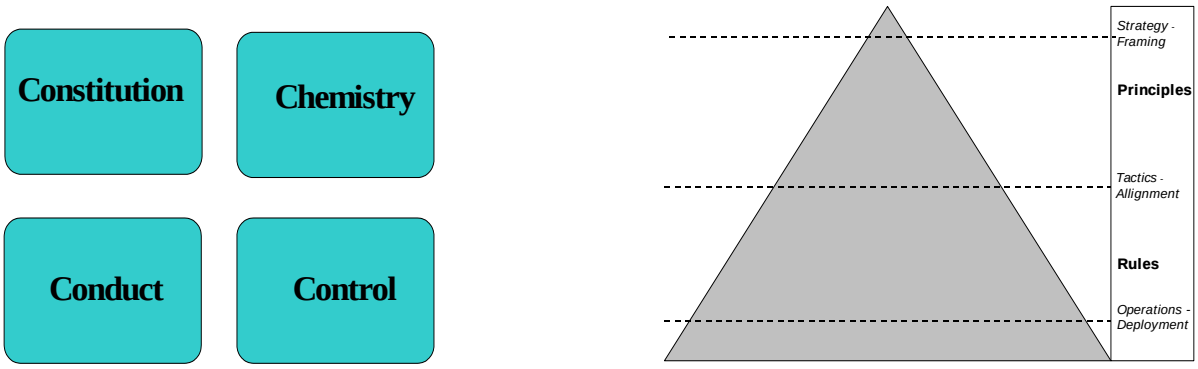
MVO is multidisciplinair begrip en complex om te managen. Daarom is een holistische benadering nodig voor het MVO-vraagstuk. Het SqEME[1]-model verschaft deze holistische methodologie. Dit model gebruikt namelijk vier focusonderwerpen voor het analyseren van de complexe realiteit.

> 'These four integral and complementary images form a transparent design of a complexity. The views trough these windows partly overlap, but by using one image as a point of reference in analyzing the next, one can get a more detailed impression of the reality at hand' (Marrewijk en Hardjono, 2003).

Met andere woorden de vier focus onderwerpen verschaffen informatie die betrekking heeft op gevoel van richting (Constitution), de normen voor interventie (Chemistry), de acties/het gedrag

[1] www.sqeme.nl

(Conduct) en de prestaties (Control). De volgende vier 'vensters' worden daarom onderscheiden: Constitution, Chemistry, Conduct en Control, zie figuur 2.5.



Figuur 2.5 SqEME (links) en onderscheid in 'framing, aligning and deploying' (rechts)
Bron: ECSF (2004a).

De analyse van de complexe realiteit start met het bepalen van waar de organisatie heen wilt, oftewel de constitutie van de organisatie wordt geanalyseerd. Bij 'Constitution' gaat het om (het gevoel van) richting van de organisatie. Elementen van het constitutie zijn: waarden, identiteit, missie en visie. 'Chemistry' verwijst naar alle factoren die invloed hebben op het succes van de gekozen richting. De elementen die door dit venster bekeken worden zijn: energie, stroming, relaties/verhoudingen en communicatie. Als deze elementen begrepen worden, snapt men wat de normen in de organisatie zijn en wat dus de organisatie werkelijk 'doet tikken'. Met 'Conduct' kijkt men naar wat er werkelijk gebeurd in de organisatie, men kijkt dan naar de elementen organisatiegedrag, processen en procedures. 'Control' gaat over reflectie en leren; wat kan gemeten worden en waar kan toezicht op worden gehouden. Control met andere woorden resulteert in een evaluatie (ECSF, 2004a).

Een ander onderdeel van het ECSF-raamwerk en bijbehorend assessment tool is de classificatie in strategisch, tactisch en operationeel niveau, zie ook figuur 2.5. Dit resulteert ten aanzien van mogelijke managementinterventies in een onderscheid in 'framing' (in INK-termen: het richten) op strategisch niveau, 'alignment' (in INK-termen: het inrichten) op tactisch en 'deployment' (in INK-termen: het verrichten) op operationeel niveau.[1]

Op strategisch niveau wordt bepaald welke MVO-onderwerpen belangrijk worden gevonden. De organisatie geeft betekenis aan deze onderwerpen in relatie tot de context van de organisatie en de uitdagingen waarvoor zij staat (ECSF, 2004a). Strategische beslissingen moeten worden doorvertaald naar het tactische en uiteindelijk het operationele niveau.

Op tactisch niveau probeert de organisatie de organisatie en dus institutionele structuur te optimaliseren, om zo de gewenste resultaten te bereiken.

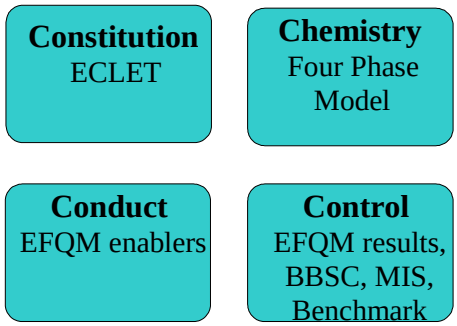
[1] 'ECSF choose to make use of this classification introduced by Hardjono and Ten Have in the 'European Way to Excellence', as it supports organizations to approach the subject of CS-R in an integral manner' (ECSF, 2004a).

'The ECSF Framework supports organizations in becoming aware of the own achievements in implementing corporate sustainability within normal business operations. The framework therefore distinguishes between 'Principles' and 'Rules'. Aligning both means that corporate strategies, policies and leadership on CSR can manifest themselves in people management, resource management and organizational processes' (ECSF, 2004a).

De assessment op MVO zorgt ervoor dat organisaties zich bewust worden van de mate waarin maatregelen van de organisatie de MVO-doelen en implementatie van MVO ondersteunen.

'Deployment' heeft als doel het vertalen van het langetermijnbeleid naar concrete, specifieke doelstellingen en plannen en acties naar alle organisatieniveaus. 'The ECSF-framework support the deployment of CSR at an operational level with the development of a set of operational instruments' (ECSF, 2004a).

Het SqEME-model en de drie niveaus met bijbehorende onderscheiden managementinterventies zijn geïntegreerd opgenomen in het ECSF-raamwerk. Op die manier kan aan de behoefte tegemoet worden gekomen om de verschillende tijdhorizonnen (strategisch drie tot vijf jaar en operationeel per dag tot een week) en de verschillende hiërarchische niveaus van aggregatie van data, in elkaar te doen laten overstromen (zie ook figuur 2.7). Het ECSF-raamwerk is verder opgebouwd uit de 'Emergent Cyclical Levels of Existence Theory' (ECLET) van -Graves voor de ondersteuning van het Constitution-venster en het 'Four Phase Model©' van Hardjono voor de ondersteuning van het Chemistry-venster. Om de vensters Conduct en Control te ondersteunen heeft het ECSF gekozen voor het EFQM Excellence Model/INK Management Model (beide komen uit de traditie van kwaliteitsmanagement) en de Business Balanced Scorecard van Kaplan en Norton (ECSF, 2004a) (zie figuur 2.6). Hieronder volgt een korte toelichting per theorie/model. In bijlage 1 wordt een uitgebreidere toelichting per theorie/model gegeven.



Figuur 2.6 Integrerende theorieën
Bron: ECSF (2004a).

Het ECSF heeft gekozen voor het 'Emergent Cyclical Levels of Existence Theory' (ECLET) om te kunnen omgaan met de ambiguïteit die zich voordoet wanneer men zich bezig houdt met het onderwerp MVO. Terwijl MVO moeilijk te definiëren is, geeft ECLET een structuur van interpretaties: 'Each interpretation results in a different understanding of external development and organizational solutions' (ECSF, 2004a). Het ECSF-raamwerk gebruikt vier

van de acht ECLET-waardesystemen om organisaties en het onderwerp MVO te begrijpen, te weten:

- Absolute Order;
- Succes en Ondernemerschap;
- Gemeenschap en Zorg;
- Synergie en Integratie.

Het 4-Fasenmodel van Hadjono is een strategische tool welke er voor zorgt dat organisaties de organisatieritmes en -dynamiek kunnen begrijpen. Dit managementconcept verschaft vier basis strategische oriëntaties. Afhankelijk of een organisatie voornamelijk intern of extern georienteerd is en op controle of verandering gefocust is, zijn vier klantenprofielen te onderscheiden: effectiviteit/markt, efficiëntie/productie, flexibiliteit en creativiteit/innovatief.

> 'The model supports the ECSframework as it is important to understand the factor 'time' when referring to corporate sustainability. Also strategy itself is an important management domain to address, when dealing with the subject of CSR' (Marrewijk en Hardjono, 2003).

Het EFQM-model (European Foundation for Qualtiy Management)[1] ondersteunt organisaties op het niveau van tactieken en alignement. De vijf 'enablers Leadership, Strategy and Policy, People, Resources and Processes' worden gebruikt voor het Conduct venster en de vier resultaatgebieden van het 'control' venster. 'As corporate sustainability can be seen as the next step in business excellence, the model of EFQM enables to address this topic accordingly' (ECSF, 2004a).

Op operationeel niveau[2] maakt men gebruik van de Balanced Scorecard (BSC).[3] Dit is een managementsysteem, niet alleen een methodiek, dat organisaties de mogelijkheid verschaft om hun visie en strategie helder en toepasbaar te krijgen (Kaplan en Norton, 2001). De BSC gaat er vanuit dat het succes van een organisatie afhankelijk is van vier perspectieven, namelijk: het leer- en groeiperspectief, het businessproces-perspectief, het klantenperspectief en het financiële perspectief.

Figuur 2.7 presenteert het totale ECSF-raamwerk en instrumenten.

> 'Within this framework, the methodology of ECSF enables organizations to address the topic of corporate sustainability in an integral manner, directed at framing, alignment and deployment of corporate sustainability. The framework therefore integrates the methodology of SqEME® with several organizational theories' (ECSF, 2004a).

---

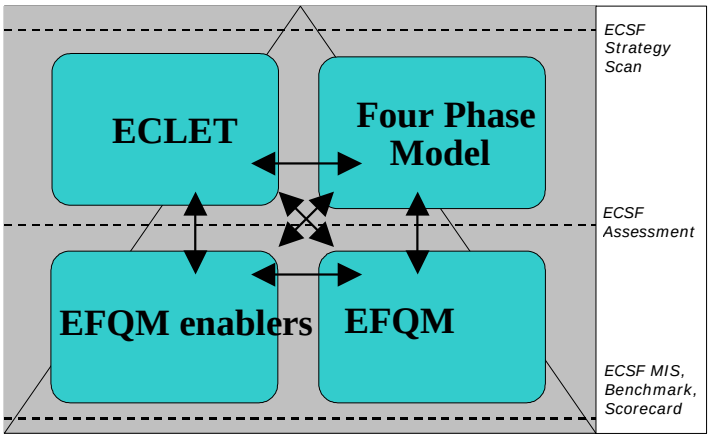
[1] www.efqm.org

[2] Het ECSF ontwikkelt ook nog haar eigen instrumenten zoals een 'Responsive Scorecard', een 'Benchmark between Social Responsible Investing and Corporate Sustainability' en een pilot op het gebied van 'Management Information Systems' en MVO. De ontwikkelaars van ECSF zijn namelijk van mening dat de tot nu toe ontwikkelde instrumenten vooral toebehoren aan de ECLET waardensystemen Order en Success; de door ECSF ontwikkelde (pliot) tools zijn met name Community-waarde instrumenten.

[3] www.balancedscorecard.org

Het raamwerk ondersteunt ook de lerende organisatie en innovatie. Dit is aangeduid middels de pijltjes in figuur 2.7. Het ondersteunt organisaties, stap voor stap, om de juiste acties, die het management moet nemen uit te zetten:

- het verbeteren van de consistentie binnen een bepaalde structuur, met als resultaat een beter ondernemingsresultaat ten aanzien van duurzaamheid;
- het faciliteren van de verandering naar nieuwe strategische oriëntaties in de richting van MVO.



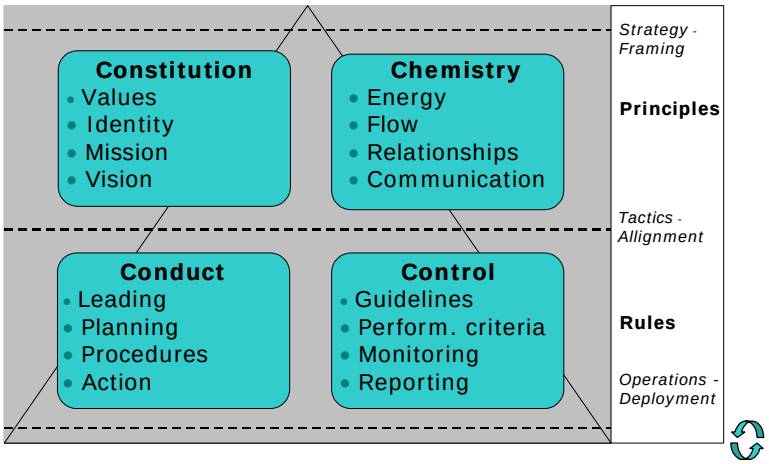
Figuur 2.7 Framework supported by theory and instruments on CS
Bron: ECSF (2004 a).

2.3.2 'Self-assessment tool on Corporate Sustainability'

De ECSF Assessment voor MVO is een zelfbeoordeling voor organisaties waarmee ze inzicht kunnen krijgen in de wijze waarop MVO als management issue is geïntegreerd in de organisatie als geheel. Het resultaat van de assessment is een organisatorisch profiel van MVO. De assessment bestaat uit drie onderdelen:

- uitvoering van de assessment over de Strategische Principes voor MVO: het Constitution en Chemistry venster (21 vragen, zie bijlage 2);
- uitvoering van de assessment over de Regels voor MVO: het Conduct en Control venster (20 vragen, zie bijlage 3);
- betekenis geven aan de resultaten: vergelijking van de profielen.

Alle vragen zijn gerelateerd aan het ECSF-raamwerk en daardoor gerelateerd aan een van de 16 identificatie-elementen. Zo zijn er bijvoorbeeld vragen naar waarden en vragen gerelateerd aan identiteit, communicatie, actie, monitoring enzovoort. De vragen komen in hoofdstuk 3 terug bij de operationalisering van het MVO-ketensamenwerkingsmodel. Beide onderdelen van de assessment resulteren in een profiel dat met elkaar kan worden vergeleken. De assessment is



Figuur 2.8 ECSF Framework met de 16 indicatoren van CS
Bron: ECSF (2004 a).

opgebouwd uit deze vergelijking, en vormt ook de basis voor verdere interpretatie en dialoog: Is de door het management geformuleerde strategie consistent (zijn de principes proportioneel en op elkaar afgestemd? Zijn de principes in overeenstemming met de regels?) en is de geformuleerde strategie congruent (hoe is je organisatie erin geslaagd om de aanpak in de normale bedrijfsprocessen door te vertalen?). Voorbeelden van mogelijke resultaten van de assessment zijn:

- *'Compliance-driven' MVO (gehoorzaamheid, onderdanigheid, blauw)*
  Hier gaat het erom de maatschappij welvaart te brengen binnen de limieten van de regelen wetgeving van de gerechtigde autoriteiten. Bovendien kan het zo zijn dat organisaties kunnen reageren op liefdadigheids- en stewardshipoverwegingen. De motivatie voor MVO ontstaat omdat het wordt gezien als plicht en taak, of gewoonweg een wijze van goed gedrag. Typische compliance driven MVO initiatieven zijn codes van goed gedrag, aanpassen aan standaarden, een stafmedewerker aanstellen op MVO en met name bijdragen aan en sponsoren van initiatieven die in de naaste omgeving van het bedrijf plaatsvinden;
- *'Profit-driven' MVO (succes, winst, ondernemerschap, oranje)*
  Hierbij worden sociale, ethische en ecologische aspecten geïntegreerd met de ondernemingsprocessen en besluitvorming, onder de voorwaarde dat het bijdraagt aan de financiële 'bottom line' (en eigenwaarde). Mensen daarentegen worden meestal gezien als bronnen en niet als een onderdeel van de bottom line. De motivatie voor MVO zijn zakelijke overwegingen: het wordt gepromoot indien het winst oplevert, bijvoorbeeld omdat het de reputatie in verschillende markten verbeterd. Veranderingen kunnen worden teweeggebracht door het veranderen van de vraag van de klant, rankingsinstituten en duurzaamheidindexen;
- *'Caring' MVO (gemeenschap belangrijk, groen)*
  MVO is in deze context gedreven door een gevoel van zorgzaamheid (werkelijk opmerken). Het bestaat uit het aanbrengen van evenwicht tussen economische, sociale en milieu zaken, die alle drie op zich belangrijk zijn. MVO gaat verder dan wettelijke verplichtingen

('compliance') en verder dan winstaangelegenheden ('profit'). De motivatie voor MVO is dat menselijk potentieel, sociale verantwoordelijkheid en zorg voor de planeet als dusdanig belangrijk zijn;

- *'Synergistic' MVO (synergie belangrijk, geel)*
  MVO is in deze context synergie gedreven. Hierbij wordt op zoek gegaan naar uitgebalanceerde, functionele oplossingen die waarden creëren in het economische, sociale en ecologische domein van de bedrijfsprestatie. Dit wordt gerealiseerd door een synergetische, win-winbenadering met alle relevante stakeholders. De motivatie voor MVO is dat duurzaamheid als zodanig belangrijk is, vooral omdat het wordt gezien als de onvermijdelijke richting die ontwikkeling neemt.

Geconcludeerd kan worden dat het ECSF-raamwerk en bijbehorende MVO-Assessment tool zeer geschikt zijn om de huidige situatie (ist-situatie) van de organisatie en haar dominante waardesysteem ten aanzien van MVO-gedrag in kaart te brengen. Daarbij kan tevens worden bepaald in welke mate de organisatie in staat is duurzaam ondernemen te implementeren vanuit de definitie die zij er zelf aan gegeven heeft. Daarnaast kan een organisatie dit raamwerk met bijbehorende tools gebruikt worden om te bepalen wat gewenst MVO-gedrag is voor de toekomst (soll-situatie) en om duidelijkheid te krijgen over wat gedaan kan worden om die soll-situatie te bereiken. Met het in deze paragraaf gepresenteerde ECSF-raamwerk en assessment tool en het ontwikkelde theoretische model van ketensamenwerking uit de voorgaande paragraaf, wordt in de volgende paragraaf een conceptueel model voor MVO-ketensamenwerking ontwikkeld.

2.4 Conceptueel model voor MVO in ketens

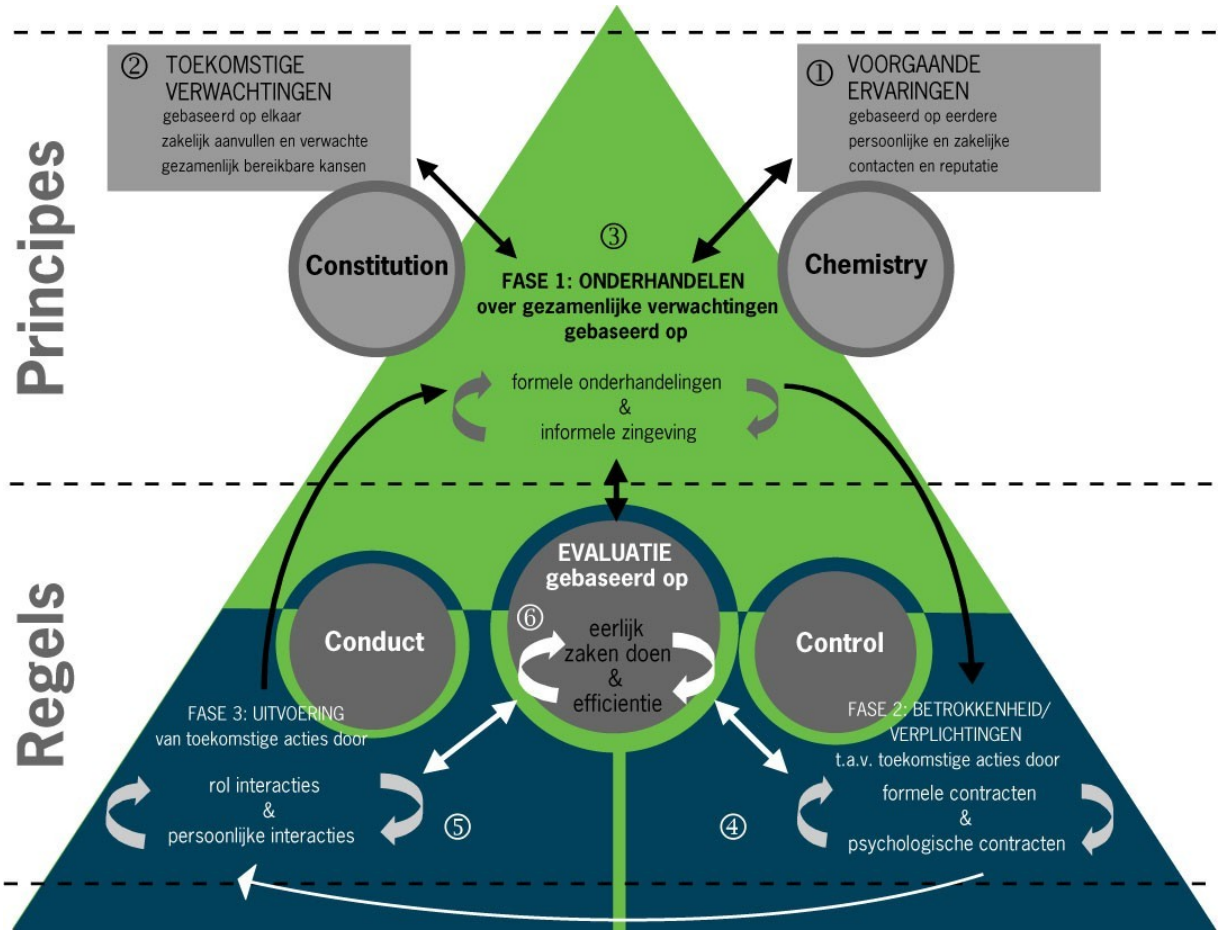
Binnen dit onderzoek wordt nadrukkelijk geen rangschikking gemaakt naar prestatie in termen als 'minder goed - goed'. Er wordt uitgegaan van MVO als een vrijwillige keuze van de ondernemer, niet als vrijwillige 'verplichting'. Uit de ECSF-theorie blijkt immers dat binnen elk waardesysteem (van een organisatie) aan MVO gedaan kan worden. Zoals aangegeven in de aanleiding van dit onderzoek is de relatie met andere schakels in de keten zeker van belang om te komen tot en bij de uitvoering van MVO. In deze paragraaf wordt daarom een model voor MVO-ketensamenwerking ontwikkeld. Uitgangspunt daarbij zijn de individuele ondernemingen met hun mogelijkheden, waarbij zij gefaciliteerd worden op weg naar een MVO-ketensamenwerking.

Op basis van de literatuur die in de vorige twee paragrafen is besproken, is een model ontwikkeld voor MVO in ketens. Dit conceptuele model voor MVO-ketensamenwerking legt verband tussen, en integreert het theoretische model van ketensamenwerking uit paragraaf 2.2 en het ECSF raamwerk. Het theoretische model van ketensamenwerking bestaat onder andere uit het ketensamenwerkingsmodel zoals dat door Ring en Van de Ven (1994) is ontwikkeld. Dit model geeft handvatten voor de dynamiek in de samenwerkingsprocessen tussen ondernemingen. Het zegt echter nog niets over de inhoud van de samenwerking. Het analysekader van Doz en Hamel over de afstemming van competenties van samenwerkingspartijen heeft als resultaat een samenwerkingsagenda. Hierdoor wordt algemene inhoud (de wat-vraag) gegeven aan het samenwerkingsverband. Specifieke inhoud van de samenwerking op gebied van MVO wordt

middels het ECSF raamwerk ingebracht. Dit raamwerk gaat in op het MVO-karakter van de samenwerking.

In de ontwikkeling van het MVO-ketensamenwerkingsmodel wordt aldus het procesmodel van ketensamenwerkingsrelaties van Ring en Van de Ven (1994) als uitgangspunt gekozen. Hierbij staan net zoals in het procesmodel, de fase 1 Onderhandelen (blokje 3), fase 2 Betrokkenheid/Verplichtingen (blokje 4) en fase 3 Uitvoering (blokje 5) centraal. Om nu in een concreet geval samenwerking op het gebied van MVO in een keten te initiëren en te onderhouden, kan worden gedacht aan het houden van werksessies, waaraan betrokken partijen deelnemen en stapsgewijs een gezamenlijke MVO-ketenstrategie ontwikkelen en implementeren.

In een of meerdere werksessies, of een combinatie van voorbereidende interviews met partijen en een werksessie, wordt in fase 1 dieper ingegaan op het onderhandelen: vaststellen wat willen de partijen nu eigenlijk. Uit paragraaf 2.2 blijkt dat in fase 1, twee elementen van belang zijn, namelijk (1) voorgaande ervaringen met samenwerking en/of met de partner(s) en (2) de toekomstige verwachtingen die elk van de samenwerkingspartijen hebben van het samenwerkingsverband. In relatie tot ECSF-raamwerk wordt in fase 1 door de deelnemende ketenpartijen aldus gekeken naar het Constitution en Chemistry element. Hierdoor krijgt men een gevoel van



Figuur 2.9 MVO-ketensamenwerkingsmodel

welke richting het op zou kunnen of moeten gaan (Constitution) en kan men beter begrijpen wat het samenwerkingsverband 'doet klikken' (Chemistry). In termen van competenties (Doz en Hamel, 1998) gaat het in deze fase om het bepalen van de 'scope' van de samenwerking en om het bepalen van de meerwaarde van elk van de samenwerkingspartners in de samenwerking. Deze fase 1 zit dus op het niveau van de Strategische Principes van het ECSF-raamwerk.

In een volgende werksessie komen de aspecten uit fase 2 Betrokkenheid/verplichtingen van het procesmodel voor ketensamenwerkingsrelaties aan bod. De tweede fase is het creëren van commitment, oftewel het aangaan van verplichtingen ten aanzien van te ondernemen activiteiten binnen het samenwerkingsverband. Ten aanzien van het ECSF-raamwerk zullen in deze fase elementen van het Control venster worden vastgelegd, en dan met name activiteiten/committment afspraken op de identificerende elementen: Richtlijnen, Prestatiecriteria en Rapportage. In termen van competenties van Doz en Hamel gaat het in deze fase om het vaststellen van de 'samenwerkingsagenda'.

Tot slot gaat men met de uitvoering van de afspraken uit de vorige fase aan de slag. Dit is in het procesmodel voor ketensamenwerkingsrelaties fase 3 en ten aanzien van het ECSF-raamwerk gaat het dan om de elementen van het Conduct venster, oftewel de elementen 'leiden, plannen, procedures en acties'.

Er vindt continu evaluatie (blokje 6) plaats door de deelnemende ondernemingen individueel, maar ook collectief onder andere bijvoorbeeld middels een derde sessie, waarbij het leeraspect centraal staat. In termen van het ECSF-raamwerk gaat het hier dan om het montoringelement van het Control venster. Het opzetten van een monitoringsysteem in termen van competenties (Doz en Hamel, 1998) is hier van belang. De monitoring en evaluatie heeft betrekking op de in fase 2 gemaakte afspraken op het gebied van de Richtlijnen, Prestatiecriteria en Rapportage. In figuur 2.9 wordt het MVO-ketensamenwerkingsmodel visueel weergegeven.

Volgens de theorie (zie paragraaf 2.2) kan een samenwerkingsverband zich in verschillende fasen bevinden, waarbij verschillende vormen van vertrouwen een rol spelen. Mogelijke vormen van vertrouwen zijn: initieel, cognitief, affectief en calculatief. Voor het verkrijgen van inzicht in de opbouw en het verloop van vertrouwen wordt het reeds in paragraaf 2.2 gepresenteerde ontwikkelingsmodel voor vertrouwen van Lewicki en Buncker gehanteerd (zie figuur 2.4). Aan de hand van de resultaten van Klein Woolthuis (1999) is geconcludeerd dat de weergave van die figuur niet klopt. De vormen van vertrouwen ontwikkelen zich parallel aan elkaar en hoeven elkaar ook niet per se te versterken. Dit betekent voor het samenwerkingsproces tussen partijen dat tijdens elke fase aan de verschillende vormen van vertrouwen aandacht moet worden geschonken. Zo is het denkbaar dat bedrijven met een vergelijkbare MVO waardeoriëntatie (Consitution) al vanaf het begin veel affectief vertrouwen hebben (denk bijvoorbeeld aan biologische veehouders en biologische slachterijen).

In het volgende hoofdstuk wordt nader ingegaan op de operationalisering van bovenstaan conceptueel model voor MVO-ketensamenwerking, waarbij tevens een instrument wordt gegeven ter operationalisering van de verschillende vormen van vertrouwen die een rol kunnen spelen tijdens het MVO-ketensamenwerkingsproces.

3. Operationalisering MVO-ketensamenwerkingsmodel

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een aanzet tot toolontwikkeling gedaan, waarvoor het MVO-ketensamenwerkingsmodel uit hoofdstuk 2 als basis dient. Met andere woorden in dit hoofdstuk worden eerste stappen gezet in de ontwikkeling van een gereedschapskist om ketenpartners in hun zoektocht naar een gedegen MVO-ketensamenwerking te faciliteren. De gereedschapkist bestaat uit de aanpak, oftewel de 'hoe' (proces) vraag en de 'wat' vraag (inhoud). De 'hoe' vraag wordt ingevuld met behulp van de Interactieve Strategische Planning (ISP) aanpak en de 'wat' vraag wordt ingevuld op basis van de 'Strategic Management Tool' met bijbehorende Competentie tool van ISP en SM Rapportage en de ‘Self-Assessment tool on Corporate Sustainability’ van ECSF. In paragraaf 3.2 van dit hoofdstuk wordt kort de ISP-benadering toegelicht. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 nader ingegaan op de ontwikkelde tools bij fase 1 Onderhandelen van het MVO-ketensamenwerkingsmodel. De focus in dit deelonderzoek ligt met name op deze fase. Tot slot worden in de paragrafen 3.4 en 3.5 kort de mogelijkheden aangegeven voor een verdere invulling van de operationalisering van fase 2 Betrokkenheid/verplichtingen en fase 3 Uitvoering van het MVO-ketensamenwerkingsmodel.

3.2 Interactieve Strategische Planvorming (ISP)

Bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen kijkt de ondernemer in interactie met zijn omgeving, breder naar zijn bedrijf. ISP geeft het handvat om het juiste evenwicht te vinden tussen de bekwaamheden van de ondernemer, de omgevings- en bedrijfsanalyse, beleid en praktijk (hoe kom je van beleidsdoelstellingen naar bedrijfsdoelstellingen), samenwerking op regionaal niveau en op ketenniveau en het vertalen van landschappelijke gebiedsdoelstellingen naar het bedrijfsniveau. ISP is een proces om gestructureerd te werken aan strategische planvorming (Van den Ham en Postma, 2003). Het is inmiddels een min of meer bekend LEI-begrip geworden en is tot nu toe op ondernemerniveau toegepast. Binnen dit onderzoek wordt ISP gehanteerd en daarmee verder ontwikkeld om tot een gedegen ketensamenwerking/-strategie voor MVO te komen waarbij de ondernemer centraal staat.

ISP-ervaringen bij ondernemers:

- zelfvertrouwen ofwel het lef groeit;
- het ontdekken van de waarde van openheid en dialoog;
- het creëren van meer eigen kansen;
- intensivering van kennisvergaring en -uitwisseling;
- integrale, innovatieve bedrijf- en ketenstrategieën;
- zoektocht naar nieuwe samenwerkingsvormen;
- meedenken over de balans tussen generiek en specifiek beleid.

Hoe te komen tot ISP?

Voor een goede invulling van ISP is het van belang dat de volgende fasen worden doorlopen:

1. een intake-gesprek: doelen ondernemer en bespreking traject (wat, wie, wanneer, waar en hoe);
2. strategieontwikkeling: competenties van de ondernemer, externe omgevingsanalyses, interne bedrijfssterktes en -zwaktes, de huidige bedrijfssituatie en het benoemen van alternatieven;
3. haalbaarheidstoets: het bepalen van de realiteit van de alternatieven, gelet op zowel de competenties van de ondernemer, de omgeving, de interne sterktes en zwaktes en de huidige bedrijfssituatie;
4. implementatie: nadat besloten is om met een realistische strategie verder te gaan wordt deze omgezet in een actieplan en operationele plannen;
5. evaluatie: na een periode volgt de evaluatie. Is de implementatie geslaagd? Is de integratie van de strategie in de alledag van de cliënt geslaagd? Ook wordt gekeken naar knelpunten en barrières die de cliënt is tegengekomen bij de implementatie. Waardoor zijn deze veroorzaakt en wat moet er veranderen om de implementatie te laten slagen? Of moet de strategie worden aangepast?

Een goed intakegesprek is de kritische succesfactor voor het slagen van de begeleiding. In de intake worden de doelen van de ondernemer ten aanzien van de begeleiding helder gemaakt en wordt het te doorlopen traject besproken. Er zijn twee voorwaarden voor het slagen van ISP:

- de ondernemer moet vanuit een breed gezichtsveld naar de ontwikkeling van zijn bedrijf willen kijken;
- de ondernemer moet willen nagaan of een bedrijfsontwikkeling voldoende aansluit bij het eigen ambitieniveau en de kwaliteiten als persoon.

Bestaande tools ter ondersteuning van de ISP-fasen:

Fasen 1, 2 en 3: de Strategisch Management Tool

Voor het bepalen van de strategie is de strategisch management tool ontwikkeld. Dit is een hulpmiddel om het proces van strategievorming te structureren. Het bepalen van de strategieoriëntatie komt tot stand door een analyse van de competenties van de ondernemer, de externe analyse van de omgeving, de interne analyse van de huidige bedrijfssituatie (sterktes en zwakten) en de bedrijfssituatie ('firm factors'). Uiteindelijk is het de ondernemer die een beslissing neemt over zijn/haar strategie. Hij neemt het initiatief in het proces van strategievorming, leidt dit proces zelfbewust en neemt actie om de noodzakelijke kennis op een breed terrein bij elkaar te brengen. Op basis daarvan maakt de ondernemer zelf de integratieslag naar het besluit. Hij laat zich door niemand de wet voorschrijven maar gebruikt de omgeving om tot een bedrijf te komen waarbij profit, planet en people zo goed mogelijk scoren.

Fase 4: Implementatie

Success-stories en minder goede ervaringen van ondernemers zijn gedeeld in de LTO-trainingen en de projecten HQ/CF, Praktijkcijfers, Koeien en Kansen enzovoort (Smit, Beldman, De Hoop en Prins, 2003). Deze producten worden aangeboden via het 'Agrocentrum voor Duurzaam On-

dernemen'. Momenteel wordt tevens gekeken naar mogelijkheden om te komen tot een internationaal ISP-netwerk.

Fase 5: De evaluatie
ISP is inmiddels succesvol geïmplementeerd (zie fase 4) en zodoende rijp voor evaluatie. Een goede methode om de strategiekeuze van de ondernemer te evalueren is onder andere middels het 'Self assessment tool voor MVO' van ECSF, welke reeds toegelicht is in paragraaf 2.3.2. Het Self assessment tool voor MVO is namelijk gebaseerd op het ECSF-raamwerk met bijbehorende theorieën, waaronder het EFQM/INK-model. De kracht van deze twee modellen zit in twee elementen: (1) het maakt het denken in verbanden mogelijk door samenhang van een negental aandachtsgebieden van de bedrijfsvoering, en (2) het INK (ontwikkelmodel) kent een verbetercirkel waardoor de bedrijfsvoering steeds op een hoger plan kan komen (zie bijlage 1 voor een verdere toelichting van het EFQM en INK-model). Het is deze mogelijkheid tot ontwikkeling in het ECSF-raamwerk en het op basis daarvan ontwikkelde MVO-ketensamenwerkingsmodel met tools, die maken dat deelnemende partijen desgewenst naar een volgende ontwikkelingsfase c.q. waardesysteem kunnen gaan.

Deze evaluatiefase van de ISP-aanpak komt overeen met de fase van evaluatie/monitoring (blokje 6) in het ketensamenwerkingsproces, zie hoofdstuk 2 paragraaf 2.2.2. Met het verschil dat ISP tot nu toe ontwikkeld is voor met name het primaire niveau en MVO als aparte strategie wordt onderscheiden. Uit de theorie rondom het ECSF-raamwerk in paragraaf 2.2.3 blijkt dat binnen elke organisatiewaarde/strategie de mogelijkheid bestaat om aan MVO te doen. Met andere woorden MVO is dan geïntegreerd in de strategie, procedures en uitvoering van een organisatie. Ten aanzien van de aanzet tot ontwikkeling van tools in dit onderzoek geldt tevens dat de SMT-tool MVO nog als apart onderdeel ziet en niet is geïntegreerd in de door de SMT onderscheiden strategieën. Op deze beperking wordt nader ingegaan in hoofdstuk 5 bij de reflectie op het onderzoek en de aanbevelingen voor verder onderzoek. Bij de ISP-benadering gaat het om rapportering van de zelfbeoordeling van de organisatie, en het ECSF brengt objectivering aan middels de vragenlijst (scores worden berekend in plaats van zelfbeoordeling). Deze vragenlijst (mits niet al te uitgebreid) biedt aldus ondersteuning aan de ISP-benadering in de wijze waarop interpretatie plaatsvindt. Steeds wordt op een interactieve wijze bekeken hoe de ketenpartijen moeten omgaan met de resultaten in relatie tot hun ketensamenwerking.

Voordat in de volgende paragraaf wordt ingegaan op fase 1 Onderhandelen van het MVO-ketensamenwerkingsmodel, dient hier te worden opgemerkt dat - zoals reeds in hoofdstuk 2 is geconstateerd - een samenwerkingsverband zich tegelijkertijd in verschillende fasen kan bevinden. Met andere woorden de hier achtereenvolgens behandelde fasen 1, 2 en 3 kunnen in de praktijk binnen een MVO-ketensamenwerkingsverband naast elkaar bestaan.

3.3 Fase 1 Onderhandelen

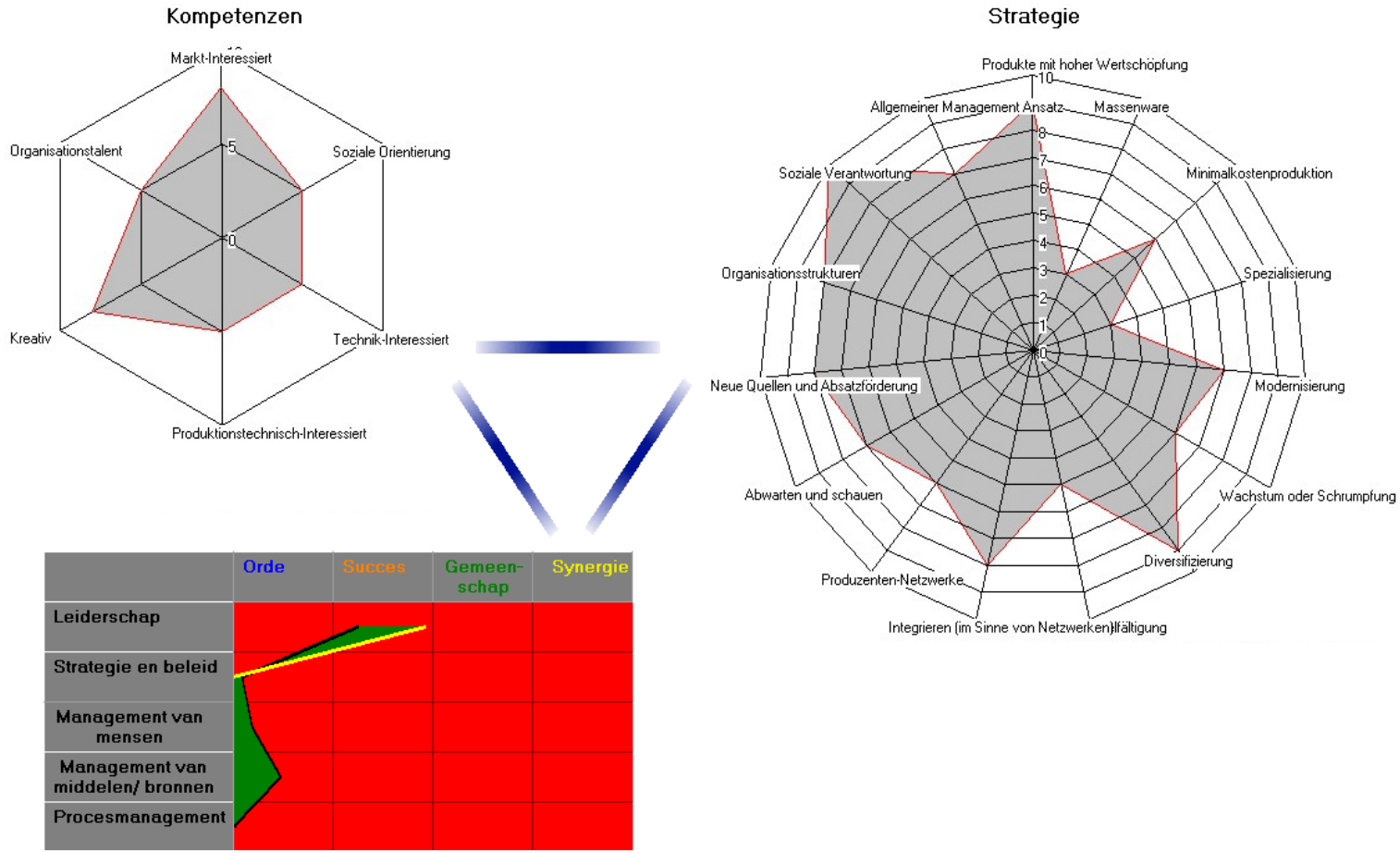
Uit paragraaf 2.2 blijkt dat in fase 1, twee elementen van belang zijn, namelijk (1) voorgaande ervaringen met samenwerking en/of met de partner(s) en (2) de toekomstige verwachtingen die elk van de samenwerkingspartijen hebben van het samenwerkingsverband. In fase 1 van het ketensamenwerkingsmodel wordt aldus op strategisch niveau naar het MVO-ketensamenwerkingsvraagstuk gekeken. Door de deelnemende ketenpartijen wordt gekeken naar

welke richting het op kan of moet gaan (Constitution) en men probeert beter te begrijpen wat het samenwerkingsverband 'doet klikken' (Chemistry). In termen van competenties gaat het dan om het bepalen van de 'scope' van de samenwerking en om het bepalen van de meerwaarde van elk van de samenwerkingspartners in de samenwerking.

Om dit te kunnen bepalen dienen de ketenpartners eerst individueel de eigen huidige situatie (ist-situatie) in kaart te brengen. De hiervoor ontwikkelde tools zijn op de volgende pagina visueel weergegeven in figuur 3.1 Radar plots van de Competenties, Missie en Strategieën en de MVO Assessment tool.[1] De radar plots Competenties en Strategieën zijn gebaseerd op de SMT van ISP (Fase 1, 2, en 3) en de radar plot Missie op de SM Rapportage. Naast deze tools kunnen tijdens de werksessies ook gewoonweg directe vragen worden gesteld. Vragen bij de analyse van de strategische scope van de samenwerkingspartner kunnen bijvoorbeeld zijn: Wat is het strategische belang van de partner om deel te nemen aan de samenwerking? Wat is zijn strategische ambitie en wat is zijn positie in de markt? Zijn de strategische ambities van de samenwerkingspartners verenigbaar? Ten aanzien van de ketenrelatie bijvoorbeeld: Weet u wat u kunt verwachten van de ketenrelatie? Kunt u hiervan een voorbeeld geven? Op welke wijze is dit van invloed op verticale relaties? Wat is de reden waarom u/uw organisatie wilt gaan samenwerken? Wat zijn volgens u de toegevoegde waarde van deze samenwerking? In Bijlage 2 tevens een reeks vragen (die reeds in de MVO tool zijn verwerkt) die direct aan de ketenpartijen gesteld kunnen worden.

Uit paragraaf 2.2.3 over de rol van vertrouwen in ketensamenwerkingsprocessen, blijkt dat aan de vier vormen van vertrouwen - initieel, cognitief, affectief en calculatief vertrouwen - tijdens elke fase van het samenwerkingsproces aandacht moet worden geschonken. Hieronder zijn voor de vier verschillende vormen van vertrouwen vragen geformuleerd, waarmee inzicht kan worden verkregen welke vertrouwensvormen aanwezig zijn en hoe het daarmee 'gesteld is'. Aangezien deze vormen van vertrouwen tijdens elke fase van het samenwerkingsproces kunnen spelen, gelden deze vragen tevens voor fase 2 en fase 3. De onderstaande vragen kunnen worden gebruikt als richtlijn waarop moet worden gelet bij het organiseren van werksessies met de ketenpartijen. Bijvoorbeeld voor het verkrijgen van cognitief vertrouwen is het van belang dat partijen elkaar beter leren kennen. In werksessie 1 kan dan expliciet aandacht worden geschonken aan een uitgebreide introductie door bijvoorbeeld bedrijfspresentaties te houden, of door een kennismakingsspel, etc. Om een op calculatie gebaseerde vorm van vertrouwen op te bouwen kan bijvoorbeeld aandacht worden geschonken aan het maken van duidelijke afspraken of om gezamenlijk na te denken over een monitoringssysteem van de samenwerking. Hieronder staan per vertrouwensvorm aspecten genoemd van belang voor het bepalen van de stand van zaken.

[1] In dit hoofdstuk is een aanzet gedaan in de ontwikkeling van deze tool in de vorm van een computerprogramma. Deze aanzet behoeft verdere uitwerking. De visuele weergave is een voorbeeld van mogelijke output van dit computerprogramma.



Figuur 3.1 Tools voor bepaling huidige situatie

Perspectief op aanwezigheid initieel vertrouwen

- Welke van de twee volgende uitspraken vindt u het meest van toepassing op u zelf?
  - Ik vertrouw mijn ketenparter(s) volledig tot dat het tegendeel is bewezen.
  - Ik vertrouw in eerste instantie niet op mijn ketenpartner(s) tot dat het tegendeel bewezen is.
- In hoeverre is er binnen de onderneming sprake van een cultuur gericht op overleg en afstemming c.q. samenwerking met ketenrelaties? Of is er eerder een cultuur gericht op zo zelfstandig mogelijk opereren? Op welke wijze is dit van invloed op het aanknopen en in stand houden van verticale relaties?

Perspectief op aanwezigheid affectief vertrouwen

- Wat is uw achterliggende visie?
- Wat beweegt u?
- Welke waarden hangt u aan?

Perspectief op het cognitief vertrouwen

- Weet u wat u kunt verwachten van de ketenrelatie? Kunt u hiervan een voorbeeld geven?
- Op welke wijze is dit van invloed op verticale relaties? Waarop baseert u deze verwachting?

Perspectief op aanwezigheid calculatief vertrouwen

- In hoeverre vindt u het van belang om gemaakte afspraken met ketenrelaties schriftelijk vast te leggen en sancties te definiëren?
- In hoeverre denkt u dat de afzetpartij voordeel haalt uit problemen waarmee u wordt geconfronteerd of als u in een kwetsbare positie zit? Is dit wel eens voorgekomen? Op welke wijze heeft dit de relatie beïnvloed?

3.4 Fase 2 Betrokkenheid/verplichtingen

In een tweede werksessie komen de aspecten uit fase 2 Betrokkenheid/verplichtingen van het MVO-ketensamenwerkingsmodel aan bod. De tweede fase is gericht op het creëren van commitment, oftewel het aangaan van verplichtingen ten aanzien van te ondernemen (MVO)activiteiten binnen het samenwerkingsverband. In deze fase zullen met name activiteiten-/verplichtingafspraken worden gemaakt op het gebied van Richtlijnen, Prestatiecriteria en Rapportage. Bijvoorbeeld kan worden afgesproken dat een op de Ordewaarde georiënteerde organisatie - die tot doel heeft dat de organisatie onveranderd verder gaat - op het gebied van prestatie-indicatoren er voor zorgt dat de communicatie met stakeholders gebaseerd is op certificatie en audits. Een Succesgeoriënteerde organisatie die graag naar een meer op de Gemeenschapwaarde georiënteerde organisatie toe wil, kan bijvoorbeeld op het gebied van

richtlijnen toezeggen dat zij in plaats van 'het streven naar verlagen van materiële consumptie en het kiezen voor recyclebare producten' toegaat naar 'het voorkomen van alle materiële consumptie en componenten die niet milieuvriendelijk zijn'. In bijlage 3 is de tweede vragenlijst van het Assessment voor MVO van ECSF opgenomen. Aan de hand van deze vragenlijst kunnen de deelnemende ketenpartijen zien wat zij kunnen/zouden moeten doen als zij - op basis van de in fase I vastgelegde MVO-ketenstrategie/richting en dergelijke - voor een bepaalde waarde/strategie kiezen. In termen van competenties gaat het kortom in deze fase om het vaststellen van de 'samenwerkingsagenda'.

3.5 Fase 3 Uitvoering

Tot slot gaat men in de praktijk aan de slag, oftewel fase 3 in het MVO-ketensamenwerkingsmodel. Bijvoorbeeld als een door Gemeenschapwaarde gedreven organisatie die zich 'pro-actief bezig houdt met het managen van de keten'. Of als een door Ordewaarde gedreven organisatie die naar een Succesgeoriënteerde organisatie toe wil, houdt zich nu bezig met 'het laten zien van prestaties van mensen, ook klantenenquêtes en houdt zich bezig met het in kaart brengen van stakeholders' in plaats van 'het vertellen aan mensen dat de organisatie zich aan de wet- en regelgeving houdt'.

Er heeft continu evaluatie (blokje 6) plaats door de deelnemende ondernemingen individueel, maar ook collectief onder andere bijvoorbeeld middels een derde sessie, waarbij het leeraspect centraal staat. Het gaat hier dan met name om montoring en het opzetten van een monitoringsysteem gericht op competenties. Hier vindt namelijk monitoring en evaluering plaats van de in fase 2 gemaakte afspraken op het gebied van de Richtlijnen, Prestatiecriteria en Rapportage. Hiervoor kan wederom gebruikt worden gemaakt van de tweede vragenlijst van de Assessment tool van ECSF (zie bijlage 3). Om te toetsen of een organisatie die naar een Community gedreven organisatie toe wil, daarin is geslaagd, kan onder andere worden gevraagd of zij de informatiebehoeften van stakeholders daarbij richting gevend laat zijn.

4. GRI en foodsector

4.1 Inleiding

Zoals uit de aanleiding blijkt is informatie-uitwisseling van grote betekenis bij MVO in de keten. Immers individuele bedrijven *zoeken* naar andere bedrijven die met hen samen invulling aan MVO willen geven. Het gaat hierbij dus om de keuze van de ketenpartners. Een van de kapstokken om informatie over MVO-activiteiten uit te wisselen is het Global Reporting Initiative (GRI, 2002). In dit hoofdstuk wordt daarom nader ingegaan op de GRI-verslaggeving in het algemeen en meer specifiek GRI-verslaggeving voor de foodsector. In paragraaf 4.1 wordt allereerst een schets gegeven van ontwikkelingen op het gebied van MVO-verslaggeving. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 nader ingegaan op de onderdelen van GRI. In paragraaf 4.3 komen de richtlijnen van GRI aan bod en in paragraaf 4.4 wordt het voorstel geïntroduceerd dat is opgesteld (opgenomen in bijlage 4) voor de ontwikkeling van een sector richtlijn voor de foodsector. Tot slot wordt in paragraaf 4.5 ingegaan op de duurzaamheids-verslaggeving in de Nederlandse agrosector.

4.2 Ontwikkelingen op het gebied van MVO-verslaggeving

De toenemende globalisering gecombineerd met een overheid die zich in veel landen steeds meer terugtrekt, schept grote mogelijkheden en vrijheden voor bedrijven. Sommige bedrijven bezitten vestigingen in bijna alle landen van de wereld, hebben honderd duizenden mensen in dienst en hebben een toegevoegde waarde die groter is dan de toegevoegde waarde van complete landen. Deze verworvenheden brengen echter ook verantwoordelijkheden met zich mee. Burgers realiseren zich dat het creëren van vrijheden voor bedrijven een positieve bijdrage aan de welvaart van de wereld kan leveren. Die vrijheden geven echter ook veel macht aan deze bedrijven. Het is dus ook van belang om een bepaalde controle uit te kunnen oefenen. Om die controle uit te kunnen oefenen, is het van belang dat bedrijven verantwoording afleggen. Een van de middelen om verantwoording af te leggen is het uitbrengen van een jaarlijks verslag.

Tot het eind van de vorige eeuw, publiceerde de meeste bedrijven alleen een financieel verslag. Sommige ondernemingen gaven ook een sociaal verslag uit waarin de ontwikkelingen in het aantal personeelsleden, de samenstelling van het personeel en de verzuimpercentages werden beschreven. Dit verslag was voornamelijk intern bedoeld. In het laatste decennium van de vorige eeuw brachten steeds meer bedrijven een milieuverslag uit. In sommige landen, zoals Denemarken werd dit zelfs verplicht gesteld. In Nederland zijn sinds 1999 een groep bedrijven die door middel van hun activiteiten potentieel zwaar belastend zijn voor het milieu, verplicht om een publiekelijk beschikbaar milieuverslag uit te brengen voor deze potentieel belastende locaties (dus niet voor het hele bedrijf).

Gedurende de laatste jaren, zijn er enkele bedrijven die een duurzaamheidsverslag uitgeven waarin het beleid en prestaties op het gebied van de 3P's (Profit, Planet, People) wordt beschreven. Hoewel nog maar een beperkt aantal bedrijven een afzonderlijk duurzaamheidsrapport uitgeeft, is er al wel een groter aantal dat duurzaamheidsaspecten in haar financieel jaarverslag bespreekt (zie Pannenbakker en Boone (2004) en ook paragraaf 4.6 van dit hoofdstuk). Veel bedrijven worstelen echter met de vraag welke duurzaamheidsinformatie zij moeten opnemen in hun rapporten.

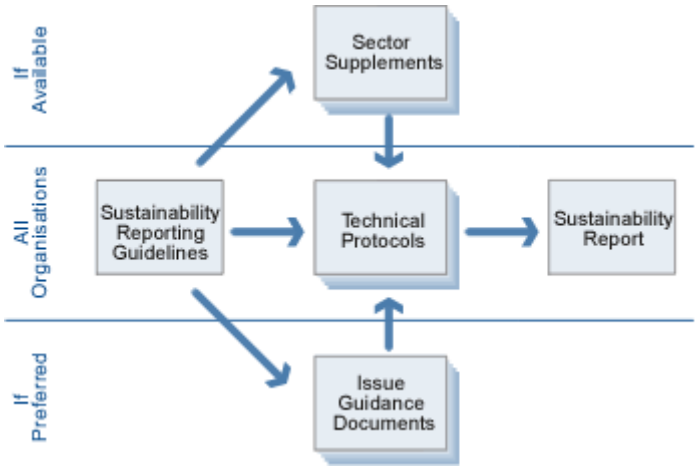
Terwijl er voor financiële rapporten gedetailleerde wetten en richtlijnen bestaan in alle landen, ontbreken deze voor de duurzaamheidsverslaggeving. Recentelijk heeft de Raad voor de Jaarverslaggeving een handreiking uitgegeven voor duurzaamheidsverslaggeving maar deze is nog zeer globaal van aard (RJ, 2003). Daarnaast zijn de doelgroepen en hun wensen bij de financiële verslaggeving redelijk uitgekristaliseerd terwijl er nog volop discussie is over de doelgroepen van duurzaamheidsverslaggeving en dus ook hun wensen nog lang niet duidelijk zijn. Tegelijkertijd klagen stakeholders, zoals de NGO's over de kwaliteit en de vergelijkbaarheid van de duurzaamheidsverslagen.

Al deze factoren hebben er toe gezorgd dat UNEP (een onderdeel van de VN) en CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economics, een Amerikaanse NGO) het initiatief hebben genomen om richtlijnen te ontwikkelen voor duurzaamheidsverslaggeving. In 1999 is de eerste 'Exposure Draft' verschenen, gevolgd door de eerste officiële richtlijn in 2000. Tijdens de VN top over duurzaamheid in Johannesburg (2002) is een nieuwe, sterk herziene, versie verschenen van de richtlijnen.

Gedurende haar relatief korte bestaan, heeft het GRI al een indrukwekkende status bereikt. Het eindrapport van de top in Johannesburg, beschrijft de richtlijnen als 'a key initiative for encouraging industry to improve corporate accountability and responsibility'. De GRI-richtlijnen worden opgesteld in nauwe samenwerking met alle belanghebbenden (bedrijven, NGO's, onafhankelijke experts). Meer dan 10.000 mensen zijn betrokken geweest bij het opstellen van de 2002 richtlijnen. Deze richtlijnen worden geroemd door bijna alle belangrijke organisaties op het gebied van duurzaamheid (EU, OECD, VN, WBCSD, Wereldbank, Accountability, MVO Rating organisaties, individuele bedrijven enzovoort). Wat belangrijker is, meer dan 400 bedrijven (februari 2004) gebruiken de GRI-richtlijnen bij het opstellen van hun duurzaamheidsverslag. De GRI-richtlijnen kunnen inmiddels beschouwd worden als de wereldwijde standaard voor duurzaamheidsverslaggeving.

4.3 Onderdelen GRI

Het GRI geeft de volgende documenten uit (figuur 4.1):
- de richtlijnen voor duurzaamheidverslaglegging;
- sector specifieke toevoegingen;
- richtlijnen voor bepaalde onderwerpen;
- technische protocollen.



Figuur 4.1 Opbouw GRI-richtlijnen

De richtlijnen
Dit document is het fundament waar alle andere GRI-documenten op gebaseerd zijn. Het geeft de inhoudelijke aspecten aan waaraan een duurzaamheidsverslag zou moeten voldoen. In de volgende paragraaf wordt hier uitgebreider op ingegaan.

Aanvullende sectorspecifieke richtlijnen
Het GRI erkent dat een standaardpakket beperkingen heeft en dat het belangrijk is om zich te richten op de unieke duurzaamheidproblematiek van elke sector afzonderlijk (bijvoorbeeld auto-industrie). Om aan deze behoeften te voldoen, ontwikkelt het GRI momenteel in samenwerking met belanghebbenden aanvullende sectorspecifieke richtlijnen die in combinatie met de hoofdrichtlijnen gebruikt dienen te worden. Er zijn inmiddels sectorsupplementen ontwikkeld (of in ontwikkeling) voor de financiële sector, reis organisaties, auto industrie en de telecommunicatie industrie. Begin 2004 is gestart met een specifieke richtlijn voor (semie)overheidsorganisaties.

Specifieke onderwerpen
Het GRI ontwikkelt toelichtingen op specifieke onderwerpen, zoals aids of diversificatie. Ze zijn bedoeld om de problematiek rond ingewikkelde onderwerpen toe te lichten waardoor het belang van het onderwerp en de relatie met andere onderwerpen helder wordt

Technische protocollen
Om gebruikers te helpen om de richtlijnen toe te passen, is het GRI technische protocollen aan het ontwikkelen voor bepaalde indicatoren. Ieder protocol behandelt een specifieke indicator (bijvoorbeeld energie of kinderarbeid) door het beschikbaar stellen van gedetailleerde definities, procedures, formules en referenties. Na verloop van tijd zullen de meeste indicatoren in de GRI-richtlijnen ondersteund worden door een specifiek technisch protocol. De GRI-protocollen zullen ook gebruikt worden voor het vaststellen van grenzen waarover wel en niet gerapporteerd dient te worden.

4.4 Richtlijnen

In de richtlijnen worden allereerst elf principes genoemd waaraan maatschappelijke verslagen zouden moeten voldoen zoals volledigheid en vergelijkbaarheid. Het belangrijkste onderdeel wordt gevormd door de inhoudelijke richtlijnen zelf. Deze bestaan uit de volgende vijf onderdelen:

Five components of GRI guidelines

1. Vision and Strategy - description of the reporting organisation's strategy with regard to sustainability, including a statement from the CEO.
2. Profile - overview of the reporting organisation's structure and operations and of the scope of the report.
3. Governance Structure and Management Systems - description of organisational structure, policies, and management systems, including stakeholder engagement efforts.
4. GRI Content Index - a table supplied by the reporting organisation identifying where the information requested by the guidelines is located within the organisation’s report.
5. Performance Indicators - measures of the impact or effect of the reporting organisation divided into integrated, economic, environmental, and social performance indicators.

De instructies bij het onderdeel visie en strategie zijn beperkt. Men wil hier zoveel vrijheid geven aan de verslaggevende bedrijven zodat goed aangesloten kan worden bij de specifieke situatie waarin een bedrijf verkeert. Bij het onderdeel profiel dienen wat algemene kenmerken opgenomen te worden die op zich weinig verband hebben met duurzaamheid zelf maar die de context aangeven waarin het bedrijf opereert. Bij onderdeel 3 wordt naast algemene beleidsaspecten ook specifiek op MVO-beleid ingegaan. Zo komen de stakeholders dialoog, eisen aan leveranciers op MVO-gebied en gedragscodes aan de orde. Deze onderdelen zijn formeel en procedureel van aard. Uit de voorgaande hoofdstukken blijkt echter dat in relatie tot MVO-ketensamenwerking juist ook behoefte is aan ontwikkelingswaardesystemen (ECLET), inhoudelijke strategieën (4-fasenmodel van Hadjono) en de daarmee samenhangende competenties. In relatie tot het in de voorgaande hoofdstukken ontwikkelde MVO-ketensamenwerkingsmodel met bijbehorende tools, kan aldus worden geconstateerd dat GRI op de onderdelen Visie & Strategie, Profiel en Governance structuur & Managementsystemen nog niet toereikend is geoperationaliseerd. Ten aanzien van het raam Constitution (ECLET waardensystemen) mist het onderdeel Visie & Strategie van GRI nog aan waarden. Ten aanzien van het raam Chemistry (normen voor interventies/wat doet de samenwerking 'klikken') mist het GRI-onderdeel Profiel aan inhoudelijke strategieën (4-fasenmodel van Hadjono). Hierbij worden namelijk vier klantenprofielen onderscheiden: effectiviteit/markt, efficiëntie/productie, flexibiliteit en creativiteit/innovatief. Een oordeel kan dan worden gegeven of (ook gezien de tijd) er een geschikte markt is. Deze beide GRI-onderdelen bevinden zich aldus op het Principes/Strategisch niveau in het MVO-ketensamenwerkingsmodel. Het aspect 'operaties' bij het GRI-onderdeel Profiel valt onder het Conduct raam en is in relatie tot MVO-ketensamenwerking ook niet toereikend uitgewerkt. Het GRI-onderdeel Governance structuur & Managementsystemen valt in termen van het MVO-ketensamenwerkingsmodel onder het Control raam (waarbij de 'stakeholder engagement' alleen onder het Chemistry raam valt). Het Conduct en Control raam bevinden zich op Regels/Operationeel niveau in het MVO-ketensamenwerkingsmodel. Ook onderdeel 5 'prestatie-indicatoren' valt onder het Control raam in het MVO-ketensamenwerkingsmodel. Deel 5 is het meest uitgebreid. Hier worden de prestaties beschreven onderverdeeld in de 3P's. Heel gedetailleerd worden een groot aantal

indicatoren beschreven. De meeste indicatoren hebben betrekking op prestaties, zoals energieverbruik, maar sommige indicatoren hebben ook betrekking op het beleid op een bepaald thema zoals 'beschrijving van beleid en programma's met betrekking tot aids'.

Naast de indicatoren op de 3P's wordt ook gestimuleerd om integrale indicatoren te rapporteren. Er zijn twee typen integrale indicatoren:

- *systemic indicators* relateren de prestaties aan het systeem waar binnen het bedrijf opereert (CO_2-uitstoot van bedrijf als percentage van totale uitstoot in een regio);
- *cross cutting indicators* relateren meerder duuzaamheidsdimensies aan elkaar, zoals bij milieukosten waarbij planet en profit aan elkaar worden gelinked.

Er worden echter geen integrale indicatoren in de richtlijnen voorgeschreven omdat de diversificatie te groot is en bedrijven indicatoren moeten kiezen die goed op hun situatie aansluiten.

De onderdelen 1 tot 4 van de richtlijnen zijn voor alle sectoren even goed toepasbaar. De indicatoren van onderdeel 5 zijn ook geschikt voor de meeste sectoren maar vaak zijn er betere indicatoren beschikbaar die dieper ingaan op de specifieke problematiek. Zo is er in het GRI wel een indicator beschikbaar over productverantwoordelijkheid maar geen indicatoren die specifiek ingaan op voedselveiligheid. Vandaar dat de sectorsupplementen vooral aanvullingen zijn op onderdeel 5 van de richtlijnen.

4.5 Sectorrichtlijn voor de foodsector

Zoals hiervoor is beschreven, zijn er al enkele sectorsupplementen uitgegeven. Voor de foodsector is echter nog geen specifieke richtlijn uitgegeven. Er zijn echter wel diverse onderwerpen die voor de duurzaamheid van de foodsector van belang zijn die onvoldoende tot uiting komen in de algemene richtlijnen. Daarom heeft het LEI in nauw overleg met het GRI een projectvoorstel opgesteld om te komen tot een sector supplement (zie bijlage 4). In dit voorstel wordt onder andere ingegaan op:

- de afbakeningsproblematiek (voor welke bedrijven binnen de foodsector is de richtlijn bestemd?);
- de keuze van de relevante onderwerpen (welke specifiek onderwerpen uit de foodsector komen in de standaard GRI-richtlijnen onvoldoende aan de orde?);
- de relevante partijen die zouden kunnen participeren bij het opstellen van de richtlijnen.

Hoewel het GRI inhoudelijk tevreden was over het voorstel, is het voorlopig toch niet tot uitvoering gekomen. Dit komt omdat GRI met veel andere initiatieven bezig is en de prioriteit op dit moment elders werd gelegd. Men is echter wel van plan om in de toekomst alsnog tot het opstellen van een sector supplement voor de foodsector over te gaan en zal dan weer contact met het LEI opnemen.

4.6 Duurzaamheidsverslaggeving in de Nederlandse agrosector

Om na te gaan of en op welke wijze Nederlandse bedrijven rapporteren over hun activiteiten ten aanzien van duurzaamheid is onderzoek gedaan naar de duurzaamheidsverslaggeving van de 25 grootste Nederlandse concerns in de agri-business over het jaar 2001 en 2002. De bedrijven zijn gekozen op basis van de omvang hun omzet in de betreffende jaren. In figuur 4.2 is aangegeven welke verslagen deze bedrijven in de betreffende jaren openbaar hebben gemaakt. Slechts vijf bedrijven brachten een duurzaamheidsverslag uit. Provimi bracht geen afzonderlijk duurzaamheidsverslag uit maar nam een duurzaamheidsdeel in het financiële jaarverslag op. Daarnaast brachten nog twee andere bedrijven een milieuverslag uit en vijf bedrijven een sociaal verslag. Er waren maar kleine verschillen in uitgebrachte verslagen tussen 2001 en 2002.

CSM en Campina hebben aangegeven dat zij in de toekomst wel een duurzaamheidsverslag willen uitbrengen. Sommige andere bedrijven (zoals FCDF) maken wel een (verplicht) milieuverslag voor enkele locaties, maar maken geen (openbaar) verslag over het bedrijf als geheel. Deze verslagen zijn niet als milieuverslag meegerekend.

Wanneer bedrijven geen duurzaamheidsverslag uitbrengen, wil dat niet zeggen dat ze niet over duurzaamheid rapporteren. Het is immers ook mogelijk dat bedrijven rapporteren over hun duurzaamheidsprestaties in het financiële jaarverslag. In de zomer van 2004 zal een afzonderlijk rapport worden uitgebracht waarin alle resultaten van de beide onderzoeken worden beschreven.

Naam	*Duurzaamheidsverslag*	*Milieuverslag a)*	*Sociaal verslag*
Unilever	X (2001)	X (2002)	X
Heineken	X		
Sara Lee			
FCDF			
Numico			X
Nutreco	X		
Campina		X	
CSM			
Wessanen			
Dumeco			X(2001)
Flora Holland			X
Bloemv. Aalsmeer			
Provimi	X(2002)		
Greenery			
Hoogwegt			
Cebeco			
Cehave			
Cosun			
Avebe		X	X
Nestle NL	X (2001)		X (2002)

Figuur 4.2 Maatschappelijke, milieu- en sociale verslagen van de grootste Nederlandse concerns uit de agri-business in 2001 en 2002

a) Verplichte milieuverslagen voor een of enkele locaties worden niet als volwaardig milieuverslag beschouwd.

5. Reflectie en aanbevelingen voor verder onderzoek

In dit onderzoek is een model ontwikkeld om Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)-gedrag in de keten gestalte te kunnen geven en is een voorstel ontwikkeld voor het ontwikkelen van een GRI sector supplement voor de foodsector. Met dit onderzoek zijn heel verschillende theoretische blokken c.q. modellen met elkaar in verband gebracht. Enerzijds is het conceptuele kader hierdoor complexer geworden, anderzijds is het volledi ger. Het LEI is nu beter in staat MVO in ketenverband te begrijpen en bedrijven te begeleiden die op dit gebied stappen willen ondernemen. Tevens zijn aanzetten voor tool ontwikkeling gedaan.

Deze tools zijn gebaseerd op een conceptueel model dat is opgesteld uitgaande van verschillende relevante theorieën. De keuze van theorieën maakt dat de uiteindelijke tools op bepaalde aspecten ingaan, maar andere (nog) niet noemen. Zo is in het literatuuroverzicht ingegaan op het aspect vertrouwen en de rol daarvan in ketensamenwerkingsrelaties. Een onderdeel wat nog niet verder is uitgewerkt is het aspect reputatie en de invloed daarvan op een (MVO)-ketensamenwerking. Uit hoofdstuk 2 blijkt dat reputatie van invloed is op de Onderhandelingsfase in de MVO-ketensamenwerkingsmodel. Daarnaast hangt vertrouwen ook samen met de reputatie van partijen in het te vormen MVO-ketensamenwerkingsverband. Nader onderzoek naar de rol van het aspect reputatie in het MVO-ketensamenwerkingsmodel is daarom gewenst.

Een andere opmerking die hier geplaatst moet worden is dat de ontwikkelde tools tot nu toe op zich zelf staande tools zijn en dat de veronderstelde samenhang - aangegeven middels de lijnen tussen de tools, zie figuur 3.1 pagina 41, vooralsnog niet gerealiseerd is. Zo dient in aanvullend onderzoek gekeken te worden naar de integratie mogelijkheden van de vier tools waarmee de lijnen daadwerkelijk betekenis krijgen. Deze tools vertonen - in ieder geval qua termen - overlap. Zo is een overlap denkbaar tussen het onderdeel 'Leiderschap' van de MVO Assessment tool (onderste grafiek op p. 41) en de competenties van de Directie in de Competentie radar plot (links boven op p. 41). Hetzelfde geldt voor het onderdeel 'Mensen' van de MVO Assessment tool en de competenties van medewerkers in de Competentie radar plot. Tevens is een overlap denkbaar tussen het onderdeel 'Strategie' van de MVO Assessment tool en de Strategieën radar plot. Duidelijk is dat de verschillende tools - in ieder geval qua termen - overlap vertonen, nader onderzoek moet uitwijzen op waar de tools overlappen en in welke mate.

Ten aanzien van de gekozen strategieën in het radar plot Strategieën van de SMT-tool/ISP-aanpak kan een tweetal opmerkingen worden geplaatst. Een opmerking is reeds geplaatst in paragraaf 3.2 bij de toelichting op de ISP-aanpak. In de SMT-tools van ISP is MVO nog als apart onderdeel opgenomen en is aldus niet geïntegreerd in de SMT-strategieën. De tools die in dit onderzoek zijn ontwikkeld, zijn op deze SMT-tools gebaseerd. Echter, uit de theorie rondom het ECSF-raamwerk in paragraaf 2.2.3 blijkt dat binnen elke organisatiewaarde/ strategie de mogelijkheid bestaat om aan MVO te doen. Met andere woorden is MVO dan geïntegreerd in de strategie, procedures en uitvoering van een organisatie; niet als een apart onderdeel zoals in de Strategieën radar plot.

De tweede opmerking is dat de huidige radar plot Strategieën van de SMT/ISP-aanpak zou moeten bestaan uit drie lagen, namelijk strategisch, tactisch en operationeel. Dit resulteert ten aanzien van mogelijke managementinterventies in een onderscheid in 'framing' (in INK termen: het richten) op strategisch niveau, 'alignment' (in INK termen: het inrichten) op tactisch en 'deployment' (in INK termen: het verrichten) op operationeel niveau. Onder strategisch zouden dan vallen horizontale/verticale samenwerking (producentensamenwerking en integratie ketenschakels), diversificatie, specialisatie, economisch efficiënt en bulkproduct. Onder de tactische overwegingen zouden dan termen staan als andere structuur, aandacht voor in- en verkoop, 'wait en see', locatiekeuze en dergelijke. Onder operationeel zou bijvoorbeeld kunnen vallen planning, procedures (Conduct venster in het MVO-ketensamenwerkingsmodel), richtlijnen en prestatiecriteria (Control venster in het MVO-ketensamenwerkingsmodel). Door middel van een doorkliksysteem in het computerprogramma kan men van de Strategie laag/radar plot naar de daaronder liggende laag/radar plot voor tactische overwegingen en operationele aspecten gaan. De verschillende tactische termen hangen daarbij aldus samen met de daarbij gekozen strategie.

Over de keuze van de strategieën in de SMT-tools kan tevens een opmerking worden gemaakt. Waarom is gekozen voor deze strategieën? Zo wordt in de literatuur ook vaak de indeling van strategieën van Porter gebruikt, te weten: lage kosten (bulkproductie), diversificatie (toegevoegde waarde) en specialisatie (nichemarkt). Ook zou gedacht kunnen worden aan de vier strategieën die Hadjono onderscheid, namelijk: Efficiëntie, Effectiviteit, Flexibiliteit en Creativiteit. Beide indelingen identificeren strategieën die op hoofdzaken onderscheiden. Ten aanzien van de SMT-tools moet nader worden onderzocht in hoeverre de strategieën wederzijds uitsluitend zijn.

In relatie tot het in dit onderzoek ontwikkelde MVO-ketensamenwerkingsmodel is ten aanzien van GRI geconstateerd dat de huidige GRI-systematiek nog niet toereikend is. De GRI-systematiek is meer procedureel/formeel en minder inhoudelijk, met name op de GRI-onderdelen Visie & Strategie en Profiel. Echter, juist voor deze onderdelen geldt dat inhoud voor de MVO-ketensamenwerking van belang is. Vervolgonderzoek is daarom nodig naar de aanknopingspunten tussen het MVO-ketensamenwerkingsmodel en deze GRI-onderdelen, om zo inhoud aan te brengen en om te kunnen bijdragen aan een betere informatie-uitwisseling tussen bedrijven die het zoekproces naar passende partners vergemakkelijkt.

In dit onderzoek is geconstateerd dat het 4-fasen (effectiviteit, efficiëntie, flexibiliteit en creativiteit) model van Hadjono met de vier onderscheiden strategieën het geheel structureert. Op basis daarvan zijn interventies mogelijk. Bijvoorbeeld wanneer een organisatie een interne focus heeft samen met de core competentie Commercie, kan zij de interventie 'kennis ontwikkelen' uitvoeren (zie ook bijlage 1 het 4-fasenmodel van Hadjono). Of indien een organisatie een focus heeft op verandering kan zij ten aanzien van de core competentie Materieel, opnieuw de middelen evalueren als interventie. Ten aanzien van de interventies van Hadjono en het toepasbaar maken ervan voor de foodsector dient nog verder onderzoek te worden gedaan.

Literatuur

Hoofdstuk 2

Bechtel, C., *An Investigation into the Antecedents of Trust in Cooperative Buyer-Supplier Relationships*. PhD Thesis, Michigan State University, Department of Marketing and Supply Chain Management, 1998.

Cobbenhagen, J., *Managing innovation at the company level. A study on non-sector specific success factors.* University Press Maastricht, Maastricht, 1999.

Doz, Y.L., G. Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Boston, Harvard Business School Press, 1998.

Ebers, M., 'Explaining Interorganizational Network Formation'. In: Ebers, M. (ed.), *The Formation of Inter-Organizational Networks.* Oxford University Press, 1997, pp 3-40.

ECSF, *Train the trainer course*, uitgereikt materiaal tijdens deze cursus, september 2003 in Rotterdam, 2003.

ECSF, *Self-assessment on Corporate Sustainability.* Draft version, February 2004, 2004a.

ECSF, *ECSF - European Corporate Sustainability Framework*. Implementation Model, Draft PowerPoint presentation of ECSF, April 2004, 2004b.

Hardjono, T.W. en M.B.V. Rouppe van der Voort (z.j.), *The four-phase model.* Maturity of organisations and Business Excellence.

INK, *Handleiding Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel Ondernemingen.* Instituut Nederlandse Kwaliteit, september 2000, 2e druk, 2000, 44 p.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *Focus op strategie.* Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, 2001, 336 p.

Klein Woolthuis, R.J.A., *Sleeping with the Enemy: Trust, Dependence and Contract in Interorganisational Relationships*. PhD Thesis, Universiteit Twente, 1999.

Langley, A., *Strategies for Theorizing from Process Data*. Academy of Management Review. Vol. 24, Oct., 1999.

Langley, A., *Strategies for Theorizing From Process Data*. Academy of Management Review, October 1999.

Lewicki, R.J., B.B. Bunker, 'Developing and Maintaining Trust in Work Relationships'. In: Kramer, R.M., T.R. Tyler (eds.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, Calif., Sage Publications, 1996.

Marrewijk, M. en T.W Hardjono, *European Corporate Sustainability Framework for Managing Complexity and Corporate Transformation.* Journal of Business Ethics. Vol. 44, 2003, pp. 121-132.

Miles, M.B. en A.M. Huberman, *Qualitative Data Analysis, 2nd edition.* Thousand Oaks, Calif., Sage Publications, 1994.

Ring, P. en A.H. van de Ven, *Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships.* Academy of Management Review. Vol. 19, no. 1, 1994, pp. 90-118.

Ven, A.H. van de, *Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note*. Strategic Management Journal. Vol. 13, 1992, pp. 169-188.

Ven, A.H. van de, Poole en M. Scott, *Explaining Development and Change in Organizations*. Vol. 20, no. 3, 1995, pp. 510-540.

Gebruikte website(s)
www.balancedscorecard.org
www.ecsf.info
www.efqm.org
www.squeme.nl

Hoofdstuk 3

Ham, van den en Postma, Intern LEI rapport, 2003, niet verkrijgbaar.

Smit, C.T., A.C.G. Beldman, D.W. de Hoop en A.M. Prins, *The entrepreneur as pivot in the transition to sustainable livestock production systems. Results of the project within the framework of the M LNV-programme 'Future Livestock Production Systems'*. Project: High Quality & Community Farming, 2003.

Hoofdstuk 4

Accountability, *Assurance standard AA 1000.* London, 2003.

Berenschot, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de etalage 2002*. Utrecht, 2002.

Berenschot, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de etalage 2003*. Utrecht, 2003.

Bremmers, H.J. en S.W.F Omta, *Towards an improved environmental reporting structure for companies in food and agribusiness chains.* Paper presented at IAMA congress Cancun, June 2003.

Bosmans, P., *Vergelijkende studie tussen de duurzaamheidsverslaggeving van Belgische en internationale ondernemingen.* Febeoop, 2002.

Calker, K.J. van, *Identifying and ranking attributes that determine sustainability in Dutch dairy farming.* Working paper WUR, 2002.

CSR Network, *Material world, the 2003 benchmark survey of global reporting* (summary), 2003.

Dijksma, J., 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen en milieu in Nederlandse directieverslagen'. In: *Accounting* nr. 12 5-14, 2002.

DHV, *Resultaten onderzoek naar duurzaamheidsverslaggeving bij Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen.* Amersfoort, 2001.

Duvo, *Sustainability in the picture.* Amsterdam, 2002.

Duvo, *Initiatives on sustainable development in the food sector worldwide.* Amsterdam, 2002.

Duvo, *Duurzaamheid vraagt om openheid.* Amsterdam, 2003.

EC, *Statistische informatie voor indicatoren voor de integratie van milieuaspecten in het gemeenschappelijk landbouwbeleid.* Com (2001) 144, Brussel, 2001.

EC, *A framework for indicators for the economic and social dimensions of sustainable agriculture and rural development.* Brussel, 2001.

EC, *Duurzame ontwikkeling in Europa voor een betere wereld: Een strategie van de Europese Unie voor duurzame ontwikkling.* Brussel Com(2001) 264, 2001.

EC, *Groenboek: De bevordering van een Europees kader voor de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven.* Com(2001) 366, Brussel, 2001.

EC, *The White Paper.* Corporate Social Responsibility: A business contribution to sustainable development, COM(2002)347, Brussel, 2002.

Entico Corporation, *Corporate responsibility- responding to the global challenge.* Colchester, UK, 2003.

European sustainability reporting awards, Report of the judges 2002, 2002.

FEE, *Providing assurance on sustainability reports.* Brussel, 2002.

Global Reporting Initiative, *Sustainability Reporting Guidelines 2000.* Boston, 2000.

Global Reporting Initiative, *Sustainability Reporting Guidelines 2002.* Boston, 2002.

GRI, *GRI and other initiatives.* Amsterdam, 2003a, www.globalreporting.org

Global Reporting Initiative, *Business plan 2003-2005.* Amsterdam, 2003.

Global Reporting Initiative, *Telecommunications sector supplement.* Amsterdam, 2003.

Global Reporting Initiative, *Tour operators' sector supplement.* Amsterdam, 2003.

Global Reporting Initiative, *Financial services sector supplement: social performance.* Amsterdam, 2003.

Global Reporting Initiative, *Automotive sector supplement-draft.* Amsterdam, 2003.

Global Reporting Initiative, *Duurzaamheidsverslaglegging.* Presentatie bij GRI seminair, Driebergen, 2003f.

Global Reporting Initiative, *Public Agency Sustainability Reporting.* Amsterdam, 2004a.

Hani, F., F. Braga, A. Stampli, T. Keller, M. Fischer en H. Porsche, *Rise, a tool for holistic sustainability assessment at farm level.* Paper presented at IAMA congress Cancun, June 2003, 2003.

Hedberg C.J. en F. von Malmborg, 'The GRI and corporate sustainability reporting in Swedisch companies'; In: *Corporate social responsibility and environmental management 10.* 2003, pp. 153-164.

Instituut voor bedrijfsrevisoren, *Juryrapport voor het beste milieurapport en duurzaam ondernemen 2001*. prijs 2002, Brussel, 2002.

Herkstroter, C.A.J. en F.J. de Graaf, 'Verantwoord ondernemen en rapportage', In: *ESB.* 12-7-2002, 2002, pp. 528-529.

Herkstroter, C.A.J., 'Verantwoord ondernemen', In: *MAB* sept. 2000, 2000, pp. 360-362.

Holterman, W., 'Transparantie en de marktwaarde van een onderneming', In: *MAB* december 2002, 2002, pp. 574-582.

Hummels, H., 'Maatschappelijke informatie voor beleggers', In: *Accounting* nr. 12, 2002, pp. 21-32.

Kamp-Roelands, A.E.M., 'Maatschappelijk verslaggeving en verificatie: Geboden zekerheid? Voorzichtigheid geboden!', In: *MAB* sept 2001, 2001, pp. 372-382.

Kamp-Roelands, A.E.M., *Maatschappelijk verslaggeving en assurance opdrachten.* NIVRA, Amsterdam, 2002.

Kamp-Roelands, A.E.M., *RJ Richtlijn 400 en Handreiking Maatschappelijk verslaggeving.* Presentatie bij uitreiking beste MVO jaarverslag, Den Haag, 2003.

Kolk, A., 'Nieuwe ontwikkelingen in duurzaamheidsverslagging', In: *Financial Accouting*, nr 10, oktober 2002, 2002, pp. 2-7.

Kolk, A., 'Maatschappelijke verslaggeving, de Internationale situatie', In: *MAB*, nov. 2002, 2002, pp. 504-512.

Koning, P. de, *Overeenkomsten en verschillen tussen corporate governance en MVO.* Presentatie bij GRI seminair, Driebergen, 2003.

KPMG/Institute of environmental management, *International survey of environmental reporting 1999.* 2001.

KPMG, *Verslaglegging op milieu en sociaal gebied in 2000, de top 100 Nederlandse concerns nader bekeken.* 2002.

Landsis, *Indicators for sustainable agriculture.* Luxembourg, 2003.

LNV, *Belofte maakt schuld: internationale doelen en indicatoren voor duurzame ontwikkeling op het terrein van LNV.* Den Haag, 2003.

Meeusen, M.J.G en E. ten Pierick, *Meten van duurzaamheid - naar een instrument voor agroketens.* Rapport 5.02.11, LEI, Den Haag, 2002.

Milieudefensie, *Duurzaamheid van agrarische grondstoffen in de voedingsmiddelenindustrie.* Amsterdam, 2003.

Morhardt, J.E., S. Baird en K. Freeman, 'Scoring corporate environmental and sustainability reports using GRI 2000, ISO 14031 and other criteria', In: *Corporate social responsibility and environmental management* 9, 2002, pp. 215-233.

OECD, *Environmental indicators for agriculture: methods and results.* Paris, 2000.

OECD, *The OECD guidelines and other corporate responsibility instruments: a comparison.* Paris, 2001a.

OECD, *The OECD guidelines for multinational enterprises: text, commentary and clarifications.* Paris, 2001b.

Pannenbakker, R. en J.A. Boone, *Comparision of reporting on sustainability of 25 biggest Dutch Food companies.* LEI, Den Haag, 2004.

Pierick, E ten, J.A. Boone, K. J. Kramer en M.J.G. Meeusen, *SCR Performance Measurement in the Food sector: methodological issues.* LEI, Den Haag (forthcoming), 2004.

Raad voor de Jaarverslaggeving, *Ontwerp richtlijn 400 jaarverslag.* Amsterdam, 2002.

Raad voor de Jaarverslaggeving, *Handreiking voor maatschappelijke verslaggeving.* Amsterdam, 2003.

Rothuizen, 'Proeftuin MVO', In: *De accountant*; nov 2002, 2002, pp. 16-19.

SAI, *A food industry platform.* Presentation on IAMA conference, 2002.

Schäfer Elinder, L., 'Public health should return to the core of CAP reform'. In: *Eurochoices* vol 2, no 2, 2003, pp. 32-36.

Siris, *Sustainability and environmental reporters benchmarking program 2001-2002 Australia/New Zealand.* 2003.

Social Accountability International, *SA 8000, international standard.* New York, 2001.

Stratos, *Corporate sustainability reporting in Canada: A 2002 update.* Ottawa, 2002.

Sustainability/UNEP, *Trust us the global reporters 2002 survey of corporate sustainability reporting* (samenvatting), London, 2002.

Slingerland, M.A., J.A. Klijn, R.H.G. Jongman en J.W. van der Schans, *The unifying power of sustainable development - towards balanced choices between people, planet and profit in agricultural production chain and rural land use: the role of science.* WUR, Wageningen, 2003.

Trienkens, J. en A. Beulens, *Innovation through international food supply chain development: A research agenda.* Paper presented at IAMA conference, Cancun, 2003.

VBDO, *Corporate duurzaamheidsverslagen langs de GRI meetlat 1999, 2000 en 2001.* Culemborg, 2002.

Vidal, C., *Towards sustainable agriculture: What indicators should we use to measure it.* Eurostat, Luxembourg, 2003.

Vogelzang, T., J.A. Boone, F. Eiff, E. ten Pierick en C.J.A.M. de Bont, *Social Corporate Performance Benchmark of 6 companies from the European Dairy Industry*. LEI, Den Haag, 2003.

VROM, *Evaluatie milieuverslaggeving-discussiedocument.* Den Haag, 2003.

Wallage, Ph., 'De opmars van het duurzaamheidsverslag', In: *MAB* juni 2002, 2002, pp. 250-252.

Wallage, Ph., 'Verificatie van integrale ondernemingsverslaggeving', In: *MAB* sept 2000, 2000, pp. 384-391.

WBCSD, *Sustainable development reporting - striking the balance.* Geneva, 2002.

Wempe, J., 'De onderneming, sociale rapportage en de verificatie', In: *MAB* sept 2000, 2000, pp. 375-381.

Worldbank, *World Development report 2003.* Washington D.C., 2003.

Company reports

Arla, *Environmental report*, 2001, 2002.

Campina, *Milieuverslagen 2002 en 2003.* 2002, 2003.

Chiquita, *Corporate responsibility report 2001*. 2002.

Danone, *Corporate responsibility report 2001*. 2002.

Heineken, *Veiligheid, Gezondheid en Milieu verslag 2000/2001*. 2002.

Heineken, *Update 2002 safety, health and environment report.* 2003.

Nestlé, *Management report 2002*. 2003.

Nutreco, *Social and environmental report 2001*. 2002.

Unilever, *Environmental and social report 2001*. 2002.

Unilever, *Growing for the future - Unilever and sustainable agriculture.* 2002.

Gebruikte website(s)

www.globalreporting.org (Website GRI)

Bijlage 1 Toelichting opbouw ECSF raamwerk

Emergent Cyclical Levels of Existence, Graves

De Emergent Cyclical Levels of Existence theorie van Graves is een alomvattend raamwerk; niet een model maar een 'point of view'. Graves is van mening dat waarom mensen in verschillende werelden lijken te leven, te maken heeft met het feit dat er *geen type mensen* zijn, maar dat er *systemen in* mensen zijn en op verschillende manieren gedacht wordt over dingen. Graves onderscheidt daarbij verschillende waardensystemen (kleuren):

Beige (ik) : survival of the fittest
Paars (wij) : familie, (volks)stammen
Rood (ik) : feodale systemen, hedonisme, willekeur, pikorde
Blauw (wij) : keizerrijken, normen en waarden in wetten vastgelegd, stikkende bureaucratie
Oranje (ik) : drijfveer van de individu, eigenwaarde, ongelijkheid
Groen (wij) : zoeken naar harmonie, alle mensen mogen er zijn
Geel (ik) : ego geconcentreerd, maar overschrijdend (daarentegen zijn blauw, oranje en groen conflicterend)
Turqoise (wij) : holistisch, vanuit het grote geheel naar het individu



© National Values Center, Santa Barbara CA 93140

De op de lange termijn trend hierbij is dat steeds complexere systemen ontstaan: 'Human development is an emergent, oscillating process that subordinates older, less complex ways of thinking/being, to newer, more expansive, more complex ones. Older systems do NOT disappear, but are subsumes within the more elaborate ones and can be reactivated when older problems resurface.' Graves is verder van mening dat geen enkel waardensysteem intrinsiek 'beter' of 'slechter' is dan de ander: 'Appropriatness to the milieu and conditions of existence are the key.'

4-Fasenmodel, Hadjono

Het 4-fasenmodel is voor managers en management consultants een handig model om de huidige organisatie te analyseren en om te kunnen bepalen wat de organisatorische controle punten en interventies moeten zijn in relatie tot hun strategie. Het laat ook zien welke strategie het meeste in aanmerking komt voor een organisatie vanuit het vertrekpunt van de huidige situatie. Dus ook wat de mogelijke discrepantie is tussen de meest in aanmerkingkomende strategie vanuit een marktvertrekpunt en vanuit een organisatieoogpunt. Het model geeft richtlijnen voor een programma voor organisatieverandering (Hardjono en Rouppe van der Voort, z.j.). Dit vierfasen model bestaat uit vier lagen:

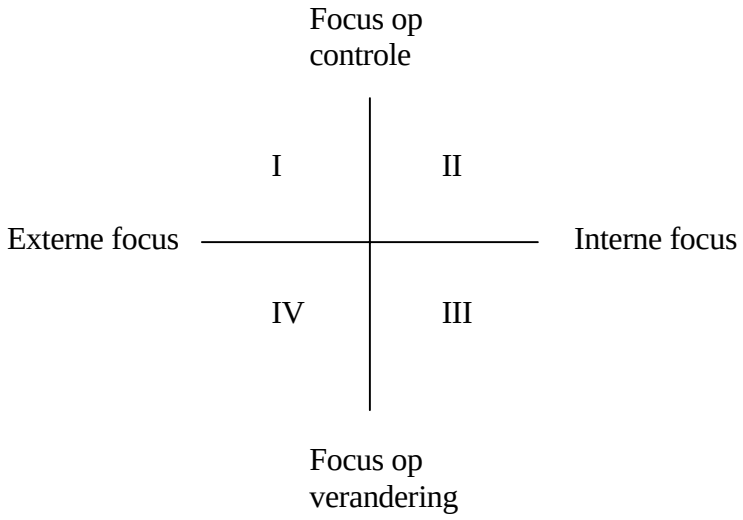
1. de vier basis competenties;
2. de organisatieoriëntaties;
3. de strategische veronderstellingen en de prestatiecriteria;
4. en de verandering in de tijd.

Ad 1)
Dit model onderscheidt vier basis competenties, te weten: 'Material, Commercial, Socialisation en Intellectual'. Dit zijn meer of min filosofische voorstellingen van wat mensen drijft en daarom wat organisaties drijft. De origine van deze competenties kunnen worden teruggevonden in religie, filosofie, als ook allerlei sociologische en psychologische onderzoeken.

Ad 2)
De tweede laag identificeert vier mogelijke organisatieoriëntaties als een resultante van twee dichotomies,[1] namelijk:
Externe <-> Interne oriëntatie
Controle <-> Flexibiliteitoriëntatie

Kwadrant I staat voor marktgeoriënteerd of marketing georiënteerd (in de traditionele betekenis), kwadrant II representeert een organisatie die georiënteerd is op productiviteit, Kwadrant III staat voor een organisatie met lenigheid/flexibiliteit en in kwadrant IV is een organisatie gericht op innovatie.

[1] Dichotomie: het ene niet kunnen zien, zonder dat je het andere begrijpt (naar binnenkijken, zonder dat je naar buiten kan kijken). Het waardensysteem turqoise kan zich onttrekken aan de interne/externe dicotomie.



De combinatie van de vier basis competenties en de vier organisatieoriëntaties leiden tot een set van mogelijke organisatie-interventies. Echter uit onderzoek blijkt dat een organisatie niet én een interne én een externe focus kan hebben. Hetzelfde geldt voor controle versus verandering. Wel kan een organisatie extern gefocust zijn gecombineerd met een focus op controle. Kortom een organisatie kan zich in een van de bovenstaande vier kwadranten bevinden. Elke oriëntatie in combinatie met de vier basis competenties geeft dan een set van organisatie-interventies, zie figuur B1.1.

	Externe focus	Focus op controle	Interne focus	Focus op verandering
Materieel	Produceer	Winst	Aantrekken van financiële middelen	Opnieuw evalueren van middelen
Commercieel	Genereer vraag (bijv. bij adverteren)	Plannen en 'order'	Ontwikkel kennis	Herken verandering
Socialisatie	Anticipeer op de sociale omgeving van de organisatie	Structureren	Ontwikkel sociaal systeem	Genereer ideeën
Intellectueel	Anticipeer op de intellectuele omgeving van de organisatie (bijv. economische, technische, politieke en demografische ontwikkelingen)	Uitleggen en voorspellen	Onderzoek naar de organisatie zelf	Evalueer

Figuur B1.1 Set van organisatie-interventies

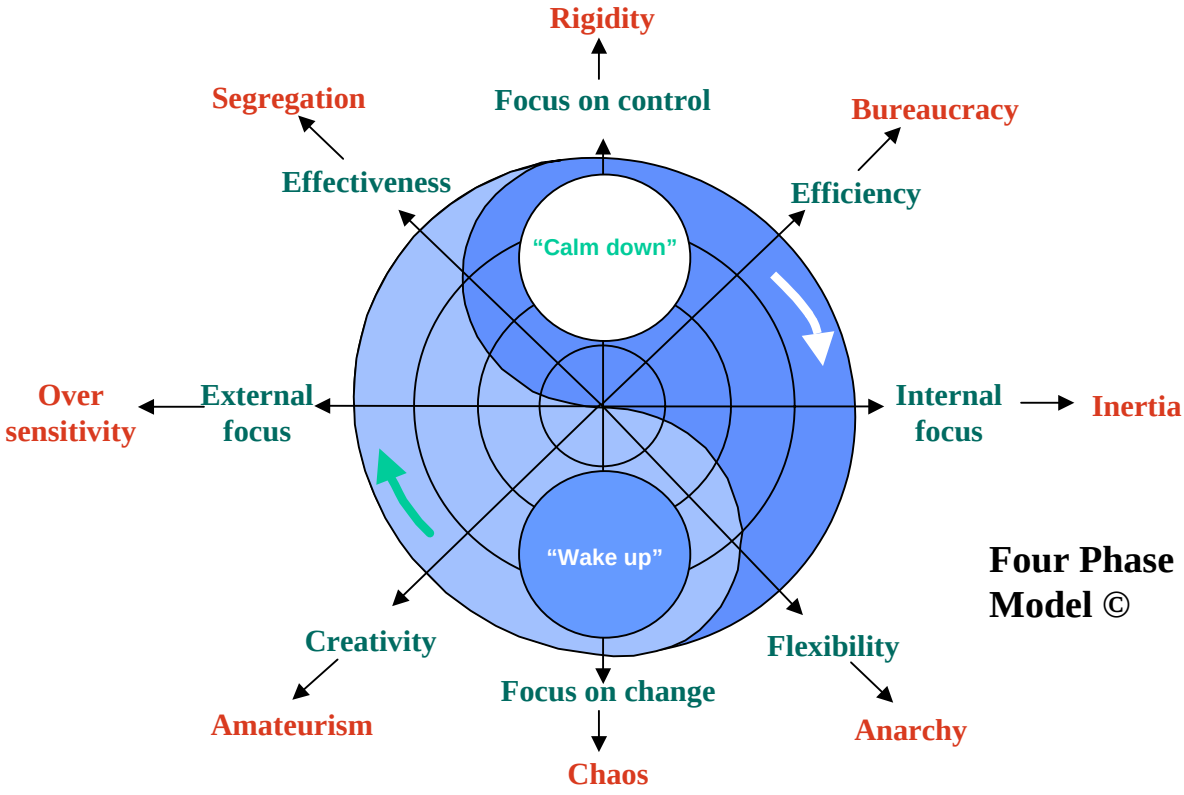
Ad 3)
Deze derde laag legt ook een relatie tussen de interventies in de organisatie en de set van prestatiecriteria aan de ene kant en de typen markten vanuit een strategisch oogpunt aan de andere kant. Hier zijn ook vier typen van markten geïdentificeerd met daarbij het meest passende soort type leiderschap en methoden van besluitvorming. De vier strategische oriëntaties bestaan uit (zie ook figuur B1.2): Kwadrant I Effectiviteit, Kwadrant II Efficiëntie, Kwadrant III

Flexibiliteit en Kwadrant IV Creativiteit.

	Effectiviteit	Efficiëntie	Flexibilteit	Creativiteit
Materieel	Cash flow	Winst	Re-allocatie	Mogelijkheden
Commercieel	Marktaandeel	Routine	Werkmethoden	Nieuwe producten
Socialisatie	Richting	Hiërarchie	Gedeelde waarden	Ondernemersschap
Intellectueel	Planning	Synergie	Mission statement	Inventiviteit
Doorschieten	Myopie ('bijziend-heid')	Bureaucratie	Anarchie	Hobbïsme

Figuur B1.2 Strategische oriëntaties

Ad 4)
De vierde laag maakt het model dynamisch en brengt de factor tijd in. Het laat zien hoe de organisatie kan of zou moeten ontwikkelen van de ene strategische veronderstelling naar een andere. Met deze laag wordt het concept van een fase waarin een organisatie zich kan bevinden geïntroduceerd. Zo'n fase is een staat in welke een organisatie kan zijn als uitkomst van een keuze voor een strategische premisse of van een natuurlijke ontwikkeling.



EFQM-model (European Foundation for Qualtiy Management)[1]

De 'European Foundation for Quality Management' heeft in 1988 een kwaliteitsmodel ontwikkeld dat bekend staat als het EFQM-model. Het model kent negen aandachtsgebieden, bestaande uit vijf organisatiegebieden (leiderschap, beleid & strategie, personeelsmanagement, middelenmanagement & samenwerking en processen) en vier resultaatgebieden (waardering door klanten, waardering door personeel, waardering door de maatschappij en ondernemingsresultaten). Deze negen kwaliteitsgebieden staan niet los van elkaar, maar vertonen een zekere samenhang, zoals in figuur B1.3 is weergegeven.



Figuur B1.3 EFQM-model

INK-model

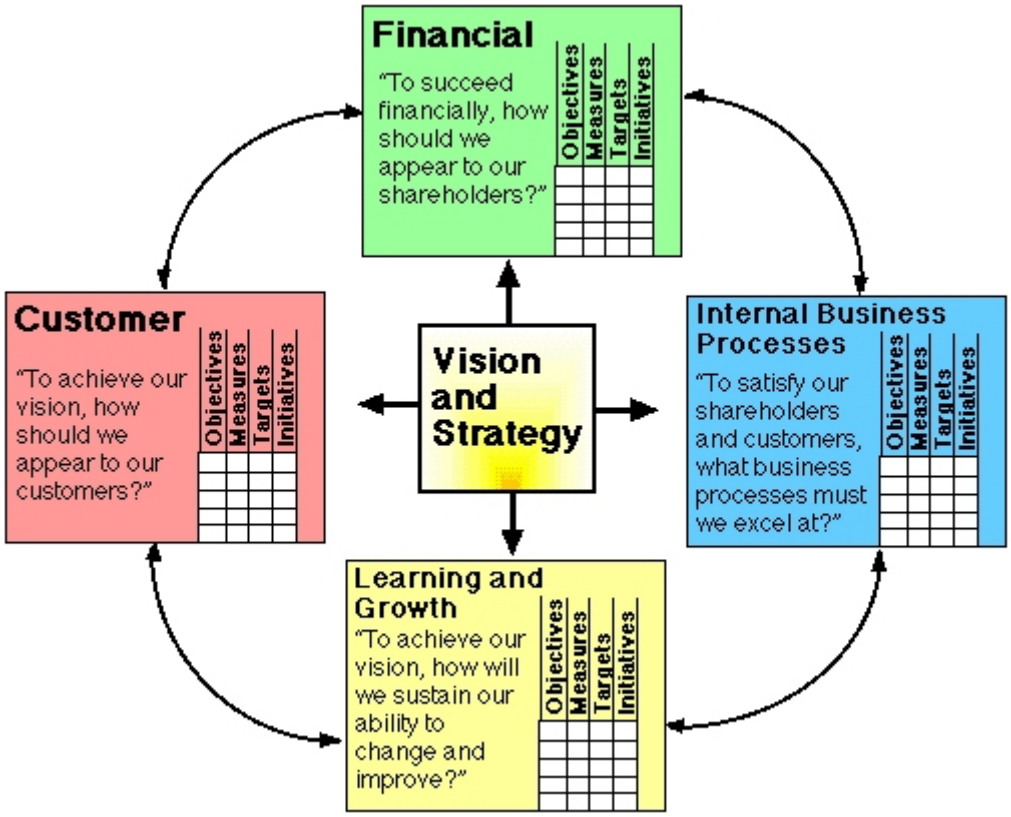
In de systematische aanpak volgens TQM groeit een bedrijf in vijf fasen naar het hoogste niveau, de fasen zijn (INK, 2000):

- *Productgericht:* het eindproduct en het oplossen van kwaliteitsproblemen staat centraal. Gegevens worden verzameld op hoofdlijnen en betreffen productie, opbrengsten en kosten;
- *Procesgericht:* de beheersing van het productieproces voor het product staat centraal. Op basis van het principe 'meten is weten' wordt het proces verbeterd. In de bewust verzamelde gegevens wordt gezocht naar trends;
- *Systeem/bedrijfsgericht:* het bedrijf richt zich op het verbeteren van de totale organisatie inclusief ondersteunende processen. Metingen zijn gericht op het signaleren van ontwikkelingen. Tevens wordt bepaald of de doelen zijn gehaald;
- *Ketengericht:* de totale organisatie wordt in relatie gebracht met leveranciers en afnemers. Met gezamenlijke kennis en capaciteit wordt gestreefd naar een win-win situatie. Het bedrijf vergelijkt zich met de besten in de branche;
- *Maatschappijgericht:* visie en beleid van het bedrijf zijn gebaseerd op verantwoordelijkheidsgevoel voor de maatschappij. De zorg voor kwaliteit is zowel intern als extern verankerd. Het bedrijf vergelijkt zich met andere bedrijven.

[1] www.efqm.org

De Balanced Scorecard

De BSC is begin negentiger jaren ontwikkeld door drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) en David Norton (Balanced Scorecard Collaborative). Het is een management systeem, niet alleen een methodiek, dat organisaties de mogelijkheid verschaft om hun visie en strategie helder en toepasbaar te krijgen (Focus op strategie, 2001). De BSC gaat er vanuit dat het succes van een organisatie afhankelijk is van vier perspectieven (zie figuur B1.4). De mate van het succes wordt gemeten door aparte indicatoren van deze perspectieven. De balans tussen succes en falen wordt uiteindelijk weergegeven door vergelijking van de vier perspectieven en optelling tot een totaalscore.



Figuur B1.4 The Balanced Scorecard (www.balancedscorecard.org)

Het leren- en groeiperspectief gaat ervan uit dat leren en groeien de essentiële basis vormen voor het succes van elke kennisverwerkende organisatie. Dit geschiedt onder meer door training van medewerkers en organisatieculturele attitudes die bijdragen aan de verbetering van zowel de individuele medewerker als de organisatie. Zij moeten continue blijven leren en zich aanpassen aan een dynamische omgeving (zie ook INK-model). Belangrijke indicatoren zijn onder meer de individuele bedrijfsprestaties van de medewerkers, vakbekwaamheid van het personeel, de beschikbaarheid van strategische competenties en

strategische informatie, de mate waarin het werkklimaat wordt beoordeeld, goede arbeidsverhoudingen en (productie)procesverbetering.

Het businessproces-perspectief verwijst naar de interne organisatieprocessen. Dit perspectief verschaft managers inzicht in de mate van succes van de organisatie om te voldoen aan de missie en zo de wensen en eisen van de klanten. Twee typen businessprocessen worden onderscheiden: (1) missiegeoriënteerde processen en (2) ondersteunende processen. De eerste geven de richting en strategie waarin de organisatie zich wil begeven weer. De tweede zijn de praktische activiteiten die ondernomen moeten worden om aan de missie te voldoen. Belangrijke indicatoren zijn onder meer het rendement van nieuwe producten, de acceptatie van nieuwe producten, de realisatie van doelen, het verschil met de gewenste opbrengst, het aantal productiestoringen, (ongewenste) voorraden, het niet kunnen leveren op het gewenste tijdstip (uitverkochte producten), het percentage perfecte leveringen, het percentage klasse A-fabrieken/afdelingen, het aantal milieu-incidenten en het ziekteverzuim.

Het klantenperspectief: de wijze waarop de klanten de organisatie en haar producten beoordelen is essentieel om succesvol te zijn. Twee belangrijke indicatoren bepalen deze wijze: (1) de focus, het inspelen op (toekomstige) wensen en eisen van klanten en (2) satisfactie, de wijze waarop klanten de producten en de organisatie als geheel, beoordelen. Belangrijke indicatoren zijn onder meer de beoordeling door derden, groei van afnemers, levering van prijs, tijd, en productkwaliteit en dienstverlening naar de klant.

Het financiële perspectief gaat er tot slot vanuit dat financiën altijd prioriteit zullen hebben om een organisatie succesvol te maken en te houden. Hierbij dient een organisatie zich af te vragen wat het succes bepaalt richting alle stakeholders waarmee een organisatie economisch gezien rekening mee moet houden en aandeelhouders en/of coöperatieleden in het bijzonder. Belangrijke indicatoren zijn onder meer de kasstroom, 'return on investment', (omzet)groei, percentage duurdere producten, winstgevendheid en inkomsten uit de bedrijfsvoering (www.balancedscorecard.org).

Bijlage 2 Eerste deel vragenlijst van MVO Assessment tool

LEIDERSCHAP

Vraag 1 - Missie

Wat zegt de missie van uw organisatie over leiderschap ten aanzien van MVO?

Gelieve schrijf hier uw missie of enkele sleutelwoorden op:

……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:

- Onze missie reflecteert dat onze organisatie staat voor het creëren van welzijn, in overeenstemming is met wet- en regelgeving en stimuleert 'stewardship'.
- Onze missie reflecteert dat onze organisatie sociale en/of milieu aspecten integreert in de bedrijfsoperaties en in besluitvorming, op voorwaarde dat het bijdraagt aan het succes - de financiële prestaties - van de organisatie.
- Onze missie reflecteert dat onze organisatie de economische, sociale en milieu belangen afweegt, welke alle drie op zichzelf belangrijk zijn. Menselijk potentieel, sociale verantwoordelijkheid en het geven om de planeet/wereld, worden als zodanig belangrijk gevonden.
- Onze missie reflecteert dat onze organisatie in zichzelf duurzaam is. MVO wordt gezien als organiseren en duurzaamheid wordt gezien als de onoverkomelijke richting die ontwikkeling neemt.

Vraag 2 - Identiteit

Wat zegt de identiteit van uw organisatie over leiderschap ten aanzien van MVO?

Gelieve omschrijf hier uw organisatie identiteit in enkele sleutelwoorden op:

……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:

- Onze leiders geven aan dat MVO een morele en wettelijke plicht is voor de organisatie als geheel.
- Onze leiders identificeren het niet gehoorzamen als een bedreiging voor de onderneming, maar vrijwillige maatregels als commerciemogelijkheden.
- Onze leiders spreiden ten toon een gevoel van 'behoren bij' en 'verwantschap'. Onze leiders geven om MVO.
- Onze leiders antwoorden op de snelheid van veranderingen en complexiteit, MVO gaat over het werkelijk begrijpen van dynamica en processen.

Vraag 3 - Waarden

Welke waarden tracht uw organisatie te behalen/te hanteren?

Gelieve omschrijf hier de organisatiewaarden (waarden uitspraak):

……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:

- Leiders dwingen een cultuur af waarin waarden als loyaliteit, discipline, gerechtigheid, orde, stabiliteit, gehoorzaamheid en cijfers het goed doen.
- Leiders stimuleren een cultuur waarin waarden als succes, materialistische winst, imago, productiviteit en ondernemerschap het goed doen.
- Leiders ondersteunen een cultuur welke het resultaat is van een dialoog tussen alle leden van de organisatie. Belangrijkste waarden zijn harmonie, gelijkheid, zorgen om, geduld, eerlijkheid en openheid.
- Leiders zijn onderdeel van een cultuur welke het resultaat is van een interactie van alle betrokken entiteiten in het netwerk waarin de organisatie zich bevindt. Belangrijkste waarden zijn systeemdenken, flexibiliteit, begrip en lange termijn oriëntatie.

Vraag 4 - Energie

Wat zijn de drijfveren van de leiders van uw organisatie om aan MVO te doen?

Gelieve omschrijf hier de energiebronnen die ervoor zorgen dat het management MVO integreert met de bedrijfsprocessen:

……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:

- Ons bestuur 'geeft het goede voorbeeld', voorgeschreven door moraal en de wet. Ze zijn echte managers die de operationele gang van zaken controleren en worden geaccepteerd als de gelegitimeerde autoriteit.
- Onze managers manifesteren zichzelf als ondernemers die de commerciële zaak voor MVO koesteren, waarmee zij nieuwe kansen en mogelijkheden creëren.
- Onze leiders verlenen service aan de groep en treden op als coaches voor de werknemers, daarbij koesteren zij verbintenis en integratie. Onze leiders 'geven om'.
- Mensen in de organisatie erkennen MVO als een wederzijdse uitdaging voor alle stakeholders en dragen bij aan een synergetische benadering.

Vraag 5 - Stroom/stroming

Hoe zou u het organisatie klimaat ten aanzien van MVO omschrijven, wat motiveert leiders?

Gelieve omschrijf hier de motivatie voor MVO in enkele sleutelwoorden op of geef enkele voorbeelden:

……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:

- Leiders zijn betrokken bij MVO omdat zij aan de wet- en regelgeving willen voldoen en mijden risico.
- Leiders zijn de drijfveren achter MVO, omdat het de winstgevendheid verhoogt en het optreden van de organisatie versterkt. MVO is een marketing issue, het verhoogt het succes.
- Leiders promoten een systeem benadering omdat inschakeling van stakeholders leer- en verbetermogelijkheden zal bieden voor de organisatie
- We koesteren systeeminnovaties, door binnen het netwerk geregelde oplossingen te bieden die resulteren in doorbraken in duurzame ontwikkeling.

STRATEGIEËN EN BELEID

Vraag 6 - Missie

Wat is het idee achter de vertaling van de missie naar MVO-strategieën en het MVO-beleid?
Gelieve schrijf hier de basis ideeën of geef enkele sleutelwoorden/voorbeelden:
……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:

- Onze missie is vertaald in MVO-strategieën door het opstellen van regels zodat de organisatie volgens de regels kan opereren.
- Onze missie is vertaald in MVO-strategieën en beleid om de grenzen aan te geven om zo een betere winst te behalen en de organisatieprestaties en reputatie te verbeteren.
- Onze missie is vertaald in MVO-strategieën en beleid om lange termijn succes van de organisatie te garanderen, vanuit het basis idee dat dit bepaald wordt door het succes van de gemeenschap/systeem waarin de organisatie opereert.
- Onze missie is vertaald in MVO-strategieën en beleid door het formuleren van een gezamenlijke benadering met de netwerkpartners, aangezien de problemen en oplossing gerelateerd aan MVO te complex zijn om individueel op te lossen.

Vraag 7 - Visie

Wat is de belangrijkste focus van uw organisatie binnen de MVO-strategieën en het MVO-beleid?
Gelieve schrijf hier deze belangrijkste strategische focus of geef enkele sleutelwoorden/voorbeelden:
……..

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:

- De belangrijkste focus van de MVO-strategie en het MVO-beleid van onze organisatie is op producten, services en productieprocessen onder wettelijke voorschriften.
- De belangrijkste focus van de MVO-strategie en het MVO-beleid van onze organisatie is op het niveau van processen vanuit een systeem en waardeketen oriëntatie, gerelateerd aan de financiële 'bottom line' en de verwachtingen van de klanten.
- De belangrijkste focus van de MVO-strategie en het MVO-beleid van onze organisatie is op het niveau van de stakeholder gemeenschap.
- De belangrijkste focus van de MVO-strategie en het MVO-beleid van onze organisatie is op het vinden van nieuwe innovatieve en synergetische oplossingen in samenwerking met alle stakeholders.

Vraag 8 - Relaties
Op welke manier zijn de MVO-strategieën en het MVO-beleid geïntegreerd in de organisatie?
Gelieve geef enkele sleutelwoorden/voorbeelden:
……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:
- Strategische overwegingen worden strategisch, tactisch en operationeel op een planmatige wijze geïmplementeerd, waarbij organisaties en de maatschappij gezien worden als te bouwen en maakbaar.
- Strategische oriëntatie is gerelateerd aan de sterkten en zwakten van de organisatie, gericht op primaire en ondersteunende processen. Het is geïmplementeerd via doelbepaling en beloningsschema's.
- Strategische oriëntatie is gerelateerd aan de gemeenschap waarin de organisatie opereert en is gericht op samenwerking en partnerschap. Het is geïmplementeerd via dialoog met de partners in de gemeenschap, omdat de organisatie wordt gezien als een open systeem.
- Strategische oriëntatie is gerelateerd aan 'co-optie' (competitie en samenwerking). Het is geïmplementeerd via een netwerkbenadering gebaseerd op strategische dialoog.

Vraag 9 - Communicatie
Op welke manier worden de ontwikkelde MVO-strategieën en het MVO-beleid gecommuniceerd in de organisatie en naar de stakeholders?
Gelieve geef enkele sleutelwoorden/voorbeelden:
……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:
- Beleidsopstelling en codes van goed gedrag zijn de basis voor interne communicatie. Uitleg is de basis van externe communicatie.
- Doelenstellingen, te bereiken resultaten en verbetering zijn onderwerpen van interne communicatie. De externe communicatie behelst het omgaan met reputatie en marketing.
- Pro-actieve communicatie tussen werknemers en management op basis van tweerichtingsverkeer is leidend in de interne communicatie. De externe communicatie is gericht op de stakeholderdialoog.
- Interne communicatie is gebaseerd op interpersoonlijke relaties en chemie. Iedereen die ideeën heeft wordt gehoord, daarna neemt de manager een besluit. Externe communicatie stemt overeen met dezelfde eisen.

MANAGEMENT VAN MENSEN
Vraag 10 - Identiteit
Op welke manier wordt aan 'people management' gedaan voor implementatie van MVO, zoals bepaald door de identiteit van de organisatie?
Gelieve geef enkele sleutelwoorden/voorbeelden:
……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:

- Werknemers worden op een beschermende wijze benaderd.
- De afhankelijkheid tussen de organisatie en de werknemer kan het best als ondersteunend worden omschreven.
- De afhankelijkheid tussen de organisatie en de werknemer kan het best als collegiaal worden omschreven.
- De afhankelijkheid tussen de organisatie en de werknemer kan het best als motiverend worden omschreven.

Vraag 11 - Waarden

Hoe worden werknemers gezien in relatie tot het toepassen van MVO?

Gelieve geef enkele sleutelwoorden of voorbeelden:

……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:

- Het inzetten van mensen voor MVO betekent additionele administratieve taken.
- Het inzetten van mensen voor MVO betekent een additionele taak voor de Human Resource afdeling welke geschikte beloningssystemen moeten ontwikkelen.
- MVO betekent dat de Human Potential afdeling additionele taken krijgt om competentieontwikkelingsprogramma's op te stellen en een cultuur van vertrouwen te creëren.
- MVO betekent voor de Human Capital afdeling dat zij individuele en collectieve belangen op elkaar moet afstemmen, met als resultaat toewijding, betrokkenheid en motivatie.

Vraag 12 - Stroom/stroming

Hoe zou u het 'people management' omschrijven die de psychologische ervaring met MVO moet optimaliseren?

Gelieve geef enkele sleutelwoorden:

……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:

- People management voorziet in een gevoel van veiligheid en rust.
- People management is gericht op het stimuleren van een gevoel van onafhankelijkheid en het controleren van de fysieke omgeving.
- People management is gericht op het delen van een gevoel van verwantschap en het verschaffen van de mogelijkheid om menselijk te kunnen zijn.
- People management is er op gericht de ervaring van bestaan ('Satre') en levensvatbaarheid in een wanordelijke wereld te faciliteren.

Vraag 13 - Communicatie

In welke mate kunnen werknemersgedrag op MVO-gebied worden gecontroleerd en worden bepaald door uw organisatie?

Gelieve geef enkele sleutelwoorden:

……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:

- We hebben aan onze werknemers verteld, uitgelegd en gedemonstreerd wat zij in bepaalde situaties moeten doen en wij verwachten van hen dat zij aan deze procedures gehoorzamen en zich hiernaar schikken.
- We hebben een contract gemaakt en we voorzien in goede voordelen, waardoor we het hen mogelijk maken om hun werk zo goed als mogelijk te doen en zij moeten zich aan onze overeenkomst houden.
- Men moet niet proberen haar werknemers te controleren en manipuleren omdat (1) het niet in de macht van de organisatie ligt om dat te doen en (2) het zou niet respectvol zijn.
- Het in overeenstemming brengen van persoonlijke en collectieve motieven en behoeften is de manier waarop progressie en groei moeten worden gevonden.

MANAGEMENT VAN MIDDELEN/BRONNEN

Vraag 14 - Waarden

Wat is het basisvertrekpunt in uw organisatie om te verzekeren dat middelen op een duurzame manier gebruikt worden?

Gelieve geef dit basis vertrekpunt middels enkele sleutelwoorden of voorbeelden:

……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:

- De organisatie zet middelen om in producten en services, en daarmee in welzijn en werkgelegenheid. Wij alloceren middelen voor milieu en sociale issues wanneer wij dit nodig achten en wanneer wij aan onze wettelijke verplichtingen moeten voldoen.
- Transformatie van middelen is om marktmogelijkheden aan te grijpen en om aan de behoeften van klanten te voldoen. Het alloceren van middelen voor onze milieu en sociale activiteiten en investeringen moeten voldoen aan de financiële criteria.
- Middelen zijn op zo'n manier gealloceerd dat het bijdraagt aan het totale systeem op de lange termijn en voorbij de korte termijn financiële opbrengsten om op die manier de overwegingen voor Duurzame Ontwikkeling te koesteren.
- De organisatie probeert middels een netwerk benadering nieuwe duurzame concepten voor resource management te vinden.

Vraag 15 - Visie

Hoe kan 'resource management' bijdragen aan MVO?

Gelieve geef enkele sleutelwoorden of voorbeelden:

……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:

- Resource management integreert wettelijke bepalingen en kostenverlaging.
- Resource management creëert een commerciële mogelijkheid, een competitief voordeel.
- De milieu en sociale debatten met stakeholders hebben consequenties voor het management van middelen.

- De zoektocht naar alternatieve/duurzame middelen/bronnen en nieuwe technologieën maken onderdeel uit van resource management.

Vraag 16 - Energie
Wat is de invloed van de toeleveranciers op de middelen/bronnen van de organisatie?
Gelieve geef enkele sleutelwoorden of voorbeelden:
……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:
- Leveranciers leveren op basis van vaststaande contracten. Middelen/bronnen worden gezien als kosten.
- Leveranciers zijn strategische partners. De prijs-kwaliteit ratio bepaalt/drijft de energie in de relatie.
- Leveranciers worden beschouwd als stakeholders van de organisatie. Co-ontwikkeling bepaalt/drijft de energie in de relatie.
- Leveranciers zijn netwerkpartners. De continuïteit van de organisatie is gerelateerd aan de continuïteit van de leveranciers. Synergie in de handelingen/processen bepaalt/drijft de energie in de relatie.

Vraag 17 - Relaties
Hoe zou u de relatie tussen resource management in relatie tot de organisatie als geheel omschrijven?
Gelieve geef enkele sleutelwoorden of voorbeelden:
……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:
- Resource management vormt een budget/controle systeem in de organisatie.
- De allocatie van middelen is onderdeel van interne onderhandelingen met betrekking tot investeringen. Het heeft een sterke relatie met procesmanagement en vormt een basis voor strategisch voordeel (strategie en beleid).
- De allocatie van middelen is een verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid van alle werknemers intern als ook extern. Middelen/bronnen (en mensen) worden gezien als de 'linking pin' voor de implementatie van MVO.
- De zoektocht naar alternatieve middelen/bronnen wordt gezien als katalysator voor innovaties op gebied van leiderschap, people management en voor procesmanagement.

PROCESMANAGEMENT
Vraag 18 - Identiteit
Wat zijn de basisveronderstellingen van de organisatie, als input voor procesmanagement en MVO?
Gelieve geef dit basis idee of enkele sleutelwoorden of voorbeelden:
……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:

- De organisatie wordt primair gezien als een gesloten systeem met goed gedefinieerde relaties.
- De organisatie wordt primair gezien als een complex systeem van processen bedoeld om waarde te creëren.
- De organisatie wordt gezien als een gemeenschap van werkende mensen voor wie organiseren een concept is.
- Organiseren betekent anticiperen op fluctuerende voorkeuren in een systeem van discontinuïteiten, dilemma's en paradoxen, waaruit innovaties kunnen ontstaan.

Vraag 19 - Visie

Hoe is de interpretatie van MVO vertaald in procesmanagement?

Gelieve geef deze belangrijkste strategische focus of enkele sleutelwoorden of voorbeelden:

……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:

- MVO is een van de onderzoekstaken voor het ontwerpen van de productieprocessen.
- De mogelijkheid voor competitief voordeel wordt gecreëerd door het ontwerpen van MVO in de processystemen.
- MVO betekent dat organisatie processen gelinkt zijn met de belangen van stakeholders.
- Bijdragen aan Duurzame Ontwikkeling wordt bereikt door innovatieve processen welke gericht zijn op de behoeften van alle stakeholders en behoeften van de maatschappij.

Vraag 20 - Stroom/stroming

Op welke manier worden processen geoptimaliseerd om MVO te versterken?

Gelieve geef enkele sleutelwoorden of voorbeelden:

……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:

- Procesmanagement richt zich op maximale controle.
- Procesmanagement is gefocust op het tevreden stellen van klanten.
- Procesmanagement is gericht op optimale samenwerking tussen businesspartners in de waardeketen.
- Procesmanagement is het begrijpen van discontinuïteiten, paradoxen en dilemma's.

Vraag 21 - Relaties

Wat is de relatie tussen het managen van MVO-processen en de organisatie als geheel?

Gelieve geef enkele sleutelwoorden of voorbeelden:

……...

Gelieve aan te geven welke van onderstaande uitspraken u het meest herkent:

- De relatie tussen procesmanagement en de andere management aandachtsgebieden worden bepaald door het streven naar een verhoging van de efficiëntie, standaardisatie, specialisatie, maximalisatie, concentratie, centralisatie en economische schaal in de organisatie.

- Procesmanagement wordt gedefinieerd als een manier om om te gaan met de omgeving.
- Procesmanagement wordt bepaald door 'actie en interactie' tussen businesspartners.
- Procesmanagement zoekt naar overeenkomsten en patronen; het begrijpen van complexiteit.

Bijlage 3 Tweede deel vragenlijst van de MVO Assessment tool

LEIDERSCHAP

A - Actie: in de organisatie nemen de leiders initiatief en ontwikkelen:

- Interne standaarden, regelgeving en richtlijnen.
- De business zaak rondom de mogelijkheden van MVO en schermen ondertussen dreigingen af.
- De socialisatie van de werknemers en stakeholders en de bruikbaarheid/inzetbaarheid van werknemers.
- Goede gebalanceerde functionele en synergetische oplossingen voor alle stakeholders.

B - Leiden: buiten de organisatie nemen leiders het initiatief en ondersteunen onze organisatie:

- Sponsoren van activiteiten als een stewardship en liefdadigheidsoverwegingen.
- Toepassen van MVO als een communicatie en branding actie, om zo de klanten- en investeerderrelaties te versterken.
- Actief betrokken zijn bij stakeholderdialoog.
- Denk creatief, lateraal en inclusief en pro-actief aanpassen aan ontwikkelingen buiten de organisatie.

C - Monitoren: de resultaten op MVO worden gemeten aan de hand van de criteria:

- Operationeel (bijvoorbeeld productie en efficiëntie) en financieel (bijvoorbeeld R.O.I.; uitbetalingsperiode).
- Marktaandeel, kwaliteitsverbeteringen, imago en waardering van personeel.
- De mate waarin aan de overeenkomsten met de stakeholders wordt gehouden.
- De progressie die wordt gemaakt voor de totale som van bedrijfsactiva (materieel, commercieel, socialisatie en intellectueel).

D - Rapportage: resultaten van MVO waarop wordt gerapporteerd zijn:

- Recent, relevant en vertrouwenswaardig.
- Een positieve bijdrage aan de winst en gerelateerd aan SRI-indexen.
- Laten progressie zien op Duurzame Ontwikkeling.
- Laten doorbraken en innovaties zien.

STRATEGIEEN EN BELEID

E - Planning: bij de aanpak van de implementatie van MVO-beleid, plannen en budget is de organisatie gericht op:

- Het ontwerp en de ontwikkeling van nieuwe producten met een hoger duurzame prestatie.
- Het creëren van een duurzaam profiel en merk.
- Het zoeken naar consensus en het informeren van alle stakeholders.

- Het bouwen van nieuwe netwerken rondom duurzame issues en het winnen van levenslange relaties.

F - Actie: bij de aanpak van het proces van bedrijfsplannen is MVO geïmplementeerd via:
- Standaarden, procedures, richtlijnen, stap voor stap benaderingen.
- Regelmatige SWOT-analyses en andere competitief- en marktgedreven gerichte modellen.
- Verbondenheid met stakeholders.
- Scenario analyses en verhaaltechnieken.

G - Prestatie: het voorzien van informatie over MVO-prestatie is gebaseerd op:
- Het vertellen aan mensen dat de organisatie zich aan de wet- en regelgeving houdt.
- Het laten zien van prestaties van mensen, ook klantenenquêtes en het in kaart brengen van stakeholders.
- Het betrekken van mensen in organisatie- en maatschappelijke belangen via stakeholderdialoog.
- Het integreren van stakeholders in de bedrijfsoperaties; strategische dialoog.

H - Richtlijnen: bronnen van informatie die afstemming leiden, zijn:
- Managementsystemen en codes van goed gedrag.
- Systemen die veiligheid, kwaliteit, gezondheid en milieu integreren; kennissystemen.
- De informatiebehoeften van stakeholders.
- Interactief.

PEOPLE MANAGEMENT
I - Leiden: om de MVO-prestatie te verhogen worden mensen ondersteund door competentiemanagement, welke gerelateerd is aan:
- Werving.
- Kunde en kennis(training).
- De houding van mensen.
- Transactie en motieven van personeel.

J - Procedures: procedures voor MVO zijn gericht op werknemers via de stuwkracht van:
- Functionele positie.
- Bonussen en voordelen.
- Herkenning door collegae.
- Afstemming tussen personele- en organisatiemotieven.

K - Richtlijnen: de controle van uw organisatie is primair gericht op:
- Externe richtlijnen voor MVO.
- Scorekaarten en Management Informatie Systemen.
- Grenzen- en waardesystemen.
- Interactieve systemen, gebruikt om informatie te verzamelen en te gebruiken door de gehele organisatie heen.

L - Monitoren: wanneer MVO geïmplementeerd wordt, worden werknemers gemeten door de criteria:
- Kosten.
- Werknemerstevredenheid.
- Organisatievertrouwen.
- Leren.

MANAGEMENT VAN MIDDELEN/BRONNEN
M - Actie: operaties en middelen/bronnenmanagement voor MVO zijn geïmplementeerd via:
- Het ontwikkelen van programma's voor de reductie van het gebruik van middelen en afval.
- Het verbeteren van processen gericht op bijvoorbeeld eco-efficiëntie.
- Het pro-actief managen van de keten.
- Systeeminnovaties.

N - Procedures: wanneer middelen/bronnen worden ingekocht, worden MVO overwegingen expliciet gemaakt via de selectie van materialen en componenten door:
- Het vergelijken van kosten en kwaliteitseisen.
- Het vergelijken van milieu vriendelijke belangen met winstbelangen.
- Hun mogelijkheid tot recycling, hergebruik, duurzaamheid, niet gevaarlijk zijn, mate van verpakking, de mate van gebruik van duurzame middelen/ bronnen en sociale verantwoordelijkheid.
- Samenwerking tussen inkopers, R&D-afdeling en leveranciers om een meer duurzame ketenrelatie te ontwikkelen.

O - Prestatie: vergelijking met anderen is gebaseerd op de criteria van:
- Schikking naar overheidsregels en standaarden in de industrie.
- Prestatie binnen de rangindexen.
- Richtlijnen van NGO's.
- Totaal geen impact.

P- Richtlijnen: Managementinformatie over MVOmiddelen/bronnen is gericht op:
- Materiële kosten en kwaliteitsverwachtingen van klanten.
- Het verlagen van materiële consumptie en het kiezen voor hergebruik van producten.
- Het vermijden van alle materialen en componenten die niet milieuvriendelijk zijn.
- Samenwerking met klanten, leveranciers en NGO's.

PROCESMANAGEMENT
Q - Leiden: operaties van MVO-prestaties worden gemanaged door:
- Veiligheidsbeambte, gezondheidsbeambte, kwaliteitsbeambte of milieubeambte.
- De communicatieafdeling, public affairs of inversteerdersrelaties.
- MVO-afdeling of lijnmanagers.
- Alle mensen in de organisatie.

R - Planning: Procesplanning en volgend gedrag is gebaseerd op:
- Duurzame standaarden zoals SA 8000, ISO 14000, AA 1000.
- Re-engineering van processen en ontwikkeling van gesloten kringsystemen van materialen.
- R&D doelen als het verlengen van de productielevensduur recycling en sociale voorwaarden.
- Doorgaande interactiereflectie en intervisie met blijvende partnership met stakeholders.

S - Monitoren: MVO-processen worden gemonitoord via:
- Procescontrole en interne standaarden (gebaseerd op bijv. SA 8000, ISO 14000, AA 1000).
- Balanced Scorecard inclusief MVO prestatie indicatoren.
- Responsieve Scorecard , welke tegemoetkomt aan stakeholdersverwachtingen.
- De basis regels van een complexe organisatie.

T - Prestatie indicatoren: De inhoud van de wil tot communicatie met stakeholders:
- Certificatie en audits (vertrouw mij).
- Prestatie-indicatoren en MVO-resultaatgebieden (vertel mij).
- Het openen van bedrijfsboeken (laat mij zien).
- Aantal en kwaliteit van partnerships (betrek mij erbij).

Bijlage 4 Projectvoorstel voor het opstellen van een sector supplement voor de foodsector

Development of GRI sector supplement for food sector

B4.1 Background and introduction

A few years ago, most companies only published a financial report. Sometimes a social report describing the changes in number of employees and absence rates was internally available. In the nineties of the last century, more and more companies started to publish an environmental report. In the Netherlands it even became obliged (in 1999) for companies that by their nature of activities may have a large impact on the environment to publish an environmental report for both government and public. During the last years, some companies started to publish a sustainability report that describes the policies and performance of the companies on the themes profit, planet and people. Although only a limited number of firms publishes a separate sustainability report, a much larger part handles sustainability themes in their financial report (Van der Meer, Boone and Ten Pierick, 2003). Most of these firms however are struggling what to report and how to report it (Vogelzang et al., 2003).

While for financial reports detailed laws and guidelines are available, these do not exist on sustainability subjects. Besides, the target groups of the financial report are well known (financial analysts, banks) while the target groups for a sustainability report are not well defined and identified. Meanwhile stakeholders like NGO's complain about the quality and comparability of the current sustainability reports. Therefore UNEP and Ceres (Coalition for environmentally Responsible Economics, an American NGO) took the initiative to develop a guideline for sustainability reporting. In 1999, the first exposure draft of a guideline was launched, followed by a first official guideline in 2000. During the World Summit on sustainability in Johannesburg, the 2002 guidelines were released. During its relatively short existence, GRI has reached an impressive status. The UN's 2002 report on the world summit on sustainable development formally recognises the guidelines as a key initiative for encouraging industry to improve corporate accountability and responsibility. More than 10,000 participants were involved in the developing of the 2002 guidelines and the GRI is welcomed by nearly all relevant organisations that deal with sustainability (EU, OECD, NGO's, UN, WBCSD, World Bank, Accountability, SCP Rating organisations, individual companies etcetera). Even more important, more than 300 firms used the guidelines to make their sustainability report.

The GRI guidelines are developed in close co-operation with business and the use of the guidelines is voluntarily. This means that the guidelines do not lead to an extra administrative burden because of government regulations. For a lot of (especially stock listed) companies it could lead to saving of work because these companies get a lot of ad hoc questions about sustainability from both SCP rating organisations and individual NGO's. If agreement could be reached about the main subjects and indicators, most of these questions could already be answered by the CSR report. This is one of the reasons that organisations like World Business

Council on Sustainable Development do support the GRI guidelines. After all, guidelines are only developed if a large group of companies is interested to participate in the process (both by participating in the working groups and financially).

While GRI receives many credits, there are also some critics. The main critic is that is not very useful to develop a general framework for sustainability reporting if the subject is so broad and there are so many differences between firms. GRI agreed that large differences exist between sectors and therefore start developing sector guidelines. These guidelines are focused on one sector and should be used in conjunction with the general guidelines. The first sector supplements have recently been released. In this project, a sector supplement for the food sector will be developed.

B4.2 Goal

The goal of the project is the development with all relevant stakeholders of a broad accepted sector supplement for the food sector. Apart from the result of a new sector supplement, the process of bringing together relevant stakeholders and let them discuss the main issues on sustainability in the food sector is a goal in itself.

The ultimate goal or outcome will be the use of the guidelines by a large group of companies from the foodsector which would lead to an improvement of both the quality and comparability of sustainability reports and therefore the usefulness.

B4.3 Preconditions and Risks

As stated before, the GRI guidelines are developed in close co-operation with companies themselves and relevant stakeholders. The project can only lead to a success if enough motivated parties are prepared to participate in the working groups and are willing to give financial support. If this can not be realised, the guidelines do not have much use, because if companies are not willing to invest in developing the guidelines, the chances that they are going to use them are small. Most partners who have decided to participate, will be motivated because they have to invest time and money, so this risk is mainly important at the start of the project. If not enough motivated parties could be found, the project should not start.

Earlier studies on developing sustainability indicators of the food industry (Duvo, 2001) concluded that it was not possible to develop common indicators for such a diverse industry. This was partly caused by the fact that different links of the supply chain were involved. Even for one link, it may be very difficult to find indicators that are relevant for all companies. This may be partly solved by defining indicators on a higher level but still there is a risk that discussions will concentrate on examples and exceptions instead of similarities. It is important that the chairman will keep this in mind while leading discussions.

B4.4 Methodological issues

B4.4.1 Boundaries: Guidelines for complete food chain or individual links?

For a good overview of the sustainability of the food sector, all parts of the chain (from seed producer to consumer) should be incorporated in the analysis. Although all chains may do very well on subjects like food safety, if only one part of the chain does not, the performance of the others is of no use. Sustainable products can only be realised if all partners in the chain co-operate together. Therefore, the selection of partners, the communication between partners and the co-operation with partners in the chain are very important to judge the effect on sustainability of a single firm. Therefore it could be argued to develop guidelines for the whole food chain instead of a single group.

If we look at the structure of the different links, large differences exist. Roughly speaking, food production chains consist of four important links:

- producers of inputs for agriculture;
- agriculture;
- food processors;
- retail.

Agriculture

At the agricultural level, hundreds of millions very small producers exist and most of them do not have to produce financial reports. Most of them only have to deliver a financial report for fiscal purposes and for the small firms even this is not obliged in all countries. Although in some sectors (horticulture, poultry, pork) and in some countries (the co-operatives in Eastern Europe) large farms do exist which do have to produce financial reports because of their size, a very large part of the farms are still family farms with no or only one employee. Because of the size of most farms, it can not be expected that most farms report in such an exhaustive way as requested by the general GRI guidelines.[1] The general guidelines should therefore be first adapted for small (and medium sized) enterprises.[2]

[1] In some countries, farms have to report on specific sustainability issues because of government regulations (for example manure management in the Netherlands). Apart from that governments would like to know the influence of farming as a group on sustainability and therefore assemble data based on a (representative) sample of farms. Organisations like the OECD, the UN and the EU and private initiatives (Sustainable Agriculture Initiative) have developed (or are developing) sustainability indicators on specific issues for farms, regions or countries. In addition, many management support systems do exits that deliver results of some sustainability issues for individual farms.

[2] Because of the large number of farms, most stakeholders will not be interested that much in the results of the individual farms (or do not have the resources to analyse all these individual results and to have a stakeholder dialogue with all the individuals) but more in averages for groups of farms. Apart from this, in most parts of the world, only a very small percentage of total production is directly sold by farmers to consumers. The other products of individual farms are put together throughout the supply chain and therefore consumers do not know the sustainability performance of the individual farm where the product was produced. Only when the processing industry decides to separate the products of a group of farms that produce in a more sustainable way, the consumer can decide to support this kind of production. Therefore the 'reputation mechanism' is most of the time not effective on individual farm level.

The farmers do however have a very large impact on sustainability of the food chain. Life Cycle Assessments (LCA) show, for example, that a very large part of the environmental burden of the total production and consumption process is realised at farm level. Farmers manage a very large part of the earth's surface. The social impacts of agriculture are also very important. A large part of the population of the world, especially in the poorer parts, works as a farmer or is employee on a farm. Most of these people have very low incomes and most of the time alternative jobs are not available in those regions. Moreover, the lack of (safe) food is the biggest threat for sustainability of human life in general.

Producers of inputs for agriculture and food processors

Although, agriculture may have the largest impact on sustainability of the food chain, the analysis above shows that it is not very useful to develop GRI guidelines for agriculture. The links that have the closest contacts to the farmers are the companies that provide the input to the farmers and process the outputs. Contacts are not only close because of the direct trade relation but also because a large part of these industries are in fact still owned by the farmers (co-operatives). Apart from that many firms from these industries have advisors who assist the farmers in their farm management and organise meetings about farm management. Activities to improve sustainability of the food sector are much easier initiated and organised by the food industry than by the farmers because of their larger scale and resources. The food industry can influence the sustainability of agriculture in the following ways:

- research on sustainable production and providing advice to farmers on sustainability issues;
- deliver more sustainable inputs;
- stimulate the sustainability of the products by their buying behaviour (higher price for sustainable products, minimum demands for supplying products, reasonable price for farmers);
- introduce sustainable (labelled) products;
- some firms in the food industry do have their own farms (Chiquita).

Beside the influence on the sustainability of agriculture itself, food processing industry has a large influence by their own activities. Most companies use large quantities of energy, water and packaging material and have a lot of transporting activities. They have a large responsibility on safety and may influence the consumption of healthy food (obesity, functional foods etcetera).

The producers of inputs for agriculture consist of a very diverse group. Firms are part of the chemical industry (pesticides, fertilisers), construction (barns, greenhouses), machines (tractors) and feed industry. Most of these firms do not have much in common with the food-processors. It is better that they participate in GRI sector guidelines that will be developed for their industries (chemical, construction, machines). There is however one exception: the feed industry. The feed industry exclusively delivers their products to agriculture and also buys a large part of their inputs from agriculture and food industry. For these reasons the feed industry is also part of the same SIC code (15). They also have large influence on some of the most important sustainability subjects of the food chain (Food safety, GMO's, antibiotics, pesti-

cides, animal health and welfare). Some firms have activities in both the delivering of inputs to agriculture as well as the food processing (slaughtering for example).

Many firms from the food processing industry do already produce sustainability reports (Unilever, Nestlé, Nutreco, Danone). Some of them explicitly state that they used the GRI guidelines for making their report (Danone, Chiquita, Nutreco). In most cases however, large differences exist between the reports and the guidelines because specific food subjects are not part of the general guidelines.

Retail

The retail industry has a large influence on the sustainability of the food chain. Because they are in direct contact with the consumers, they could have large influence on the success of sustainable products on the market. In most countries, they are very concentrated and because they decide on the shelf space, they have a lot of market power (chain director). Projects to improve the sustainability of the food chain that have been initiated by the retail have been more successful than initiatives from other links in the past. While their indirect influence on sustainability may be large by their influence on consumption of products, the direct influence by their own activities is much smaller than in the food industry because they do not transform the products. Many of the retailers do not only sell products from the food industry but also sell other products (supermarkets).

Conclusion

There are large differences between the different links of the food chain. Although some companies have activities in several chains (delivering of inputs and processing, agriculture and processing), most of them concentrate on one link. Therefore it seems not to be effective to develop guidelines for the food chain as a whole.

Although agriculture may have the largest impact on sustainability, GRI guidelines will not be widely used on this level because of the structure of the firms within this link. Because of the large influence on sustainability of the food chain both from their own processes and their direct link with the farmers, we will start with the development of guidelines for the food processing. Because of their close link to the food processing and their resemblance with this industry, we will also include the feed industry (SIC 15).[1]

A combined guideline for both industry and retail does not seem to be successful because of the difference in activities (trade versus industry). We realise however that it would also be very useful to develop guidelines for the retail too. Because part of the guidelines for the food industry will have to do with their relation to suppliers, it may be expected that part of the guidelines for the processing industry will be very useful for the retail too.

[1] The processing of fish and drinks are also included in SIC 15. Tobacco and the processing of products from forestry are not included.

B4.4.2 Relevant subjects for food sector (already partly included in general guidelines)

In the end, the working group will decide about the subjects that will be included in the sector supplement. Figure B4.1 presents some of the major sustainability subjects for the food sector.

a.	Access to safe food of good quality to the people in the (third) world
b.	Relation between food and the health of people (fast food, obesity, functional foods etc.)
c.	Market access and fair price and income for farmers (also in third world)
d.	Working conditions (child labour etc.)
e.	Food safety
f.	Animal welfare and health
g.	GMO's/Hormones/antibiotics
h.	Smell and noise
i.	Environment agriculture: Manure/fertilisers, pesticides, soil erosion, nature/biodiversity
j.	Environment industry: Water, energy, waste, packaging, reuse of waste of other industries
k.	Direct and Indirect Economic effects in less developed regions
l.	Innovativeness

Figure B4.1 Checklist of relevant subjects for food sector

Ad a.
Although it is not the responsibility of the food sector to feed the world, their activities may have a large influence on what maybe the most important sustainability problem of the world. Their investment and innovation policy may give people in the third world access to safe food of higher quality and also to food that is better suited to the nutrition demands of the third world. Also by providing their knowledge and innovations (better seeds etcetera) at favourable conditions to the less developed world, they can seriously improve the lack of safe food of good quality.[1]

Ad b.
The disease burden of over- and underconsumption is at least a hundred fold higher than for food safety (L. Schafer Elinder, 2003). Food companies may have large influence on the consumption of healty food by both their marketing and the content of the products they produce. Besides they may improve the quality of their food by their innovation policy (functional foods etcetera).

Ad c.
Most farmers have limited market power because of their scale in comparison with the food processors and retail. For the food sector this leads to a higher risk of unfairness in the pricing of agricultural products. The activities of food industry can also seriously improve the market access and financial performance of farmers in the third world.

[1] Some companies are involved in initiatives like CGAIR. This co-operation of research institutes and companies tries to make innovations in food production available for the less developed world as soon as possible.

Ad d.
This will probably not be very different from other industries with large involvement in the third world.

Ad h.
In other industries smell and noise may also be a problem. The subjects are however not included in general GRI guidelines.

Ad i.
Agriculture has a special position because of the large part of the surface of the world they are using. Other environmental subjects (energy use etcetera) will be similar to other industries.

Ad j.
Packaging and re-use of waste of other industries (feed industry) may be specific for the food industry. Other environmental subjects are already included in current GRI indicators.

Ad k.
Because the food industry has large interests in both the less developed regions in the Western world (less developed areas in the countryside) as in the third world, the direct and indirect economic effects are more important than in other industries.

Ad l.
The innovativeness of a company is very important for its (economic) sustainability. Indicators about the capacity of a firm to adapt to its changing environment may be more important for its sustainability than its current profit figures. Of course this is not special for the food industries and it may better be discussed during the development of the next version of the general guidelines.

The subject of figure B4.2 could be categorised into three groups:
- sustainability of (potential) consumers of food (access to safe and healthy food for all people);
- sustainability of own activities (both production and R & D);
- sustainability of suppliers (agriculture).

Some of the subjects in figure B4.2 will probably be skipped by the working group and some new subjects might be introduced. It is probably not possible to find quantitative performance indicators on all subjects. Therefore we propose that subjects could be treated in three different ways in the sector supplement:
- themes that are important but can not directly be translated to performance indicators. Stakeholders should discuss on individual basis with companies how they should be included in their reporting;
- specifications of indicators that are already included in general guidelines;
- new indicators.

In general guidelines, some subjects are mentioned that should be solved in sector guidelines (like employee remuneration and working time, GRI guidelines 2002, page 52).

Activity	By			Time planning (Week no.)
	GRI	LEI	Working group	
Phase A: Preparation				
Writing project proposal and agree with GRI about process	X			
Finding partners (NGO's and businesses) to participate in the process and financial resources to finance it	XX			
Writing detailed working plan and finding process leader				
Total phase A				
Delivery of result phase 1: Detailed working plan				Target date:
Phase B: Meetings				
Preparation first meeting (list with possible subjects, boundaries etc.)	X			
First meeting: agree about process, scope of project and aspects; list of relevant sources of indicators	XX		XX	
Preparation of second meeting: List of indicators and criteria for selection	X		X	
Second Meeting: First discussion about indicators	XX		XX	
Preparation third meeting: First list of indicators	X		X	
Third meeting: Agree about first sector supplement Exposure draft	XX		XX	
Preparation fourth meeting: Assembling and categorisation of comments on draft	XX		X	
Fourth meeting: Agree about changes in Exposure draft based on comments and maintenance of supplement (pilot version)	XX		XX	
Write new sector supplement pilot version (including lay out etc.)	X		X	
Total phase B				
Delivery of result phase 2: Draft GRI sector supplement corrected for comments by users and agreed by working group				Target date:
Phase C: Closing				
Structured feedback process under supervision of GRI Technical Advisory Council	XX			
GRI-TAC reports recommendations to Board of Directors	XX			
Closing of project: Evaluation of project, presentation of results on several congresses, write articles	XX		X	
Total Phase C				
Delivery of result phase 3: New published and communicated sector supplement				Target date:
Project Management	X			
Total				

Figure B4.2 Activities per phase, capacity needed and time planning

X = assisting

XX = full participation

These subjects do not seem to be really different in food industry in comparison with other industries and had better be included in the next version of the general guidelines.

B4.5 Activities

1. Writing project proposal and agree with GRI about process
   Result: projectplan

2. Finding partners (NGO's and businesses) to participate in the process and financial resources to finance it
   Result: list participants and contributors

3. Writing detailed working plan and finding process leader
   Result: detailed working plan

4. Preparation first meeting (list with possible aspects)
   Result: Agenda, location and starting document first meeting

5. First meeting: agree about process, scope of project and aspects; list of relevant sources of indicators
   Result: adapted working plan

6. Preparation of second meeting: List of indicators and criteria for selection
   Result: Document with criteria and possible indicators

7. Second Meeting: First discussion about indicators
   Result: Complete list of possible indicators and agreement of indicators for one third of the aspects

8. Preparation third meeting: First list of indicators
   Result: First draft of indicators

9. Third meeting: Agree about first sector supplement exposure draft
   Result: Exposure draft supplement

10. Preparation fourth meeting: Assembling and categorisation of comments on draft
    Results: list with categorised comments and proposal for adaptation draft

11. Fourth meeting: Agree about changes in draft based on comments on exposure draft and agree about maintenance of supplement
    Results: List of changes in draft

12. Write new sector supplement pilot version (including lay out etcetera)
    Result: New sector supplement pilot version

13. Structured feedback process of pilot version under supervision of GRI Technical Advisory Council
    Result: Feedback from users on pilot version

14. GRI Technical Advisory Council reports recommendations on pilot version to GRI Board of Directors and GRI board of directors decides about changes
    Result: Final version of sector supplement released

15. Closing of project: Evaluation of project, presentation of results on several congresses, write articles
    Result: Evaluated project and communicated sector supplement

At the start of the project, we could add an activity 'Comparison of sustainability Reporting of World food producers and GRI'. The LEI just has finished a research where the sustainability reporting of Dutch Food Processors is compared with GRI guidelines.

B4.6 Composition of working group

A. Business organisations:
- IAMA;
- CIES;
- International VAI.

B. Business:
- Chiquita;
- Nestle;
- Nutreco;
- Kirin Brewery;
- SAB-Miller.

C. Stakeholders

General:
- European Union;
- UN/FAO/UNEP;
- OECD.

Environment:
- Friends of the Earth;
- WWF International.

Consumers:
- Consumers international.

Social/fair trade:
- Oxfam (Novib, sponsor GRI);
  Fairtrade labelling organisation (FLO).

Employees:
- International Union of Food, agricultural, restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers Association.

Shareholders:
- SAM Research.

Experts:
- ACCA.

B4.7 Project Organisation

The project organisation is presented in figure B4.3.

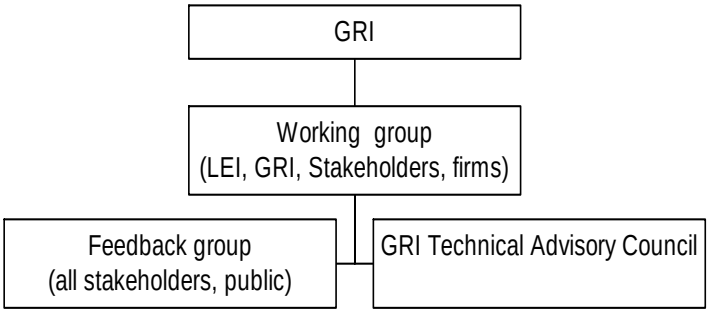


Figure B4.3 Project organisation

The board of GRI has the overall responsibility of the project and has to co-ordinate this project with the other relevant activities. The GRI will be the client of the project. It is responsible to deliver all information that might be useful for the project. The project will be co-ordinated by the LEI. LEI will deliver the consultant/project leader. Every three months the LEI will deliver a progress report to the board of GRI. In co-operation with GRI, a process consultant will be appointed.

The project secretary is delivered by GRI. This secretary will check if the process of the development of the guidelines is in accordance with the working principles of GRI. Apart from that, the secretary has to prevent that the sector guidelines will get into conflict with the general guidelines of GRI.

The Technical Advisory Council will have the supervision of the structured feedback process. Based on the results, they will report their recommendations to the board of directors of GRI. GRI will be the only owner of the developed sector guidelines.

The guidelines will be developed by the working group. The working group will consist of about 15 to 20 people. About half of them are stakeholders of the food processing firms and the others are working for the food processing firms themselves or will be representatives of food processing organisations. Every member of the working group will be responsible for the developed guidelines.

GRI and LEI will co-operate on finding relevant stakeholders and companies that will participate in the working group and on finding financial resources to finance the project. The LEI will take the lead in this.

Contact persons from GRI are Ralph Thurm and Sean Gilbert. Ralph Thurm will be the first one to contact.