

MASTER

MVO

een exploratief onderzoek naar de congruentie tussen rapportage en strategie

van der Sman, M.M.

Award date:
2009

[Link to publication](#)

Disclaimer

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

MVO – Een exploratief onderzoek naar de congruentie tussen rapportage en strategie.



TU/e Technische Universiteit
Eindhoven
University of Technology

Michel van der Sman
Juli- 2009

niet uitleenbaar

MVO – Een exploratief onderzoek naar de congruentie tussen rapportage en strategie.

In voorbereiding op het afstuderen voor de titel van
Ir. Technische Bedrijfskunde

Auteur: ing. Michel van der Sman

Studentnummer: 0560573

Datum: Juli 2009

Universiteit Technische Universiteit Eindhoven

Faculteit: Industrial Engineering & Innovation Sciences

Opleiding: Technische Bedrijfskunde

Begeleider: dr. A. Kastelein.

2^{de} Begeleider: prof.dr.L.H.J. Verhoef

“You shouldn’t make CSR part of a brand unless you are walking the talk, you should only talk about CSR if you really are measuring and managing your social and environmental performance. It can otherwise cause serious reputational damage.”

Rebecca Collings, head of CSR at Corporate Edge 2003

Samenvatting

Het doel van dit onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de kwaliteit en toepasbaarheid van de verslaglegging van MVO. Waarbij de verslaglegging moet passen bij het gevoerde strategisch beleid van beursgenoteerde bedrijven uit verschillende sectoren. Het is voor bedrijven en voor stakeholders van belang dat de verstrekte informatie klopt. Dat het in lijn is met de geformuleerde strategie. Daarnaast is het van belang dat kan worden aangegeven of de verhouding tussen wel en niet strategisch MVO kan worden bepaald.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft de afgelopen jaren steeds een prominentere rol gekregen in de hedendaagse maatschappij. Zowel bij academici, overheden (lokaal, regionaal, mondiaal en internationaal) en bij bedrijven is de interesse voor MVO zichtbaar. De integratie van MVO in de bedrijfsstrategie is een stap in de goede richting. Bedrijven zien in dat een MVO integratie in de strategieformulering alleen niet voldoende is. Dit kan leiden tot een ongecontroleerd beleid wat leidt tot negatieve media aandacht. Een actief beleid voor MVO en een rapportage over de uitvoering en de resultaten van MVO is nodig. Hiermee is het doel van het onderzoek:

Het leveren van een bijdrage aan de kwaliteit en toepasbaarheid van de verslaglegging van maatschappelijk verantwoord ondernemen passende bij het gevoerde strategisch beleid van beursgenoteerde bedrijven uit verschillende sectoren.

Ondanks dat steeds meer bedrijven rapporteren over MVO, en sommigen dat hebben geïntegreerd in hun strategie, blijft het moeilijk om te beoordelen of de rapportage hiervan volledig is. Om te bepalen of dat een MVO rapportage niet alleen bedoeld is voor het vermijden van een slecht imago of erger. Is het noodzakelijk de rapportage te testen volgens een model kan beoordelen of de strategieformulering en MVO-communicatie congruent zijn met elkaar. Daarnaast is het van belang om te bepalen welke aspecten van de MVO-strategieformulering strategisch zijn.

Het onderzoek is gestart met het definiëren van een hoofdvraagstelling en deelvragen die gedurende het onderzoek zijn beantwoord. De hoofdvraagstelling van het onderzoek is als volgt gedefinieerd:

Is het mogelijk een model te ontwikkelen waarbij, intern (het bedrijf) en extern (de stakeholders), de publieke verslaglegging van MVO, gebaseerd op de gekozen bedrijfsstrategie van MVO, op kwaliteit kan worden beoordeeld onafhankelijk van de sector waarin het bedrijf opereert en kan worden aangegeven waar deze MVO verslaglegging potentieel verbeterd kan worden?

Om een conceptueel model te kunnen ontwikkelen is er eerst een literatuurstudie uitgevoerd naar MVO. Dit onderzoek had als doel de bewustwording en de trend van MVO vanuit het verleden naar het heden. Dit is uitgevoerd in termen van het beschrijven van de MVO definities. Daarnaast heeft dit onderzoek geleid tot de categoriebepaling van MVO aspecten waarop men de mate van MVO beoordeeld.

Het tweede deel van de literatuurstudie is een onderzoek naar MVO en de vorming van een bedrijfsstrategie. Daarnaast is gekeken wat de invloed is van MVO op de bijbehorende strategie en sector afhankelijkheid, op het imago en hoe bedrijven communiceren over MVO.

De conclusie hiervan is dat bedrijven MVO niet als marketing tool moeten gebruiken. Een dergelijke MVO invulling kan ernstige consequenties voor het bedrijf hebben. De gecommuniceerde identiteit en de werkelijke identiteit moeten in lijn zijn. Indien dit niet is zal dat een grote invloed hebben op de veronderstelde identiteit van een bedrijf.

Het model dat uit de literatuurstudie is voortgekomen is gebruikt om een geïntegreerde kwalitatieve-kwantitatieve analyse uit te voeren. Geïntegreerde kwalitatieve-kwantitatieve analyse is een "content-analyse" methode waar kwalitatieve data wordt omgezet naar numerieke data voor verdere kwantitatieve analyse. Op basis van deze analyse kan de onderzoeksvraag worden beantwoord.

Met de gebruikte methode is de (in)congruentie van werkelijke- en gecommuniceerde identiteit van Shell statistisch beoordeeld. Daarnaast is beoordeeld of deze beide identiteiten een strategische formulering is van MVO.

De conclusies van het onderzoek zijn dat er geen statistisch verschil is waargenomen tussen de geformuleerde strategie en de MVO-rapportage (werkelijke identiteit en gecommuniceerde identiteit). Daarnaast is geconcludeerd dat de Shell een strategisch MVO beleid heeft en minder de nadruk legt op het sociale beleid.

Het model en de methode geven inzicht in de MVO-rapportage en de gevolgde MVO-strategie. Bedrijven kunnen het gebruiken voordat de rapportage wordt gepubliceerd om zo niet het risico te lopen dat de gecommuniceerde identiteit afwijkt van de werkelijke identiteit. Acties die uit de analyse kunnen voortkomen zijn aanpassingen aan de strategie of rapportages. Daarnaast kunnen beleidsmakers binnen het bedrijf bepalen of de men de aandacht op de juiste aspecten van MVO heeft gelegd en deze eventueel te wijzigen

Stakeholders kunnen het model gebruiken om te bepalen of een eventuele investering in het onderzochte bedrijf rendabel is, Hier kan men denken aan eventuele schandalen indien men wel communiceert over MVO maar dit in werkelijkheid niet doet.

Tijdens het onderzoek is het niet mogelijk geweest om de validatie van de referentiewoorden uit te voeren. Indien deze methode wordt gebruikt wordt aanbevolen dit wel te doen. Dit zal ten goede komen van de betrouwbaarheid van de resultaten. Een stappenplan voor het uitvoeren van een dergelijke analyse is bijgevoegd in de Appendix.

Voorwoord.

Voor u ligt mijn verslag dat is geschreven in het kader van het afstuderen aan de Technische Universiteit Eindhoven aan de faculteit Industrial Engineering & Innovation Sciences.

De studie is niet uitgevoerd in een bedrijf. De keuze hiervoor volgde uit de situatie dat er voor het afstuderen binnen het bedrijf waar ik werkte geen mogelijkheden waren. Het afstuderen bij een ander bedrijf dan waar ik werkzaam was, was geen optie in verband met eventuele belangen verstrengelingen en tijdsbesteding.

Als avondstudent en een generatie 2003 student is het een studie geweest waar een duidelijke stok achter de deur stond. Met name de deadline van 1 september 2009 was er één die de nachten kort en de dagen lang maakte.

Allereerst wil ik Dr. A. Kastelein bedanken voor de mogelijkheid die hij mij heeft geboden om het onderzoek binnen zijn faculteit en onder zijn supervisie uit te mogen voeren. Ook de hulp bij het formuleren van de onderzoeksopdracht en mij in te laten zien dat ik net even iets breder moest kijken om in te kunnen zoomen. Daarnaast wil ik prof.dr.L.H.J. Verhoef bedanken dat hij als tweede begeleider wilde aantreden. Ook al was het contact kort zijn kennis en inzichten en mijn eigenwijsheid zullen mogelijk lange discussie opleveren en nadien voor mij veel om over na te denken. Dat is de ervaring die ik met hem had en ik dank hem hiervoor.

Het was een rit met veel diepe dalen maar ook geweldige hoogtespunten. Mijn drie dochters, Fleur, Benthe en Marlotte, waar ik tijdens mijn studie vader van heb mogen worden zijn er drie om op te noemen. De onrustige nachten die dat soms met zich meebracht waren ideale momenten om mij voor te bereiden op mijn tentamens in plaats van te gaan slapen.

Zonder de steun van mijn partner, Autie was dit nooit gelukt. Ze heeft me gedurende de gehele periode gesteund en bijgestaan. Ook zij heeft concessies moeten doen om te zorgen dat ik aan mijn studie kon werken. Hiervoor ben ik haar in het bijzonder dankbaar.

Ten slotte wil ik mijn ouders bedanken. Helaas kunnen zij er niet meer bij aanwezig zijn om me te zien finishen. De start hebben zij wel gezien en heb ik aan jullie te danken. *Jullie* geloof dat ik het zou kunnen is mijn drijfveer tijdens mijn studie geweest. Als het zover is en jullie hebben tijd.....zijn jullie welkom.

Etten-Leur, juli 2009
Michel van der Sman

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Voorwoord	6
Nomenclatuur	7
1. Inleiding	11
2. Vraagstelling van het Onderzoek	13
2.1 Doel van het onderzoek.....	13
2.2 Relevantie van het onderzoek	13
2.3 Motivatie en opzet van het onderzoek	14
3. Ontwerp van het onderzoek	15
3.1 Methodologie van het onderzoek.....	15
3.2 Onderzoeksvragen.....	16
3.3 Conceptueel ontwerp van het onderzoek	17
3.4 Aanpak van het onderzoek.....	18
4. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Duurzaamheid	19
4.1 Literatuurstudie naar de definities van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 19	
4.1.1 MVO [1].....	19
4.1.2 MVO [2].....	21
4.1.3 MVO[3].....	22
4.1.4 MVO[4].....	23
4.1.5 De derivaten van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	24
4.2 Literatuurstudie naar de definities van Duurzaam Ondernemen	25
4.3 Operationele en meetbare termen van MVO en Duurzaam Ondernemen	27
4.4 Verschillen en overeenkomsten tussen MVO en Duurzaam Ondernemen	29
4.4.1 Verschillen tussen MVO en Duurzaam Ondernemen	30
4.4.2 Overeenkomsten tussen MVO en Duurzaam Ondernemen.....	31
4.5 Modellen van MVO.....	31
4.5.1 Basis model 1: Het piramide model (Carrol 1991)	32
4.5.2 Basis Model 2: Venn Diagram model (Schwartz, 2003).....	33
4.5.3 Basis Model 3: Concentrische Cirkels model (CED 1971)	35
4.6 Voor en nadelen van MVO.	36
4.6.1 Wat is strategie, reputatie en marketing?	37
4.6.2 MVO en de invloed op de Strategie	38
4.6.3 MVO en de invloed op marketing en reputatie.....	41

4.7	Conceptueel model voor MVO rapportage.....	44
5.	Analyse van MVO rapportages.....	46
5.1	Inleiding.....	46
5.2	Sectorafhankelijkheid van MVO en MVO rapportage.....	46
5.3	Hoe communiceren bedrijven over MVO.....	47
5.4	De kwaliteitsbeoordeling van een MVO jaarverslag.....	49
5.4.1	raamwerk van de analyse.....	49
5.5	Opzet van de analyse.....	50
5.5.1	Analyse van de MVO strategie en het coderen van de inhoud.	51
5.5.2	Analyse van de “referentie woorden” en het bepalen van categorieën.	51
5.5.3	Analyse van de relatie “gecommuniceerde- en werkelijke strategie).....	51
6.	Resultaten analyse MVO rapportage Koninklijke Shell.....	52
6.1	Resultaten analyse referentiewoorden.....	52
6.2	Resultaten vergelijk MVO-rapportage en strategie formulering.....	52
6.3	Analyse van de strategievorming en de MVO Rapportage.....	53
7.	Conclusies en aanbevelingen.....	55
7.1	Conclusies.....	55
7.2	Aanbevelingen.....	56
7.3	Wetenschappelijke relevantie.....	57
7.4	Discussie.....	57
	Literatuurlijst.....	59
	Appendix A: definities MVO 1.....	64
	Appendix B: Definities MVO 2.....	66
	Appendix C: Definities MVO 3.....	67
	Appendix D: Derivaten van MVO.....	69
	Appendix E Richtlijnen voor MVO.....	72
	Appendix F: De Body Shop.....	77
	Appendix G: Voorbeelden referentiewoord selectie.....	78
	Appendix H: Resultaten Referentiewoord analyse.....	80
	Appendix I: MVO Strategie Koninklijke Shell.....	82
	Appendix J Beschrijving van gebruikte methode.....	83

Nomenclatuur

AA1000	AccountAbility 1000, Instituut voor sociale en ethische Accountability richtlijnen
AEX	Amsterdam Exchange Index
AIDS	Acquired Immuno-Deficiency Syndrome (verworven immunodeficiëntiesyndroom)
AMA	American Marketing Association
CC	Corporate Citizenship
CED	Committee for Economic Development
CO2	Koolstofdioxide, broeikasgas
CR	Corporate Responsibility
CSD	Corporate Sustainability Development
CSP	Corporate Social Performance
CSR	Corporate Social Responsibility (MVO)
DJ	Dow Jones
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
DJSI	Dow Jones Stock Index
DV	Deelvraag
Eco	Ecologisch
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
Etc.	Et ce'tera
FTSE4Good	Financial Times Stock Exchange index voor duurzame ondernemingen Bottom of Form
G250	250 grootste bedrijven wereldwijd
GRI	Global Reporting Initiative
IBLF	International Business Leaders Forum
IFC	International Finance Organization
ILO	International Labour Organization
ING	Internationaal Bank Bedrijf
ISEA	Institute of Social and Ethical Accountability
IUCN	International Union for Conservation of Nature
KPMG	Internationale accountants- en adviesorganisatie
MDG	Millennium Development Goals
MNE	Multi Nationale Organisaties
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
N100	100 grootste bedrijven van een land
NGO	Niet overheidgebonden organisaties
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
Pag.	Pagina
P-waarde	kanswaarde
SA8000	Social Accountability standaard

SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome, vertaald: ernstige acute ademhalingsziekte
TNT	Internationale pakket enpost dienst
UN	United Nations
UNEP	united nations environment programme
UNGC	United Nations Global Compact
US	United States
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WCED	World Commission on Environment and Development
WWF	Wereld natuur fonds

1. Inleiding

In de academische literatuur is het onderwerp MVO aan verschillende invalshoeken onderworpen. Hier kan men denken aan de meetbaarheid van MVO ten opzichte van de financiële resultaten van bedrijven (Arlow and Gunning, 1982; Ullmann, 1985; McGuire et al, 1988, Griffin and Mahon, 1997; McWilliams, 2006). Ook benadrukt de literatuur dat MVO een effectief concurrerend middel is. Het is van strategisch belang voor bedrijven met een lange termijn visie (Rugman and Verbeke, 1998; Swanson, 1999; Porter and Kramer 2006; Weber, 2008; Galbreath, 2009). Een middel waarmee een strategisch voordeel te behalen is door MVO als bijvoorbeeld marketing instrument te gebruiken (Murray, 1986; Maigan, 2001; Prahalad, 2002a,b; Podnar, 2007). Academici en pers hebben de ethiek van MVO en de marketing van MVO beschreven. Hieruit kan men worden geconcludeerd dat het propageren van MVO niet altijd wil zeggen dat een bedrijf ook inhoudelijk met MVO bezig is. Dit fenomeen wordt ook wel "Greenwashing" genoemd. (Fields, 2002; Gillespie, 2008; Shipline, 2009).

Deze onderwerpen zijn slechts een greep uit de plethora aan literatuur die is geproduceerd in de afgelopen drie decennia. Niet minder belangrijk is de opinie van de maatschappij over het MVO. Het milieu en de rampen die zich daarin hebben afgespeeld zoals het olielek van de Exxon-Valdez. Het ontbossen van de tropische regenwouden waar bedrijven zoals McDonalds en Mitsubishi verantwoordelijk voor worden gehouden. De groeiende aandacht voor opwarming van de aarde door broeikasgassen. De armoede in de wereld en het uitbuiten van werknemers in ontwikkelingslanden door bedrijven zoals Nike. De uitbraken van ziekten (SARS, Varkensgriep) waarvoor de bio-industrie verantwoordelijk wordt gehouden. Vaak worden hier de termen Duurzaamheid en MVO door elkaar heen gebruikt. Daarnaast hebben in de afgelopen jaren vooraanstaande bedrijven zoals Ahold, Shell en Enron meerdere malen het nieuws gehaald door financiële schandalen die zich binnen de bedrijven hadden afgespeeld. Al deze onderwerpen beïnvloeden de publieke opinie. Meestal door wat er in het nieuws is gemeld maar niet minder door de verschillende activisten organisaties die ieder op eigen manier (Utting, 2005) eisen dat bedrijven de verantwoordelijkheid op zich nemen voor de aangerichte schade.

Steeds meer bedrijven spelen in op de vraag naar MVO en of duurzaamheid. Steeds meer middelen worden aangewend om te voldoen aan deze vraag of om de maatschappij dit te doen geloven. Hierbij kan gedacht worden aan het verminderen van de hoeveelheid afval, het steunen van goede doelen en het ontwikkelen van duurzame producten. De reden dat bedrijven investeren in duurzaamheid is dat zij op de lange termijn beter presteren (Weber, 2008). Toch wordt deze gedachte niet door iedereen gedeeld. Sommige bedrijven geven aan dat het investeren in MVO en duurzame activiteiten zal leiden tot hogere kosten en niet direct tot een hogere omzet. Zij concluderen dat MVO en het investeren in duurzame producten ook op de lange termijn niet zal leiden tot hogere prestaties (Cerin, 2002). Vanuit de academische wereld is geprobeerd hier helderheid in te scheppen door duurzame bedrijven en niet duurzame bedrijven te vergelijken op basis van hun financiële prestatie (McWilliams, 2006). De resultaten van deze onderzoeken gaven geen eenduidige voorkeur in het voordeel of nadeel van MVO. Op basis van deze resultaten kan inderdaad worden gesteld dat er voor bedrijven geen noodzaak is om te kiezen voor een MVO strategie. Toch moeten er vraagtekens worden gezet bij de resultaten van dergelijke onderzoeken en de implicaties die deze onderzoeken met zich meebrengen.

De eerste vraag waarmee de wetenschap worstelt is: "Wat is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen." De definitie is niet eenduidig terug te vinden in de literatuur (Carrol, 1999; Waddock, 2004; Campbell, 2006). Het is de rol van de wetenschap elke definitie ter discussie te stellen. MVO is vluchtig, tijd, plaats en situatie gebonden waardoor het formuleren van een alles omvattende definitie waarschijnlijk niet haalbaar is. Daarmee is elk wetenschappelijk onderzoek dat een definitie van MVO aanneemt altijd onderworpen aan discussie.

Wat is de lange termijn? McWilliams (2006), geeft aan dat er geen onderscheid kan worden aangetoond bij de verschillende studies die zijn uitgevoerd. Toch moet zij zich afvragen of de studie waaraan zij refereert (Abowd, 1990; Wright, 1997; Hillman, 2001) een tijdsspanne heeft die men "lange termijn" kan noemen. De tijdsspanne in deze studies is hooguit 6 jaar. Sommige van deze bedrijven bestaan al meer dan 50 jaar. Verder is, indien men de waarde van het aandeel als meetmiddel neemt, het de vraag of deze daadwerkelijke een eerlijke reflectie is van de mate waarin een bedrijf MVO is. De waarde van een aandeel is afhankelijk van vele factoren. Het is moeilijk te discrimineren welk van de factoren het meeste bijdraagt aan de werkelijke waarde. Een stijging of daling van een aandeel, gemeten op korte termijn, kan niet worden toegeschreven aan een actie uit het MVO domein. Hier moet men alle andere factoren waar de waarde van een aandeel is opgebouwd mee laat wegen.

Met deze onduidelijkheden en tegenstrijdigheden kan men concluderen dat de zoektocht naar de noodzaak van MVO nog in volle gang is. Men kan niet eenduidig aantonen dat MVO bijdraagt aan een positieve waardering van een bedrijf. Dit maakt het interessant of men kan aantonen of er een negatieve waardering van een bedrijf optreedt indien een bedrijf niet MVO is? Hier zal de consument de komende 5 jaar een steeds belangrijkere "stakeholder" worden (Bielak, 2007). Ze zal als reactie op onverantwoord ondernemen de producten van het betreffende bedrijf laten staan en anderen aanraden hetzelfde te doen (Sheila, 2007). Met deze wetenschap zal een bedrijf dat niet MVO is met grote waarschijnlijk slechter presteren dan een bedrijf dat wel MVO is. Dit hoeft echter niet per definitie te betekenen dat een bedrijf dat wel MVO is direct een betere waardering zal krijgen.

De noodzaak van maatschappelijk verantwoord ondernemen is van belang voor continuïteit van een bedrijf. Dit stimuleert managers om MVO op de agenda te zetten daar waar ze eerst niet inzagen hoe dit zou kunnen bijdragen aan de groei van het bedrijf.

Verder is het van belang voor bedrijven die MVO zijn, dat ze dit op de juiste manier kenbaar maken. Volgens het KPMG rapport van 2008, waar een analyse is uitgevoerd op de grootste bedrijven per land in de wereld, gaat het niet om wie er rapporteert maar wie niet. Daarnaast komt er steeds meer de nadruk te liggen op de integratie van een MVO beleid in de operationele strategie. Op die manier is er een "win-win" situatie te creëren. Bedrijven zullen dan eerder geneigd zijn tot MVO. Een nadeel voor bedrijven is dat ze verantwoordelijk worden gehouden voor datgene wat ze zeggen en datgene wat ze doen. Om die reden is het van belang dat een bedrijf een "win-win" situatie creëert, een strategisch MVO beleid, en dat ze hier in lijn met die strategie over rapporteert.

2. Vraagstelling van het Onderzoek.

2.1 Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de kwaliteit en toepasbaarheid van de verslaglegging van maatschappelijk verantwoord ondernemen passende bij het gevoerde strategisch beleid van beursgenoteerde bedrijven uit verschillende sectoren.

De gebruikte informatie die hieraan ten grondslag ligt is de rapportage van deze beursgenoteerde bedrijven in de vorm van MVO-rapportages en bedrijfsinformatie via de website van bedrijven.

2.2 Relevantie van het onderzoek

De redenen van de noodzaak van MVO is alom bekend. MVO wordt vanuit de overheden gestimuleerd maar niet volgens regelgeving gedirigeerd. Uiteraard is er wel een regelgeving waar bedrijven zich aan dienen te houden om überhaupt te kunnen opereren. Hierbij kan gedacht worden aan wetten betreffende:

- Aspecten van arbeid (minimumloon, arbeidstijden, veiligheid)
- Milieubelasting (geluid, lozingen, emissies)
- Financiële rapportage (jaarverslagen, jaarrekeningen, belastingaangifte)
- Etc.

Vaak wordt deze informatie in al dan niet beknopte informatie gepresenteerd in het jaarverslag aan de aandeelhouders. Deze regelgeving is sector onafhankelijk. Jaarverslagen hebben allen een, min of meer, vast format waarin wordt gerapporteerd. Meestal is hier ook de jaarrekening in opgenomen met daarin een aantal wettelijk vastgestelde onderwerpen.

Sinds het eerste duurzaamheidsverslag dat is gepubliceerd door Shell in 1998 zijn steeds meer bedrijven het belang hiervan gaan inzien en rapporteren 23 van de 25 AEX bedrijven in enige vorm over duurzaamheid of maatschappelijk verantwoord ondernemen. De verdeeldheid in de naamgeving van deze rapportages geeft al aan dat er ook een verdeeldheid is in de verstrekte informatie.

Om een richtlijn te hebben voor een gestructureerde manier van rapporteren zijn er verschillende modellen volgens welke gerapporteerd kan worden. De (voornaamst gebruikte) achterliggende modellen van dergelijke rapportages zijn de;

- Global Reporting Initiative (GRI)
- EMAS
- AA 1000

Het belang van dit onderzoek wordt hier zichtbaar. Het is voor bedrijven en voor stakeholders van belang dat de verstrekte informatie klopt en in lijn is met de geformuleerde strategie. Daarnaast is het van belang dat dit beoordeeld kan worden.

Verder is het van belang dat bedrijven kunnen bepalen of de gevolgde MVO strategie, zowel MVO-strategieformulering als mede de MVO-rapportage, juist is. Daarnaast, als men deze wil aanpassen, moet men kunnen bepalen op welke aspecten.

2.3 Motivatie en opzet van het onderzoek

Door de roep om verantwoord ondernemen door overheden, academici en de maatschappij hebben steeds meer bedrijven MVO een MVO beleid.

Bedrijven zien in dat een MVO beleid alleen niet voldoende is. Het kan leiden tot een ongecontroleerd beleid wat kan leiden tot negatieve media aandacht. Een integratie van MVO in de strategieformulering, een actief beleid voor MVO en een rapportage over de implementatie en de resultaten van MVO is nodig. Ondanks dat steeds meer bedrijven deze gedachte adopteren blijft het moeilijk om te beoordelen of de rapportage en daarmee het beleid volledig is. Er zijn verschillende prestatie-indicies aanwezig om te beoordelen of bedrijven voldoende scoren op hun MVO beleid. Denk hier aan:

- Dow Jones Sustainability Index
- FTSE4Good
- Global 100
- UN Global Compact
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
- KMPG International Survey of CSR Reporting
- SustainAbility's list of the 100 best sustainability reports

Deze indicies zijn er alleen voor de allergrootste bedrijven. Dit maakt het dus moeilijk om te bepalen hoe de kleinere bedrijven op MVO scoren.

Het noodzakelijk de rapportage te testen volgens een model wat kan beoordelen of de strategieformulering en MVO-communicatie congruent zijn met elkaar. Daarnaast is het van belang om te bepalen welke aspecten van de MVO-strategieformulering strategisch zijn en welke sociaal. Dit model moet zowel intern door bedrijven kunnen worden gebruikt alsmede externe stakeholders in staat stellen de MVO rapportage te toetsen.

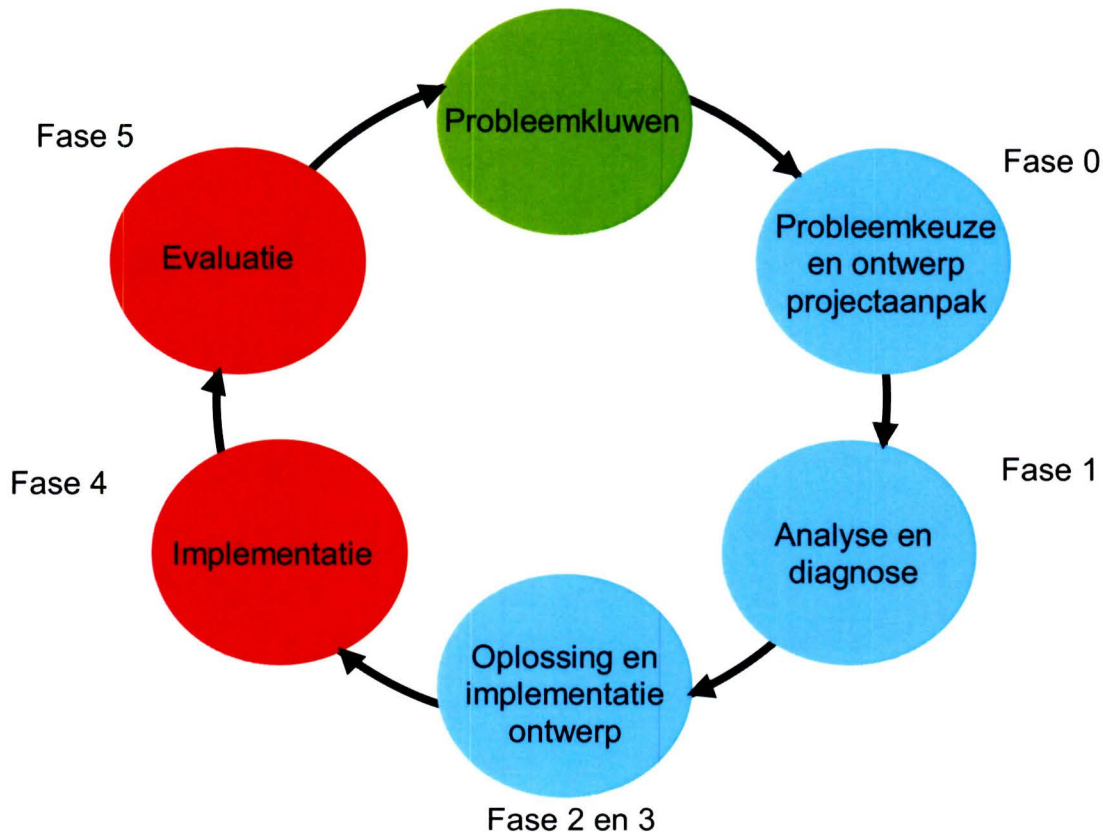
Daarnaast kunnen bedrijven die bezig zijn met de implementatie van een rapportage model nagaan of de gerapporteerde aspecten strategisch relevant zijn. Ook kunnen ze beoordelen of ze in lijn zijn met de geformuleerde strategie.

Met het model van dit onderzoek is het tevens mogelijk om na te gaan of de gebruikte middelen die worden ingezet ook daadwerkelijk efficiënt worden gebruikt. Tevens kan dan worden bepaald of er extra middelen dienen te worden ingezet om naar volledigheid en in lijn met de strategie te rapporteren.

3. Ontwerp van het onderzoek

3.1 Methodologie van het onderzoek

Dit onderzoek, in verslagvorm voor u, kunt u classificeren als een ontwerpgericht onderzoeksproject (van Aken et al, 2005). Het onderzoek heeft als doel een organisatie als een geheel of een deel ervan te verbeteren. Een academisch onderzoek is gestructureerd en loopt niet op basis van improvisatie. Hiervoor wordt het regulatieve model van Van Strien (1975) gehanteerd zoals weergegeven in figuur 3.1. De basisstappen van dit model wordt gedurende deze rapportage gevolgd.



Figuur 3.1: Het regulatieve model van Van Strien

Zoals aangegeven heeft dit ontwerponderzoek als doel om een organisatie als een geheel of een deel ervan te verbeteren. MVO is een breed uitgemeten onderwerp in de literatuur. Een model om te toetsen of de MVO (jaarlijkse) rapportage voldoet aan de verwachtingen van de stakeholders, is een onderbelicht onderwerp in de academische literatuur. De literatuur over MVO zal gebruikt worden om de basis te vormen voor het model dat de kwaliteit van de MVO rapportage kan beoordelen.

Als tweede bron van informatie zullen de gepubliceerde rapportages over MVO door bedrijven gebruikt worden. Op basis van deze MVO rapportages kan het model getoetst en geëvalueerd worden.

3.2 Onderzoeksvragen.

In het voorgaande deel is het doel, de relevantie en de motivatie van de onderzoeksdoelstelling gedefinieerd. Het doel van het onderzoek is om een antwoord te krijgen op de gestelde onderzoeksvragen en daarmee het vervullen van deze onderzoeksdoelstelling. Om een onderzoeksmodel te kunnen ontwikkelen dat leidt tot het vervullen van deze onderzoeksdoelstelling zijn een aantal onderzoeksvragen geformuleerd. De antwoorden op deze vragen zullen de basis vormen voor de realisatie van de onderzoeksdoelstelling.

Hoofdvraagstelling van het onderzoek:

Is het mogelijk een model te ontwikkelen waarbij, intern (het bedrijf) en extern (de stakeholders), de publieke verslaglegging van MVO, gebaseerd op de gekozen bedrijfsstrategie van MVO, op kwaliteit kan worden beoordeeld onafhankelijk van de sector waarin het bedrijf opereert en kan worden aangegeven waar deze MVO verslaglegging potentieel verbeterd kan worden?

Op basis van deze hoofdvraagstelling van het onderzoek kunnen een aantal deelvragen worden geformuleerd voor elke fase van het onderzoek.

Fase 0: Probleemkeuze en ontwerp projectaanpak

Deelvraag 1 [DV1]:

Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen in termen van definities?

Deelvraag 2 [DV2]:

Wat is duurzaam ondernemen in termen van definities?

Deelvraag 3 [DV3]

Welke operationele en meetbare termen kennen we van maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaam ondernemen?

Deelvraag 4 [DV4]:

Is er een verschil tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaam ondernemen?

Deelvraag 5 [DV5]:

Welke modellen kennen we van maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Deelvraag 6 [DV6]:

Wat zijn de voor en nadelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen in termen van strategie, reputatie en marketing?

Fase 1: Analyse en diagnose

Deelvraag 7 [DV7]:

Zijn de kernwaarden van maatschappelijk verantwoord ondernemen sectorafhankelijk?

Deelvraag 8 [DV8]:

Hoe communiceren bedrijven over MVO?

Deelvraag 9 [DV9]:

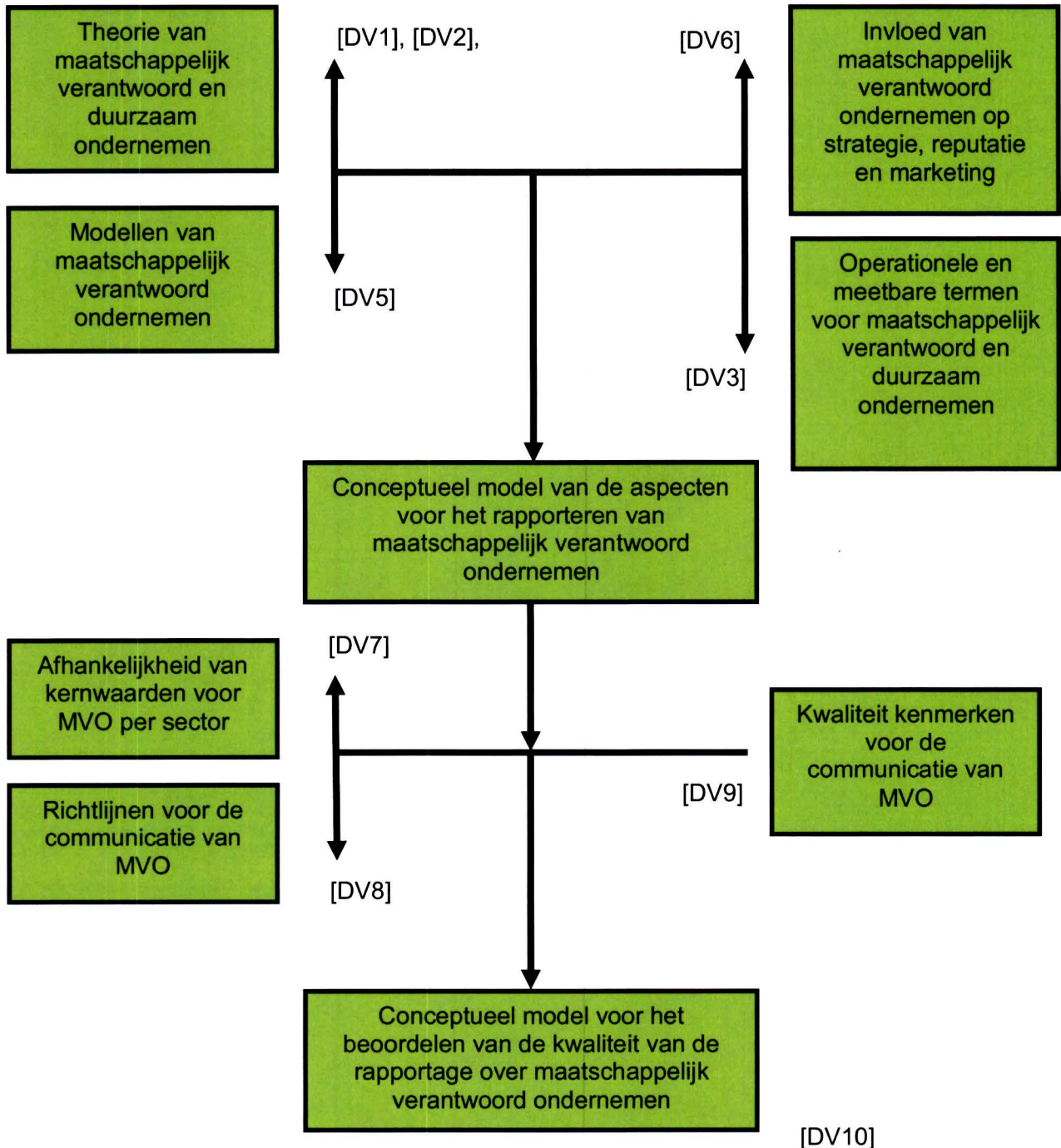
Hoe kan men de kwaliteit van de MVO communicatie het beste beoordelen?

Fase 2 en 3: Oplossing en implementatieontwerp

Deelvraag 10 [DV10]:

Is het model toepasbaar voor het beoordelen van de kwaliteit van de MVO rapportage intern (het betreffende bedrijf) als wel extern (de stakeholders).

3.3 Conceptueel ontwerp van het onderzoek



Figuur 3.2: Conceptueel ontwerp van het onderzoek

3.4 Aanpak van het onderzoek

In deze paragraaf staat de aanpak van het onderzoek beschreven. Kijkend naar het model van Van Strien hierboven, is het niet mogelijk de regulatieve cyclus volledig te doorlopen. Het onderzoek richt zich voornamelijk op de ontwikkeling van het model. Doordat het onderzoek zich niet binnen een bedrijf afspeelt is het niet mogelijk een implementatie en evaluatie uit te voeren voor de interne organisatie.

Het onderzoek wordt niet in een bedrijf uitgevoerd, mede doordat het doel en belang van het onderzoek niet specifiek voor één bedrijf is bedoeld. Om die reden wordt voornamelijk de oriëntatie van het onderzoek uitgevoerd door middel van een literatuurstudie. Door middel van deze literatuurstudie worden de deelvragen [DV1] tot en met [DV6] beantwoord. Op basis van de verkregen resultaten wordt een eerste conceptueel model voor de aspecten van het rapporteren van MVO gevormd.

In de analysefase van het onderzoek worden deelvragen [DV7] tot en met [DV9] beantwoord. Deze worden gevonden door de analyse van de verkregen informatie uit de literatuur, de analyse van de MVO jaarverslagen van een selectie van bedrijven en een analyse van de richtlijnen voor een MVO rapportage.

In de oplossingsfase wordt het eerdere conceptuele model uit de analysefase gebruikt. De aspecten van het rapporteren van MVO wordt gecombineerd met de resultaten van uit de analysefase en wordt het conceptuele model voor het beoordelen van de kwaliteit van de rapportage over maatschappelijk verantwoord ondernemen gevormd.

In de conclusies en aanbevelingen zal antwoord worden gegeven op [DV10] en op de hoofdonderzoeksvraag. Het model en de methode zullen getest worden aan de hand van een case studie op de MVO-rapportage en strategieformulering van Shell.

Afhankelijk van de mate waarin men hier over een implementatie kan spreken zal het gebruik van de methode worden geëvalueerd.

4. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Duurzaamheid

4.1 Literatuurstudie naar de definities van MVO

Een literatuurstudie is uitgevoerd om een antwoord te vinden op de eerste onderzoeksvraag (DV 1): “Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen in termen van definities?”.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen als concept vindt zijn oorsprong in de eerste helft van de twintigste eeuw. De boeken van Chester Barnard's (1938) “The Functions of the Executive”, J. M. Clark's (1939) “Social Control of Business, and Theodore Krepes” (1940) “Measurement of the Social Performance of Business” zijn hier voorbeelden van. Carrol (1999) geeft in haar onderzoek aan dat men 1950 als startpunt voor een onderzoek naar de historie en evolutie van MVO te nemen. Bowen (1953) kan met zijn boek “Social responsibilities of the Businessman” worden beschouwd als de grondlegger van het onderzoek naar de hedendaagse visie op MVO. In die tijd was de macht van de grote ondernemingen nog niet (h)erkend. Bowen stelt deze macht en verantwoordelijkheden, die de grote bedrijven hebben, in zijn boek ter discussie en geeft aan dat de honderden grote bedrijven die er in die tijd al zijn, het leven van mensen in de maatschappij beïnvloeden. Zijn definitie van maatschappelijke verantwoordelijkheid luidde dan ook:

“It are the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.”

In grote lijnen gaf Bowen aan dat bedrijven of managers niet alleen rekening moesten houden met de doelstelling van het bedrijf. Maar dat ze ook rekening moesten houden met de maatschappij. Deze eerste definitie van MVO is de daaropvolgende jaren geëvolueerd. Frederick (1987, 1994, 1998) deelt MVO op in 4 fasen. MVO 1, MVO 2, MVO 3 en MVO 4. Deze verschillende vormen van MVO beschrijven verschillende visies op MVO en geven de verschillende kerngedachten per periode weer.

4.1.1 MVO [1]

MVO [1] is ontstaan in de '60 en '70-er jaren en houdt in dat bedrijven zich verantwoord moeten gedragen en “het juiste te moeten doen” voor de maatschappij. Dit door bijvoorbeeld het geven aan goede doelen en het bevorderen van lokale initiatieven om de maatschappij om hen heen te verbeteren. Ook al was tegen deze vorm van MVO veel weerstand bij bedrijven, vier decennia later vindt deze vorm veel steun. In de periode voor 1960 waren er nauwelijks definities in de literatuur te vinden die MVO beschreven. In de periode na 1960 kwam hierin verandering en zijn er vele pogingen ondernomen om MVO te formaliseren. In het overzicht hieronder zijn een tweetal definities van MVO [1] weergegeven, een volledig overzicht staat in Appendix A. Om de kracht en betekenis van de originele definitie niet te verliezen zijn deze definities niet vertaald.

Tabel 4.1 Tweetal Definities MVO[1]

Definities	Auteur
1 <i>[Social responsibilities] mean that businessmen should oversee the operation of an economic system that fulfills the expectations of the public. And this means in turn that the economy's means of production should be employed in such a way that production and distribution should enhance Total socio-economic welfare. Social responsibility in the final analysis implies a public posture toward society's economic and human resources and a willingness to see that those resources are used for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms.</i>	Frederick (1960)
2 <i>The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time</i>	Carrol (1979)

Wat duidelijk naar voren komt in de twee decennia aan MVO definities, is de evolutie van het concept MVO en de zoektocht naar de inhoud ervan. Duidelijk is dat MVO betekent dat bedrijven het puur economische gewin, zonder rekening te houden met hoe deze wordt verkregen, moet loslaten. Bedrijven dienen rekening te houden met de invloed die zij hebben op de maatschappij. Ze dienen niet alleen te kijken of te zoeken naar de grenzen van de wet. Tegen het einde van 70-er jaren wordt dit ook specifieker omschreven door de toevoegingen van ethiek en discretionaire (filantropische) verwachtingen aan de definitie van MVO (Carrol, 1979).

De maatschappij gaat er vanuit dat bedrijven zich in hun gedrag houden aan de ethische normen. Deze ethische normen reiken verder dan wat er door de wet wordt voorgeschreven. Daarnaast wordt er door de maatschappij van bedrijven verwacht dat deze ook een filantropische rol vervult. Al is deze rol, gedreven door sociale normen, in verwachting niet zo duidelijk als de rol van de ethische normen. De specifieke acties komen voort uit de wil van een bedrijf om zich in te laten met de maatschappij en worden gezien als een strategisch voordeel. De periode van MVO[1] kan worden gezien als een dicterende, filosofische aanpak. Een waarbij een dringende oproep aan de kant van de bedrijven werd gedaan om vrijwillig een grotere verantwoordelijkheid voor de maatschappij te nemen.

Tabel 4.2 Grondregels MVO [1]

• <i>Macht wordt verkregen door verantwoordelijkheid</i>
• <i>Een vrijwillige aanneming van verantwoordelijkheid heeft de voorkeur boven een interventie of regulering van de overheid.</i>
• <i>Vrijwillige maatschappelijke verantwoordelijkheid houdt in dat leiders uit het bedrijfsleven de wettige claims, rechten en behoeften van andere groepen in de maatschappij erkennen en accepteren.</i>
• <i>Maatschappelijk verantwoord ondernemen houdt in; een respect voor de wet en de regels van het spel die de relaties in de markt besturen.</i>
• <i>Een houding van een "verlicht eigenbelang" zal bij sociaal verantwoordelijke bedrijven leiden tot een lange termijn van voor winsten</i>
• <i>Grotere economische, sociale aan politieke stabiliteit - en om die reden een lager niveau van kritiek tegenover het private bedrijfssysteem - zal het resultaat zijn indien alle bedrijven een maatschappelijk verantwoordelijke houding aannemen.</i>

Bron: Frederick (1987)

4.1.2 MVO [2]

De periode van MVO[2] wordt afgebakend door de periode tussen eind jaren '70 en de jaren '80. Het kenmerkt zich door een proactieve en offensieve houding in plaats van de eerdere defensieve houding van bedrijven. MVO[2] wordt ook wel omschreven als "De capaciteit van een bedrijf om te reageren op sociale druk" (Mitnick 1995). Hier kan men denken aan de aanstelling van afdelingen voor publieke zaken binnen bedrijven, het verbeteren van de communicatie met haar medewerkers, het verbeteren van de arbeidsverhoudingen, een open houding naar het publieke belang, etc (Waddock 2004). Met het collectief aan deze maatregelen kon men aangeven in welke mate een bedrijf in staat was te reageren op sociale druk. Dit wordt ook wel de "micro dimensie" van MVO[2] genoemd

Maar het was niet alleen de maatschappij waar bedrijven op reageerden. Bedrijven zochten ook de interactie met haar stakeholders op en probeerden deze stakeholders te managen, de "macro dimensie" van MVO[2]. Hier werd de aandeelhouder als de grootste stakeholder beschouwd. Deze interactie met het publieke domein leidde ook tot de intrede van bedrijven in de politiek. Door steun van bedrijven aan politieke kandidaten en de groeiende betrokkenheid van bedrijven bij het vormen van beleidsvoering en regelgeving die hun bedrijfsvoering mogelijk zouden beïnvloeden. Waar bij MVO[1] de centrale vraag was of bedrijven moesten reageren op sociale druk, was bij MVO[2] aangenomen dat dit moest. De belangrijkste taak voor het bedrijfsleven was dan ook om te bepalen hoe ze dat op een vruchtbare, humane en praktische manier moesten doen.

Om die reden was er in deze periode een groeiende interesse om MVO te operationaliseren. De aandacht werd verlegd naar onderzoek over reactiepatronen en managementtechnieken voor het anticiperen op maatschappelijke onderwerpen. Ook werd er gekeken of er enige relatie was tussen MVO en de financiële prestatie van een bedrijf. Een positieve relatie zou immers de acceptatie door bedrijven van MVO vergroten. De manier hoe te reageren op sociale druk, MVO[2], werd geplaatst bovenop de onduidelijkheden die er nog waren bij de definities van MVO[1].

De aandacht werd verlegd van "het juiste te moeten doen voor de maatschappij" naar "Wat levert het uiteindelijk onder de streep op voor bedrijven". Het formuleren van definities maakte plaats voor modellen. De aandacht voor gedegen onderzoek naar de inhoud en betekenis van MVO liep terug en dat is duidelijk terug te vinden indien men tabel uit Appendix A en B met elkaar vergelijkt.

Tabel 4.3 Tweetal definities MVO[2]

	Definities	Auteur
1	<i>In my view, CSR involves the conduct of a business so that it is economically profitable, law abiding, ethical and socially supportive. To be socially responsible . . . then means that profitability and obedience to the law are foremost conditions to discussing the firm's ethics and the extent to which it supports the society in which it exists with contributions of money, time and talent. Thus, CSR is composed of four parts: economic, legal, ethical and voluntary or philanthropic</i>	Carroll, 1983,
2	<i>But the proper 'social responsibility' of business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth</i>	Drucker, 1984

In de definities van MVO 2 is de overgang duidelijk zichtbaar (Appendix B). De ethische normen en de dringende oproep aan de kant van de bedrijven, om vrijwillig een grotere verantwoordelijkheid voor de maatschappij te nemen, worden aangevuld met het economische belang.

4.1.3 MVO[3]

Eind jaren '80 werd de aandacht opnieuw verlegd en dit keer naar bedrijfsethiek (Carrol 1999). Deze luidde de periode van MVO[3] in. Na een reeks van bedrijfsschandalen werd druk uitgeoefend om bedrijfsethiek en een "code of conduct" (omgangsregels) door bedrijven te implementeren.

Het is deze periode waar de verschillen in visie op MVO tussen academici en bedrijven begon te groeien. Academici pleitten voor een regelgeving waarbij de bedrijfsstrategie, die de dagelijkse operationele bedrijfsvoering beschrijft, verenigd wordt met het maatschappelijk verantwoorde belang. Bedrijven echter probeerden deze discussie te vermijden en stuurden aan op een vrijwillige invulling van MVO.

Door publiekelijk de focus te leggen op de rapportage van MVO en "codes of conduct" werd de overheid en de consument tevreden gesteld. De publicatie van het eerste MVO rapport door Shell (1998), werd dan ook met tegenstrijdige gevoelens door academici en anderen, die meer voelden voor een door de overheid gereguleerde aanpak van MVO, ontvangen. De publicatie van een dergelijk MVO rapport betekende dat grote bedrijven klaar waren om openlijk de discussie, over de verantwoording die zij hadden naar de maatschappij, aan te gaan. Daarnaast werden ook veel voorstanders van overheidsregulatie van MVO het zwijgen opgelegd daar zij dachten dat bedrijven inderdaad een zelfregulerende positie hadden ingenomen. Hiermee werd zelfregulatie de standaard.

Tabel 4.4 Tweetal definities MVO[3]

	Definities	Auteur
1	<i>The commitment of business to contribute to sustainable economic development, Social working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life</i>	<i>World Business Council for Sustainable Development 1999</i>
2	<i>CSR is the concept that an enterprise is accountable for its impact on all relevant stakeholders. It is the continuing commitment by business to behave fairly and responsibly and contribute to economic development while improving the quality of life of the work force and their families as well as of the local community and society at large</i>	<i>Commission of the European Communities 2003</i>

Wat duidelijk naar voren komt in tabel definities MVO 2 (Appendix C) zijn vier dingen:

1. De stakeholder theorie bedacht en gepopulariseerd door Freeman (1984) doet zijn intrede. In de eerdere definities, MVO[1] en MVO[2] werd voornamelijk de maatschappij als een geheel genoemd. De stakeholder theorie gaf deze maatschappij een gezicht. (op de inhoud van de stakeholders theorie wordt later in het rapport dieper ingegaan.)

2. De invloed van zelfregulering heeft geleid tot definities uit het bedrijfsleven welke de handen in één heeft geslagen en vereniging hebben opgericht zoals de “World Business Council for Sustainable Development”, “Business for Social Responsibility” en “International Business Leaders Forum (IBLF)”. Deze verenigingen kwamen zelf met definities van MVO waaraan de aangesloten bedrijven zich committeerden.
3. Onafhankelijke verenigingen met leden uit zowel het bedrijfsleven, niet van een overheid uitgaande organisatie (vaak een ontwikkelings-, milieu- of mensenrechtenorganisatie) en andere organisaties of instanties worden opgericht en komen ook met definities voor MVO zoals “CSRwire” en “Ethics in Action”.
4. Overheden en overheidsinstanties publiceren nu ook een definitie van MVO waarmee zij het belang van MVO aangeven.

Zoals aangegeven is de periode van MVO[3] vooral gericht op de bedrijfsethiek. Dit wordt benadrukt door ethische besluitvormingsprocessen, omgangsregels en de inspanning om bedrijven uit te rusten met een set waarden breder dan het economische zelfbelang. Ethiek in deze vorm kan ook worden gezien als diepgaande gevoel van goeddoen, respect en menselijkheid. Deze waarden en ethiek moesten het middelpunt worden van het belang van bedrijven, het beleid en doorslaggevende besluiten. In praktijk blijft dit uit (Liedtka 1998). Ondanks de gelijke waarden, overeenstemming en aanpak van management systemen, heeft bedrijfsethiek weinig effect op de handelswijze van bedrijven. Het verkondigen van het inspirerende visies en het belang van deze waarden en ethiek heeft wel effect op de interne organisatie. Met name door groepen werknemers die het belang van MVO in de dagelijkse praktijk inzagen (Liedtka 1999). Wat aangetoond is (Graafland 2006) is een stijgende moraal van de werknemers indien er een ethisch werkklimaat heerst op de werkvloer. Hier kan men denken aan meer vertrouwen in het bedrijf, grotere betrokkenheid, minder afwezigheid en ziekte, lagere doorstroming van personeel etc. Ook bij het aantrekken van nieuw en getalenteerd personeel kan MVO een doorslaggevende factor zijn (Bhattacharya, et al. 2008).

4.1.4 MVO[4]

MVO[4], (Frederick 1998) kan slechts worden uitgelegd door de MVO term te vertalen naar het engelse CSR (Corporate Social Responsibility). Hierbij worden de C van “Corporate”, de S van “Social” en de R van “Responsibility” de C van “Cosmos” (Cosmos), de S van Science (Wetenschap) en de R van “Religion” (spiritualiteit). Waddock (2004) beschrijft MVO[4] als zijnde het inzien van het grotere geheel (Cosmos) en daardoor afstand te doen van het bedrijf als zijnde centraal aandachtspunt. De “Cosmos” als naturalistisch en op wetenschap gebaseerde oriëntatie dient als proxy voor alle natuurwetenschappen. Frederick (1987) benadrukt het belang voor begrip van de naturalistische basis waaruit maatschappelijke (menselijke) sociale instituten voort komen, dit middels de “S” van “Science” en door het begrip voor iemand in zijn of haar zoektocht naar de betekenis hiervan door religie of spiritualiteit. Interessant genoeg is dat deze eco-sociale focus parallel loopt en tevens de noodzaak van duurzame ontwikkeling versterkt. Dit onder de definitie van de befaamde Noorse Minister-President Gro Harlem Brundtland tijdens de “World Commission on Environment and Development” (1987) .

“Humanity has the ability to make development sustainable – to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of the future generations to meet their needs.” (WCED 1987)

Om niet vooruit te lopen op Duurzaam Ondernemen (paragraaf 4.2) kan worden gesteld dat de definitie van MVO niet de inhoud zal krijgen die iedereen tevreden stelt. MVO als concept kan men als geaccepteerd beschouwen. MVO[4] kan worden gezien, ondanks dat door schaarste betreffende het onderwerp in de literatuur, als een overbrugging naar een nieuw en misschien completer concept. Een die de waarden en normen waar de maatschappij zo aan hecht, volledig verenigd met het bedrijfsleven.

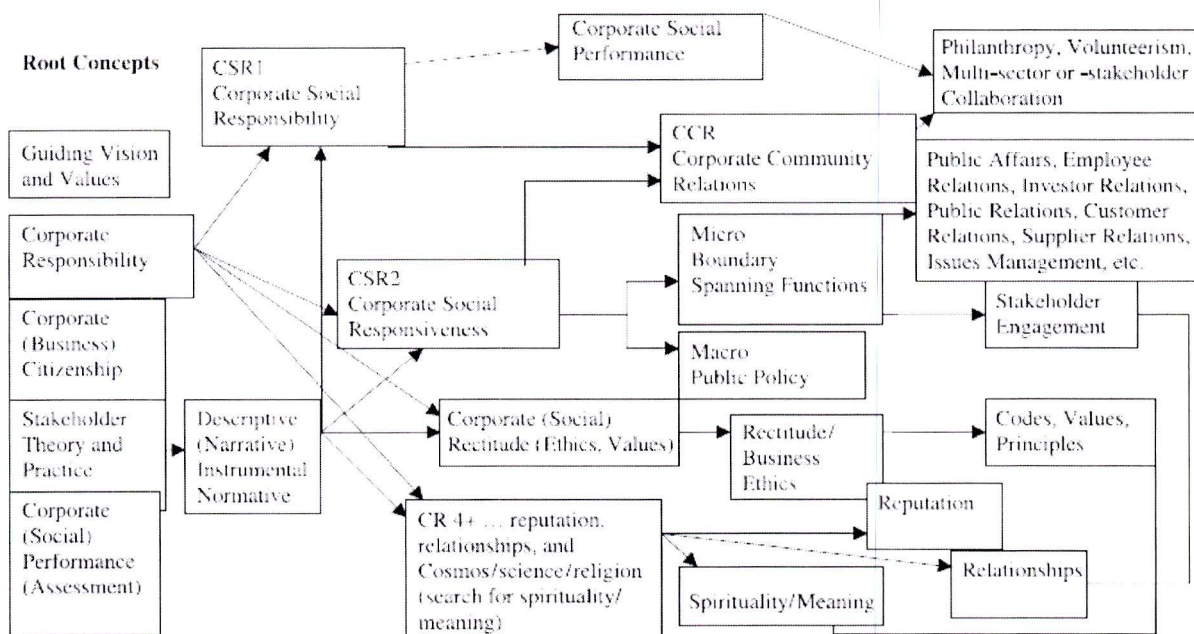
4.1.5 De derivaten van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een in de literatuur breed uitgemeten onderwerp. Zoals hierboven beschreven is MVO, vooral in de Engelse literatuur, een term die vele vormen kent. In deze rapportage zal niet afgeweken worden van de term MVO en zal geen derivaat van MVO worden gebruikt.

Om duidelijkheid te scheppen in de meest gangbare terminologie en om aan te tonen dat het doel verenigbaar is voor deze derivaten zijn deze derivaten kort worden toegelicht in Appendix D.

- “Corporate Citizenship (CC)” Bedrijfsburgerschap
- “Corporate Responsibility (CR)” Verantwoord Ondernemen
- “Corporate Social Responsibility (CSR)” Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
- “Corporate Social Performance (CSP)” Bedrijfsmaatschappelijke Prestatie
- “Stakeholder Theory” Stakeholder Theorie

De hierboven uiteengezette derivaten of stromingen van MVO die men in de literatuur kan tegenkomen, indien men zoekt naar het onderwerp MVO, zijn verenigbaar volgens onderstaand schema (figuur 4.2).



figuur 4.2 Schema derivaten van MVO - Bron: Waddock, S. (2004)

Om antwoord te kunnen geven op onderzoeksvraag 1 (DV 1): “Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen in termen van definities?”. Kan men aannemen dat MVO een term is die is geëvolueerd. De vier beschreven stadia geven aan dat MVO een lastig concept is door de vele dimensies waarin het zich moet manifesteren. De waarneming van de transitie van de MVO[1], zijnde dicterend, naar MVO[2], zijnde acceptatie, geeft aan dat het concept MVO wel degelijk hoort bij de hedendaagse bedrijfsvoering. De flexibiliteit van bedrijven om zich erop aan te passen is noemenswaardig. De bedrijfsethiek die daarbij van belang is ([MVO3]) om MVO ook daadwerkelijk dat te laten zijn zoals de definities beschrijven, speelt daarin een grote rol. Het feit dat het bedrijfsleven ook definities van MVO formuleert geeft aan dat MVO mogelijk een concept is en een die niet, of misschien wel nooit, eenduidig te definiëren valt. De aansporing tot zelfregulatie van MVO kan dan alleen leiden tot het begrip van het concept volgens eigen normen, waarden, belangen en inzicht.

MVO[4], overstijgt het ondernemen door de “Cosmos” als het nieuwe domein. Ook is er nog geen bewijs dat het bedrijfsleven mee gaat in deze vorm van MVO. Om die reden valt het buiten het bereik van deze literatuurstudie en daarmee buiten de bereik van het verdere onderzoek.

4.2 Literatuurstudie naar de definities van Duurzaam Ondernemen

Een tweede literatuurstudie is uitgevoerd om een antwoord te vinden op de tweede onderzoeksvraag (DV 2): “Wat is Duurzaam ondernemen in termen van definities?”.

“Van Dale” geeft voor de afzonderlijke termen:

duur·zaam (bijvoeglijk naamwoord; vergrotende trap: duurzamer, overtreffende trap: duurzaamst; afleiding: duurzaamheid)

- geschikt, bestemd om lang te bestaan

on·der·ne·men (onovergankelijk werkwoord; ondernam, heeft ondernomen; afleiding: ondernemer, onderneming)

- een bedrijf opzetten of leiden

Door deze woorden samen te voegen zou men volgens “Van Dale” met duurzaam ondernemen bedoelen:

- een bedrijf opzetten dat geschikt of bestemd is om lang te bestaan.

Het moge duidelijk zijn dat deze uitleg van duurzaam ondernemen niet de lading dekt die het in realiteit heeft.

Het is niet precies aan te geven wanneer de interesse voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen nu werkelijk is ontstaan. Voor Duurzaam Ondernemen is dit wel mogelijk. De WCED (World Commission on Environment and Development) kwam in het rapport, “Our Common Future (1987)”, ook wel het Brundtland rapport genoemd, met “Sustainable Development”.

Deze eerder genoemde definitie (WCED 1987) is vaak geciteerd in onderzoeken naar Duurzaam Ondernemen. Sindsdien is men het er over eens dat duurzame ontwikkeling inhoud dat men rekening houdt met drie elementen namelijk het milieu, de sociale en de economische standaarden.

In de literatuur zijn twee manieren voor het conceptualiseren en definiëren van Duurzaam Ondernemen te vinden. De eerste stroming richt zich vooral op de ecologische duurzaamheid (Shrivastava, 1995; Starik & Rands, 1995). De tweede stroming volgt de definitie van de WCED maar dan in bredere zin middels People, Planet, Profit (Bansal, 2005; Gladwin et al. 1995).

Tabel 4.5 Definities Duurzaam Ondernemen

	Definities	Autheur
1	<i>Sustainable Development. Process of achieving human development in an inclusive, connected, equitable, prudent, and secure manner. Sustainable development components are 1. Inclusiveness (environmental and human systems, near and far, present and future); 2. Connectivity (world's problems interconnected and interdependent); 3. Equity (fair distribution of resources and property rights); 4. Prudence (duties of care and prevention); 5. Security (safety from chronic threats)</i>	Gladwin and Kennelly (1995)
2	<i>Ecological Sustainability. It can be achieved through four different mechanisms: 1. Total quality environmental management; 2. Ecological sustainable competitive strategies; 3. Technology for nature swaps; 4. Corporate population impact control.</i>	Shrivastava (1995)
3	<i>Ecological Sustainability. Ability of one or more entities, either individually or collectively, to exist and flourish (either unchanged or in evolved forms) for lengthy timeframes, in such a manner that the existence and flourishing of other collectivities of entities is permitted at related levels and in related systems.</i>	Starik and Rands (1995)
4	<i>Sustainable Development. States that the Brundtland definition is not really a definition but a slogan. Emphasizes that sustainable development is managed through ethnocentric, capitalistic notions of managerial efficiency (sustainable capitalism).</i>	Banerjee (2003)
5	<i>Corporate Sustainability. Refers to Brundtland definition: development that meets the needs of the present without compromising the ability for future generations to meet their own needs.</i>	Sharma and Henriques (2005)
6	<i>Corporate Sustainable Development (CSD). Introduces the new CSD construct based on three principles: 1. Economic integrity; 2. Social equity; 3. Environmental integrity.</i>	Bansal (2005)
7	<i>Sustainability is: improving the quality of human life while living within the carrying capacity of supporting ecosystems.</i>	IUCN, UNEP and WWF

Zoals tabel 4.6 laat zien, is men voornamelijk gericht op het duurzaamheids aspect van de definitie. De definitie krijgt in de literatuur dan ook uiteenlopende combinaties met duurzaamheid waaronder:

- Duurzame Ontwikkeling
- Ecologische Duurzaamheid
- Duurzaam Ondernemen

In alle gevallen wordt met de betekenis van duurzaamheid bedoeld dat de maatschappij niet meer middelen moet gebruiken dan dat er kan worden gegenereerd. Of, de balans in draagkracht van het ecosysteem en het consumptie gedrag van mensen beschreven door input-output modellen (Hawken, 1993). De definitie ongeacht de combinatie met de term "Duurzaamheid" beschrijft de drie aspecten (John Elkington 1994).

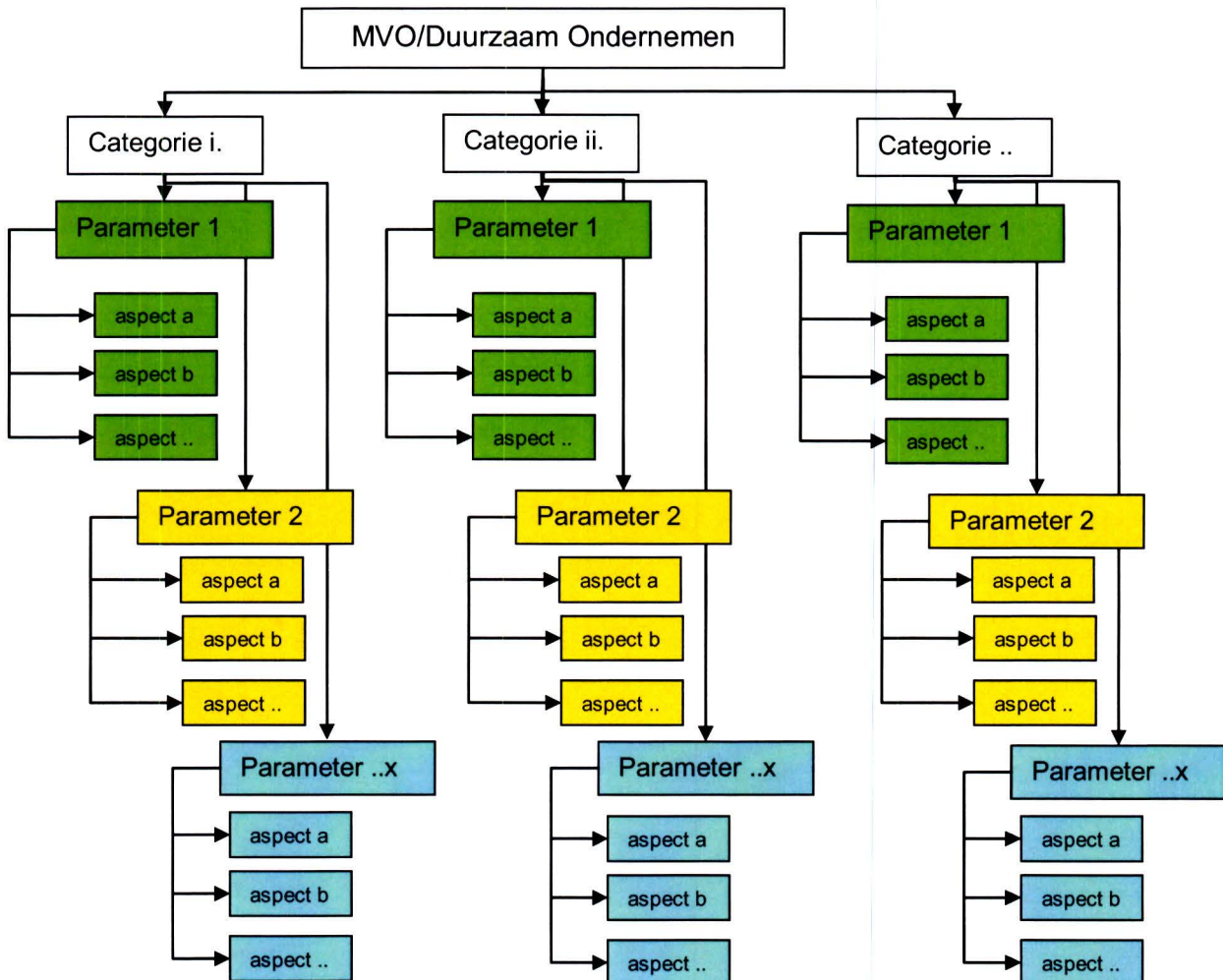
- People (Mensen)
- Planet (Milieu)
- Profit (Economie).

Waarbij de drie elementen complementair zijn aan elkaar, ze moeten allen geïntegreerd worden om perfectie te creëren, oftewel duurzaamheid (Bansal 2005).

4.3 Operationele en meetbare termen van MVO en Duurzaam Ondernemen

In dit deel van het onderzoek wordt gekeken naar de operationele en meetbare termen van MVO en Duurzaam Ondernemen. Hiermee wordt onderzoeksvraag 3 (DV 3): "Welke operationele en meetbare termen kennen we van maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaam ondernemen?" beantwoord.

Operationaliseren is het vertalen van theoretische eigenschappen in empirische vaststelbare (meetbare) verschijnselen. Operationele en meetbare termen van MVO en Duurzaam Ondernemen zijn die parameters per categorie waarmee de uiteindelijke toestand van de aspecten van een parameter een waarde krijgt toegekend (figuur 4.3).



Figuur 4.3 Model voor operationele en meetbare termen van MVO en Duurzaam Ondernemen

De categorieën van MVO zijn te herleiden uit de definitie van MVO. De definitie van Carrol (1979) is de meest geciteerde definitie in de literatuur. Deze omschrijft vier categorieën voor MVO:

1. Economische categorie.
2. Wettelijke categorie.
3. Ethische categorie.
4. Filantropische categorie.

Economische categorie

De economische categorie beschrijft de economische verantwoordelijkheden die een bedrijf heeft. In de context van MVO is de belangrijkste sociale verantwoordelijkheid van een bedrijf economisch van aard (Porter 2006). Een bedrijf heeft de verantwoordelijkheid om goederen en diensten te verlenen die de maatschappij wil, en deze met winst te verkopen. Alle andere bedrijfsrollen komen voort uit deze fundamentele aanname.

Wettelijke categorie

De wettelijke categorie beschrijft de kaders van de wettelijke verantwoordelijkheid van bedrijven waarbinnen zij moeten opereren om deze goederen en diensten te kunnen leveren.

Ethische categorie

Men kan bij de eerste twee categorieën ethische normen hanteren. Activiteiten en handelingen die niet door de wet zijn voorgeschreven. Toch worden deze ethische normen van bedrijven verwacht. Ethische verantwoordelijkheden zijn lastig in concept. Ook al blijft de discussie over wat wel en niet ethisch is bestaan, kan er worden gesteld dat de maatschappij de verwachting heeft dat bedrijven meer doen dan dat er volgens de wet van hen wordt verwacht.

Filantropische categorie

De filantropische categorie zijn die verantwoordelijkheden/verwachtingen waar de maatschappij geen overduidelijke voorwaarden aan stelt. Deze verantwoordelijkheden zijn nog onduidelijker dan die uit de ethische categorie. Ze worden toevertrouwd aan het eigen inzicht en de keuze van een bedrijf. Deze maatschappelijke verwachting komt voort uit de gedachte dat bedrijven de wens hebben een maatschappelijke rol te vervullen die niet is voorgeschreven door de wet of gebaseerd wordt op ethische gronden.

Deze categorieën worden weer opgedeeld in parameters. Voor het tot stand komen van deze parameters kan men de parameters hanteren van bijvoorbeeld de GRI, Equator Principles, FSE4Good, SA 8000, DJSI, AA1000, ILO en/of OECD Guidelines. Ook kan men als bedrijf zelf richtlijnen opstellen zoals een "Sustainability Balanced Scorecard" (Epstein et al, 2001, Figge et al. 2002). Al zijn de richtlijnen van een Sustainability Balanced Scorecard veelal intern gericht. Allen hanteren richtlijnen met indicies waar men als bedrijf aan moet voldoen of hebben richtlijnen hoe en wat te rapporteren.

Tabel 4.6 Overzicht initiatieven voor richtlijnen MVO en Duurzaam Ondernemen

Gebruikersdoel	Gedragstandaarden	Verslaggeving	Beleggersadvies, screening
Initiatiefnemers	Overheden, NGO's Internationale organisaties	Overheden, Samenwerkingsverbanden	Indexen, Onderzoeksbureaus
Voorbeelden	SA 8000, ILO, AA 1000, OECD Guidelines, UNGC	GRI, Equator Principles	DJSI, FSE4Good

De keuze van de indicatoren en gehanteerde richtlijnen zijn sterk afhankelijk van de keuze van een bedrijf zelf. Ook zijn er bedrijven die meerdere richtlijnen gebruiken en zich niet concentreren op een van de initiatieven. ING, als voorbeeld, is genoteerd aan de FSE4Good Index, Dow Jones Sustainability Index, Committeert zich aan de Equator Principles, UNGC en daarnaast rapporteert ING volgens de GRI Richtlijnen. Dit is een logisch gevolg van het feit dat al de bovenstaande richtlijnen een duidelijke overlap hebben. (tabel 4.8) Dit maakt het voor organisaties interessant om een rapportage te maken die aan alle richtlijnen voldoet. Hiermee wordt het doel van rapporteren eerder een commerciële aangelegenheid. Het is de vraag of het voldoen aan alle richtlijnen (in welke mate dan ook) niet de focus verlegt naar het rapporteren in plaats van op het maatschappelijk verantwoord ondernemen (Porter 2006)

Tabel 4.7 Indicatie gehanteerde Categorieën per richtlijn.

	AA 1000	SA 8000	OECD	DJSI	FTSE4Good	Equator Principles	GRI	ILO	UNGC
Arbeid		x	x			x	x	x	x
Armoede									x
Consumenten belangen			x						x
Corruptie			x						x
Cultuur erfgoed						x			
Economisch				x		x	x		x
Ethisch	x				x				
Filantropisch									
Gezondheid		x				x			x
Informatievoorziening		x	x	x	x	x	x	x	x
Kennis			x						x
Mensenrechten		x			x	x	x	x	x
Milieu		x	x	x	x	x	x		x
Product							x		
Risico management				x		x			
Sociaal	x			x		x		x	x
Stakeholders	x	x		x	x	x	x	x	x
Veiligheid	x	x	x			x	x		
Wettelijke			x			x		x	x

Volgens van Marrewijk (2003) is Duurzaam Ondernemen een afgemeten proces. Een die voor elk bedrijf anders is, dit omdat elk bedrijf uniek is. Daarmee zal de rapportage volgens zoveel mogelijk standaarden geen inzicht geven in de werkelijke mate van Maatschappelijk verantwoord of Duurzaam Ondernemen. Zeker omdat de gehanteerde criteria bij gelijke aandachtspunten van de verschillende richtlijnen verschillend worden gewogen (Porter 2006) en zal de MVO rapportage eerder een "Marketing Machine" zijn.

4.4 Verschillen en overeenkomsten tussen MVO en Duurzaam Ondernemen

In deze paragraaf is door een literatuurstudie antwoord gegeven op onderzoeksvraag 4 (DV4): " Is er een verschil tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaam

ondernemen?”. In management literatuur worden de beide termen Duurzaam Ondernemen en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen gehanteerd. Beide beschrijven ze sociale en milieu gerelateerde management onderwerpen, maar er is geen duidelijk aanwijsbaar verschil tussen de termen. In deze literatuurstudie wordt getracht de verschillen en de overeenkomsten van beide termen te beschrijven.

4.4.1 Verschillen tussen MVO en Duurzaam Ondernemen

Rond de jaren '70 concentreerden sommige onderzoekers zich volledig op de sociale kant van ondernemen zonder rekening te houden met de milieu aspecten. Onderzoekers van ecologische duurzaamheid daar en tegen concentreerde zich volledig op milieu gerelateerde onderwerpen zonder rekening te houden met de sociale kant (Davis, 1973; Buchholz, 1978). Het was niet dat deze onderwerpen volledig werden genegeerd maar zij integreerde dit niet in hun MVO concept. Daarnaast werd door sommige onderzoekers aangenomen dat het milieu aspect een subset was van het sociale aspect. (Graves, 1994; Turban, 1997). Tot het artikel van Carrol (1979) verschilden de MVO constructies nog van de keuze of de economische verantwoordelijkheidsdimensie er aan was toegevoegd (verantwoordelijkheid naar de stakeholder)

Voor wat betreft Duurzaam Ondernemen zien sommige onderzoekers Duurzaam Ondernemen niets meer dan een manier om het concept MVO te beschrijven (en andersom) (Garriga 2004). Dit net zoals de, in paragraaf 4.4.1 beschreven, derivaten van MVO. De eerder beschreven stromingen binnen Duurzaam Ondernemen, “Tripple Bottom Line” en Ecologische Duurzaamheid, geven respectievelijk de milieu verantwoordelijke dimensie voor bedrijven en de drie dimensies van economisch, sociale en milieu verantwoordelijke dimensie voor bedrijven. Hier hebben de MVO en Duurzaam Ondernemen concepten dezelfde dimensies. Desondanks stellen onderzoekers verschillende vragen over de onderwerpen. Vanuit het perspectief Duurzaam Ondernemen beargumenteren onderzoekers dat het economische, sociale en milieu allen verbonden zijn. Ze beschrijven dat in dit systeem de economische dimensie een onderdeel is van de maatschappij (sociaal) en deze op haar beurt weer een onderdeel is van het ecologische systeem (milieu).

Aan de andere kant ziet men vanuit het MVO perspectief deze sociale en economische dimensies als onafhankelijk componenten. De link of correlatie tussen economische en sociale prestatie blijft mysterieus ondanks de verwoede pogingen in de jaren '80 (Cochran, 1984; McGuire, 1988). Hier lijkt MVO argument beter te passen binnen de bedrijfsmodellen. Daar waar de stroming van Duurzaam Ondernemen het milieu centraal stelt, stelt de MVO stroming de mens centraal. Het verschil hier tussen loopt parallel aan de “intrinsieke waarde” versus de “gebruikerswaarde” vanuit het filosofische argument voor het natuurbehoud. Waar bij de intrinsieke waarde refereert naar de waarde van een voorwerp vanuit het perspectief van dat voorwerp onafhankelijk van de eventuele waarde voor de mens. Gebruikers waarde refereert naar de toegevoegde waarde die een natuurlijke omgeving levert aan de mens door het indirecte en passieve gebruik (Winter 2007).

De stroming van het Duurzaam Ondernemen is meer in lijn met het model van de intrinsieke waarde. De visie van de MVO stroming is over het algemeen meer in lijn met die van de gebruikerswaarde waar deze stroming de natuur meer ziet als toegevoegde waarde voor de mens.

Een ander verschil bij de definities van MVO en Duurzaam Ondernemen is de visie op de economische dimensie. Carrol (1979) beschrijft bedrijven als een instituut dat de basis vormt voor de economie in de maatschappij. Zij hebben de verantwoordelijkheid om goederen en diensten te leveren die de maatschappij wil en deze tegen winst aan hen te verkopen. Het bestaansrecht van alle andere bedrijfsonderdelen wordt hieraan onttrokken. Bansal (2005) definieert economische dimensie van Duurzaam Ondernemen als economisch succes door waardecreatie. Bedrijven creëren waarde door producten en diensten te leveren. De waardeverhoging van bedrijven ontstaat uit het efficiënt verbeteren van de effectiviteit van deze goederen en diensten. Het verschil in deze is dat bij de MVO definitie van Carrol (1979), de maatschappelijke verantwoordelijkheid een toevoeging is aan de primaire en fundamentele verantwoordelijkheid van bedrijven, namelijk, het economische succes (het is iets extra's). In de definitie van Duurzaam Ondernemen van Bansal (2005) zijn het sociale, milieu en economische succes onlosmakelijk met elkaar verbonden (zonder het een is het ander niet mogelijk) en nodig om perfectie te bereiken (duurzaamheid).

4.4.2 Overeenkomsten tussen MVO en Duurzaam Ondernemen

Recente onderzoeken laten zien dat, door de gedeelde milieu en sociale bekommering, MVO en Duurzaam Ondernemen convergeren. Bij MVO zijn de milieu onderwerpen een subonderdeel van de bredere sociale dimensie. Bij Duurzaam Ondernemen is de sociale dimensie een steeds belangrijker wordend onderdeel geworden van het duurzaamheid model. Hedendaagse bedrijven moeten de economische, sociale en milieu dimensies aanwenden voor ze kunnen claimen dat ze sociaal verantwoord of duurzaam zijn. De conceptualisatie van MVO dat de economische, sociale en milieu dimensies integreert en de "Triple Bottom Line" conceptualisatie die de economische, sociale en milieu dimensies samenbrengt zijn erg vergelijkbaar. Beide tonen aan dat bedrijven de elementen van de "Triple Bottom Line" moeten balanceren om op de lange termijn Duurzaam of Maatschappelijk Verantwoord te zijn. Zowel MVO als Duurzaam Ondernemen doelen op economisch succes, sociale integriteit, milieu verantwoordelijkheid of aansprakelijkheid, onafhankelijk of de milieu dimensie een onderdeel is van de sociale dimensie als zijnde het derde element van duurzaamheid.

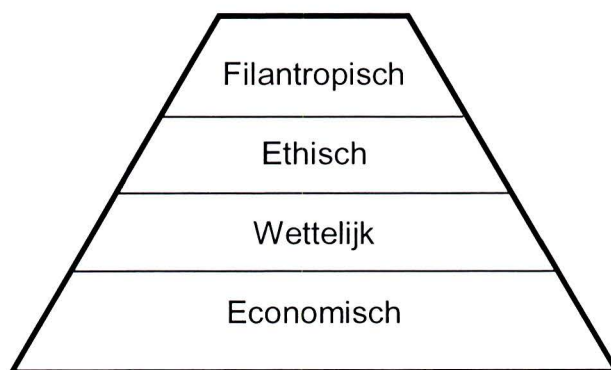
Ook de modellen van het meten de sociale en milieu prestatie is, door het analyseren van secundaire data, bij beide stromingen gelijk. Zoals het analyseren van rapportages van bedrijven, het houden van grote enquêtes over de bedrijven, het enquêteren van slechts een aantal werknemers uit een selectie van bedrijven, het afnemen van interviews met werknemers of een combinatie van deze.

4.5 Modellen van MVO.

Met de groeiende aandacht in de literatuur de afgelopen decennia voor MVO is er getracht het concept te modelleren. Deze paragraaf zal antwoord geven op de onderzoeksvraag 5 (DV5): "Welke modellen kennen we van maatschappelijk verantwoord ondernemen?". Nu moge het duidelijk zijn dat met alle wetenschappers die hun inzichten over MVO hebben gepubliceerd er een overmaat van modellen in deze paragraaf besproken zou kunnen worden. Deze modellen zijn allen terug te herleiden naar drie basis modellen. Deze drie basis modellen zullen worden toegelicht.

4.5.1 Basis model 1: Het piramide model (Carrol 1991)

Een leidend model is de vierdelige piramide, figuur 4.4, van Carrol (1991). Dit model is gevormd om het volledige spectrum van MVO verwachtingen die de maatschappij heeft te omschrijven en te definiëren in de categorieën van MVO. Het model beschrijft de MVO categorieën in volgorde van afnemende belangrijkheid. Waar de economische categorie de basis vormt en daarmee de belangrijkste categorie is. Dit is in lijn met de neoklassieke economische gedachten van Friedman (1970). Organisaties moeten opereren binnen de grenzen van de wet en deze categorie bepaald dan ook de tweede laag van de piramide. De derde, ethische, laag beschrijft die activiteiten die van bedrijven wordt verwacht en die niet zijn voorgeschreven door de wet. De laatste laag is filantropische laag die de wil van de maatschappelijke betrokkenheid verklaard. Men kan dus stellen dat de piramide een set van verplichtingen geeft die een bedrijf gelijktijdig moet ondernemen om maatschappelijk verantwoord te zijn, in volgorde van afnemende belangrijkheid.



Figuur 4.4 het piramide model

Het vierdelige piramide model definieert MVO in termen van sociale verwachtingen die verantwoordelijke bedrijven zouden moeten nastreven. Heersende sociale normen en verwachtingen geven de externe criteria waartegen de bedrijfsprestatie gemeten zou kunnen worden; dus van uit een management perspectief, de notie van verantwoordelijkheid in het piramide model is gereduceerd tot een dwingende belemmering van hoe bedrijven kunnen reageren. In andere woorden, de MVO piramide is in basis plooibaar en geeft aan dat bedrijven MVO niet zien als een doel dat gemaximaliseerd dient te worden maar als een verplichting. De piramide promoot gewenst gedrag in plaats van het nastreven van uitmuntendheid.

Deze hiërarchische opdeling stelt de integratie van de categorieën voor een probleem. Ondanks het doel dat deze domeinen gelijktijdig vervuld dienen te worden geeft het model niet aan hoe deze verantwoordelijkheden van deze domeinen met elkaar in verband dienen te staan. De hiërarchische opdeling kan men op verschillende manieren uitleggen:

1. Het meest fundamentele basis principe van bedrijven is economisch en de minst belangrijkste is filantropisch.
2. De piramide karakteriseert de sociale druk op bedrijven in afnemende mate. Waarbij de economische en wettelijke verwachtingen een verplichting zijn, ethische praktijken verwacht worden en filantropische praktijken vrijwillig zijn.
3. De hiërarchie van belangrijkheid is gelijk aan de grootte van de verantwoordelijkheid.
4. De vier categorieën zijn geordend in de fundamentele rol van evolutionaire belangrijkheid, waar de geschiedenis van bedrijven aangeeft dat de nadruk in eerste

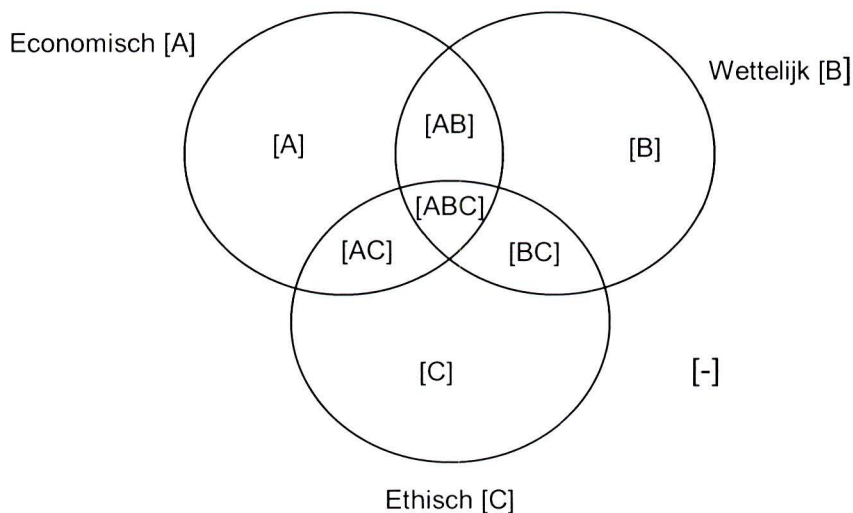
instantie lag op de economische en wettelijke aspecten en dat de ethische en filantropische aspecten er later zijn bijgekomen.

Toch vindt dit model veel aanhang in de academische management en ethische kringen. Dit omdat het model een hiërarchie, die flexibiliteit voor managers in het besluitvormingsproces geeft, maar ook de gelijktijdigheid van de economische en sociale verantwoording beschrijft.

4.5.2 Basis Model 2: Venn Diagram model (Schwartz, 2003)

De twee grote, contrasterende verschillen tussen het Venn model van de kruisende cirkels (figuur 4.5) en het piramide model zijn:

1. Het model erkent de mogelijkheid van interactie tussen de verschillende MVO domeinen
2. Het model verwerpt het hiërarchische belang van de MVO domeinen.



Figuur 4.5 model van kruisende cirkels

Een piramide raamwerk is niet in staat de overlappings van de MVO domeinen te beschrijven zo is het ook niet in staat de spanningsvelden aan te geven tussen de domeinen. Door het belang van het bestaan van deze afhankelijkheden hebben Schwartz en Carrol (2003) getracht de relaties tussen verantwoordelijkheden in een nieuw model aan te geven. Het model, weergegeven door kruisende cirkels waarbij elke cirkel een MVO domein aangeeft beschrijft, de dynamische interactie van deze domeinen. Het MVO-doel wordt omschreven als een zoektocht naar harmonie en het oplossen van de conflicten tussen deze domeinen.

De hoofdgedachte achter het model is dat geen van de MVO domeinen zwaarder meeweegt of een grotere significantie beschrijft dan de ander. Hier, in het bijzonder, weegt het economische domein niet zwaarder dan de andere domeinen. "Davis's Iron Law of Responsibility" (Davis, 1973) zegt dat het op de langere termijn zo is, dat zij die hun macht niet op een verantwoorde manier gebruiken het zullen kwijtraken. Hiermee wil hij zeggen dat bedrijven gecreëerd zijn om te functioneren in een maatschappij. Hiervoor verleent de maatschappij hen privileges en autoriteit, voor de creatie van een eigen welvaart, over bijna alle (natuurlijke) middelen welke eigenlijk toebehoren aan de maatschappij. Maar het is een algemene ethisch aanvaarde regel dat wat je geeft, je behoort te ontvangen. In lijn met deze

redenering is het onmogelijk het ethische domein als minder belangrijk dan het economische domein te kwalificeren.

Met de introductie van het Venn Diagram model werd getracht de implicaties die het piramide model met zich meebracht te verduidelijken, het duidelijker omschrijven wat de domeinen inhouden en de relatie tussen de domeinen aangeven.

Het model lijkt primair bedoeld om beschrijvend te zijn en niet dwingend zoals het piramide model. Door de overlappingsen ontstaan verschillende segmenten of categorieën waar bedrijven en activiteiten beschreven, geclassificeerd en geanalyseerd kunnen worden. Als een beschrijvend model is het mogelijk MVO niet te zien als iets wat op zich zelf al onvoorwaardelijk goed is, maar als concept dat in combinatie gebruikt moet worden met duidelijke waarden in de relatie tussen bedrijven en de maatschappij.

Het Venn Diagram Model beschrijft 8 verantwoordelijkheden, 7 binnenste ([A], [B], [C], [AB], [AC], [BC], [ABC]) en 1 buitenste toestand ([-]). Deze gemixte categorieën van verantwoordelijkheden geven reden tot bezorgdheid over de definitie van de grenzen van MVO. Volgens Schwartz en Carrol (2003) bestaat MVO uit de 7 binnenste secties van het Venn diagram; elke sectie illustreert een vorm of staat van MVO. Maar een Venn diagram is een weergave van onverenigbare klassen in een universum van alle mogelijkheden. Hiermee is het lastig om te bepalen wat waar hoort. *Voorbeeld:*

Een zogenaamde puur economische categorie [A], is in dat domein volledig zonder Wettelijke [B] en Ethische [C] verantwoordelijkheden. Desondanks valt deze wel in het universum van MVO als een van de categorieën. .

Deze categorie wordt door Schwartz en Carrol (2003) omschreven als:

Activiteiten welke puur economisch van aard zijn, moeten direct of indirect een economisch profijt leveren, illegaal zijn of passief de wet gehoorzamen en zijn om die reden moraallos of onethisch.

Deze radicale omschrijving van het pure economische domein vertegenwoordigt de economische verantwoordelijkheid die niet past binnen het MVO concept. Het puur ethische domein [C] is, volgens deze redenering, te definiëren als zijnde activiteiten die leiden tot verlies, rekening houdt met de ethiek maar niet met de wet.

Deze categorieën die zijn ontstaan uit de drie hoofddomeinen van MVO zijn moeilijk te verantwoorden in termen van MVO. Om die reden is het model, wat was bedoeld als een categorisering van de drie hoofddomeinen van MVO, bijna onmerkbaar gepolijst tot een model dat de bedrijfsactiviteiten beschrijft. Hiermee is het meer een model voor een derivaat van MVO geworden namelijk; Bedrijfsmaatschappelijke Prestatie (CSP). Waarbij acties uit het verantwoordelijke domein binnen het model werden geplaatst en acties uit het onverantwoordelijke domein erbuiten.

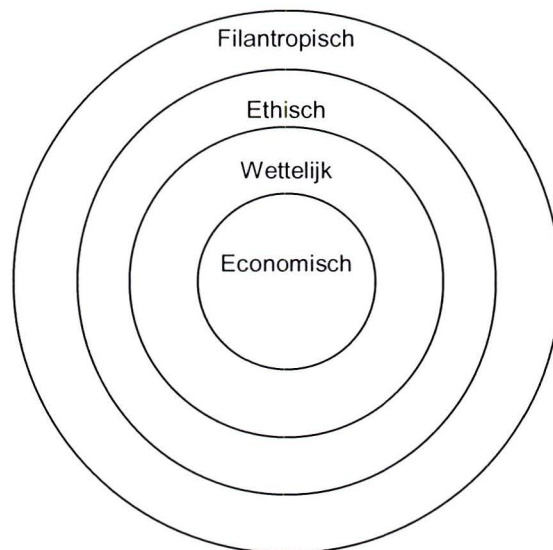
Het probleem dat ontstaat indien men onverantwoordelijke praktijken buiten het relevante domein plaatst, is de onduidelijkheid van de manier waarop men dan door deze praktijken verantwoordelijk wordt gehouden. Wood (1991a) merkte op dat elk bedrijf verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen sociale prestatie, en de sociale prestatie van een bedrijf kan positief

en negatief zijn. Men moet oppassen met de subtiële “goed” of binaire gevoelswaarde die de Bedrijfsmaatschappelijke Prestatie heeft in de literatuur heeft aangenomen. Omdat bedrijfsmaatschappelijk presteren niet iets is wat verantwoordelijke bedrijven per definitie wel doen en onverantwoordelijke bedrijven per definitie niet doen.

Een verder nadeel van het model is dat er geen duidelijke richtlijn is voor managers bij conflict situaties. Dit in tegenstelling tot het hiërarchische Piramide Model. Een voordeel voor managers is de flexibiliteit die het model biedt. Het model staat open voor alle mogelijke interpretaties. Hiermee leent het model zich prima voor misbruik van beschikbare middelen om het pure eigenbelang na te streven. Wat verder opvalt, is het ontbreken van het filantropische domein. Dit domein valt in dit model onder het Economisch en/of Ethische Domein [AC].

4.5.3 Basis Model 3: Concentrische Cirkels model (CED 1971)

Het Concentrische Cirkel model (figuur 4.6) komt overeen met het Piramide model daar het de economische rol van bedrijven centraal stelt in verantwoord ondernemen. Het komt overeen met het Venn Diagram model daar het de relaties tussen de verschillende domeinen van MVO beschrijft. Maar is wezenlijk verschillend in het onderliggende definities van verantwoordelijkheden van bedrijven. Het Piramide Model definieert de economische rol als zijnde “ben winstgevend”. Daar en tegen definieert het Concentrische Cirkels model deze zelfde rol als zijnde “verbeter het welzijn van de maatschappij”. In contrast tot het Piramide model, welke de niet economische sociale verantwoordelijkheden (wettelijk, ethisch en filantropisch) lager waardeert, en in contrast met het Venn Diagram model dat zowel de onderlinge relaties en geen relaties van de verantwoordelijkheidsdomeinen toestaat, zijn de hoofdlijnen in het Concentrische Cirkel model de niet economische sociale verantwoordelijkheden die de economische verantwoordelijkheden omsluiten en verrijken.



figuur 4.6 Concentrische Cirkels model

Het originele CED model heeft geen aparte cirkel voor het wettelijke domein. Het wettelijke aspect is in dat model samengevoegd met de middelste cirkel die de efficiënte uitvoering van het economische domein beschrijft (producten of diensten, banen en economische groei). De cirkels geven aan dat elk domein van een binnenste cirkel ook lid is van een buitenste cirkel maar dit geldt niet andersom. Dus alle economische verantwoordelijkheden hebben ook

wettelijke, ethische en filantropische aspecten. Voor een vergelijking met de andere modellen is deze cirkel er wel in geplaatst.

Het model heeft een dwingende benadering voor MVO. Dit wil zeggen dat bedrijven de plicht hebben om te werken aan het verbeteren van de maatschappij. Deze plicht werkt als een constante door in alle bedrijfsactiviteiten. Daar waar het Piramide Model en het Venn Diagram model de focus leggen op de spanningsvelden tussen bedrijven en de maatschappij, legt dit Concentrische Cirkels model juist de nadruk op de afhankelijkheid van beide. Het model geeft de relatie tussen de maatschappij en bedrijven vanuit twee perspectieven.

1. Van de buitenste ring naar binnen geeft het concept aan van de sociale controle. Dit betekent dat de maatschappij de drang heeft om bedrijven bepaalde gedragsstandaarden op te leggen die het basis principe van bedrijven, het verbeteren van de maatschappij, behoudt.
2. Van de binnenste ring naar buiten geeft de vertegenwoordiging aan, van de positieve verplichtingen van de eigen sociale normen die binnen een bedrijf gelden (Swanson 1999).

Het proces van-binnen-naar-buiten en van-buiten-naar-binnen is een samenwerkend proces. Dit proces is in lijn met de gedachte van Porter (2006) die aangeeft dat MVO bedrijven hun sociale perspectief moeten integreren in hun basis raamwerk dat ze al gebruiken als een richtlijn voor de bedrijfsstrategie.

Het model geeft aan dat het geheel groter is dan de som van de afzonderlijke delen. Daarbij heeft het model een gezamenlijke kern. In termen van MVO betekent dit dat de verschillende sociale verantwoordelijkheden een gezamenlijk doel dienen. Het model erkent dat de primaire functie van bedrijven economisch is. Desondanks houdt het model rekening met de wetenschap dat bedrijfsbeslissingen, continue en nauw verbonden economische en ethische componenten omvatten. Deze nauwe verbintenis binnen het model geeft managers inzicht dat ze niet elk domein afzonderlijk kunnen beoordelen. Elke beslissing die genomen moet worden, dient genomen te worden met het oog op de verbetering van de maatschappij.

In het Piramide model zijn de verantwoordelijkheden hiërarchisch opgedeeld en wordt de ethische verantwoordelijkheid ondergeschikt gesteld aan de economische verantwoordelijkheid. In het Concentrische Cirkel model is het mogelijk dat de ethische verantwoordelijkheid minder, meer of gelijkgesteld wordt aan de economische verantwoordelijkheid. Daarnaast wordt het filantropische domein niet meer als vrijwillige gezien (Porter 2006) maar is het "sin qua non" (een absolute voorwaarde). Bedrijven moeten hun competenties gebruiken om de grote problemen in de maatschappij op te lossen. Dit omdat de middelen en kennis die grote bedrijven hebben een kritisch verschil kunnen maken in het oplossen van deze maatschappelijke problemen.

4.6 Voor en nadelen van MVO.

Onderzoeksvraag 6 (DV 6): "Wat zijn de voor- en nadelen van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in termen van strategie, reputatie en marketing?" is een motivatie vraag. Wat motiveert of moet bedrijven motiveren om wel of niet maatschappelijk te ondernemen? De

literatuurstudie die is uitgevoerd zal in de volgende paragrafen paragraaf besproken worden en een antwoord geven op deze onderzoeksvraag.

4.6.1 Wat is strategie, reputatie en marketing?

MVO is in de voorgaande paragrafen toegelicht. Om de invloed van dit concept op de strategie, imago en marketing van het bedrijf te bepalen wordt er voor deze concepten eerst afzonderlijk in het hedendaagse perspectief toegelicht door middel van een werkdefinitie te omschrijven.

Strategie:

De strategie van een organisatie is het patroon van keuzen binnen de organisatie met betrekking tot de te realiseren doelen, de wegen, waarlangs dat moet gebeuren en de middelen die daartoe worden ingezet voor de organisatie als gebied (van Aken 2002)

Van Aken (2002) licht toe dat de essentie van de strategie gaat om de beslissingen voor de organisatie als geheel, respectievelijk voor haar belangrijkste samenstellende delen, en dus niet over de operationele details van de bedrijfsvoering. De continuïteit van de organisatie is bij het vaststellen van deze doelen, wegen en middelen van zeer groot belang. De strategie heeft als doel de organisatie te laten voortbestaan en de ambities te realiseren. Hierbij is de positionering van de organisatie in de omgeving van groot belang. De omgeving, stakeholders, bepalen in grote mate of deze doelen kunnen worden bereikt. Galbreath (2008) beschrijft het concept, strategie, in zes termen:

1. Wat wil het bedrijf op de lange termijn te bereiken (Missie)?
2. Welke interne en externe vraagstukken hebben een impact op het bedrijf om deze missie te realiseren (Strategische vraagstukken)?
3. In welke markten moet een bedrijf concurreren (Markten)?
4. Welke producten of diensten moeten de klant worden geboden in de gekozen markt (Klantenwens)?
5. Welke interne middelen (bezittingen, vaardigheden, kennis, relaties, financiën en faciliteiten) zijn nodig om te kunnen concurreren (Middelen)?
6. Hoe kan een bedrijf beter presteren dan de concurrent (concurrerend voordeel/vermogen)?

Reputatie

Een bedrijfsreputatie is een complete bedrijfsevaluatie in de tijd door stakeholders. Deze evaluatie is gebaseerd op:

- *de directe ervaringen van de stakeholder met het bedrijf,*
- *elke andere vorm van communicatie en symbolisatie die informatie levert over de acties van het bedrijf en/of*
- *een vergelijking met de acties van andere leidende concurrenten.*

(Gotsi 2001)

De reputatie van het bedrijf of ook wel het daaraan gerelateerde imago van een bedrijf is de afgelopen decennia steeds belangrijker geworden voor managers. Een positief imago of reputatie kan er toe leiden dat mensen geassocieerd willen worden met de dienst of het product dat een bedrijf levert. Een negatief imago kan ervoor zorgen dat mensen dat juist niet willen en dit heeft een directe relatie met het succes van een bedrijf. Gotsi (2001) toonde

aan in zijn literatuurstudie dat de term reputatie en imago in de context van bedrijven soms als synoniemen, soms als verschillend en soms als afhankelijk in de literatuur wordt gebruikt. Voor dit onderzoek is een werkdefinitie voor reputatie of imago van belang. Om die reden wordt de definitie van Gotsi (2001), die de relatie van de bedrijfsreputatie met bedrijfsimago heeft gespecificeerd, gehanteerd.

Marketing

Een activiteit, een set met regels en een proces voor het creëren, communiceren, leveren en uitwisselen van aanbod die waarde heeft voor de klanten, cliënten, partners en de maatschappij als een geheel. (American Marketing Association 2007, AMA)

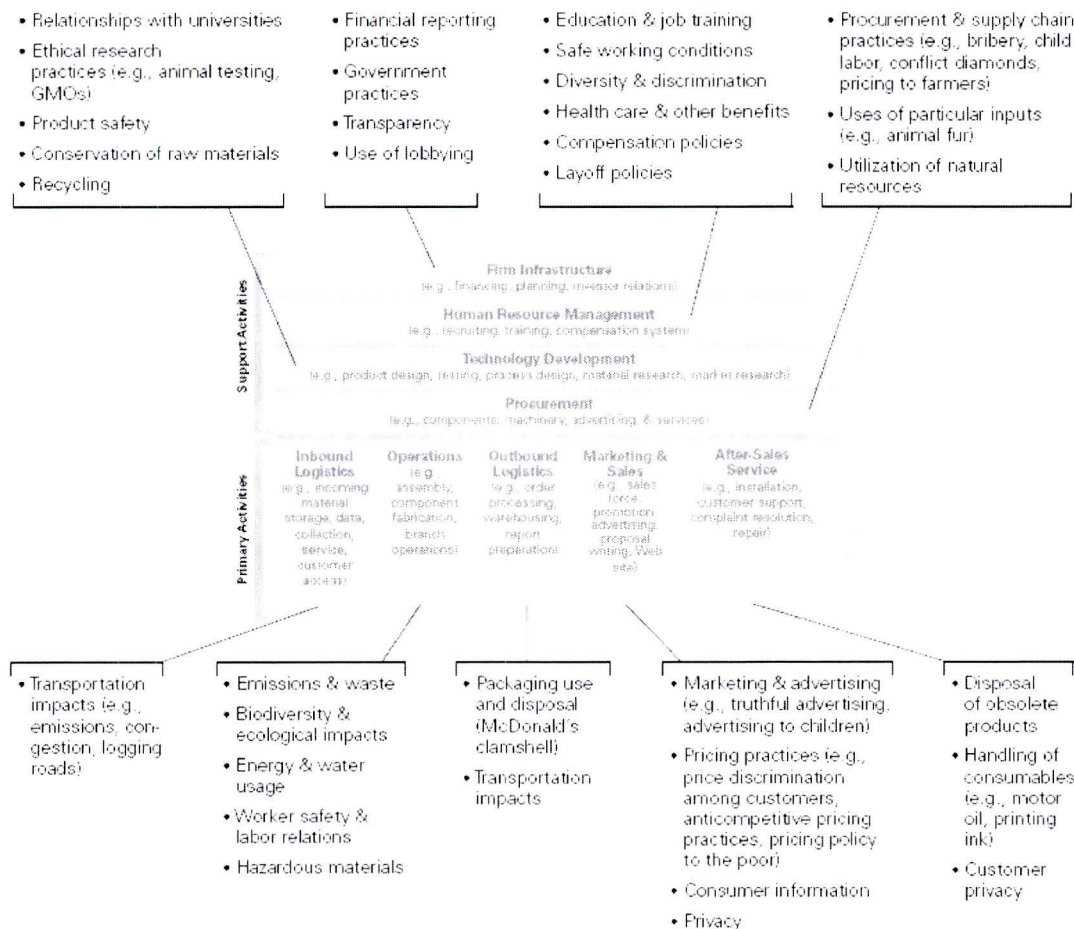
Marketing als een geheel is een veelomvattend concept. Het volledig beschrijven van alle aspecten van marketing valt buiten de bereik van dit onderzoek. Wat van belang is dat met het concept marketing bedoeld wordt dat dit het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen is, door het tegemoet komen en het overstijgen van de verwachting van de klant, en dan beter dan de concurrent. (Jobber 2003)

4.6.2 MVO en de invloed op de Strategie

In het veel geprezen artikel van Michael Porter en Mark Kramer wordt een model gepresenteerd dat de huidige kijk op MVO in een beter perspectief plaatsen. Zoals beschreven in paragraaf 4.5.3, moet de focus meer liggen op de afhankelijkheid die er bestaat tussen bedrijven en de maatschappij. Het overgrote deel van de media zijn deskundige geworden in het verantwoordelijk houden van bedrijven voor de aangerichte maatschappelijke schade. Als reactie hierop hebben bedrijven MVO prioriteit gegeven. Helaas met vaak teleurstellende resultaten. Dit omdat bedrijven en de maatschappij vaak als gescheiden kampen worden beschouwd, daarnaast wordt MVO vaak als een generiek onderwerp gezien in plaats van een strategisch voordeel. De huidige aanpak van MVO staat vaak mijlenver van de strategie verwijderd en daarmee missen bedrijven vaak de enorme voordelen die het zou kunnen opleveren.

Indien bedrijven de kansen analyseert dat MVO zou kunnen opleveren met hetzelfde raamwerk waarmee ze hun kernactiviteiten bepalen, zullen ze ontdekken dat MVO meer is dan een kostenpost, een beperking of een goed doel. Porter en Kramer hanteren twee modellen om deze kansen inzichtelijk te maken.

Het eerste model wordt hier “van binnen naar buiten kijken” genoemd. (looking inside out). Indien een bedrijf zijn gehele waardeketen in kaart brengt en daarmee de maatschappelijke implicaties van haar activiteiten. Heeft zij daarmee een inventarisatie van de problemen en kansen gemaakt. Deze dienen te worden onderzocht, de prioriteiten dienen te worden bepaald en daarna worden deze punten uitgevoerd. Algemeen gesteld dient een bedrijf zoveel mogelijk negatieve maatschappelijke implicaties van de waardeketen te verwijderen. Sommige bedrijfsactiviteiten zullen zich lenen voor het maken van een sociaal en strategisch onderscheid.



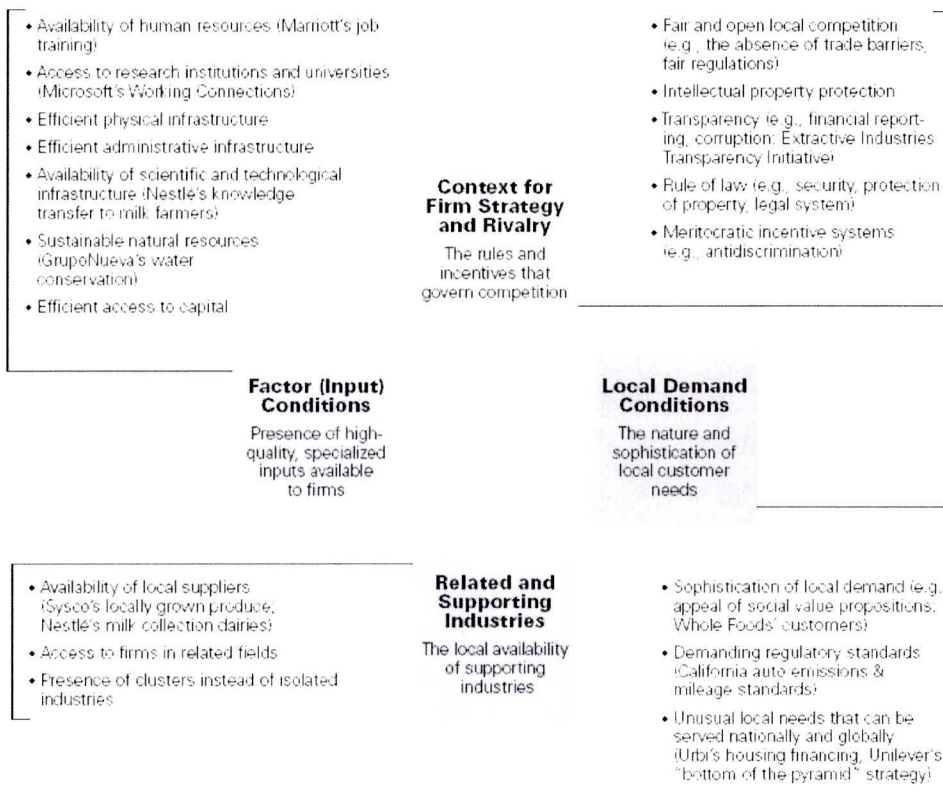
Figuur 4.7 Kaart van de waardeketen en de maatschappelijke impact (Bron Porter 2006)

Het tweede model om een strategisch voordeel met MVO te behalen, is van buiten naar binnen kijken (looking outside in), ook wel het benutten van de sociale invloeden op concurrentie. Vooral dit model krijgt te weinig aandacht vanuit het bedrijfsleven. Elk bedrijf opereert binnen een competitieve context, welke het uitvoeren van de strategie op de lange termijn sterk beïnvloed. Het maatschappelijke belang is in de deze context van grote waarde en heeft de potentie om van veel groter strategisch belang te zijn dan de impact op de waardeketen.

Deze competitieve context kan worden opgedeeld in vier gebieden (figuur 4.8).

1. De kwantiteit en kwaliteit van de input van bedrijven. Bijvoorbeeld personeelszaken of transport infrastructuur
2. De regels en gedrevenheid die de mate van concurrentie regelen. Zoals het beleid dat het intellectuele eigendom beschermt, transparantie waarborgt, beschermt tegen corruptie en investeringen stimuleert.
3. De grote en de complexiteit van de lokale vraag, beïnvloed door de bijvoorbeeld standaarden voor productkwaliteit en productveiligheid, consumenten rechten en eerlijkheid bij het overheidsinkoopbeleid.
4. De beschikbaarheid van lokale ondersteunende diensten en industrieën. Hierbij denkend aan de dienstverleners en machinefabrieken.

Elk van deze aspecten kunnen een kans zijn of een mogelijkheid bieden voor MVO initiatieven.



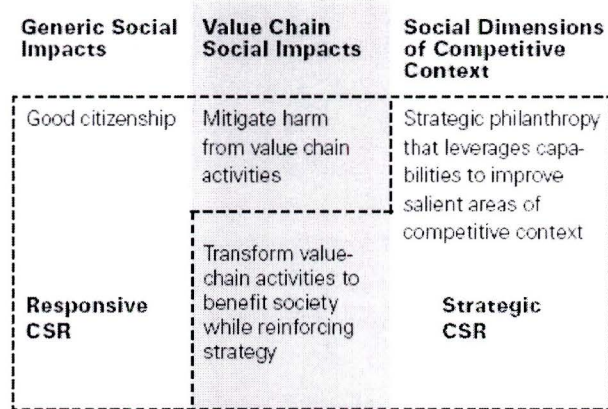
Figuur 4.7 Sociale invloeden van concurrentie (Bron Porter 2006)

De motivatie achter deze modellen komt voort uit de gedachte dat succesvolle bedrijven een gezonde maatschappij nodig hebben. Opleiding, gezondheidszorg en gelijke kansen zijn essentiële voorwaarden voor productieve arbeidskrachten. Veilige producten en werkcondities trekken klanten aan en verlagen de interne kosten van ongelukken op de werkvloer. Efficiënt gebruik van alle (natuurlijke)middelen maken bedrijven productiever. Het handhaven van regels en wetten zijn essentieel voor de efficiëntie van innovatie en beschermt klanten en concurrerende bedrijven tegen uitbuiten.

Een bedrijf kan noch alle maatschappelijke problemen aangepakt en oplossen noch kan zij de kosten daarvoor dragen. Daarom is het zaak voor een bedrijf om een selectie te maken van maatschappelijke problemen die ze wil aanpakken. Deze selectie vindt plaats op basis van overlap met de huidige bedrijfsvoering. Het doel is om een maatschappelijk probleem aan te pakken dat tevens een toegevoegde waarde voor het bedrijf heeft. Maatschappelijke problemen zijn in drie groepen in te delen.

1. Generieke maatschappelijke problemen. Deze maatschappelijke problemen zijn van belang voor de maatschappij, maar worden niet significant door het bedrijf beïnvloed. Noch beïnvloed het de lange termijn competitiviteit van het bedrijf.
2. Maatschappelijke impact van de waardeketen. Dit zijn die maatschappelijke problemen die significant beïnvloed worden door de activiteiten van een bedrijf tijdens de normale bedrijfsvoering.
3. Sociale dimensies van de competitieve context. Dit zijn factoren in de externe omgeving die een significant effect hebben op onderliggende drijfveren voor de competitiviteit op die locaties waar een bedrijf opereert.

CO2 emissie is een generiek maatschappelijk probleem voor een financiële dienstverlener zoals ING. Het heeft een negatieve maatschappelijke impact op de waardeketen van TNT. Maar kan een impact hebben op de waardeketen en competitieve context probleem zijn voor autofabrikant Toyota.



Figuur 4.8 Drie groepen van maatschappelijke problemen en de invloed op de bedrijfsvoering. (Bron Porter 2006)

Het is deze indeling en gedachte rond de MVO die het verschil in succes maken. In eerste instantie is er reactief MVO welke bestaat uit het bedrijfsburgerschap (paragraaf 4.4.1) en het verminderen of wegnemen van de maatschappelijke impact van de waardeketen. Bij het bedrijfsburgerschap moet een bedrijf de maatschappelijke betrokkenheid afstemmen op de maatschappelijke verwachtingen van de stakeholder. Dit door in te spelen op of verlichten van de negatieve effecten die bedrijfsactiviteiten hebben. Filantropische initiatieven moeten duidelijke doelstellingen hebben en het effect ervan moet gemeten en bijgehouden kunnen worden. Voor het wegnemen van de negatieve effecten die een waarde keten heeft kunnen de GRI richtlijnen prima dienen. Maar het is beter om een op maat gemaakt intern proces voor het proactief en systematisch identificeren van de invloeden van de waardeketen per bedrijfsonderdeel en per locatie te hanteren. De kennis die vergaard wordt voor het verbeteren van deze waarde keten moet intern gedeeld worden zodat andere bedrijfsonderdelen en locaties daar gebruik van kunnen maken.

Strategisch MVO gaat verder dan deze initiatieven. Het gaat om de unieke posities die het bedrijf inneemt om zich te onderscheiden van de concurrent. De hybride auto van Toyota, Prius. De rentekortingen voor het financieren van duurzame initiatieven door de Triodos Bank. Het is deze symbiose waar de integratie van de MVO in de strategie een competitief voordeel oplevert. Het zijn deze initiatieven die een maatschappelijke impact hebben en genereren waarde voor een bedrijf.

4.6.3 MVO en de invloed op marketing en reputatie

De integratie van MVO in de bedrijfsstrategie zoals voorgesteld door Porter en Kramer (2006) is gericht op het bestaansrecht van een bedrijf, oftewel de economische dimensie van MVO. Het communiceren van MVO puur vanuit dit strategisch perspectief kan, indien verkeer uitgevoerd, de reputatie van een bedrijf schaden (Becker-Olsen 2006). Hoe een bedrijf hiermee om moet gaan wordt door Kotler en Lee (2005) omschreven als: "Doe goed en laat een ander ermee opscheppen." bijvoorbeeld een niet overheidsgebonden

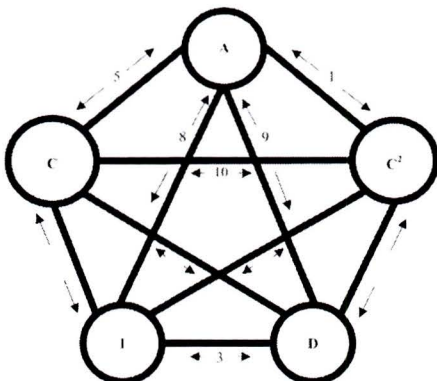
organisatie. Hiermee wordt niet vanuit het oogpunt van het volledige potentieel gehandeld maar puur vanuit het nut van de communicatie van het MVO initiatief.

Het communiceren van of over MVO van een bedrijf is een delicaat onderwerp. Consumenten identificeren zich en vormen relaties met merken in een vergelijkbare vorm zoals ze dat met mensen doen (Aaker 2004). Dit verklaart waarom de motivatie en overeenkomstige identiteit van een bedrijf bij MVO initiatieven er toe doen. Indien de motivatie puur ontstaan is vanuit het eigenbelang van het bedrijf kan dit als onethisch worden gezien. Omdat consumenten de relatie met bedrijven personifiëren, bestempelen ze deze bedrijven dan ook alsof ze met personen van doen hebben zoals, het zijn dieven, ze zijn corrupt, betrouwbaar of verantwoordelijk. Om die reden is het van belang dat de communicatie over MVO betrouwbaar en waar is.

Indien een bedrijf besluit helemaal niet te communiceren over de MVO activiteiten loopt het mogelijk het profijt hiervan mis. Zo is ook het communiceren van MVO activiteiten die geen toegevoegde waarde hebben voor het bedrijf problematisch. Moreel gezien hebben bedrijven de verplichting voor de continuïteit. Voor het investeren van haar middelen in zaken die geen toegevoegde waarde hebben zal zij geen toestemming krijgen van haar stakeholders, voor zaken die dat wel hebben uiteraard wel. (Porter 2002, Porter 2006).

Dit creëert een tegenstelling, aan de ene kant wil een bedrijf de consument niet laten weten wat een MVO initiatief oplevert voor het bedrijf, en aan de andere kant willen stakeholders niet dat een bedrijf handelt uit altruïstische overweging als het gaat om MVO. Daarnaast wordt niet het volledige potentieel van de MVO initiatieven gebruikt indien men besluit helemaal niet te communiceren. Om die reden is het zaak dat bedrijven een ethische aanpak hanteren voor de marketing van de MVO initiatieven. Een die gevoelig is voor de gepersonifieerde relatie tussen klanten en het merk, en deugdzaam is in de overeenkomstige verplichting van betrouwbaarheid. Alleen dan kan een bedrijf de juiste strategische acties ondernemen in plaats van zich alleen te concentreren op het tevreden houden van de maatschappij met acties die van minder strategisch belang zijn voor het bedrijf.

Wat hierbij van belang is, is het verschil in perceptie over de identiteit van een bedrijf en hoe deze door de maatschappij wordt waargenomen. Het is van groot belang om te zorgen dat deze in lijn zijn. De mate waarin een olie bedrijf zoals Shell als "Groen" wordt gezien is begrenst door de niet duurzame exploitatie van olie, een kernactiviteit van Shell voor de komende jaren. De identiteit van een bedrijf kan vanuit verschillende perspectieven worden benaderd zoals het AC²ID model van Balmer (2001) laat zien. (figuur 4.9)



figuur 4.9 AC²ID model voor de bedrijfsidentiteit.

Bron: Balmer 2001

In dit model wordt het verschil in percepties van de verschillende stakeholders getoetst. De vijf stakeholder percepties zijn.

A: De werkelijke identiteit:

Deze identiteit vertegenwoordigt de huidige attributen van een organisatie. Het wordt gevormd door een aantal elementen zoals eigenaar, leiderschapsstijl van het management, organisatiestructuur, bedrijfsactiviteiten, de markt waarin het deelneemt, het assortiment en kwaliteit van de producten en/of diensten geleverd, de prestatie van het bedrijf als geheel en de set waarden die het management en personeel naleeft.

C: Gecommuniceerde identiteit:

Deze identiteit vertegenwoordigt de “te controleren en beheerste” bedrijfscommunicatie zoals advertenties, sponsoring, publieke zaken en het wordt afgeleid uit de niet de “te controleren en te beheersen” communicatie zoals mond tot mond, media en vergelijkbaar.

C²: Veronderstelde identiteit:

De veronderstelde identiteit verwijst naar de op waarneming gebaseerde concepten zoals bedrijfsimago, bedrijfsreputatie en merknaam. Het is een Multi attributief en algeheel bedrijfsimago en reputatie die wordt gedragen door de stakeholders.

I; Ideale identiteit:

De ideale identiteit is de optimale positionering van de organisatie in haar markt(en) in een gegeven tijd. Deze identiteit is gebaseerd op de huidige kennis van de bedrijfsstrategen en analisten over wat de mogelijkheden en kansen zijn voor het bedrijf in de context van het bedrijf als geheel en haar competitieve omgeving.

D: Gewenste identiteit:

De gewenste identiteit is aanwezig in de gedachten van de leiders van het bedrijf. Het is hun visie van de organisatie. De gewenste identiteit en de ideale identiteit verschillen van elkaar omdat ze van verschillende bronnen komen. Daar waar de ideale identiteit gebaseerd is op analyses is de gewenste identiteit gebaseerd op een visie van een CEO ontstaan uit zijn persoonlijkheid of ego.

Deze identiteiten van het bedrijf dienen alle te worden gemanaged om te voorkomen dat ze niet in strijd zijn met elkaar. Het is in het bijzonder van belang in de communicatie over de MVO initiatieven. Deze moet in lijn zijn met de veronderstelde identiteit, gedragen worden door de verschillende groepen stakeholders. Indien deze verhoudingen niet kloppen in wat er is gezegd of beloofd over een MVO initiatief (gecommuniceerde identiteit) en de werkelijke attributen van dat bedrijf (werkelijke identiteit), dan bestaat de kans dat deze discrepantie in identiteit wordt ontdekt en dan wordt het bedrijf als hypocriet of misleidend beschuldigd.

Het is voor bedrijven dus zaak om te bepalen wat de werkelijke identiteit is. Deze identiteit zal het object zijn waartegen morele bezwaren worden afgewogen. Om die reden moet de veronderstelde identiteit hier niet te veel van afwijken. Om dit te bereiken is de gecommuniceerde identiteit van belang voor deze afstemming. De voorkeur gaat uit naar de gecontroleerde communicatie. Anders wordt deze veronderstelde identiteit ongecontroleerd bepaald door de media en de mogelijkheid tot discrepantie met de werkelijke identiteit kan dan ontstaan. Hieruit volgt dat de bepaling van de juiste marketing strategie van MVO initiatieven voort komt uit de reflectie van de ideale identiteit op de werkelijke identiteit, en de MVO strategie die men wil volgen.

Er zijn vele voorbeelden bekend waar dit is misgegaan. In Appendix F staat een uitgewerkt voorbeeld waar er een discrepantie was tussen de identiteiten van de Body Shop en wat leidde tot serieuze gevolgen voor het betreffende bedrijf:

Om antwoord te geven op onderzoeksvraag 6 (DV 6) kan uit bovenstaande geconcludeerd worden dat MVO ondernemen niet alleen bestaat uit het doelloos oplossen van alle maatschappelijke problemen. Dit heeft als nadeel dat het een slechte investering kan zijn van de beschikbare middelen. Het integreren van MVO in de strategie van het bedrijf, zodat het leidt tot profijt voor zowel het bedrijf als de maatschappij is een betere oplossing voor de continuïteit van een bedrijf. Indien men over de successen die volgen uit de geïntegreerde strategie wil communiceren is een helder marketing beleid op zijn plaats om te zorgen dat verschillende bedrijfsidentiteiten in lijn zijn met elkaar. Indien een bedrijf middels marketing, verwachtingen creëert die ze niet kan waarmaken, kan dit serieuze gevolgen hebben voor het bedrijf en de reputatie van het bedrijf. Zelfs als de initiële intentie goed was.

4.7 Conceptueel model voor MVO rapportage

In figuur 4.10 is een conceptueel model weergegeven van de aspecten van een MVO rapportage. In het gestippelde vlak staat de vorming van de MVO strategie. Deze is gevormd naar de ideale identiteit dit is gebeurd op basis van strategische analyses. Voor een MVO rapportage kan dit van belang zijn. Al zal dit voor een externe partij, stakeholder, lastig zijn om te beoordelen om dat die niet alle informatie hebben van de analyse die door het bedrijf is uitgevoerd.

De MVO strategie, de werkelijke identiteit, moet in lijn zijn met de gecommuniceerde identiteit en de veronderstelde identiteit. Op basis van een analyse van de MVO rapportage kunnen deze worden vergeleken. De MVO strategie is gebaseerd op de drie pilaren,

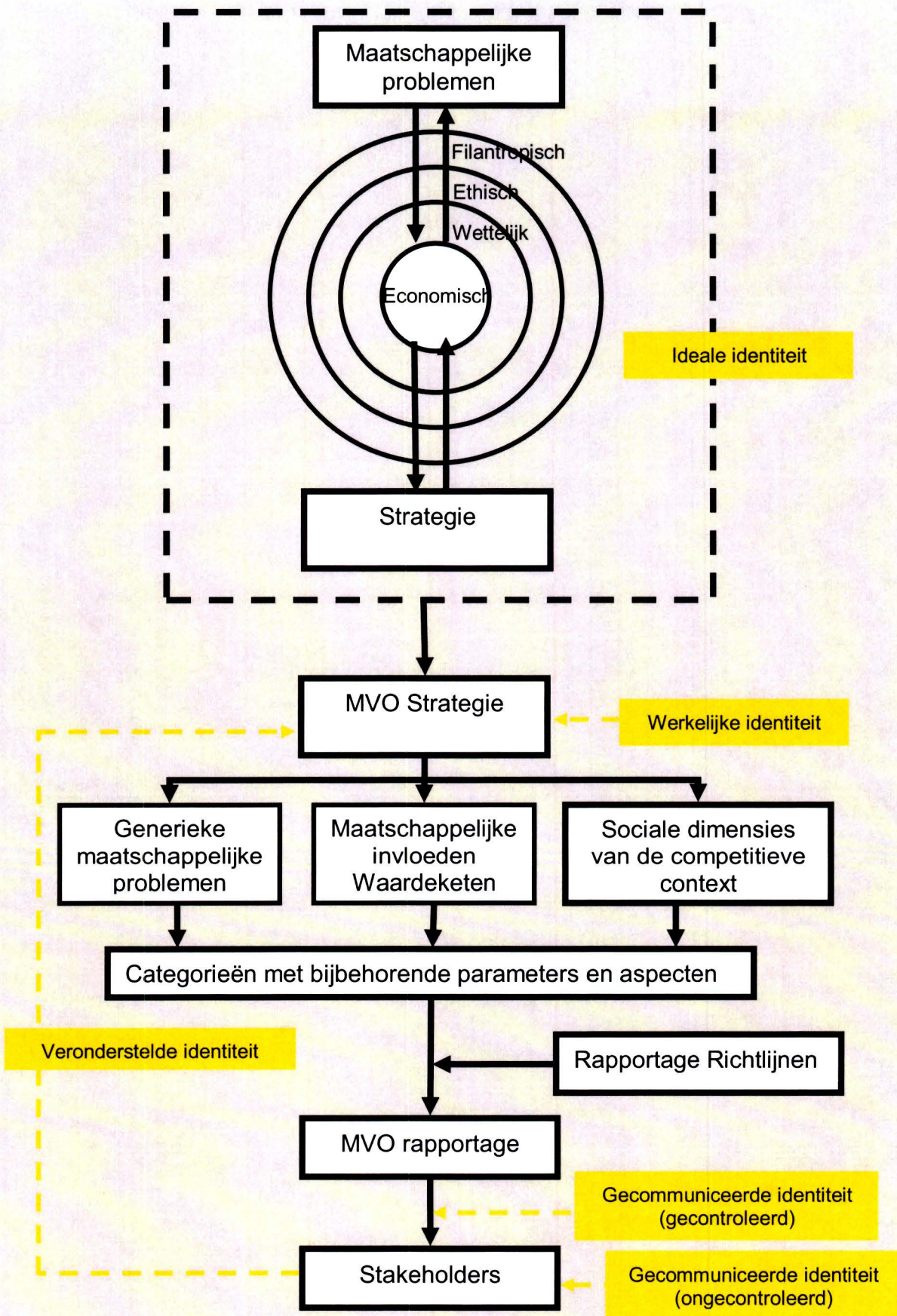
1. Generieke maatschappelijke problemen.
2. Maatschappelijke impact van de waardeketen.
3. Sociale dimensies van de competitieve context.

Deze prestatie van de drie pilaren moeten worden gemeten om een uitspraak te kunnen doen over het succes van de strategie en om eventueel bij te kunnen sturen indien er afwijkingen optreden ten aanzien van de werkelijke identiteit.

De prestatie kan worden gemeten door per pilaar categorieën te selecteren welke bijdragen aan de MVO strategie. Per categorie zijn er parameters en per parameter is er een specifiek aspect. Voor het meten en rapporteren van deze aspecten kan men richtlijnen gebruiken. Deze verbetert de er- en herkenning van de uiteindelijke rapportage. De uiteindelijke MVO rapportage, de gecommuniceerde identiteit (gecontroleerd), moet overeenkomen met de werkelijke identiteit en de veronderstelde identiteit. Op het moment dat deze in lijn zijn, kan men concluderen dat de MVO rapportage voldoet.

Indien de ongecontroleerde gecommuniceerde identiteit afwijkt van de werkelijke identiteit zal de veronderstelde identiteit ook afwijken (of gaan afwijken). Meestal is de ongecontroleerde gecommuniceerde identiteit een reactie op het al uit lijn zijn van de werkelijke en veronderstelde identiteit.

Conceptueel model van de aspecten voor MVO rapportage



figuur 4.10 Conceptueel model van de aspecten voor MVO rapportage

5. Analyse van MVO rapportages

5.1 Inleiding

In de voorgaande paragrafen is een onderbouwing gegeven voor het conceptuele model voor een MVO rapportage (paragraaf 4.7, figuur 4.10). Om volgens dit raamwerk een MVO rapportage te beoordelen waarmee een antwoord wordt gevonden op de hoofdvraagstelling van dit onderzoek:

Is het mogelijk een model te ontwikkelen waarbij, intern (het bedrijf) en extern (de stakeholders), de publieke verslaglegging van MVO, gebaseerd op de gekozen bedrijfsstrategie van MVO, op kwaliteit kan worden beoordeeld onafhankelijk van de sector waarin het bedrijf opereert en kan worden aangegeven waar deze MVO verslaglegging potentieel verbeterd kan worden?

Moet er onderzocht worden of MVO, en daarmee de MVO rapportage, sector afhankelijk is (DV 7), hoe bedrijven communiceren over MVO (DV 8) en hoe men de kwaliteit van de rapportage kan beoordelen (DV 9).

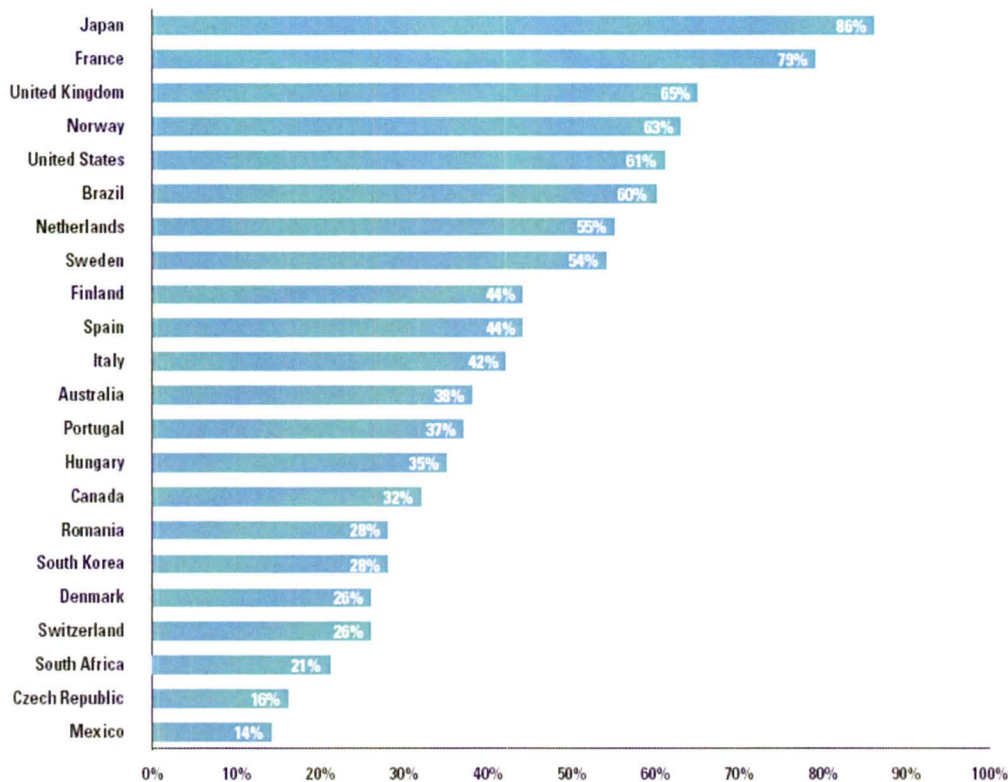
5.2 Sectorafhankelijkheid van MVO en MVO rapportage

Porter en Kramer (2006) geven aan dat voor de integratie van een bedrijfsstrategie en MVO een bedrijf moet kijken naar welke activiteiten een bedrijf uitvoert en die vergelijken met de maatschappelijke problemen die er spelen. Een bedrijf is niet in staat om elk maatschappelijk probleem op te lossen en die maatschappelijke problemen die geen raakvlak hebben met de activiteiten van een bedrijf dienen door andere bedrijven of instanties geadresseerd te worden.

Hieruit valt af te leiden dat de verschillende industrieën verschillende raakvlakken hebben met de onderwerpen uit het domein van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dit sluit aan bij de redenering van Sturdivant and Ginter (1977) die pleitten dat bij een analyse van MVO er rekening dient te worden gehouden met de industrie of sector waarin een bedrijf haar activiteiten ontplooid. Hieruit valt logisch te concluderen dat het welzijn en veiligheid van het personeel van een oliemaatschappij op een andere manier aandacht krijgt van een bedrijf uit de service industrie.

Concluderend is het dus van belang dat bij de beoordeling van de mate van MVO of anders gedefinieerd, de categorieën waar de MVO-strategie zich op focuseert, afhankelijk zijn van de sector waarbinnen het bedrijf zijn activiteiten ontplooid. Deze categorieën kunnen door de definiëring van de MVO strategie binnen een sector ook weer verschillen. Zo legt Volvo de nadruk op de veiligheid van zijn auto's en Toyota op de duurzaamheid van zijn auto's. Dit bevestigt dat zelfs de MVO communicatie van een bedrijf binnen een sector moeilijk vergeleken kan met een ander bedrijf uit dezelfde sector zonder eerst de MVO-strategiedoelstellingen te vergelijken.

Uit een analyse van de "KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008" blijkt dat er is gekeken of er, van de 100 bedrijven met de grootste omzet per land (N100), een publiekelijk beschikbare MVO strategie is (zie figuur 5.1).



figuur 5.1 N100 publiekelijk beschikbare MVO strategie per land

Wat niet duidelijk is in het KPMG rapport is dat deze MVO strategie een link heeft met de operationele strategie.

The Big Picture

About three-quarters of the Global 250 have a publicly communicated sustainability strategy in place that includes stated objectives. Most of these have also issued a corporate responsibility report, presumably under the umbrella of their overarching strategy.

Bron: KMPG 2008 pag. 22

Om bedrijven per sector te vergelijken, en om te beoordelen of de MVO rapportage in lijn is met werkelijke identiteit van het bedrijf, en daarmee de verwachtingen van de stakeholder tegemoet te komen, is dit van wezenlijk belang.

5.3 Hoe communiceren bedrijven over MVO

Met de technologische ontwikkeling op het gebied van communicatie zijn de mogelijkheden voor bedrijven om een medium te vinden waarmee ze met de maatschappij, de stakeholders en de interne organisatie kunnen communiceren/informeren bijna oneindig geworden.

Het doel van de communicatie is om op een effectieve manier “de boodschap” over te brengen. Hiervoor zijn een aantal mogelijkheden voor een effectieve communicatie onder elkaar gezet.

- verpakking (MVO logo's)
- pers/media relaties (free publicity)
- nieuwsbrieven (communicatie over MVO successen vanuit het bedrijf)

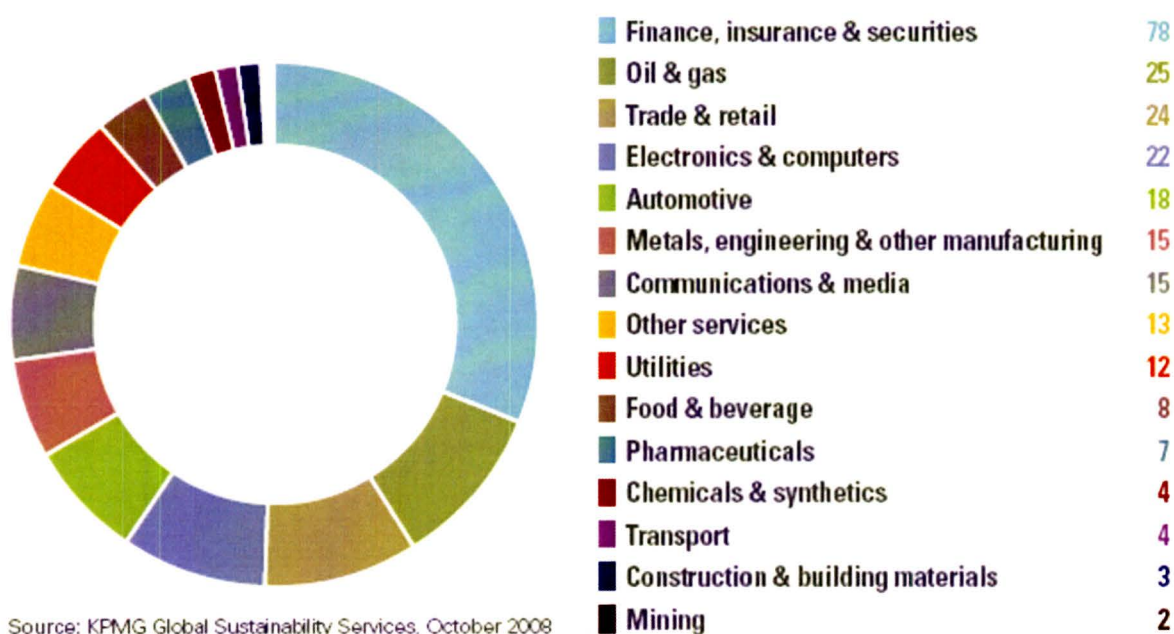
- evenementen/sponsoring rondom MVO
- rapporten (jaarverslagen en MVO-rapporten)
- posters (empathie met het milieu)
- folders en brochures
- websites
- advertenties
- mond tot mond reclame
- relaties en samenwerkingsverbanden met niet overheidsgebonden organisaties zoals WWF en Greenpeace.

De communicatie middelen zijn allen effectief, de mate van effectiviteit is afhankelijk van de doelgroep die bereikt wil worden. Zo moet een bedrijf geen jaarverslagen aan de klanten van hun producten meegeven en ook niet jaarlijks producten met daarop uitleg over de duurzaamheid van de productiemethode en maatschappelijk verantwoorde manier van inkopen naar de aandeelhouder sturen.

Voor de meest betrouwbare en volledige informatie die een bijdrage kan leveren aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag, wordt gebruik gemaakt van website en MVO rapportage van de Koninklijke Shell. Op de website van Koninklijke Shell (www.shell.com) wordt de MVO-strategie vermeld. Op die website is ook de MVO rapportage (Shell 2008) verkrijgbaar in PDF-format.

Het KPMG rapport (2008) geeft een goed inzicht hoe bedrijven omgaan met de communicatie van MVO. In 2008 publiceerden ongeveer 80% van de 250 grootste bedrijven ter wereld (G250) een MVO rapportage (al dan niet geïntegreerd in het standaard jaarverslag). Dit is een stijging van 30% ten opzichte van 2005.

Daarnaast is er ook een groot verschil zichtbaar in het percentage van bedrijven die een MVO rapportage publiceren per sector (figuur 5.2).



Source: KPMG Global Sustainability Services, October 2008

figuur 5.2 MVO rapportage G250 per sector Bron: KPMG 2008

Duidelijk is dat een jaarlijkse MVO rapportage een van de belangrijkste en meest volledige bron van informatie is om over MVO te communiceren. Toch is dit afhankelijk van de sector waar het bedrijf in opereert. Een analyse naar de motivatie van bedrijven om een MVO rapportage uit te brengen valt buiten het bereik van dit onderzoek.

Er is, door de opzet van het onderzoek, gekozen voor de analyse van het jaarverslag van één bedrijf. Indien meerdere MVO jaarverslagen van bedrijven zou analyseren, dan zou dat dezelfde werking van het model aan tonen. Dit zou ook leiden tot een zelfde antwoord op de onderzoeksvraag.

5.4 De kwaliteitsbeoordeling van een MVO jaarverslag

Voor de kwaliteitsbepaling van een MVO jaarverslag moeten eerst de kwaliteitscriteria bepaald worden alvorens men kan concluderen of de rapportage voldoet. Daar moet als opmerking bij worden geplaatst dat de rapportage dan ook alleen onder deze criteria voldoet.

Het conceptuele model uit paragraaf 4.7 zal worden gebruikt voor de beoordeling van de kwaliteit van de MVO rapportage. Dat houdt dus in dat er wordt gekeken of dat de werkelijke identiteit (Operationele-, MVO- of geïntegreerde MVO strategie) in lijn is met de gecommuniceerde identiteit (MVO rapportage) en of de concentratie op de MVO-aspecten volgens Porter (2006) strategisch is of sociaal.

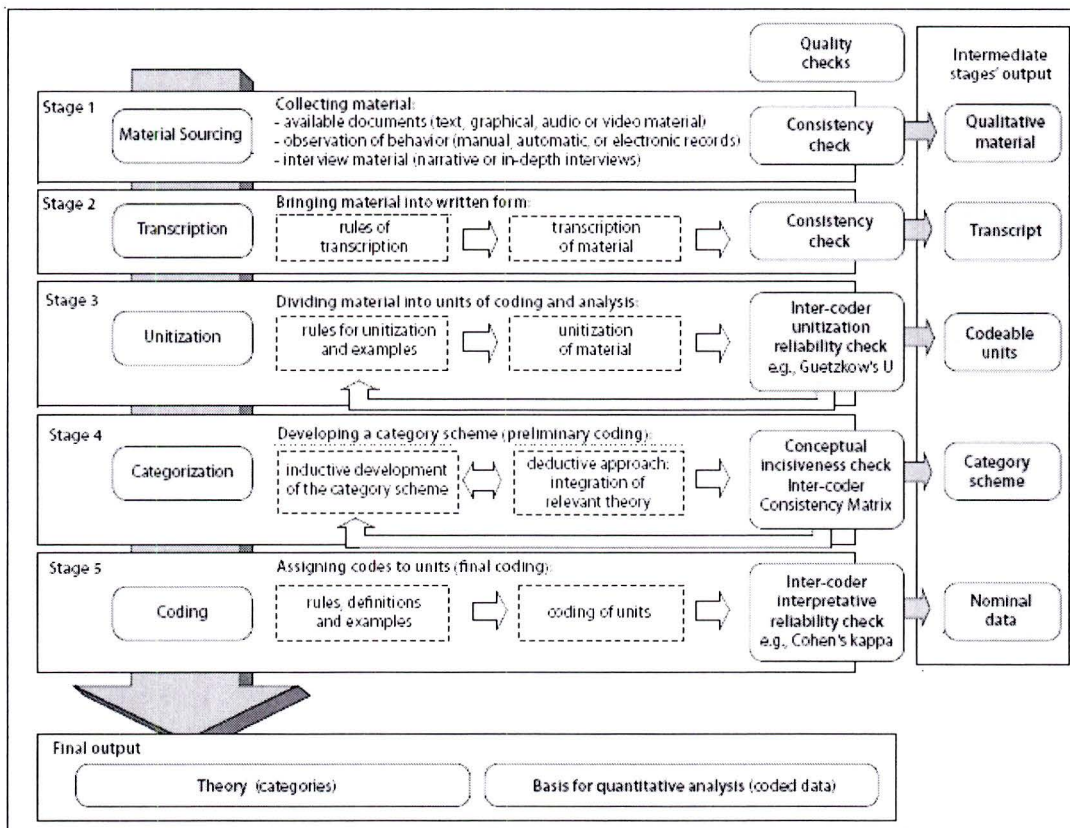
De analysemethode die zal worden toegepast om testen of de werkelijke identiteit in lijn is met de gecommuniceerde identiteit is een geïntegreerde kwalitatieve-kwantitative analyse (Srnska 2007).

5.4.1 raamwerk van de analyse

Geïntegreerde kwalitatieve-kwantitative analyse is een “content-analyse” methode waar kwalitatieve data wordt omgezet naar numerieke data voor verdere kwantitative analyse. Op basis van deze analyse kan de onderzoeksvraag worden beantwoord.

Content-analyse is een methode die in 1931 gebruikt werd door Alfred R Lindesmith om bestaande hypothesen te kunnen verwerpen. Met deze analysemethode kan, door de identificatie van kernwoorden, de inhoud van de informatie van grote hoeveelheden tekst worden bepaald. De populariteit van deze analysemethode is sinds de jaren 80 enorm toegenomen bij de analyse van mediarelaties en het analyseren van trends.

Geïntegreerde kwalitatieve-kwantitative analyse moet worden gebaseerd op duidelijk geformuleerde regels. De gehanteerde documentatie moet toegankelijk zijn zodat de resultaten kunnen worden verifieert. In dit geval, door gebruik te maken van de MVO-jaarverslagen en de websites van bedrijven, vormt dit geen probleem omdat deze publiekelijk beschikbaar zijn. Een generiek raamwerk en een kwalitatief goede data collectie methode is noodzaak bij een geïntegreerde studie. Een model waar systematisch, kwalitatieve data kan worden geanalyseerd en naar numerieke data kan worden omgezet, staat afgebeeld in figuur 5.3.



figuur 5.3 model voor een geïntegreerde kwalitatieve-kwantitatieve data analyse

Het model bestaat uit 5 stappen.

Stap 1 en 2: het kwalitatieve materiaal wordt collecteert en omgezet in tekst vorm. Deze vormen de basis van de analyse en bepaald de kwaliteit van het onderzoek.

Stap 3: Het coderen van de kwalitatieve data voor analyse. Hier kunnen woord associaties of korte zinnen worden gebruikt die in relatie staan tot het onderzoek.

Stap 4: Categoriseren van de van de gecodeerde data. Hierbij moet gekeken worden of de mogelijk beschikbare categorieën moeten worden uitgebreid. En er moet gekeken worden hoe gedetailleerd een categorie moet zijn. Hier wordt de voorkeur gegeven aan de standaard, uit de literatuur verkregen categorieën. Ook kan er een hiërarchie in de categorieën worden gebruikt welke het inzicht in onderliggende theorie kan vergroten.

Stap 5: Toekennen van de codering aan de data. Deze stap is de daadwerkelijke data collectie vanuit de tekst.

5.5 Opzet van de analyse

Voor ons onderzoek levert het bovenstaande model verschillende voordelen op. Voor stap 1 en 2 worden jaarverslagen gebruikt en deze zijn in tekstvorm publiekelijk beschikbaar. Daarnaast is de betrouwbaarheid van de data uit deze bron groot. Er is slechts een kleine kans dat deze brondata in de tijd verlies in consistentie en toegankelijkheid zal opleveren.

Stap 3 is het coderen van woorden of korte zinnen. De kwaliteit van de MVO rapportage zal worden beoordeeld door de (in)congruentie tussen de werkelijke- en de gecommuniceerde

identiteit. In dit geval is de werkelijke identiteit de MVO-, Operationele of Geïntegreerde Strategie. Een woord- en zin- analyse van deze strategie zal worden gebruikt voor de codering.

Stap 4: Categoriseren van de van de gecodeerde data zal worden uitgevoerd aan de hand van de categorieën weergegeven in tabel 4.8 (Indicatie gehanteerde Categorieën per richtlijn). Daarnaast zullen deze categorieën worden ingedeeld in de MVO-categorieën volgens Porter (2006) uit figuur 4.8.

Stap 5: Toekennen van de coderingen aan de data zal worden gedaan door het “data mining pakket, WordStat”. Een precieze beschrijven van de werking van het pakket kan worden teruggelezen op de website van “ProvalisResearch– [www. provalisresearch.com](http://www.provalisresearch.com)”. Het basis principe van de werking van het pakket is dat het kernwoorden uit een tekst kan destilleren en dat deze daarna aan categorieën kunnen worden toegekend. Daarna wordt het aantal keren dat deze referentiewoorden voorkomen geteld.

5.5.1 Analyse van de MVO strategie en het coderen van de inhoud.

Om de (in)congruentie tussen de werkelijke en de gecommuniceerde identiteit te bepalen wordt eerst de MVO strategie geanalyseerd. Op basis van de door het bedrijf gehanteerde MVO strategie, worden zinnen, woorden en relaties die met deze woorden of zinnen samenhangen geformuleerd. Deze “coderingen” of “referentie woorden” zullen in een volgende stap worden gecategoriseerd. Voor alle analyses is deze stap handmatig. Ook zal er door de inhoud van het rapport worden gescreend om te kijken of, synoniemen van woorden of termen met vergelijkbare betekenis, voorkomen. Indien dit het geval is zullen deze woorden worden meegenomen als “referentie woorden”

5.5.2 Analyse van de “referentie woorden” en het bepalen van categorieën.

Als de “referentie woorden” zijn bepaald worden deze ingedeeld in categorieën. De gehanteerde categorieën zijn de categorieën weergegeven in Tabel 4.8 (Indicatie gehanteerde Categorieën per richtlijn). Dit vormt de basis om te bepalen of communicatie in lijn is met wat er van het bedrijf verwacht kan worden (relatie gecommuniceerde en werkelijke strategie). De bepaling of deze categorieën strategisch of sociaal zijn wordt gedaan aan de hand van het model weergegeven in figuur 4.8.

5.5.3 Analyse van de relatie “gecommuniceerde- en werkelijke strategie)

De data die is verkregen, aantal tellingen per categorie, zal omgezet worden naar percentages. Om deze percentages te kunnen vergelijken wordt een niet parametrische toets uitgevoerd namelijk de Mann-Withney-U-Test. Deze niet parametrische toets, de nul hypothese, stelt dat de twee datasets uit dezelfde verdeling komen en om die reden dan ook hetzelfde moeten zijn.

Men stelt bij de Mann-Withney-U-Test dat er geen verschil is als de som van de rangorde van de getallen in de ene groep net zo hoog is als de andere groep.

6. Resultaten analyse MVO rapportage Koninklijke Shell

Dit deel van het hoofdstuk beschrijft de analyse van de MVO rapportage van de Koninklijke Shell 2008. Tijdens het onderzoek is geconcludeerd dat de analyse van één rapportage voldoende moet zijn om te toetsen of de methode toepasbaar is. Uiteraard is het interessant om meerdere rapportages te toetsen maar het is niet het doel van dit onderzoek. Er is gekozen voor de Koninklijke Shell om dat dit bedrijf als eerste een MVO-rapportage heeft uitgebracht in 1998. Verwacht wordt dat deze rapportage gezien de kennis die over MVO door Shell is opgedaan, het meest compleet zal zijn. Hiermee wordt bedoeld dat de gecommuniceerde identiteit en de werkelijke identiteit in lijn zullen zijn. Om dit te toetsen is de volgende hypothesen geformuleerd:

H(0): De werkelijke identiteit van de Koninklijke Shell is gelijk aan de gecommuniceerde identiteit van Koninklijke Shell

H(1): De werkelijke identiteit van de Koninklijke Shell is niet gelijk aan de gecommuniceerde identiteit van Koninklijke Shell

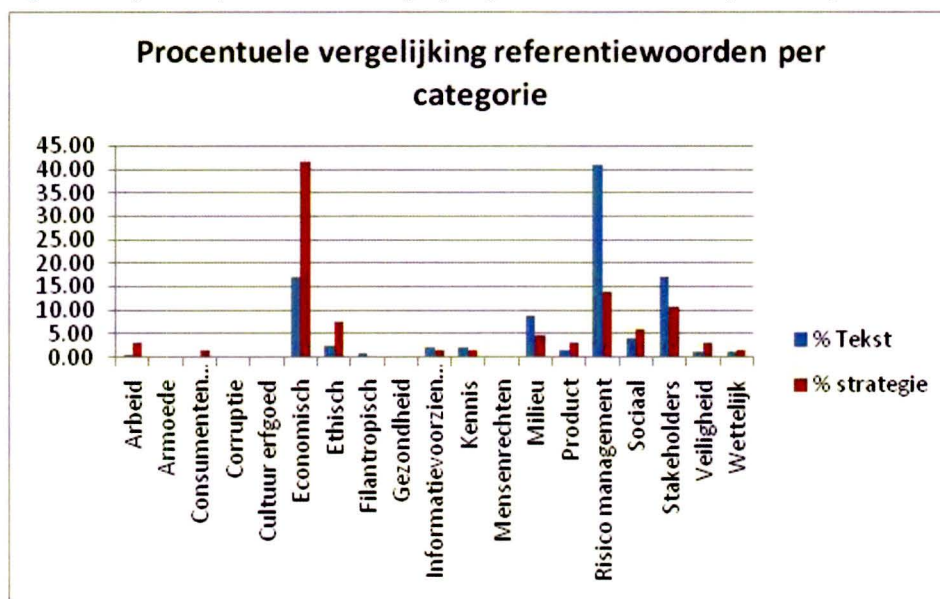
6.1 Resultaten analyse referentiewoorden

Uit deze tekst van “Royal Dutch Shell SUSTAINABILITY REPORT 2008” zijn alle referentiewoorden gehaald en op basis van de context zijn ze geplaatst in een van de 19 categorieën uit tabel 4.8. Indien een referentiewoord in verschillende categorieën geplaatst kon worden zijn er woorden aan het referentiewoord toegevoegd om de identificatie uniek te maken zodat ze toch in de juiste categorie geplaatst konden worden. Indien een woord geen toegevoegde betekenis had in de context is het woord verwijderd uit de lijst met referentiewoorden. In Appendix G staan voorbeelden hoe dit proces is uitgevoerd.

6.2 Resultaten vergelijk MVO-rapportage en strategie formulering

De woorden referentie woorden die zijn gevonden zijn gebruikt om te analyseren welke van die woorden ook in de formulering van de MVO-strategie zijn gebruikt. Het aantal waarnemingen uit de tekst en de strategie per categorie. (Data tabel staat in Appendix H)

Figuur 6.1 grafiek procentuele vergelijking referentiewoorden per categorie



Om statistisch aan te tonen of de hypothese verworpen kan worden, is er gebruik gemaakt van een niet parametrische Mann-Withney-U-Test.

H(0): De werkelijke identiteit van de Koninklijke Shell is gelijk aan de gecommuniceerde identiteit van Koninklijke Shell

H(1): De werkelijke identiteit van de Koninklijke Shell is niet gelijk aan de gecommuniceerde identiteit van Koninklijke Shell

Mann-Whitney-U-Test and CI: % Tekst; % strategie

	N	Median
% Tekst	19	1.15
% strategie	19	1.54

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0.01

95.3 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2.32;1.05)

Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0.9534

De verkregen P-waarde is 0,9534 bij betrouwbaarheidsinterval van 95%. Hieruit kan opgemaakt dat men de H(0) hypothese mag aannemen. Er is geen statistisch verschil waargenomen dat er een verschil is tussen de geformuleerde strategie en de MVO-rapportage.

Doordat er twee uitschieters in de categorieën zitten is er ook een Sign-Test voor Paired Samples uitgevoerd. Hier is het verschil tussen het percentage strategie en het percentage tekst genomen. Daarna is een Sign-Test uitgevoerd met een test mediaan van 0.

Sign Test for Median: Verschil

Sign test for median = 0.0000000 versus not = 0.0000000

	N	Below	Equal	Above	P	Median
Verschil	19	8	0	11	0.6476	0.1683

P-waarde is 0.6476 bij een betrouwbaarheidsinterval van 95%. Hiermee kunnen we de hypothese (H0) niet verwerpen.

6.3 Analyse van de strategievorming en de MVO Rapportage

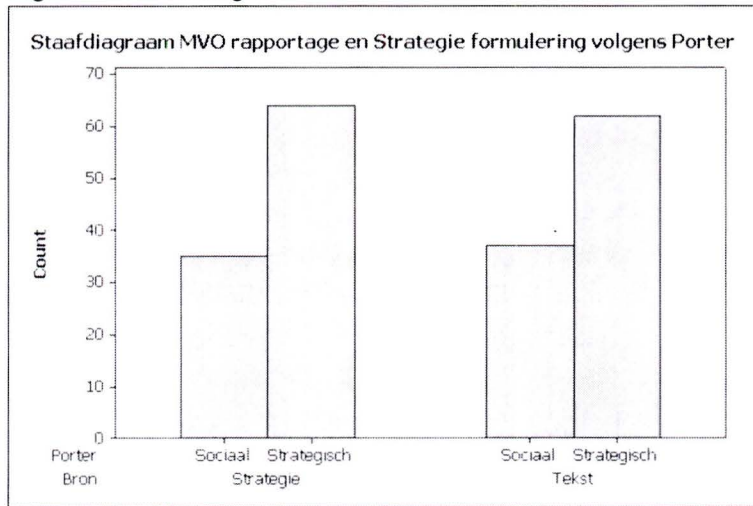
Op basis van de resultaten en de indeling van Porter kan er geanalyseerd worden of de strategie formulering en de MVO rapportage reactief of strategisch is.

Deze analyse is een arbitraire vergelijking van de categorieën en de inhoud van de referentiewoorden. De resultaten staan kan men na lezen in Appendix H.

Hieruit kan men concluderen dat de verhouding reactief-strategisch in de MVO-rapportage, de nadruk legt op een strategisch geformuleerde MVO rapportage (volgens het model van Porter (2006)). Hier is de concentratie op het strategische aspect 62.44%

Bij de strategieformulering is er net als bij de MVO rapportage een strategisch geformuleerde MVO-strategie met een concentratie op dit aspect van 64.54%.

Figuur 6.2 staafdiagram reactief en sociaal MVO



7. Conclusies en aanbevelingen

7.1 Conclusies

Dit onderzoek is uitgevoerd om antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag

Is het mogelijk een model te ontwikkelen waarbij, intern (het bedrijf) en extern (de stakeholders), de publieke verslaglegging van MVO, gebaseerd op de gekozen bedrijfsstrategie van MVO, op kwaliteit kan worden beoordeeld onafhankelijk van de sector waarin het bedrijf opereert en kan worden aangegeven waar deze MVO verslaglegging potentieel verbeterd kan worden?

De eerste hoofdconclusie die kan worden afgeleid uit dit onderzoek is dat het mogelijk is om de (in)congruentie tussen de gecommuniceerde identiteit en de werkelijke identiteit te bepalen aan de hand van dit model en deze methode.

Op basis van de gevonden resultaten kan men met statistische zekerheid concluderen dat deze identiteiten gelijk zijn. Toch is deze ook afhankelijk van een tweede deel van de gecommuniceerde identiteit namelijk de media. Indien er vanuit de media bericht komt over een van de categorieën waarover Shell communiceert en daar tevens van afwijkt, zal dat zeker impact hebben op de gecommuniceerde identiteit en daarmee de veronderstelde identiteit. Op basis van deze analyse kan men concluderen dat de kwaliteit van de MVO-rapportage goed is te noemen.

De tweede hoofdconclusie die kan worden afgeleid uit de analyse is dat de strategieformulering en de rapportage over MVO is dat deze zich concentreert op de strategische aspecten van MVO.

Een van de sterke aspecten is dat men met deze methode kwantitatief kan beoordelen of een bedrijf de juiste MVO-strategie volgt en daar ook op de juiste manier over rapporteert. Het model van kan door zowel stakeholders als mede door een bedrijf worden gehanteerd. Men kan met deze methode als "stakeholder" de rapportage analyseren en concluderen dat de gerapporteerde MVO-acties van Shell overeenkomen met de strategische formulering. Daarnaast kan Shell, een bedrijf, concluderen dat de MVO acties die men uitvoert en waarover wordt gerapporteerd in lijn zijn met de strategie. Daarnaast kan worden geconcludeerd dat, indien men het model van strategieformulering volgt, de MVO-strategie en rapportage zich op de juiste aspecten van MVO concentreert.

Verder is het model onafhankelijk van de sector waarin het bedrijf opereert. Althans deels. Bij de bepaling of de MVO-strategie zich op de juiste aspecten concentreert moet goed gekeken worden naar waar het bedrijf denkt de strategische voordelen van MVO kan halen. Dit zal zeer waarschijnlijk per bedrijfssector verschillen, maar ook binnen een bedrijfssector kan de nadruk op de verschillende MVO aspecten verschillend zijn.

Het model leent zich goed voor een vergelijkend onderzoek. Men kan met het model eventuele ontwikkelingen op het gebied van MVO volgen door het onderzoek te gebruiken om de MVO-rapportage van concurrenten of sectorgebonden bedrijven te onderzoeken en zien waar de concurrent of sectorgebonden bedrijven de nadruk op legt. Hier kan een bedrijf

zoals KPMG gebruik van kunnen maken. Een beschrijving van hoe de methode toe te passen staat in Appendix J.

Een nadeel van het model is dat het, met name bij grote hoeveelheden tekst, tijdsintensief is doordat men de woorden uit de MVO-rapportage in context moet beoordelen en aan categorie moet toewijzen.

Verdere conclusies van het onderzoek zijn:

- MVO is onderhevig aan evolutie. Verschillende inzichten en voorbeelden uit de praktijk hebben er toe geleid dat de invulling van wat MVO is, dynamisch van aard is. De betekenis van MVO wordt gevoed door kennis en ervaring uit de praktijk.
- MVO richt zich op het economische en sociale aspect waar Duurzaam ondernemen zich meer richt op de milieu aspecten en de gevolgen die dat heeft.
- De richtlijnen die worden gebruikt voor de rapportage over MVO zoals die van de GRI, kan men als leidraad hanteren. Het strikt willen voldoen aan deze richtlijnen kan er voor zorgen dat het MVO doel voorbij wordt gestreefd. Ieder bedrijf is uniek en indien men strategisch voordeel wil behalen met MVO kan dat betekenen dat aspecten uit de richtlijn niet voor elk bedrijf van toepassing zal zijn.
- MVO kent vele derivaten, deze zijn in de kern terug te herleiden naar de vier kerngedachten van MVO. (MVO 1, 2, 3 en 4)
- Het hanteren van vergelijkbare prestatie indicies voor bedrijven binnen een sector is geen eerlijk vergelijk. Men moet kijken of de strategie vergelijkbaar is en op basis daarvan oordelen.

7.2 Aanbevelingen

Het model en de methode geven inzicht in de MVO-rapportage en de gevolgde MVO-strategie. Bedrijven kunnen het gebruiken voordat de rapportage wordt gepubliceerd om zo niet het risico te lopen dat de gecommuniceerde identiteit afwijkt van de werkelijke identiteit. Acties die uit de analyse kunnen voortkomen zijn aanpassingen aan de strategie of rapportages. Daarnaast kunnen beleidsmakers binnen het bedrijf bepalen of de men de aandacht op de juiste aspecten van MVO heeft gelegd en deze eventueel te wijzigen.

Daarnaast kunnen “stakeholders” bepalen waar de nadruk ligt bij MVO-rapportage en de strategie. Niet overheidsgebonden organisaties kunnen de analyse gebruiken om aan te geven dat het bedrijf zich niet of wel concentreert op de zaak waar zij voor staan. Bedrijven daar en tegen kunnen de analyse gebruiken om aan te tonen dat deze organisaties ongelijk hebben indien ze claimen dat de MVO-strategie zich niet concentreert op de zaak waar ze voor staan. Uiteraard blijft de discussie daarna of dat het in de ogen van de niet overheidsgebonden organisatie voldoende zal zijn.

Voor bedrijven die zich net inlaten met MVO is het van belang dat ze de methode niet gebruiken om de MVO strategie te formuleren. Maar dat ze de methode gebruiken om te bepalen of dat de aandachtspunten op de verschillende MVO aspecten juist zijn.

Tijdens het onderzoek is het niet mogelijk geweest om de validatie van de referentiewoorden uit te voeren. Indien deze methode wordt gebruikt wordt aanbevolen dit wel te doen. Dit zal ten goede komen van de betrouwbaarheid van de resultaten.

Het formuleren van een passende MVO strategie als basis voor de rapportage is een aanbeveling voor verder onderzoek. De gecommuniceerde strategie en de werkelijke strategie kunnen prima in lijn zijn zonder dat er gesproken kan worden over MVO. Hier moet men denken aan de ISO 9000 certificering van bedrijven. Zonder een juiste formulering en zonder de wil van om echt MVO te willen zijn is een beoordeling van een jaarlijkse rapportage zinloos.

7.3 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat, ondanks de arbeidsintensiviteit die het coderen van de tekst met zich mee brengt, er een kwantitatief resultaat voor de beoordeling van de MVO-strategie en MVO-rapportage is.

Een mogelijkheid voor verder onderzoek is om te kijken of er een database met relevante referentiewoorden kan worden aangemaakt. Een dergelijke database zou dan gebruikt kunnen worden om de analyse van rapportages te vereenvoudigen.

Een tweede aanbeveling voor verder onderzoek zou zijn om te kijken of bedrijven in dezelfde sector de nadruk leggen in de strategieformulering en MVO-rapportage. Hier kunnen bedrijven die nog geen MVO strategie gebruik van kunnen maken bij het formuleren van hun eigen strategie.

7.4 Discussie

De vorm en mate waarin MVO en Duurzaam ondernemen als concept toepasbaar is, is per bedrijf anders. Elk bedrijf is op basis van haar strategie uniek. Zelfs binnen een zelfde sector kan een bedrijf sterk van elkaar verschillen. Het is juist de strategie die bepaald waar de winst voor MVO kan worden bepaald. Volgens het model van Tracy en Wiersema (1993) zijn er drie manieren waarop men een strategie kan discrimineren, figuur 7.1.



Figuur 7.1 Strategie volgens Tracy en Wiersema

Zo zal dit ook voor MVO gelden. Indien men een MVO strategie aan wil nemen zal men moeten kijken op welke aspecten van MVO men wil excelleren. Door zich op het volledige scala aan MVO domeinen te concentreren zal men niet het volledige potentieel benutten. CO2 reductie wat zo prominent aanwezig is in alle MVO rapportages is niet relevant voor

bepaalde bedrijven zoals het bankwezen. Zij zouden zich meer bezig moeten houden met de ethiek van beleggen en het welzijn van haar klanten. Hierdoor zullen bedrijven een verschil kunnen maken en geloofwaardig overkomen naar de maatschappij. Bedrijven veronderstellen dat men met CO2 reductie scoort daar het nieuws er vol van is. Dus indien men CO2 emissie reduceert speelt men in op de belevingswereld van de klant. De vraag is alleen of men met dubbelzijdig kopiëren en spaarlampen in kantoren van bankiers echt bijdraagt aan de reductie van CO2. Uiteraard wel maar niets in vergelijking met een oliemaatschappij als Shell. Hier kan men spreken van inefficiënte MVO. Zowel het doel en de toegevoegde waarde voor de strategie mist men. Maar waarom wordt het dan gedaan? Het antwoord is simpel, er wordt ingespeeld op de publieke opinie. Hiermee hoopt men meer klanten aan te trekken en de winst verder op te drijven.

Toch zal deze tegennatuurlijke drang van bedrijven om de winsten jaarlijks te maximaliseren een moeilijk te overbruggen probleem zijn. Het is hier dat de werkelijke uitdaging ligt. Kunnen bedrijven die worden geleid door mensen die worden opgeleid door instituten die je leren efficiënt te zijn. Die je leren om winsten te maximaliseren door innovatief te zijn en meer bomen in een dag te kappen of meer vis in een net te vangen. Die je leren rekenen met de kosten van een mensenleven bij de bouw van een brug of gebouw om te bepalen of de bouw uiteindelijk rendabel is. Die je leren hoe de gezondheidszorg efficiënter kan door tijden te specificeren om bejaarden te wassen en te verzorgen zodat een verpleegster meer mensen op een dag kan "helpen".

Mensen en daarmee bedrijven zijn prestatie gericht. Welvaart is en zal, zolang er geld is, een statussymbool zijn. Mensen zullen dat nastreven, misschien op enkeling na. Of dit valt te veranderen met bedrijfsstrategieën die doelen op de verbetering van de maatschappij zonder eigenbelang? Ik verwacht dat we een tijdelijke oplossing vinden die de mensheid en de aarde waarop we leven uitstel geeft. Ik verwacht niet dat we de aard van ons bestaan zullen of kunnen veranderen. MVO in de vorm zoals beschreven zal als doel hebben de winst te maximaliseren. MVO beschrijft dat het bestaansrecht van een bedrijf economisch van aard is. Maar de interpretatie van dit economisch domein is verkeerd. Continuïteit wordt gezien als winst maximalisatie die moet leiden tot marktdominantie. Dat is volgens mij niet verantwoord.

Literatuurlijst

- Aaker, J., S. Fournier and S. A. Brasel, 2004. When Good Brands Do Bad. *Journal of Consumer Research* Vol. 31 No. 1: 1–16
- Abowd, J., Milkovich, G. and Hannon, J. (1990). The effects of human resource management decisions on shareholder value. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 43, 203–236.
- Arlow, P., & Gannon, M. 1982. Social responsiveness, corporate structure, and economic performance. *Academy of Management Review*, 7: 235-241.
- Balmer, J., 2001. From the Pentagon: a new identity framework. *Corporate Reputation Review*. Vol. 4, No. 1: 11-22.
- Bansal, P. 2005. Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, Vol. 26 No. 3: 197-218.
- Becker-Olsen, K. L., B. A. Cudmore and R. P. Hill, 2006. The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior. *Journal of Business Research* Vol. 59, No.1: 46–53.
- Bielak, D., Sheila, M., Bonini, J., Oppenheim, M., 2007. CEOs on strategy and social issues. *The McKinsey Quarterly*.: 1-8
- Bhattacharya, C.B., Sen, S., Korschun, D., 2008. Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review* Vol. 49. No. 2: 36-44
- Carroll, A. B., 1977. *Managing corporate social responsibility*. Uitgeverij Boston: Little, Brown.
- Carroll, A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. 1981. *Business and society: managing corporate social performance*. Uitgeverij Boston: Little, Brown.
- Carroll, A. B. 1983. Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding? *Vital Speeches of the Day*, Vol. 49: 604-608.
- Carroll, A., B., 1991. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. Vol. 34: 39-48
- Carroll, A., B., 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*. Vol. 38, No. 3: 268-295
- Campbell, J. 2006. Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility. *American Behavioural Scientist*. Vol. 49, No. 7: 925-938
- Cerin, P. Karlson, L., 2002. Business Incentives for Sustainability: a Property Rights Approach, *Ecological Economics*., Vol. 40, No. 1: 13-22

- Davis, K., 1960, Spring. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- Davis, K., & Blomstrom, R. L. 1966. *Business and its environment*. Uitgeverij New York: McGraw-Hill.
- Davis, K. 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities". *Academy of Management Journal*. Vol. 16. No. 2: 312-322
- Drucker, P. F. 1984. The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review* Vol. 26: 53-63.
- Elkington, J., 1994. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, Vol. 36, No. 2: 90-100.
- Eells, R., & Walton, C. 1974. *Conceptual foundations of business* (3rd ed.). Uitgeverij Burr Ridge, IL: Irwin.
- Epstein, E. M. 1987. The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, Vol. 29: 99-114.
- Epstein, M., J., Wisner, P., S., 2001. Using a balanced scorecard to implement sustainability. *Environmental Quality Management*. Vol.11, No. 2: 1-10
- Fields, S., Sustainable Business Makes Dollars & Sense. 2002. *Environmental Health Perspectives*, Vol. 110, No. 3: A142-A145.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., 2002. The sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management. *Greening of Industry Network Conference 2002, Gothenburg*.
- Fitch, H. G., 1976. Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, No 1: 38-46.
- Frederick, W. C., 1960. The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, No 2: 54-61.
- Frederick, W.C., 1987. *Theories of Corporate Social Performance*. Business and Society (Lexiton, MA: Lexiton Books).
- Frederick, W.C., 1994. From CSR1 to CSR2: The maturing of Business-and-Society Thought. *Business and Society*, Vol. 33, No.2: 150-164.
- Frederick, W.C., 1998. Moving to CSR 4: What to pack for the trip. *Business and Society*, Vol. 37, No.1: 40-59.
- Gotsi, M., Wilson, A., M., 2001. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, Vol. 6 No. 1:24

Graafland, J., van de Ven, B., 2006. Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility, *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 22.: 111-123

Galbreath, J., 2009. Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, Vol. 21, No. 2: 109-127.

Gillespie, E., Stemming the tide of 'greenwash'. *Consumer Policy Review*; May/Jun 2008; 18, 3; *ABI/INFORM Global*: 79

Gladwin, T. N., & Kennelly, J. J. 1995. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4: 874-907.

Griffin, J. Mahon, J., 1997 The corporate social performance and corporate financial performance debate. *Business and Society*; 36, 5-31.

Hawken, P. 1993, *The Ecology of Commerce: A declaration of sustainability*. Harper Business. (ISBN 0887307043)

Hillman, A. and Keim, G. 2001. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic Management Journal*. Vol. 22: 125–139.

Jobber, D., Fahy, J., 2003. *Foundations of Marketing*. Uitgeverij McGraw-Hill, first edition.

Jones, T. M. 1980, Spring. Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*: 59-67.

Kotler, P. and N. Lee, 2005. *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Uitegeverij John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey.

Liedtka, J. M., 1998. Constructing an Ethic for Business Practice: Competing Effectively and Doing Good, *Business and Society* Vol. 37, No. 3: 254–280

Liedtka, J. M., 1999. Linking Competitive Advantage with Communities of Practice, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 8 No. 1: 5–16.

Maigan, I., Ferrel, O.C., 2001. Corporate citizenship as a marketing instrument Concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4: 457-484

Manne, H. G., &Wallich, H. C. 1972. *The modern corporation and social responsibility*. Washington, DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research.

McGuire, J. W., 1963. *Business and society*. Uitgeverij New York: McGraw-Hill.

McGuire, J.B., Sundgren, A., Schneeweis, T., 1988. Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, Vol. 31 No. 4: 854-872.

McWilliams A., Siegel D., Wright P. 2006. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43: 1–18.

Murray, K.B., Montanari, J.R., 1986. Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. *Academy of Management Review*. Vol. 11, No. 4: 815-827.

Newell, P., 2001. Managing multinationals: the governance of investment for the environment. *Journal of International Development*. Vol. 13, No. 7: 907-919.

Podnar, K., Golob, U., 2007. CSR expectations: the focus of corporate marketing. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 12, No. 4: 326-340

Porter, M. and M. Kramer. 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, December 2002: 57–68.

Porter, M.E and Kramer, R.K. 2006. Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Dec 2006: 1-15.

Prahalad, C.K., and Hart, S. 2002a. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Competition*, Vol. 26, No.1: 55–67.

Prahalad, C.K., Hammond. A., 2002b. Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, R0209C: 1-11.

Rugman, A. M., Verbeke, A., 1998. Commentary on Corporate Strategies and Environmental Regulations: An Organizing Framework. *Strategic Management Journal*, vol 19, No. 4: 377-387.

Schwartz, M., S., Carrol, A., B., 2003. Corporate Social Responsibility: A three-domain Approach. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 13, No. 4: 503-530

Sheila, M., Bonini, J., McKillop, K., Mendonca, L. T. 2007. The trust gap between consumers and corporations. *The McKinsey Quarterly*. No. 2: 7-10

Shipside, S., Let the greenwashing commence. 2009. *MicroScope*, ABI/INFORM Trade & Industry: 10

Shrivastava, P. 1995. The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4: 936-960.

Starik, M., & Rands, G. P. 1995. Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 2 No. 4: 908-935.

Sturdivant, F., Ginter, J., 1977. Corporate Social Responsiveness, management attitudes and economic performance. *California Management Review* XIX No. 3: 9-30

Swanson, D. L., 1999. Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, vol 24 No. 3: 506-521.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. Harvard Business Review, 71(1), 84-93.

Ullmann, A. 1985. Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance. Academy of Management Review, 10: 540-577.

Utting, P., 2005. Corporate Responsibility and the Movement of Business. Development in Practice, Vol. 15, No. 3/4: 375-388

Van, van de B. 2008. An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility. Journal of Business Ethics. Vol 82: 339-352

Waddock, S. 2004. Parallel Universe: Companies, Academics, and the progress of Corporate Citizenship. Business and Society Review. Vol 109, No.1: 5-41

Walton, C. C. (1967). Corporate social responsibilities. Uitgeverij Belmont, CA: Wadsworth.

Ward H., 2001. Governing Multinationals: The Role of Foreign Direct Liability. Briefing Paper No. 18, London: Royal Institute for International Affairs

Weber, M., 2008. The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. European Management Journal, 26, 247-261.

Wood, D. J., 1991. Social issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. Journal of Management, Vol 17, No.2: 383-406.

Wood, D. J., 1991a. Corporate Social Performance revisited. Academy of Management Review, Vol. 16, No. 4: 691-718

Wright, P. and Ferris, S. (1997). 'Agency conflict and corporate strategy: the effect of divestment on corporate value'. Strategic Management Journal. Vol. 18, 77-83.

Internet

AccountAbility, (2008), AA1000 Series, AccountAbility, www.accountability21.net.

Global Reporting Initiative, (2006), "Sustainability Reporting Guidelines", www.globalreporting.org, version 3.

KPMG International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting 2008, (2008), KPMG International. www.kpmg.nl

Royal Dutch Shell SUSTAINABILITY REPORT 2008, 2008, Shell www.shell.nl
(opmerking bij de literatuurlijst: Veel van de teksten die gelezen zijn bevatten referenties naar definities, of modellen waaraan wordt gerefereerd. Deze verwijzingen zijn meegenomen in de literatuurlijst om een zo compleet, doch uitgebreide lijst van verwijzingen samen te stellen, de bron van de verwijzing is gevalideerd.)

Appendix A: definities MVO 1

Tabel A Definities MVO[1]

	Definities	Auteur
1	<i>businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest</i>	Davis (1960)
2	<i>[Social responsibilities] mean that businessmen should oversee the operation of an economic system that fulfills the expectations of the public. And this means in turn that the economy's means of production should be employed in such a way that production and distribution should enhance Total socio-economic welfare. Social responsibility in the final analysis implies a public posture toward society's economic and human resources and a willingness to see that those resources are used for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms.</i>	Frederick (1960)
3	<i>The idea of social responsibilities supposes that the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations</i>	McGuire's (1963)
4	<i>Social responsibility, therefore, refers to a person's obligation to consider the effects of his decisions and actions on the whole social system. Businessmen apply social responsibility when they consider the needs and interest of others who may be affected by business actions. In so doing, they look beyond their firm's narrow economic and technical interests.</i>	Davis and Blomstrom (1966)
5	<i>In short, the new concept of social responsibility recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals</i>	Walton (1967)
6	<i>There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits, so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.</i>	Friedman (1970)
7	<i>Business is being asked to assume broader responsibilities to society than ever before and to serve a wider range of human values. Business enterprises, in effect, are being asked to contribute more to the quality of American life than just supplying quantities of goods and services. Inasmuch as business exists to serve society, its future will depend on the quality of management's response to the changing expectations of the public.</i>	Committee for Economic Development CED (1971)
8	<i>To qualify as socially responsible corporate action, a business expenditure or activity must be one for which the marginal returns to the corporation are less than the returns available from some alternative expenditure, must be purely voluntary, and must be an actual corporate expenditure rather than a conduit for individual largesse</i>	Manne and Wallich (1972)
9	<i>For purposes of this discussion it [CSR] refers to the firm's consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm. It is the firm's obligation to evaluate in its decision making process the effects of its decisions on the external social system in a manner that will accomplish social benefits along with the traditional economic gains which the firm seeks. It means that social responsibility begins where the law ends. A firm is not being socially responsible if it merely complies with the minimum requirements of the law, because this is what any good citizen would do.</i>	Davis (1973)

Vervolg Tabel A Definitities [MVO1]

Definitities	Auteur
10 <i>In its broadest sense, corporate social responsibility represents a concern with the needs and goals of society which goes beyond the merely economic. Insofar as the business system as it exists today can only survive in an effectively functioning free society, the corporate social responsibility movement represents a broad concern with business's role in supporting and improving that social order.</i>	<i>Eells and Walton (1974)</i>
11 <i>Corporate social responsibility is defined as the serious attempt to solve social problems caused wholly or in part by the corporation</i>	<i>Fitch (1976)</i>
12 <i>The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time</i>	<i>Carrol (1979)</i>

Appendix B: Definitions MVO 2

Tabel B Definitions MVO[2]

	Definities	Auteur
1	<i>Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law and union contract. Two facets of this definition are critical. First, the obligation must be voluntarily adopted; behavior influenced by the coercive forces of law or union contract is not voluntary. Second, the obligation is a broad one, extending beyond the traditional duty to shareholders to other societal groups such as customers, employees, suppliers, and neighboring communities.</i>	Jones, 1980,
2	<i>In my view, CSR involves the conduct of a business so that it is economically profitable, law abiding, ethical and socially supportive. To be socially responsible . . . then means that profitability and obedience to the law are foremost conditions to discussing the firm's ethics and the extent to which it supports the society in which it exists with contributions of money, time and talent. Thus, CSR is composed of four parts: economic, legal, ethical and voluntary or philanthropic</i>	Carroll, 1983,
3	<i>But the proper 'social responsibility' of business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth</i>	Drucker, 1984
4	<i>Corporate social responsibility relates primarily to achieving outcomes from organizational decisions concerning specific issues or problems which (by some normative standard) have beneficial rather than adverse effects on pertinent corporate stakeholders. The normative correctness of the products of corporate action have been the main focus of corporate social responsibility</i>	Epstein, 1987

Appendix C: Definities MVO 3

Tabel C Definities MVO[3]

	Definities	Auteur
1	<i>For CSR to be accepted by the conscientious business person, it should be framed in such away that the entire range of business responsibilities is embraced. It is suggested here that four kinds of social responsibilities constitute total CSR: economic, legal, ethical and philanthropic. Furthermore, these four categories or components of CSR might be depicted as a pyramid. To be sure, all of these kinds of responsibilities have always existed to some extent, but it has only been in recent years that ethical and philanthropic functions have taken a significant place</i>	Carrol 1991
2	<i>Corporate social responsibility can be defined as a principle stating that corporations should be accountable for the effects of any of their actions on their community and environment</i>	Frederick et al. 1992
3	<i>An all encompassing notion, [corporate] social responsibility refers to both the way a company conducts its internal operations, including the way it treats its work force, and its impact on the world around it.</i>	Reder, 1994
4	<i>CSR is the degree of moral obligation that may be ascribed to corporations beyond simple obedience to the laws of the state</i>	Kilcullen and Kooistra
5	<i>CSR has been defined as a 'contract' between society and business wherein a community grants a company a license to operate and in return the matter meets certain obligations and behaves in an acceptable manner</i>	Woodward-Clyde, 1999
6	<i>The commitment of business to contribute to sustainable economic development, Social working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life</i>	World Business Council for Sustainable Development 1999
7	<i>Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as the local community and society at large</i>	World Business Council for Sustainable Development 2000
8	<i>Operating a business in a manner that meets or exceeds the ethical, legal, commercial and public expectations that society has of business. Social responsibility is a guiding principle for every decision made and in every area of a business</i>	Business for Social Responsibility 2000
9	<i>Actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law</i>	McWilliams and Siegel 2001
10	<i>CSR can be defined as the set of practices and behaviors that firms adopt towards their labor force, towards the environment in which their operations are embedded, towards authority and towards civil society</i>	Foran 2001

Vervolg definities MVO[3]

	Definities	Auteur
11	<i>Corporate social responsibility recognizes that the private sector's wider commercial interests require it to manage its impact on society and the environment in the widest sense. This requires it to establish an appropriate dialogue or partnership with relevant stakeholders, be they employees, customers, investors, suppliers or communities. CSR goes beyond legal obligations, involving voluntary, private sector-led engagement, which reflects the priorities and characteristics of each business, as well as sectoral and local factors</i>	UK Government 2001
12	<i>Corporate social responsibility is about companies having responsibilities and taking actions beyond their legal obligations and economic/business aims. These wider responsibilities cover a range of areas but are frequently summed up as social and environmental – where social means society broadly defined, rather than simply social policy issues. This can be summed up as the triple bottom line approach: i.e. economic, social and environmental</i>	Commission of the European Communities 2002
13	<i>Open and transparent business practices based on ethical values and respect for employees, communities and the environment, which will contribute to sustainable business success.</i>	IBLF 2003
14	<i>CSR is the concept that an enterprise is accountable for its impact on all relevant stakeholders. It is the continuing commitment by business to behave fairly and responsibly and contribute to economic development while improving the quality of life of the work force and their families as well as of the local community and society at large</i>	Commission of the European Communities 2003
15	<i>CSR is a term describing a company's obligation to be accountable to all of its stakeholders in all its operations and activities. Socially responsible companies consider the full scope of their impact on communities and the environment when making decisions, balancing the needs of stakeholders with their need to make a profit.</i>	Ethics in Action Award 2003
16	<i>CSR is concerned with treating the stakeholders of the firm ethically or in a responsible manner. 'Ethically or responsible' means treating stakeholders in a manner deemed acceptable in civilized societies. Social includes economic responsibility. Stakeholders exist both within a firm and outside. The wider aim of social responsibility is to create higher and higher standards of living, while preserving the profitability of the corporation, for peoples both within and outside the corporation</i>	Hopkins 2003
17	<i>CSR is defined as the integration of business operations and values, whereby the interests of all stakeholders including investors, customers, employees and the environment are reflected in the company's policies and actions</i>	CSRwire, 2003
18	<i>At its best, CSR is defined as the responsibility of a company for the totality of its impact, with a need to embed society's values into its core operations as well as into its treatment of its social and physical environment. Responsibility is accepted as encompassing a spectrum – from the running of a profitable business to the health and safety of staff and the impact on the societies in which a company operates</i>	Ethical Performance 2003

Appendix D: Derivaten van MVO

“Corporate Citizenship (CC)” - Bedrijfsburgerschap

Bedrijfsburgerschap manifesteert zich in de strategieën en operationele activiteiten die een bedrijf ontwikkeld voor de operationele relaties met en impact op “stakeholders” en het milieu. Enige vorm van Bedrijfsburgerschap (op een schaal van goed tot slecht) is aanwezig in al deze relaties en in de manier waarop bedrijven met “stakeholders” en het milieu omgaan.

“Stakeholders” zijn die groepen of individuen die invloed hebben of de gevolgen ondervinden van de doelstellingen die een organisatie bereikt of wil bereiken of het zijn diegene die direct of indirecte interesse hebben of tonen in een organisatie. (Feeman 1984)

Deze definitie tracht twee separate stromingen in denkwijzen te combineren, nl. “Corporate (Social) Responsibility/Performance” en de “Stakeholder Theory” (zie hieronder). Bedrijfsburgerschap is een in populariteit winnende term hoewel er onduidelijkheid is over de vraag of een bedrijf kan (of moet) acteren als een burger.

“Corporate Responsibility (CR)” - Verantwoord Ondernemen

Verantwoord Ondernemen is de mate waarin (on)verantwoordelijk gedrag zich manifesteert in de bedrijfsstrategie en dagelijkse operationele activiteiten ten aanzien van stakeholders en het milieu. In bepaalde mate is het niveau van verantwoordelijk gedrag integraal aan elke actie of besluitvorming van een bedrijf. Hieraan kan niet worden ontsnapt daar het onvermijdelijk is bij elke actie en om die reden de basis vormt van “Bedrijfsburgerschap”. Verantwoord Ondernemen wordt omwille hiervan dan ook geregeld als alternatief gebruikt voor “Bedrijfsburgerschap”.

“Corporate Social Responsibility (CSR)” - Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is opgebouwd uit de vrijwillige en willekeurige verantwoordelijkheid die bedrijven hebben richting de sociale relatie naar hun stakeholders en de maatschappij. Het uitgangspunt van MVO is er voornamelijk op gericht om een belangrijk aspect van de maatschappij of de relatie met een gemeenschap of niet overheidsafhankelijke organisatie te verbeteren. De operationalisering van MVO kan in het bijzonder worden gevonden in de relaties met gemeenschappen, filantropische of vrijwillige initiatieven. Met de term MVO wordt gebruikelijk, volgens de terminologie van Carrol (1979), bedoeld: “Het beschrijven van de vrijwillige en ethische verantwoordelijkheden van bedrijven”.

“Corporate Social Performance (CSP)” - Bedrijfsmaatschappelijke Prestatie

Bedrijfsmaatschappelijke Prestatie legt de nadruk op de principes van de (sociale) verantwoordelijkheden op de institutionele (legitimiteit), de organisatorische (verantwoordelijkheid) en de individuele (management discretie) niveaus, de reactieve processen (milieu assessments: een organisatie moet eerst iets weten van haar omgeving alvorens zij daar zich op kan aanpassen of op kan reageren), stakeholder management, conflict management: ontwikkelen van een beleid om om te gaan met sociale conflicten) en de acties die daaruit voortvloeien (de sociale impact, sociale initiatieven en beleidsvoering). Bedrijfsmaatschappelijke Prestatie kan worden beschouwd als een raamwerk waarin de

relaties en activiteiten met de maatschappij ten aanzien van de stakeholders en het milieu ingeschat kan worden.

Tabel D Bedrijfsmaatschappelijke Prestatiemodel

Bedrijfsmaatschappelijke Prestatiemodel

Principes van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

- a. *Institutionele principes: legitiem*
- b. *Organisatorische principes: maatschappelijke verantwoordelijkheid*
- c. *Individuele principes: management discretie*

Bedrijfsmaatschappelijke Reactieven Processen

- a. *Milieu assesment*
- b. *Stakeholder management*
- c. *Conflict management*

Resultaten van Bedrijfsmatig Gedrag

- a. *Sociale impact*
- b. *Sociale initiatieven*
- c. *Sociale beleidsvoering*

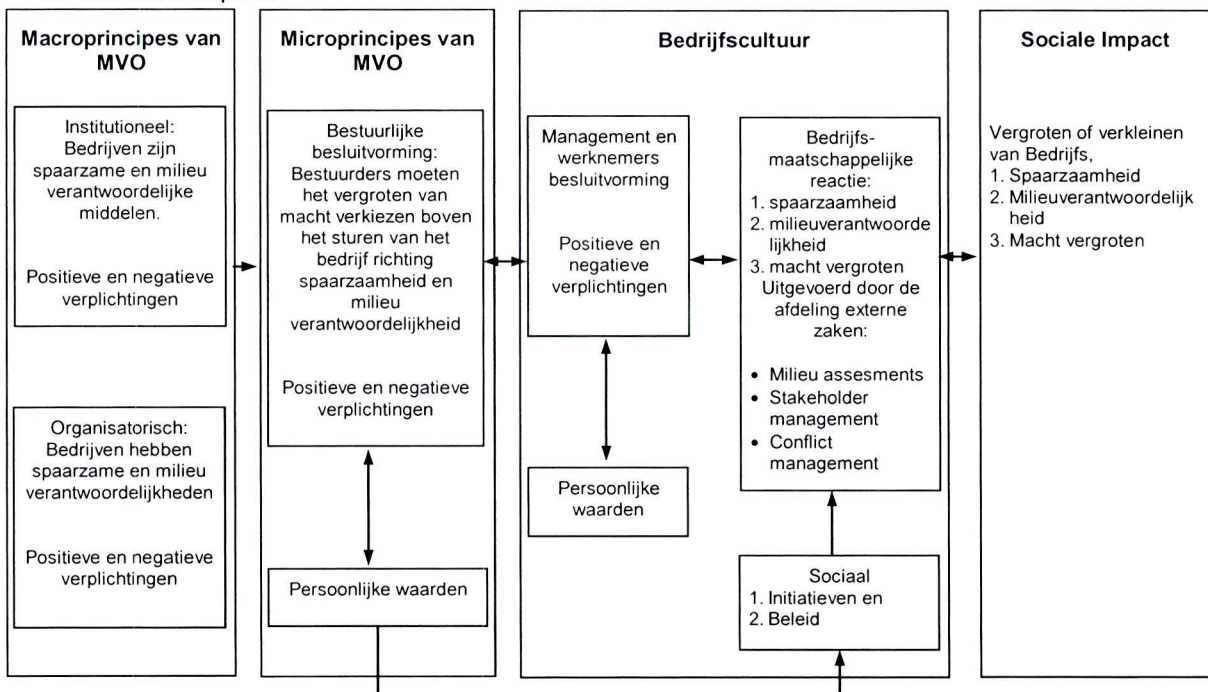
Bron: D.J. Wood (1991)

Hiermee illustrerend dat principes, processen en resultaten allen dienen te worden meegenomen. Swanson (1995) heroriënteerde dit raamwerk waarin de besluitvorming in termen van ethische- en waardeprocessen die gelinkt zijn aan:

- a. Individuele niveaus (bestuurders, management en werknemers)
- b. Organisatorische niveaus
- c. Samenleving niveaus

voor MVO een hiërarchische structuur heeft en dat de principes, processen en resultaten interactief zijn. Deze interactie vindt plaats tussen:

- a. MVO macroprincipes
- b. MVO microprincipes
- c. Bedrijfscultuur
- d. Sociale impact



Figuur D Geheroriënteerde Bedrijfsmaatschappelijke Prestatiemodel - Bron: D.L. Swanson (1995)

Swanson probeerde hier, wat Freeman (1994) beschrijft als “de separatie thesis”, welke suggereert dat de focus van bedrijven zich of op winst, of op het maatschappelijke en sociale belang ligt maar niet op beide tegelijk kunnen concentreren, te vermijden.

The Separation Thesis

The discourse of business and the disclosure of ethics can be separated so that sentences like, “x is a business decision” have no moral content, and “x, is a moral decision” have no business content. (Freeman, 1994).

“Stakeholder Theory” – Stakeholder Theorie

De stakeholder theorie beargumenteerd in theorie dat de relatie tussen bedrijven en stakeholders (en het omgaan met het milieu) de basis is voor het begrijpen hoe MVO werkt en waarde toevoegt voor een bedrijf. De gedachte hier is dat de relatie met stakeholders de werkelijke basis is voor de toegevoegde waarde van bedrijven en strategische initiatieven. Juist door de besluiten, acties en impact die bedrijven hebben op de stakeholders en het milieu wordt de mate waarin bedrijven zich bezig houden met MVO zichtbaar.

Appendix E Richtlijnen voor MVO

Account Ability Standard (AA 1000)

In plaats van een compliance standaard te ontwikkelen, creëerde het "Institute of Social and Ethical AccountAbility" (ISEA) met de AA 1000 een kader waarmee bedrijven beter vorm kunnen geven aan hun interactie met verschillende stakeholders. (ook die weinig of geen macht hebben, maar wel erg hulpbehoevend zijn).

De AA 1000 is een proces standaard die als doel heeft goede stakeholder relaties te stimuleren. Relaties waarin verschillende stakeholders van het bedrijf "zonder angst of beperking" hun inzichten kunnen uitwisselen (AccountAbility,2002).

De drie principes van de AA 1000 zijn

- belangrijkheid
- volledigheid
- snelheid van reageren

Maar dan gericht op de kwaliteit van de ethische en sociale boekhouding en verslaggeving.

Social Accountability Standard (SA 8000)

De SA 8000 is een compliance-standaard die verschillende criteria geeft waaraan bedrijven moeten voldoen op het gebied van arbeidsomstandigheden. Hij is gebaseerd op conventies van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) en de Verenigde Naties. De SA 8000 vraagt om implementatie op bedrijfsniveau van deze conventies ten aanzien van:

- kinderarbeid,
- dwangarbeid,
- gezondheid en veiligheid, recht op vakbonden,
- antidiscriminatie, arbeidsvoorwaarden,
- en stelt verschillende eisen aan het managementsysteem.

OECD Guidelines for Multinational Enterprises (MNE's)

In eigen "Guidelines" hebben de OESO-regeringen aan bedrijven (vooral multinationals, maar ook kleinere bedrijven) een aantal "vrijwillig na te leven beginselen en normen voor verantwoord ondernemen" gegeven. De richtlijnen gaan over:

- informatieverstrekking, onder andere verstrekking van betrouwbare en relevante informatie over financieel functioneren, maar eveneens over het milieu- en het sociale beleid),
- werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen, waaronder het recht op overleg en inspraak,
- milieu, onder andere het gebruik van een milieubeheerssysteem en het streven naar voortdurende verbetering van de milieuprestaties van het bedrijf,
- bestrijding van corruptie,
- consumentenbelangen, onder andere het waarborgen van de veiligheid van producten en het verstrekken van goede informatie over de samenstelling van het product,
- wetenschap en technologie, in het bijzonder overdracht van kennis,
- mededinging, onder andere het nalaten van kartelvorming, en
- belasting, die eerlijk moet worden afgestaan.

Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)

De reguliere Dow Jones Index is al jaren toonaangevend. In 1999 is Dow Jones (DJ) begonnen met een sustainability index om ondernemingen te beoordelen die vooroplopen op

het gebied van corporate sustainability. Na de introductie van de eerste DJSI (DJSI World = wereldwijd) heeft DJ een aantal meer specifieke duurzaamheids-indici ontworpen, onder andere DJ STOXX voor de Europese markt en indexen die bepaalde sectoren (zoals de tabaks- en de wapenindustrie) uitsluiten.

Dow Jones heeft een zogenaamd 'universum van bedrijven': alle bedrijven die een sustainability assessment hebben gehad en in aanmerking komen voor een score. Het bestand is onderverdeeld in verschillende industriesectoren. Per sector wordt nu de duurzaamheid van de bedrijven bepaald. De beste 10% (voor DJSI STOXX en voor DJSI World; 20%) wordt opgenomen in de index. Wanneer een onderneming in aanmerking wil komen voor opname in de DJSI, moet ze zich laten beoordelen op duurzaamheid door een vragenlijst van 91 open vragen in te vullen. De antwoorden op deze vragen worden beoordeeld aan de hand van een wegingstabel. De vragen zijn onderverdeeld in de volgende categorieën (achter elke categorie staat het gewicht waarvoor ze meetelt in de score over de gehele vragenlijst):

- Economisch (23.6 %),
- Milieu (20.8 %),
- sociaal (25.7 %),
- Risico en Kansen gerelateerde criteria voor elke industrie sector (30 %).

De beantwoording van de vragenlijst bepaalt voor 70% de uiteindelijke score van een bedrijf. Daarnaast tellen de kwaliteit en de openbare beschikbaarheid van bedrijfsinformatie voor 20% mee. De laatste 10% wordt gegeven voor waarachtigheid: de verstrekking van de juiste informatie en het verlenen van medewerking aan het assessment.

FTSE4Good

FTSE4Good is ontstaan uit een dialoog met ondernemingen, overheden, beleggers en niet overheidsgebonden organisaties. Hoewel nog erg jong (2001) en behoorlijk in opbouw, pretendeert FTSE de discussie over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen uit het theoretische kader te halen en in de praktijk te brengen. Gesteund door UNICEF, beroept FTSE zich op een reeks van internationale verdragen uit overheidsgebonden en niet overheidsgebonden bronnen, zoals de Verklaring van de Rechten van de Mens respectievelijk de door Amnesty International opgestelde Mensenrechtenprincipes voor Ondernemingen.

FTSE onderscheidt "core" indicators en "desirable" indicators, onderverdeeld naar activiteiten op het gebied van beleid, management en managementsystemen, en verslaggeving. Ook de FTSE sluit bepaalde ondernemingen uit op basis van hun activiteiten in de tabaks-, de wapen-, en de kernenergie industrie. FTSE gaat uit van drie beginselen:

- werken naar ecologische duurzaamheid:
 - core: onderkennen van kernpunten in beleid, kwantitatieve data in verslagen, en dergelijke;
 - desirable: wereldwijd toepasbare bedrijfsstandaarden, invloed van stakeholders, en dergelijke;
- erkennen en steunen van mensenrechten:
 - core: beleidsstandpunt tegen schending van mensenrechten; hanteren van ILO-standaarden, en dergelijke;
- ontwikkelen van positieve relaties met belanghebbenden (stakeholders):
 - core: ethische gedragscode, training van personeel, en dergelijke.

FTSE vertaalt deze beginselen in het onderscheiden van zogenaamde "high impact" en "low impact" ondernemingen. Het high impact label wordt gegeven aan bedrijven die in een bepaalde milieubelastende bedrijfssector actief zijn, of in een land waar men de

mensenrechten aan zijn laars lapt. Deze ondernemingen worden in het bijzonder beoordeeld op ecologisch en sociaal gebied.

Equator Principles

In juni 2003 werden door een groep vooraanstaande banken op de project-financieringsmarkt de Equator Principles gelanceerd, samen met Wereldbank-dochter "International Finance Corporation" (IFC). De principes hebben betrekking op projectfinanciering. Het is een van de manieren waarop onder meer mijnen, olie- en gasinstallaties, chemische fabrieken, wegen, spoorwegen, dammen en andere vormen van infrastructuur gefinancierd worden. De Equator Principles, waarvan een herziene versie in juli 2006 werd gepresenteerd, is door 61 financiële instellingen onderschreven. Gezamenlijk vertegenwoordigen deze financiële instellingen een zeer groot deel van de mondiale project-financieringsmarkt. De Equator Principles zijn bedoeld om bij project-financiering sociale- en milieurisico's te kunnen onderkennen, beoordelen en beheersen. Daartoe worden de risicobeoordelingsprocedures en de "Performance Standards on Social and Environmental Sustainability van de International Finance Corporation" gevolgd. Dat betekent ondermeer dat alle financieringsaanvragen voor projecten met een waarde van US\$10 miljoen of meer in drie categorieën verdeeld worden op basis van hun verwachte impact. Afhankelijk van de categorie wordt vervolgens gevraagd om onder meer een milieueffectrapportage en een milieumanagementplan. Ook kunnen sociale- en milieuvorwaarden opgenomen worden in financieringscontracten en wordt een regelmatige rapportage van de klant over deze onderwerpen gevraagd. De standaarden waarover dient te worden gerapporteerd zijn:

- Sociale en Milieu Assessment en het Management Systeem
- Arbeid en Arbeidsomstandigheden
- Voorkomen van Vervuiling of vermindering ervan
- Maatschappelijke gezondheid, veiligheid en beveiliging
- Opkopen van land en het onvrijwillige herallocceren
- Instandhouding van Biodiversiteit de Duurzame Natuurlijke Grondstoffen Management
- Autochtone Mensen
- Cultuur erfgoed

Global Reporting Initiative (GRI)

Het Global Reporting Initiative (GRI) is een internationale multi-stakeholder netwerk van experts dat richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving opstelt. In een duurzaamheidsverslag communiceert een organisatie publiekelijk over haar economische, milieu- en sociale prestaties. De missie van GRI is om duurzaamheidsverslaggeving voor alle organisaties – ongeacht omvang, sector of locatie – zo routinematig en vergelijkbaar te maken als financiële verslaggeving. Transparantie ten aanzien van de duurzame ontwikkeling van de activiteiten van organisaties is van belang voor uiteenlopende partijen, waaronder het bedrijfsleven, werknemersorganisaties, maatschappelijke organisaties, beleggers en de accountancy-sector.

Het GRI richt zich op de samenwerking binnen een omvangrijk netwerk van deskundigen vanuit al deze groepen belanghebbenden in het kader van een consensusgericht overleg. Het op leren gerichte benadering met meerdere belanghebbenden heeft geleid tot de brede

aanvaarding ervan onder diverse groepen belanghebbenden. De richtlijnen die worden gehanteerd zijn:

- Economisch
- Milieu
- Arbeid
- Mensenrechten
- Maatschappij
- Product

International Labour Organization (ILO)

De ILO is opgericht in 1919 als uitvloeisel van de vredesonderhandelingen na de Eerste Wereldoorlog. Oorspronkelijk was het dan ook een agentschap van de Volkenbond. Na de ondergang van de Volkenbond als gevolg van het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog werd de ILO een agentschap van de Verenigde Naties. Het huidige handvest van de Internationale Arbeidsorganisatie is vastgesteld in 1944 in de Verklaring van Philadelphia.

De ILO werd opgericht vanuit het idee dat een duurzame vrede niet mogelijk zou zijn zonder sociale rechtvaardigheid. Om sociale rechtvaardigheid te bereiken heeft de organisatie vier hoofddoelstellingen geformuleerd:

- het bevorderen van het recht op werk,
- het verbeteren van de kans om werk te krijgen en te behouden voor mannen en voor vrouwen,
- het invoeren en het uitbreiden van sociale zekerheid, én
- het bevorderen van sociale dialoog tussen werkgevers, werknemers en overheid.

De ILO probeert, door het aannemen van conventies en aanbevelingen, de verschillende doelstellingen in bindende normen vast te leggen. Daarvoor wordt ieder jaar in juni een internationale conferentie belegd in Genève. Conventies en aanbevelingen worden daar met meerderheidsbesluiten vastgesteld.

United Nations Global Compact (UNGC)

De "United Nations Global Compact" is een initiatief van de Verenigde Naties (VN) dat wereldwijd bedrijven aanmoedigt om een duurzaam en maatschappelijk verantwoord beleid te voeren en hierover te rapporteren. De UNGC is een op principes gebaseerd raamwerk voor bedrijven met daarin 10 principes op het gebied van:

- Mensenrechten
 1. Steunen en respecteren van de internationale verklaring van de mensenrechten
 2. Zorg dragen dat zij niet medeplichtig zijn in het schenden van de mensenrechten
- Arbeid
 3. Vrijheid van meningsuiting en de effectieve erkenning van het recht op vakbonden organisaties
 4. Het elimineren van alle geforceerde of onder dwang uitgevoerde arbeid
 5. Afschaffen van kinderarbeid
 6. Het elimineren van discriminatie op het werk en voor beroep
- Milieu

7. Steunen van een aanpak m.b.t. voorzorgsmaatregelen voor het milieu.
 8. Het nemen van initiatieven om milieu verantwoordelijkheid te promoten
 9. Het aanmoedigen van ontwikkelingen en verspreiding van milieu vriendelijke technologieën
- Anti-corruptie
10. Bedrijven moeten corruptie tegenwerken in alle vormen, inclusief omkoping en afpersing.

Bedrijven worden met de UNCG samengebracht met VN instanties, arbeiders groeperingen en de maatschappij. De UNCG is werelds grootste MVO initiatief. Het is op basis van vrijwillige deelname en heeft twee doelstellingen:

- De 10 principes van de UNCG als voornaamste trend wereldwijd in de bedrijfsactiviteit laten worden.
- Katalyseren van de acties die de bredere doelstelling van de VN onderschrijven zoals de "Millennium Development Goals (MDG)".

De MDG beschrijft 8 doelstellingen die in 2015 gehaald moeten worden. Hier onder vallen,

1. het bestrijden extreme armoede,
2. zorgen voor wereldwijd basisonderwijs,
3. promoten van gelijke rechten voor mannen en vrouwen,
4. reduceren van kindersterfte,
5. bestrijden van epidemieën zoals AIDS,
6. verbeteren van kraamzorg
7. Meer mensen schoon drinkwater en
8. het ontwikkelen van globaal partnerschap voor ontwikkeling.

De voormalige UN-secretaris-Generaal Kofi Annan was de eerste die het initiatief publiek maakte, dit was op 31 januari 1999. Het is officieel gelanceerd op het VN hoofdkwartier op 26 juli 2000.

Het UNCG is geen regulerende organisatie maar eerder een forum voor discussie en een netwerk voor communicatie waaronder regeringen, bedrijven en arbeiderspartijen en de maatschappij als stakeholders. De UNCG erkent of certificeert geenszins bedrijven die voldoen aan de doelstellingen van de UNCG. Het enige waarvoor het staat is de dialoog tussen de stakeholders die moet worden gevoerd.

Appendix F: De Body Shop

De Body Shop

De gewenste identiteit, geformuleerd door de oprichter Anita Roddick, dreef de filosofie en de strategie van het bedrijf. Het positioneren van de producten was vooral gericht op milieu vriendelijke product formules waarbij werd geclaimd dat ze niet op dieren waren getest. Een ander element van het ethische profiel was dat de Body Shop, in het begin na het ontstaan, geen gebruik maakte van adverteren. Dit was deels door het ontbreken van de middelen hiervoor om cosmetica te promoten zoals dat in die industrie gewend was. In het begin vertrouwde Roddick op de gratis publiciteit die de Body Shop kreeg door de "andere" manier van zaken doen. Men kan dus stellen dat in het begin de gewenste, de werkelijke en de gecommuniceerde identiteit van de Body Shop waren in lijn. De problemen ontstonden toen de Body Shop krachtadig de waarden waar ze voor stonden gingen uiten, zoals het promoten van de mensen rechten en fair trade, welke ze leidde naar externe bezigheden die niet in relatie stonden de op dat moment uitgeoefende praktijken. Op dat zelfde moment werd de Body Shop een Multi National met onder ander de uitbreiding naar de Amerika. De penetratie van deze Amerikaanse markt dwong de Body Shop het investeren in adverteren. Met als resultaat de vraag hoe "anders" de Body Shop werkelijk was. Daarnaast werd de Body Shop gedwongen, door de enorme groei, ingrediënten te kopen die niet waren geproduceerd onder de condities van fair trade. Dit leidde tot de beschuldigingen vanuit de media of de echtheid van de ethische en milieuvriendelijke beweegredenen van het bedrijf. De Body Shop liet onderzoek uitvoeren naar de ethiek van het bedrijf. Hieruit kwam naar voren dat er een aantal discrepanties waren tussen wat werd gecommuniceerd over het beleid (gecommuniceerde identiteit) en de onderliggende realiteit (werkelijke identiteit). De berichtgeving door de media over deze discrepanties verbeterde de perceptie die men had over de Body Shop niet. Met als resultaat dat de veronderstelde identiteit niet meer in lijn was met de gewenste identiteit en de gecommuniceerde identiteit.

Bron: van de Ven 2008

Appendix G: Voorbeelden referentiewoord selectie

Voorbeeld toevoegen referentiewoord

Tabel G1 toevoegen referentiewoord

Nr	Context VOOR referentie woord	Ref. woord	Context NA referentie woord
1	A comprehensive operational and financial	overview	of Shell. SHELL ANNUAL REPORTS
2	A summarised operational and financial	overview	of Shell. Jaaroverzicht en verkorte jaarrekening
3	OTHER PUBLICATIONS Shell Technology Report An	overview	of 27 advanced technologies.
4	2008 A summarised operational and financial	overview	of Shell. Jaaroverzicht en verkorte
5	OTHER PUBLICATIONS Shell Technology Report An	overview	of 27 advanced technologies.
6	WIND CHEMICAL PLANT BUSINESS	OVERVIEW	KEY FIGURES 2008 Income Capital investment
7	website, to provide the general	overview	of our environmental and social
8	2008 A comprehensive operational and financial	overview	of Shell. SHELL ANNUAL REPORTS
9	A summarised operational and financial	overview	of Shell. Jaaroverzicht en verkorte jaarrekening
10	Shell Technology Report An	overview	of 27 advanced technologies.
11	A comprehensive operational and financial	overview	of Shell. SHELL ANNUAL REPORTS

Referentiewoord "overview" is toegevoegd aan de categorie: Informatievoorziening.

Voorbeeld verwijderen referentiewoorden

Tabel G2 verwijderen referentiewoord

Nr	Context VOOR referentie woord	Ref. Woord	Context NA referentie woord
1	<i>from this growing energy use is set to rise.</i>	<i>Last</i>	<i>year's Report also described two scenarios for the energy</i>
2	<i>the road safety programmes introduced over the</i>	<i>last</i>	<i>few years are starting to show results (see box opposite).</i>
3	<i>reasonable time, we review the relationship. We</i>	<i>last</i>	<i>left a JV because of its incompatibility with our Business</i>
4	<i>THE ENERGY CHALLENGE The 2008 Report, as</i>	<i>last</i>	<i>year's Report, is noteworthy in its clear statement of Shell's</i>
5	<i>challenge, including two areas the Committee raised</i>	<i>last</i>	<i>year. First, we would like to see more extensive reporting</i>
6	<i>about its overall emissions performance once its</i>	<i>last</i>	<i>absolute target expires in 2010.</i>
7	<i>ENERGY AND CCS \$1.7 BILLION IN THE</i>	<i>LAST</i>	<i>5 YEARS SELLING TRANSPORT FUEL TO SOME</i>
8	<i>intensity rose slightly in our oil sands business</i>	<i>last</i>	<i>year due to plant shutdowns, maintenance and construction</i>
9	<i>However, that reserve capacity got used up over the</i>	<i>last</i>	<i>decade. It was needed to meet rapid growth</i>
10	<i>of production costs across the industry in the</i>	<i>last</i>	<i>five years has added to the challenge.</i>
11	<i>less than twice that price, even after the dramatic drop</i>	<i>last</i>	<i>year. The decision still stands because the reasons</i>
12	<i>and what you think makes sense? Over the</i>	<i>last</i>	<i>five years, we have spent about \$1.7 billion</i>
13	<i>between companies. You've spent a lot of time in the</i>	<i>last</i>	<i>12 months using Shell's "Blueprints" scenario</i>
14	<i>caution and work with local communities. Over the</i>	<i>last</i>	<i>three years, we have spent more than \$40 million</i>
15	<i>more than \$1 billion at our refineries over the</i>	<i>last</i>	<i>ten years to produce the lower sulphur fuels</i>
16	<i>t the energy intensity in our operation rose slightly</i>	<i>last</i>	<i>year, due to plant shutdowns, maintenance,</i>

Het referentie woord "last" is hier verwijderd.

Voorbeeld zelfde referentiewoord in verschillende categorieën

Tabel G3 zelfde referentiewoord, verschillende categorie

Nr	Context VOOR referentie woord	Ref Woord	Context VOOR referentie woord
1	training that explains what our Code of Conduct	requires	of them. We also provide staff with
2	improvements in the project. Mining oil sands	requires	a lot of water. However, our current
3	big, complex new energy projects our strategy	requires	or achieve top-quartile performance in our facilities.
4	Hurricane Ike. Starting up plants after a shutdown	requires	a lot of extra energy. At our refineries
5	BIODIVERSITY As our biodiversity standard	requires	, we had biodiversity action plans (BAPs)
6	Reducing spills we can control in our facilities	requires	clear procedures, consistent compliance and a lot
7	Producing petrol from oil sands	requires	more energy than producing it from conventional oil.

Het referentiewoord “requires” hoort, indien in context gezien, in verschillende categorieën. Om die reden is er een woord uit de zin aan het referentiewoord toegevoegd om het woord uniek te maken voor identificatie:

Tabel G4 categorie opdeling referentiewoord

Nr.	referentiewoord	Categorie
1	Conduct_Requires	Ethisch
2	Sands_requires	Milieu
3	Strategy_requires	Risico management
4	Shutdown_requires	Milieu
5	Facilities_requires	Risico management
6	Standard_requires	milieu

Appendix H: Resultaten Referentiewoord analyse

Tabel H1 aantal waarneming per categorie

Categorie	Aantal tekst	% Tekst	Aantal strategie	% strategie	Vershil %
Arbeid	50	0.49	2	3.08	2.58
Armoede	27	0.27	0	0.00	-0.27
Consumenten belangen	13	0.13	1	1.54	1.41
Corruptie	25	0.25	0	0.00	-0.25
Cultuur erfgoed	24	0.24	0	0.00	-0.24
Economisch	1726	17.09	27	41.54	24.45
Ethisch	232	2.30	5	7.69	5.40
Filantropisch	86	0.85	0	0.00	-0.85
Gezondheid	17	0.17	0	0.00	-0.17
Informatievoorziening	214	2.12	1	1.54	-0.58
Kennis	208	2.06	1	1.54	-0.52
Mensenrechten	15	0.15	0	0.00	-0.15
Milieu	872	8.63	3	4.62	-4.02
Product	156	1.54	2	3.08	1.53
Risico management	4113	40.71	9	13.85	-26.87
Sociaal	400	3.96	4	6.15	2.19
Stakeholders	1702	16.85	7	10.77	-6.08
Veiligheid	106	1.05	2	3.08	2.03
Wettelijk	116	1.15	1	1.54	0.39
Totaal	10102	100	65	100	

Tabel H2 percentage reactief en strategische MVO in de MVO-rapportage en strategieformulering

Categorie	Reactieve MVO				Strategische MVO			
	Generiek sociaal	Waardeketen	Generiek sociaal	Waardeketen	Waardeketen	competitieve context	Waardeketen	competitieve context
	% Tekst		% strategie		% Tekst		% strategie	
Arbeid						0.49		3.08
Armoede	0.27		0					
Consumenten belangen						0.13		1.54
Corruptie					0.25		0	
Cultuur erfgoed	0.24		0					
Economisch					17.09		41.54	
Ethisch		2.3		7.69				
Filantropisch	0.85		0					
Gezondheid						0.17		0
Informatievoorziening		2.12		1.54				
Kennis						2.06		1.54
Mensenrechten		0.15		0				
Milieu		8.63		4.62				
Product						1.54		3.08
Risico management						40.71		13.85
Sociaal	3.96		6.15					
Stakeholders		16.85		10.77				
Veiligheid		1.05		3.08				
Wettelijk		1.15		1.54				
Totaal	5.32	32.25	6.15	29.24	17.34	45.1	41.45	23.09

Tabel H3 Categorieën reactief en strategische MVO in de MVO-rapportage en strategieformulering.

Tekst			
Generiek sociaal	Waardeketen sociaal	Waardeketen strategisch	competitieve context
Armoede	Wettelijk	Corruptie	Arbeid
Cultuur erfgoed	Ethisch	Economisch	Consumenten belangen
Filantropisch	Informatievoorziening		Gezondheid
Sociaal	Mensenrechten		Kennis
	Milieu		Product
	Stakeholders		Risico management
	Veiligheid		
Strategie			
Armoede	Waardeketen sociaal	Waardeketen strategisch	competitieve context
Sociaal	Wettelijk	Economisch	Arbeid
	Ethisch		Consumenten belangen
	Informatievoorziening		Product
	Milieu		Risico management
	Stakeholders		
	Veiligheid		

Tabel H4 percentage reactief en strategische MVO volgens het model van Porter.

% Tekst	Totaal	Reactief	Strategisch
Generiek sociaal	5.32		
Waarde- keten	32.25	37.57	
Waarde- keten	17.34		62.44
competitieve context	45.1		

% strategie	Totaal	Reactief	Strategisch
Generiek sociaal	6.15		
Waarde- keten	29.24	35.39	
Waarde- keten	41.45		
competitieve context	23.09		64.54

Appendix I: MVO Strategie Koninklijke Shell

MVO Strategieformulering Koninklijke Shell

We see no trade-off between being economically responsible (profitable) and socially and environmentally responsible. Instead, being a socially and environmentally responsible company contributes to our being a profitable company by helping us:

Earn our licence to operate and grow

By listening to the communities in which we work and addressing their expectations we significantly reduce the chance of project delays, approval failures or disruption to existing operations. These are significant risks to our business. Contributing to sustainable development also helps us attract and retain staff, customers and business partners who are central to our business success and future growth.

Develop the right products

By being aware of emerging changes to our customers' values and changes in regulatory requirements, we can develop products and services before competitors that meet our customers' needs for clean, convenient and affordable energy.

Maximise opportunities

By adopting new or cleaner technologies we can improve the efficiency of our operations, reduce costs, avoid current and future costs of emissions, and even create new income streams (like carbon credits).

In short, we have learned – sometimes the hard way – that applying a sustainable development mindset is not only the right thing to do, but it is also the smart thing to do.

Appendix J Beschrijving van gebruikte methode

