



for a living planet®

VAN **AMBITIE** NAAR **ACTIE**

Madelein Hofmijster



***Een praktische methodiek om maatschappelijk
verantwoord ondernemen te organiseren
bij het Wereld Natuur Fonds.***

VAN **AMBITIE** NAAR **ACTIE**

**Een praktische methodiek om maatschappelijk
verantwoord ondernemen te organiseren bij
het Wereld Natuur Fonds**

1

November 2007

Opdrachtgever Wereld Natuur Fonds

Begeleiding Wereld Natuur Fonds, L.H.P.M. (Leon) Berger
Begeleiding Significant, ir. P.A.C. (Patrick) Tazelaar

Begeleiding en beoordeling, Universiteit Twente
1e begeleider, dr. ir. F. (Fredo) Schotanus
2e begeleider, dr. ir. A.H.J. (André) Nijhof

M. (Madelein) Hofmijster

Technische Bedrijfskunde
Universiteit Twente, Enschede

studentnummer 0010995
hofmijster@gmail.com



Management samenvatting

Aanleiding

Bij het Wereld Natuur Fonds (WNF) is onderzocht op welke wijze zij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) kan organiseren. MVO betekent in grote lijnen dat bij het handelen van de organisatie rekening wordt gehouden met de maatschappelijke gevolgen: de sociale, milieugerelateerde en economische gevolgen.

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd Dit leidde tot dit onderzoek, waarvan de centrale probleemstelling luidt:

Hoe moet maatschappelijk verantwoord ondernemen georganiseerd worden binnen het Wereld Natuur Fonds?

Om maatschappelijk verantwoord ondernemen te organiseren wil het WNF een praktische, stapsgewijze en integrale aanpak voor de hele organisatie(voering). De stappen zullen er toe moeten leiden dat het WNF maatschappelijk verantwoord gaat ondernemen. Kortom, het WNF heeft behoefte aan een methodiek¹ om MVO te organiseren. Om die methodiek te ontwikkelen is dit onderzoek opgedeeld in twee delen:

1. *De selectie van een methodiek om MVO te organiseren.*
Deze methodiek dient aan te sluiten bij de voorwaarden die het WNF stelt aan een methodiek;
2. *Het opstellen van de methodiek, waarbij de stappen in de methodiek worden ingevuld.*
Dit onderzoek stelt instrumenten en richtlijnen voor de stappen op en past ze toe op het WNF. Er is daarbij gekeken naar de wijze waarop het WNF:
 - a. Haar focus op MVO-vraagstukken kan bepalen;
 - b. Haar doelstellingen op MVO-vraagstukken kan bepalen;
 - c. Zich over haar MVO kan verantwoorden;
 - d. MVO kan borgen binnen het WNF.

Motivatie

In het eerste deel van dit onderzoek is bij vier (bestaande) MVO-methodieken gekeken hoe deze aansluiten op voorwaarden van het WNF. Hiervoor is literatuuronderzoek uitgevoerd en is een peerreview gehouden, waarbij ingegaan is op de ervaringsgegevens over en succesfactoren van het organiseren van MVO. Daarnaast hebben interviews en bijeenkomsten met de MVO-klankbordgroep inzicht gegeven in de voorwaarden die het WNF stelt aan een MVO-methodiek.

Uit de toetsing van de MVO-methodieken aan de voorwaarden van het WNF bleek dat geen van de methodieken voldoet aan alle eisen van het WNF. Een 'op maat gesneden' methodiek, gebaseerd op de MVO-methodieken, zal wel aan kunnen sluiten bij de voorwaarden. Dit is de 'methodiek Hofmijster', welke gebaseerd is op de methodiek van Nijhof et al. Concreet betekent dit dat de (ontwikkelde) methodiek Hofmijster:

- Bestaat uit een cyclisch proces met vijf stappen die verdeeld zijn over drie fases;
- Kritische succesfactoren voor de invulling van de methodiek gebruikt, gebaseerd op Nijhof et al.;
- De stappen in Hofmijster concreet en enigszins prescriptief zijn. Hierin onderscheidt deze methodiek zich van Nijhof et al. Voor de invulling van de stappen in de methodiek Hofmijster wordt gebruik gemaakt van andere MVO-methodieken, de peerreview en andere methoden.

In het tweede deel van dit onderzoek is de methodiek Hofmijster opgesteld. Hiervoor is literatuuronderzoek uitgevoerd, zijn interviews en een stakeholdersdialoog gehouden en zijn bijeenkomsten met de MVO-klankbordgroep georganiseerd. Dit resulteerde in een concrete invulling

¹ Een methodiek is een geheel van te volgen werkwijzen om een bepaald doel ('het organiseren van MVO') te bereiken

van de eerste vier stappen van de methodiek². Vervolgens zijn de stappen (deels) toegepast bij het WNF³.

Concreet betekent dit dat het WNF de volgende vijf stappen, verdeeld over drie fasen, gebruikt:

Fase 1: Consulteren

1. *Bepaal de focus op MVO-vraagstukken.*

Het WNF bepaalt haar focus met een stakeholdersdialoog en plaatst de resultaten uit de dialoog (MVO-vraagstukken) in de focusmatrix. Deze matrix geeft inzicht in de potentiële positieve en/of negatieve gevolgen en maakt inzichtelijk welke MVO-vraagstukken tot 'de focus' moeten gaan horen;

2. *Bepaal de doelstellingen bij MVO-vraagstukken uit de focus.*

Met behulp van richtlijnen worden goed werkbare MVO-doelstellingen opgesteld. De doelstellingen dienen minimaal adaptief of proactief te zijn. Adaptieve doelstellingen houden, naast de natuurbeschermingsdoelstelling van het WNF en de wet- en regelgeving, rekening met de maatschappelijke verwachtingen. Proactieve doelstellingen gaan nog verder;

Fase 2: Integreren

3. *Stel de wijze vast waarop over MVO wordt verantwoord.*

Drie aspecten spelen een rol bij de verantwoording: *aan wie* wordt verantwoord (de stakeholders, uit stap 1), *waarover* wordt verantwoord (de MVO-vraagstukken en bijbehorende doelstellingen uit de stappen 1 en 2) en *hoe* wordt verantwoord (de vorm);

4. *Borg MVO binnen de organisatie.*

Uit het borgingsmodel van de methodiek Hofmijster worden borgingsmaatregelen geselecteerd. Het borgingsmodel besteedt extra aandacht aan drie specifieke aspecten in de methodiek Hofmijster, namelijk het cyclische proces, de evaluatie en de stakeholdersdialoog;

Fase 3: Verantwoorden

5. *Meet resultaten en leg verantwoording af.*

In deze stap gaat het WNF maatschappelijk verantwoord ondernemen: ze doorloopt de stappen in de methodiek en start met het meten en daadwerkelijk afleggen van verantwoording.

In de methodiek Hofmijster staat de *evaluatie* los van de vijf stappen. De evaluatie is een continu proces dat in alle fasen kan plaatsvinden en er (mede) voor zorgt dat MVO cyclisch georganiseerd wordt.

Een schematische weergave van de methodiek Hofmijster staat in figuur 0.1.

Aanbevolen wordt

- *Gebruik de 'methodiek Hofmijster' om MVO binnen het WNF te organiseren.*

Deze methodiek voldoet, in tegenstelling tot andere MVO-methodieken, aan acht verschillende voorwaarden die het WNF stelt. De methodiek bestaat uit vijf stappen waarmee MVO op een pragmatische wijze georganiseerd kan worden;

- *Volg de stappen in de methodiek op en voer de specifieke invulling voor het WNF door.*

Per stap zijn richtlijnen en instrumenten opgesteld. De toepassing van de methodiek bij het WNF resulteert in de volgende aanbevelingen:

1. Stel de focus vast op MVO-vraagstukken. De focus is een selectie uit de door stakeholders benoemde MVO-vraagstukken bij het WNF. Hierbij wordt aanbevolen de focus door de directie vast te laten leggen;

2. Stel MVO-doelstellingen op bij de MVO-vraagstukken uit de focus. Hierbij wordt aanbevolen gebruik te maken van de richtlijnen om werkbaar en minimaal adaptieve doelstellingen op te stellen. Het WNF wordt geadviseerd de doelstellingen zo proactief mogelijk te formuleren;

3. Stel de wijze van verantwoorden vast. In de eerste plaats wordt het WNF geadviseerd de frequentie, boodschap en timing af te stemmen per stakeholdersgroep. Dit is afhankelijk van de positie van de stakeholder in de stakeholdersmatrix. In de tweede plaats wordt het WNF geadviseerd vooral over de geselecteerde MVO-vraagstukken uit de focus te verantwoorden. Tevens zal men bereid moeten zijn verantwoording af te leggen over vraagstukken die buiten

² De vijfde stap van de methodiek waarin daadwerkelijk verantwoording wordt afgelegd, valt buiten de reikwijdte van dit onderzoek

³ Een volledige toepassing van de methodiek was niet mogelijk, omdat de focus niet is vastgelegd en doelstellingen door het WNF zelf opgesteld moeten worden.

de selectie vallen. In de laatste plaats wordt het WNF geadviseerd verschillende verantwoordingsvormen te gebruiken;

4. Voer maatregelen om MVO te borgen direct in. Om MVO te borgen kan het WNF veel verschillende borgingsmaatregelen gebruiken. Dit zijn maatregelen die vallen onder vier categorieën:
 - a. *Leiderschap*: Wegens vertrouwelijkheid verwijderd;
 - b. *Organisatiestructuur*: Wegens vertrouwelijkheid verwijderd;
 - c. *Organisatiesystemen*: Wegens vertrouwelijkheid verwijderd;
 - d. *Personeel(s)management*: Wegens vertrouwelijkheid verwijderd;
5. Start met maatschappelijk verantwoord ondernemen en leg verantwoording af. Om daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord te ondernemen wordt aanbevolen de MVO-doelstellingen na te streven, de resultaten te meten en hierover verantwoording af te leggen;
- *Houd MVO cyclisch door de stappen te blijven toepassen.* MVO is een continu proces van evalueren en het telkens opnieuw doorlopen van de stappen.

Consequenties

Het organiseren van MVO met de methodiek Hofmijster zal consequenties hebben voor

De organisatievoering

- a. Het WNF zal met het gebruik van de methodiek Hofmijster haar MVO op een pragmatische, stapsgewijze manier organiseren;
- b. MVO zal onderdeel van de bedrijfsvoering worden. In de dagelijkse processen zal rekening gehouden worden met de sociale, milieugerelateerde en economische aspecten. Wegens vertrouwelijkheid verwijderd;
- c. Het handelen en de beslissingen van het WNF zullen beïnvloed worden door MVO. In het handelen en bij beslissingen zal rekening gehouden worden met milieugerelateerde, sociale en economische gevolgen, stakeholders en de lange termijn aspecten. Dit maakt de beslissingen beter verdedigbaar. Daarnaast zullen stakeholders het handelen en de beslissingen beïnvloeden. Hun mening wordt immers meegenomen in het vaststellen van de focus en doelstellingen;
- d. Het WNF zal gericht naar haar stakeholders verantwoording afleggen over haar maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit betekent ook dat het WNF onverwachte vragen moet kunnen beantwoorden en voorbereid zal moeten zijn op nieuwe MVO-vraagstukken en dilemma's;
- e. De organisatiestructuur en –systemen zullen veranderen. Wegens vertrouwelijkheid verwijderd;
- f. Door de methodiek toe te passen en medewerkers te betrekken in de (verdere) toepassing van de methodiek zullen medewerkers betrokken worden en kunnen daardoor bewuster worden van MVO in hun (dagelijks) handelen binnen het WNF;

De mogelijkheid om incidenten te voorkomen en potentiële positieve gevolgen te benutten

- g. Incidenten kunnen voorkomen worden en risico's bij MVO-vraagstukken zullen verlaagd worden; de negatieve gevolgen zullen dan afnemen. De focusmatrix maakt bij MVO-vraagstukken de (potentiële) risico's, de aanpak van de risico's en de invloed op het vraagstuk inzichtelijk. Met deze kennis zal het WNF gericht acties kunnen ondernemen;
- h. De positieve gevolgen van MVO-vraagstukken zijn inzichtelijk. Hiermee kan het WNF een positieve bijdrage leveren aan de natuur, haar reputatie, het aantal donateurs of de financiën;

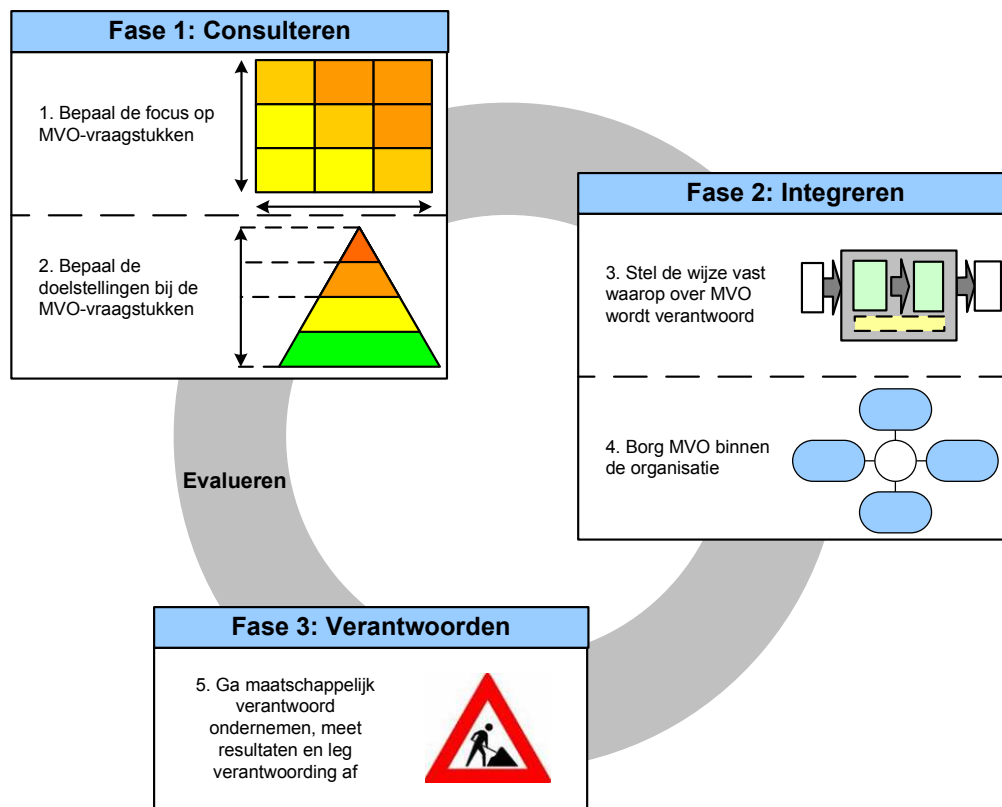
De investeringen in MVO én de besparingen door maatschappelijk verantwoord te ondernemen

- i. Maatschappelijk verantwoord ondernemen zal om investeringen vragen. Wegens vertrouwelijkheid verwijderd;
- j. Door maatschappelijk verantwoord te ondernemen kan het WNF ook geld besparen. Incidenten kunnen namelijk uitblijven, waardoor donateurs niet vertrekken. Tevens zorgen verminderingdoelstellingen, Wegens vertrouwelijkheid verwijderd ervoor dat het WNF minder hoeft in te kopen, wat geld bespaart;

De mogelijkheid om een voorbeeld voor anderen te zijn

- k. De methodiek maakt het mogelijk de gewenste voorbeeldrol te vervullen. De stapsgewijze, organisatiebrede aanpak sluit aan bij de behoeftes van het VFI⁴ en andere WWF-organisaties en goede doelenorganisaties.

⁴ VFI = Vereniging voor Fondsenwervende Instellingen, de brancheorganisatie voor goede doelenorganisaties



Figuur 0.1 – De fasen en de stappen in de methodiek Hofmijster

Management summary

Motive for this research

This thesis examines how the World Wide Fund for Nature-Netherlands (WWF-NL) should embrace Corporate Social Responsibility (CSR). CSR is defined as the integration of social, environmental and economical consequences in the business operations.

Removed, due to confidentiality The central problem definition in this research is therefore:

How should WWF-NL organise corporate social responsibility?

WWF-NL desires a practical and step-by-step approach to embrace CSR, which should be relevant for the whole organization. By executing this approach WWF-NL should be able to act in a social responsible manner. In short, WWF-NL wants a methodology⁵ for the organization of CSR. This research consists of two parts in order to develop this methodology:

1. *The selection of a methodology.*

WWF-NL defines requirements for the selection of the methodology. The chosen methodology should be in accordance with these requirements;

2. *The formulation of the steps within the selected methodology.*

Guidelines and instruments will be formulated and applied by WWF-NL. This research focuses on how WWF-NL should:

- a. Determine a focus on CSR-issues;
- b. Set targets for CSR-issues;
- c. Give account of CSR;
- d. Embed CSR within the organization.

Motivation

In the first part of this thesis four (existing) CSR-methodologies are selected examined on their accordance with the WWF-NL requirements. Different research methods were used for the comparison of and selection between the four methodologies. Literature research and a peerreview resulted in information about the methodologies and empirical information about the organization of CSR and success factors. The requirements were provided by interviews and meetings with the CSR-brainstorming group.

Not one existing CSR-methodology turned out to be in accordance with the requirements. It was necessary to develop a tailor-made methodology, comprised of existing methodologies. This tailor-made methodology, named 'the Hofmijster methodology', should be in accordance with the requirements. The Hofmijster methodology is primarily based on the methodology of Nijhof et al. This means it:

- Consists of a cyclical process, containing five steps, which are divided in three phases;
- Uses the critical success factors as presented by Nijhof et al.;
- Distinguishes itself for practical and slightly prescriptive steps. The formulation of the steps is based on other CSR-methodologies, the peerreview and other methods.

In the second part of this thesis the methodology and the accompanying steps are formulated. This is based on literature research, interviews, a stakeholderdialogue and meetings with the CSR-brainstorming group. This resulted in a specific formulation of the first four steps of the Hofmijster methodology⁶. The steps are (partly) applied by WWF-NL⁷.

The Hofmijster methodology consists of the following steps (divided in three phases):

Phase 1: Consultation

⁵ A methodology is an combination of methods to achieve a certain goal, e.g. the organization of CSR

⁶ This research does not contain the fifth step in the methodology, namely the actual justification.

⁷ A complete application of the steps hasn't been possible because the focus on CSR-issues and objectives haven't been determined yet.

1. *Determine the focus on CSR-issues.*
The focus will be determined by placing the results of the stakeholderdialogue (the CSR-issues) in a focusmatrix. This matrix provides potential positive and/or negative consequences and designates the issues for the (possible) focus;
2. *Set targets for CSR-issues.*
The setting of well defined en feasible targets is supported by guidelines. Targets can be defensive, adaptive and proactive. Targets for CSR-issues should at least be adaptive or proactive. Adaptive targets concern WWF's primary goal (the conservation of nature), (inter)national laws, rules and regulations, and social expectations. Proactive targets are more ambitious;

Phase 2: Integration

3. *Determine the justification process.*
Three aspects are important: to whom will you report about CSR (the stakeholders, step 1), what will you report about (the CSR-issues and accompanying targets, step 1 and 2) and how will you report (the method);
4. *Embed CSR within the organization.*
Measures to embed CSR could be selected from a specific model in the Hofmijster methodology. This model contains many different measures and gives extra attention to three specific aspects, namely the cyclical process, the evaluation and the stakeholderdialogue;

Phase 3: Justification

5. *Take your responsibility and give account for CSR.*
During this step WWF-NL will operate in a social responsible manner: they'll carry out the steps and start with the measurements and the actual justification on CSR.

The *evaluation* is separated from the five steps in the Hofmijster methodology. The evaluation is a continuous process which can occur in every phase and is (also) responsible for the CSR-cycle.

Recommendations

- *Use the Hofmijster methodology to organize CSR within WWF-NL.*
Unlike the four existing CSR-methodologies, this methodology is in accordance with the WWF-NL requirements. This methodology consists of five practical steps which assist in the organization of CSR;
- *Carry out the steps and the specific recommendations for WWF-NL*
Every step contains guidelines and instruments. The application of these steps resulted in the following recommendations:
 1. Decide on the focus on CSR-issues. The focus is a selection of many CSR-issues mentioned by the stakeholders. It is recommended that the board will decide on this focus;
 2. Determine CSR-targets related to the focus (CSR-issues). It's recommended to use the specific guidelines for the formulation of well defined, feasible targets, which are at least adaptive or proactive. WWF-NL is advised to formulate them as proactive as possible;
 3. Decide on the justification. First of all WWF-NL is advised to adjust the frequency, message and timing to the stakeholdergroup. This depends on the position of the stakeholder in the stakeholdermatrix. Secondly, WWF-NL is advised to give the most attention to the issues within the focus. They should also be willing to answer questions about issues outside the focus. Finally, WWF-NL is advised to use different reporting methods. *Removed, due to confidentiality*;
 4. Embed the specific CSR-measure immediately. WWF-NL has many different measures to choose from in order to embed CSR *Removed, due to confidentiality*. These measures are divided into four categories:
 - a. *Leadership* *Removed, due to confidentiality*;
 - b. *Structure*: *Removed, due to confidentiality*;
 - c. *Systems*: *Removed, due to confidentiality*;
 - d. *Human resource (management)*: *Removed, due to confidentiality*;
 5. Start with CSR and give account. To become more social responsible it is recommended to aim for the CSR-targets, to measure results and take responsibility;
- *Keep CSR cyclic by carrying out the steps.* CSR is a cyclic process consisting of a continuous execution of the five steps and the evaluations.

Consequences

The organisation of CSR with the Hofmijster methodology will have consequences for

The business operations

- a. By implementing the Hofmijster methodology WWF-NL shall embrace CSR in a practical and step-by-step manner;
- b. CSR will become a part of business operations. The social, environmental en economical aspects will be integrated in the daily business processes. *Removed, due to confidentiality*;
- c. CSR will affect the decision making: besides the social, environmental en economical aspects WWF-NL will also take the stakeholders and the long term perspective into account. This will result in better defendable decisions. The focus on CSR-issues and targets are also affected by stakeholders, their opinion is included in the focus and defining targets;
- d. WWF-NL will report to their (internal and external) stakeholders about CSR. They should also be prepared to respond to questions about new CSR-issues and dilemmas;
- e. The structure and systems within the organisation will change. By embedding CSR a *Removed, due to confidentiality*. Systems will also be adapted, *Removed, due to confidentiality*;
- f. Through a bottom-up approach employees are involved. It's most likely that they become more aware of CSR in their business processes and become more socially responsible;

The prevention of incidents and the utilisation of opportunities

- g. The risk for incidents will be reduced and the actual incidents could be prevented; the negative consequences will decrease. The focusmatrix shows the potential risks, approach and influence on CSR-issues. With this information specific actions can be taken;
- h. The positive consequences are known. With this knowledge WWF-NL is able to give a positive contribution to the nature, enhance its reputation, increase the number of donors and improve their financial position;

Investments in CSR and savings through CSR

- i. CSR requires investing both in money and time. *Removed, due to confidentiality*;
- j. By embracing CSR, WWF-NL will potentially save money by preventing incidents which prevents donors from leaving WWF-NL. Money could also be saved with certain 'reducing targets';

Possibility to set an example

- k. WWF-NL should be able to set an example. The step-by-step approach, concerning the whole organisation, fits the demands of VFI⁸ and other WWF-organisations and charity organisations.

⁸ 'Vereniging voor Fondsenwervende Instellingen', the association for charity organisations

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	11
Voorwoord	15
Hoofdstuk 1 Inleiding	17
Hoofdstuk 2 Organisatiebeschrijving	21
2.1 Het WNF, een 'goede doelenorganisatie'	21
2.2 Een stukje WNF-geschiedenis	21
2.3 Missie, doelen, aanpak en werkzaamheden	21
2.4 De organisatieopbouw en personele bezetting	22
3.1 Kenmerken van maatschappelijk verantwoord ondernemen	23
3.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen organiseren	23
3.3 Consequenties van MVO voor de bedrijfsvoering	23
Hoofdstuk 4 Onderzoeksopzet	27
4.1 Huidige situatie bij het WNF	27
4.2 Gewenste situatie bij het WNF	27
4.3 Probleemidentificatie	27
4.4 Doelstelling	27
4.5 Onderzoeksmodel	27
4.6 Onderzoeksvragen	28
4.7 Randvoorwaarden	29
Hoofdstuk 5 Plan van Aanpak	31
5.1 Onderzoeksmethoden	31
5.1.1 Literatuuronderzoek	31
5.1.2 Interviews	31
5.1.3 Peerreview	32
5.1.4 Coding voor de verwerking van de stakeholdersdialoog	32
5.2 Betrokken partijen	32
5.2.1 MVO-klankbordgroep	32
5.2.2 Algemeen directeur WNF	33
5.2.3 Peers	33
5.2.4 De stakeholders(dialoog)	33
5.2.5 Begeleidingscommissie	33
5.3 Het plan van aanpak per onderzoeksvraag	33
5.4 Validiteit van onderzoeksresultaten	34
Hoofdstuk 6 Het bepalen van de methodiek om MVO te organiseren	37
6.1 Acht criteria om MVO-methodieken te vergelijken en toetsen	37
6.2 Vergelijking en toetsing van vier MVO-methodieken	39
6.2.1 GRI richtlijnen	39
6.2.2 AA1000	42
6.2.3 Porter en Kramer	45
6.2.4 Nijhof et al., MVO als cyclisch proces	49
6.2.5 Vergelijking tussen de MVO-methodieken	51
6.3 MVO-methodieken die in de praktijk worden gebruikt	53
6.3.1 PEER 1 <i>[Wegens vertrouwelijkheid verwijderd]</i>	53
6.3.2 PEER 2 <i>[Wegens vertrouwelijkheid verwijderd]</i>	53
6.3.3 PEER 3 <i>[Wegens vertrouwelijkheid verwijderd]</i>	53
6.3.4 PEER 4 <i>[Wegens vertrouwelijkheid verwijderd]</i>	53
6.3.5 Afsluitende opmerkingen	53
6.4 Voorwaarden die het WNF stelt aan de MVO-methodiek	53
6.4.1 Voorwaarden die het WNF stelt aan de MVO-methodiek	53
6.4.2 Vertaling van de voorwaarden naar criteria	54
6.5 De keuze van de MVO-methodiek voor WNF	54
6.5.1 De criteria in de multicriteria-beslissing	54
6.5.2 Resultaten van de toetsing van de vier MVO-methodieken	55
6.5.3 De keuze van de 'methodiek Hofmijster' voor het WNF	56
6.5.4 De invulling van de methodiek Hofmijster	56
6.6 Tussentijdse conclusies	59

Hoofdstuk 7 Het bepalen van de focus op MVO-vraagstukken.....	63
7.1 De wijze waarop in de literatuur en peerreviews de focus wordt bepaald.....	63
7.1.1 Literatuur: het bepalen van de focus in de vier MVO-methodieken.....	63
7.1.2 Peerreviews: het bepalen van de focus bij de PEERS	65
7.1.3 Conclusie uit de literatuur en de peerreview.....	65
7.2 De methode om de focus te bepalen.....	66
7.2.1 Stakeholdersdialoog voor het bepalen van de focus.....	66
7.2.2 Aanvullende theorieën voor het bepalen van de focus.....	67
7.2.3 De methode om de focus bij het WNF te bepalen.....	68
7.2.4 Conclusies over de methode om de focus voor het WNF te bepalen.....	71
7.3 Het concreet vaststellen van de focus.....	71
7.3.1 De selectie van stakeholders voor de stakeholdersdialoog.....	71
7.3.2 Het invullen van de focusmatrix.....	71
7.4 Tussentijdse conclusies.....	72
Hoofdstuk 8 Doelstellingen opstellen voor MVO-vraagstukken.....	73
8.1 Formuleringskenmerken van doelstellingen.....	73
8.2 Inhoudelijke kenmerken voor MVO-doelstellingen.....	74
8.2.1 De inhoudelijke aspecten van de piramide.....	74
8.2.2 Een defensieve, adaptieve of proactieve doelstelling bij de piramide.....	75
8.3 Het concreet toepassen van de MVO-piramide door het WNF.....	76
8.3.1 Richtlijnen voor het opstellen van MVO-doelstellingen.....	76
8.3.2 Voorbeeldoelstellingen voor MVO-vraagstukken van het WNF.....	76
8.4 Tussentijdse conclusies.....	76
Hoofdstuk 9 De verantwoording van MVO-vraagstukken.....	79
9.1 Belanghebbenden en onderwerpen in de verantwoording volgens de methodiek Hofmijster.....	79
9.1.1 Verantwoording afleggen aan stakeholders.....	80
9.1.2 Verantwoording afleggen over de focus.....	80
9.2 Stapsgewijs kiezen voor een verantwoordingsvorm.....	80
9.2.1 Twee stappen om een verantwoordingsvorm te kiezen.....	81
9.2.2 Stap 1 – De keuze voor het verantwoordingsniveau.....	82
9.2.3 Stap 2 – De keuze voor de verantwoordingsvorm.....	82
9.2.4 Koppeling van de verantwoordingsvormen aan de verantwoordingsniveaus.....	87
9.2.5 Aandachtspunten bij de verantwoording.....	87
9.3 Verantwoording door het WNF: aan stakeholders en over MVO-vraagstukken.....	88
9.3.1 Stakeholders waaraan het WNF verantwoording moet afleggen.....	88
9.3.2 MVO-vraagstukken waarover het WNF verantwoording zal moeten afleggen.....	89
9.4 Verantwoording van het WNF: mogelijke verantwoordingsvormen.....	89
9.4.1 Stap 1: de verantwoordingsniveaus voor het WNF.....	89
9.4.2 Stap 2: de verantwoordingsvormen voor het WNF.....	89
9.5 Tussentijdse conclusies.....	89
10.1 Borgingsmodel op basis van literatuur en peerreviews.....	91
10.1.1 Een algemeen borgingsmodel.....	91
10.1.2 Het borgingsmodel van de methodiek Hofmijster.....	92
10.2 De borging van MVO bij het WNF middels de methodiek Hofmijster.....	96
10.2.1 Selectie van de borgingsmaatregelen voor het WNF.....	96
10.2.2 Borgingsmaatregelen voor het Leiderschap binnen het WNF.....	96
10.2.3 Borgingsmaatregelen voor de Organisatiestructuur binnen het WNF.....	96
10.2.4 Borgingsmaatregelen voor de Organisatiesystemen binnen het WNF.....	96
10.2.5 Borgingsmaatregelen voor het Personeel(smanagement).....	96
10.2.6 Borgingsmaatregelen voor specifieke aspecten in de methodiek Hofmijster.....	96
10.2.7 Maatregelen die bij voorkeur op de korte termijn geïmplementeerd worden.....	96
10.3 Tussentijdse conclusies.....	96
11.1 De praktische methodiek om MVO te organiseren bij het WNF.....	99
11.2 Gevolgen van het organiseren van MVO voor het WNF.....	101
Hoofdstuk 12 Aanbevelingen.....	103
12.1 Gebruik de methodiek Hofmijster om MVO te organiseren.....	103
12.2 Voer de specifieke invulling van de stappen door bij het WNF.....	103
12.3 Breid de toepassing van de methodiek verder uit.....	104

12.3.2 Maak gebruik van bestaande expertise.....	104
12.3.3 Verstevig het inzicht in de stakeholdersverwachtingen.....	104
12.3.4 Krijg inzicht in wat het WNF <i>minimaal</i> moet doen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen	104
12.3.5 Houd rekening met veranderingen in MVO-vraagstukken en doelstellingen	104
12.3.6 Gebruik een business case om doelen te bepalen.....	105
Literatuurlijst	107
Bijlage A <i>Wegens vertrouwelijkheid verwijderd</i>	113
Bijlage B Onderzoeksmodel.....	114
Bijlage C Gedetailleerd plan van aanpak	115
Bijlage D Interviewschema's.....	115
Bijlage E Focus figuren bij MVO-methodieken	116
Bijlage F <i>Wegens vertrouwelijkheid verwijderd</i>	117
Bijlage G Selectie voor de stakeholdersdialoog	117
Bijlage H Resultaat van een bijeenkomst met de MVO-klankbordgroep.....	117
Bijlage I MVO-vraagstukken in de focusmatrix, de y-as	117
Bijlage J Resultaten uit de stakeholdersdialoog.....	117
Bijlage K Borging in de MVO-methodieken.....	118
K.1 Borgingsmaatregelen in AA1000	118
K.2 Borgingsmaatregelen in Nijhof et al.....	118
K.3 Borgingsmaatregelen in GRI en Porter en Kramer	119
K.4 Korte analyse over de borging bij de MVO-methodieken.....	119
Bijlage L Borging door de peers.....	120
Bijlage M <i>Wegens vertrouwelijkheid verwijderd</i>	120

Voorwoord

Dit afstudeeronderzoek voor het Wereld Natuur Fonds (WNF) is de laatste proeve van bekwaamheid voor mijn studie Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. In deze onderzoeks- en adviesopdracht heb ik mijn kennis en kunde mogen toepassen in de praktijk. Gewapend met mijn studieachtergrond en werkervaring heb ik onderzocht en geadviseerd over de wijze waarop het WNF maatschappelijk verantwoord ondernemen kan organiseren. Dit resulteerde in dit uitgebreide rapport waarin een vergelijking wordt gemaakt tussen MVO-theorieën, de methodiek Hofmijster wordt ontwikkeld én (daar waar mogelijk) toegepast bij het WNF.

Bij dit onderzoek waren veel verschillende mensen betrokken die ik wil bedanken. In de eerste plaats de mensen die tijd hebben vrijgemaakt voor interviews en discussies. Daarbij wil ik de deelnemers aan de MVO-klankbordgroep en Johan van de Gronden extra bedanken voor hun tijd, discussies, suggesties en enthousiasme. Daarnaast wil ik mijn tijdelijke collega's bij het WNF bedanken voor hun betrokkenheid en openheid. Ik heb mij echt thuis gevoeld bij het WNF.

Bij het bedanken verdient Significant aandacht. Vanaf maart 2006 werk ik bij dit advies- en onderzoeksbureau. Vanaf dag één was afgesproken dat ik naast het werk mijn studie zou afronden. Ik wil jullie bedanken voor de mogelijkheden die jullie, in het bijzonder Jan Telgen, Bert Karssen en Rob Veeke, mij geboden hebben om mijn studie met deze prachtige opdracht af te ronden.

Naast de bovengenoemde partijen wil ik in het bijzonder mijn begeleidingcommissie bedanken. De vier heren waren, ieder op hun eigen wijze, betrokken bij deze opdracht. Leon Berger (WNF) wil ik bedanken voor de dagelijkse/wekelijkse begeleiding en het enthousiasme en Patrick Tazelaar (Significant) voor de begeleiding en dan vooral in de adviesaspecten. André Nijhof (UT) wil ik bedanken voor de betrokkenheid vanaf dag één, dit vond ik uniek. Je adviezen en de discussiepunten daagden mij uit. In de laatste plaats gaat mijn dank uit naar mijn eerste begeleider, Fredo Schotanus (UT). Ik wil je bedanken voor je constant zorgvuldige begeleiding, je snelle reacties op vragen en de verrassend inhoudelijke feedback. Ik heb dit, samen met de gesprekken en discussies heel prettig gevonden. Je begeleiding zorgde ervoor dat ik het maximale uit deze opdracht kon halen.

Maar naast alle organisaties en de begeleiders gaat mijn speciale dank uit naar de mensen die mij 'vanuit huis' hebben ondersteund. Naast veel vrienden en vriendinnen zijn dit vooral mijn ouders en Martijn. Mijn ouders wil ik bedanken voor alle mogelijkheden, steun en het vertrouwen dat ze me al mijn studiejaren hebben gegeven. Jullie zijn toch wel de grondleggers van het feit dat ik 'het maximale uit iets én mezelf wil halen'. In de allerlaatste plaats wil ik Martijn enorm bedanken voor de onvoorwaardelijke steun, het engelen geduld, de tijd die je steeds had voor een gesprek of discussie, je kritische noten, humor, ... kortom, voor alles in de afgelopen maanden en jaren.

Ik ben blij dat ik mijn studie met deze mooie uitdagende opdracht heb mogen afronden.

Madelein Hofmijster,
Utrecht, november 2007

Hoofdstuk 1 Inleiding

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) wordt steeds belangrijker en krijgt steeds meer aandacht binnen organisaties. Ook van goede doelenorganisaties wordt verwacht dat ze maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd Het doel van dit onderzoek is een praktische aanpak te ontwikkelen om MVO te organiseren. Deze aanpak zal (daar waar mogelijk) toegepast worden bij het WNF. Met de aanpak zal het WNF geholpen worden om incidenten te voorkomen, om publiekelijke verantwoording af te leggen en om de gewenste voorbeeldrol te vervullen.

Dit onderzoek geeft antwoord op de volgende centrale probleemstelling: *Hoe moet maatschappelijk verantwoord ondernemen georganiseerd worden binnen het Wereld Natuur Fonds?*

Algemene leeswijzer

Hieronder wordt een algemene leeswijzer gegeven, waarna nog twee specifieke leeswijzers worden beschreven voor personen die interesse hebben in de achtergrond en ontwikkeling van de aanpak om MVO te organiseren, de daadwerkelijke aanpak en de toepassing bij het WNF.

Hoofdstuk 2 beschrijft het WNF, de opdrachtgevende organisatie, en hoofdstuk 3 gaat in op de kenmerken en de consequenties van MVO en geeft daarbij argumentatie voor een pragmatische aanpak om MVO te organiseren.

In de hoofdstukken 4 en 5 wordt de opzet van dit onderzoek beschreven. In hoofdstuk 4 worden eerst vragen en problemen bij het WNF geïdentificeerd en worden de doelstelling, centrale probleemstelling en bijbehorende onderzoeksvragen gesteld. De aanpak van de beantwoording van de onderzoeksvragen staat vervolgens in hoofdstuk 5 beschreven.

In de hoofdstukken 6 t/m 10 worden de onderzoeksvragen van het WNF beantwoord. Daarbij wordt in hoofdstuk 6 antwoord gegeven op de eerste onderzoeksvraag *'Welke methodiek om MVO te organiseren sluit het beste aan bij het WNF?'*. Hierin worden vier MVO-methodieken vergeleken en wordt getoetst welke methodiek aansluit bij de voorwaarden van het WNF. Omdat deze methodieken niet aansluiten wordt gekozen voor de (te ontwikkelen) methodiek Hofmijster.

De stappen in de methodiek Hofmijster worden in de hoofdstukken 7 t/m 10 ingericht. Hoofdstuk 7 bekijkt hoe de focus op MVO-vraagstukken kan worden bepaald en past dit toe bij het WNF. Hierbij wordt antwoord gegeven op de tweede onderzoeksvraag *'Hoe kan het WNF haar focus op MVO-vraagstukken bepalen?'*. Hoofdstuk 8 geeft antwoord op de derde onderzoeksvraag *'Hoe kan het WNF doelstellingen voor MVO-vraagstukken bepalen?'*. Hierin worden richtlijnen opgesteld voor goed werkbare MVO-doelstellingen. Hoofdstuk 9 analyseert aan wie, waarover en hoe het WNF verantwoording kan afleggen over haar MVO. Hierbij wordt antwoord gegeven op de vierde onderzoeksvraag *'Op welke wijze kan het WNF haar MVO verantwoorden?'*. Hoofdstuk 10 beantwoordt de vijfde en laatste onderzoeksvraag *'Op welke wijze kan MVO geborgd worden binnen het WNF?'*. In dit hoofdstuk wordt een borgingsmodel opgesteld en tevens toegepast bij het WNF.

Op basis van de beantwoording van de onderzoeksvragen in de hoofdstuk 6 tot en met 10 worden conclusies getrokken in hoofdstuk 11. Hierbij wordt ook antwoord gegeven op de centrale probleemstelling. Aansluitend worden in hoofdstuk 12 aanbevelingen gedaan. De laatste hoofdstukken in dit rapport betreffen de literatuurlijst en de bijlagen.

Specifieke leeswijzer

Hieronder worden twee specifieke leeswijzers beschreven. Deze leeswijzers hebben betrekking op de hoofdstukken 6 t/m 12 waarin de onderzoeksvragen worden beantwoord, conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan. De leeswijzers geven paragrafen voor personen die interesse hebben in de:

1. Vergelijking van MVO-methodieken en de achtergrond en ontwikkeling van de methodiek Hofmijster;
2. Stappen, richtlijnen en instrumenten van de methodiek Hofmijster;

Leeswijzer voor 'Vergelijking van MVO-methodieken en de achtergrond en ontwikkeling van de methodiek Hofmijster'

Voor het ontwikkelen van de methodiek om MVO te organiseren bij het WNF is literatuuronderzoek gedaan en een peerreview gehouden. Voor een lezer die geïnteresseerd is in de vergelijking van MVO-methodieken en de ontwikkeling van de methodiek Hofmijster waarmee het WNF MVO kan organiseren, raad ik aan volgende te lezen. In hoofdstuk 6 wordt de vergelijking van vier MVO-methodieken gegeven. Hierbij wordt uitgebreid stil gestaan bij de kenmerken van de methodieken. Op basis van deze vergelijking wordt in dit hoofdstuk voor het WNF gekozen voor de (te ontwikkelen) methodiek Hofmijster. In de volgende paragrafen staat het onderzoek waarop de stappen in de methodiek Hofmijster zijn gebaseerd. Paragraaf 7.1 onderzoekt op welke wijze de focus op MVO-vraagstukken wordt bepaald in (MVO-)literatuur en bij de peers. Paragraaf 9.2 analyseert de verantwoordingswijze over MVO in de literatuur en bij peers. Vervolgens wordt in paragraaf 10.1.1 en in de bijlagen K en L een borgingsmodel uit de literatuur gegeven en worden borgingsmaatregelen in de vier MVO-methodieken beschreven en uit de peerreview beschreven.

Leeswijzer voor 'Stappen, richtlijnen en instrumenten van de methodiek Hofmijster'

De methodiek Hofmijster bestaat uit verschillende stappen. Lezers die geïnteresseerd zijn in (de beschrijving van) de stappen en bijbehorende richtlijnen en instrumenten, raad ik aan de volgende paragrafen te lezen. Paragraaf 7.2 geeft de methode om de focus te bepalen en de paragrafen 8.1, 8.2 en 8.3.1 beschrijven respectievelijk de formuleringskenmerken, inhoudelijke kenmerken en bijbehorende richtlijnen voor goed werkbaar MVO-doelstellingen. Paragraaf 9.1 beschrijft 'aan wie' en 'waarover' verantwoording zal moeten worden afgelegd. Paragraaf 9.2 geeft de manier (de vorm) 'waarop' verantwoording kan worden afgelegd. In paragraaf 10.1.2 staat het borgingsmodel met de borgingsmaatregelen van de methodiek Hofmijster. Over de stappen, instrumenten en richtlijnen in de methodiek Hofmijster worden in paragraaf 11.1 conclusies getrokken en wordt een schematische weergave van de methodiek gegeven (figuur 11.1). Aanvullend staan in paragraaf 12.3 een uitbreiding op de methodiek Hofmijster beschreven.



Een toelichting op het WNF en MVO

Hoofdstuk 2 Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt de organisatie van het Wereld Natuur Fonds (WNF) beschreven. Hiervoor wordt in paragraaf 2.1 het WNF als goede doelenorganisatie beschreven, waarna een stukje geschiedenis (2.2) en de missie, doelen, aanpak en werkzaamheden (2.3) volgen. Afsluitend wordt in paragraaf 2.4 de organisatiestructuur en de personele bezetting gegeven.

2.1 Het WNF, een 'goede doelenorganisatie'

Het Stichting Wereld Natuur Fonds Nederland (WNF) bestaat sinds 1962 en is een wereldwijd opererende organisatie. Deze natuurbeschermingsorganisatie streeft er naar de voortschrijdende vernietiging van natuurlijke rijkdom aan plant- en diersoorten te stoppen en waar mogelijk processen te herstellen (WNF, 2006a). Het WNF is een 'goede doelenorganisatie' en wordt ook wel het *grootste groene goede doel van Nederland* genoemd.

Het WNF is een zelfstandige organisatie en maakt deel uit van het internationale natuurbeschermingsnetwerk WWF (World Wide Fund for Nature). Dit wereldwijde netwerk bestaat uit 30 nationale kantoren, waaronder het WNF en WWF International (het internationale secretariaat). Het netwerk opereert in 90 landen (WNF, 2006c). Binnen het WWF-netwerk behoort het WNF samen met WWF-VS en WWF-UK tot de grootste drie kantoren.

Het werk van het WNF wordt mogelijk gemaakt door de financiering van het publiek. Dit zijn onder meer donateurs, giftgevers en bedrijvenpartners. In de laatste jaren is de achterban van het WNF verder gegroeid. Het WNF heeft in het boekjaar 2006/2007 935.000 donateurs, waarvan 93.000 Rangers en 24.000 Bamboekids. Doordat het WNF, als natuurbeschermingsorganisatie, niet afhankelijk is van (giften van) de overheid wordt het WNF een 'NGO' (non-gouvernementele organisatie) genoemd.

2.2 Een stukje WNF-geschiedenis

In de 45 jaar dat het WNF bestaat, heeft het veel projecten uitgevoerd, successen gekend en veranderingen meegemaakt. Hieronder wordt een korte uiteenzetting gegeven van een paar opmerkelijke jaartallen die een beeld geven van de organisatie⁹.

- 1961 Het World Wildlife Fund (WWF) wordt opgericht. Z.K.H. Prins Bernhard is de eerste internationale president. In 1987 verandert de naam in World Wide Fund for Nature;
- 1962 In Nederland wordt het Natuur Noodfonds opgericht, deze naam verandert in 1965 in Wereld Natuur Fonds;
- 1963 Het eerste project wordt gestart in Cota Doñana (Spanje);
- 1967 Oprichting van de WNF-rangers (jeugdleden);
- 1972 Het WNF heeft 20.000 donateurs die f 15,- per jaar betalen;
- 1991 Het WNF wordt ook actief in de Nederlandse natuur: de Gelderse Poort;
- 2005 Er zijn meer dan 900.000 donateurs lid van het WNF en de tweede jeugdclub wordt opgericht: 'de WNF-Bamboeclub';
- 2006 Het WNF verhuist naar een nieuwe pand: PandA. PandA is een van de meest zuinige en natuurvriendelijke kantoren in Nederland.

2.3 Missie, doelen, aanpak en werkzaamheden

Om inzicht te geven in de aspecten die ten grondslag liggen aan de bedrijfsvoering wordt de missie, doelen, de aanpak en de werkzaamheden van het WNF beschreven¹⁰.

⁹ Bron voor deze uiteenzetting is 'het Merkpaspoort' van het WNF (WNF, 2007d)

¹⁰ Bron voor de beschrijving van de missie, doelen en aanpak is de Herziening Strategisch Kader 2007-2010 (WNF, 2007b, p.1)

Missie van het WNF

Bouwen aan een toekomst waarin de mens leeft in harmonie met de natuur. In het belang van de natuur en in het belang van de mens die de natuur nodig heeft.

Doelen van het WNF

Het doel van het Wereld Natuur Fonds is het beschermen van de soortenrijkdom aan planten en dieren op aarde:

1. Ze beschermen en herstellen samen met anderen waar mogelijk de belangrijkste leefgebieden: bossen, waterrijke natuurgebieden (wetlands), zeeën en oceanen. In deze gebieden leeft naar schatting 90 procent van alle plant- en diersoorten op aarde;
2. Ze pakken samen met anderen de belangrijkste bedreigingen aan zoals klimaatverandering, ontbossing, verdroging, overbevissing en illegale handel in bedreigde dieren en planten;
3. Ze maken de Nederlandse samenleving bewust van de problematiek en stimuleren de ontwikkeling van oplossingen, zoals groene energie en gecertificeerd hout (FSC-hout).

Aanpak van het WNF

De aanpak is gebaseerd op een aantal uitgangspunten:

1. Het WNF werkt samen met alle belanghebbenden aan een duurzaam gebruik van de planeet, want alleen kan het WNF de natuur niet redden. De samenwerking is dus mét mensen die in en van de natuur leven, maatschappelijke organisaties, de politiek en het bedrijfsleven;
2. Door te zoeken naar slimme oplossingen en door in voorbeeldprojecten te laten zien hoe deze in de praktijk werken, vindt natuurbescherming bij lokale bevolking en de overheid navolging. De projecten worden door mensen uit het desbetreffende land uitgevoerd, samen met de lokale bevolking en de overheid. Alleen als zij 'eigenaar' worden van WNF-projecten is er een goede kans op succes;
3. Het Wereld Natuur Fonds is onafhankelijk, niet religieus en niet partij-politiek gebonden. Het Wereld Natuur Fonds is kritisch en gaat confrontaties niet uit de weg, als het belang van de natuur dat vraagt. Dialoog heeft daarbij altijd de voorkeur, met gevoel voor realiteit. Met deze houding proberen ze overheden, het publiek en het bedrijfsleven te inspireren en te overtuigen van noodzakelijke veranderingen.

Werkzaamheden van het WNF

Binnen het WNF worden verschillende werkzaamheden uitgevoerd om de missie na te sterven en doelstellingen te bereiken. In de volgende alinea worden deze in grote lijnen uiteengezet:

"Het Wereld Natuur Fonds financiert natuurbeschermingsprojecten die door andere kantoren binnen het WWF-netwerk worden uitgevoerd. Deze kantoren zorgen, in overeenstemming met de Nederlandse organisatie, voor de dagelijkse leiding, het beheer en de uitvoering van de natuurbeschermingsprojecten. De ondersteunende diensten, zoals fondsenwerving, voorlichting, educatie, campagnes en communicatie, worden door het Nederlandse Wereld Natuur Fonds in eigen beheer uitgevoerd." (WNF, 2006a, p.4)

2.4 De organisatieopbouw en personele bezetting

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Hoofdstuk 3 Toelichting op maatschappelijk verantwoord ondernemen

Voorafgaand aan de beschrijving van de onderzoeksopzet wordt in dit hoofdstuk de term Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) toegelicht. Doel van dit hoofdstuk is een toelichting te geven op de kenmerken van MVO (paragraaf 3.1), het organiseren van MVO (paragraaf 3.2) en de consequenties van MVO (paragraaf 3.3). Deze toelichting zal gebruikt worden voor de beantwoording van de onderzoeksvragen.

3.1 Kenmerken van maatschappelijk verantwoord ondernemen

Over de term 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' wordt de laatste jaren steeds meer discussie gevoerd. Er bestaat een groot aantal concepten en definities van MVO. (Marrewijk, 2003, p.96 en Göbbels, 2002). Vanwege het grote aantal concepten en definities wordt MVO omschreven met kenmerken die steeds genoemd worden in de literatuur¹¹; Bij MVO:

- Zal de organisatie handelen met zorg voor maatschappelijke effecten. Daarbij richt MVO zich voornamelijk op de maatschappelijke effecten van de kernactiviteiten van de onderneming (Ministerie van Economische Zaken, 2007, p.2);
- Zal het gaan om goed en verantwoord handelen op milieugerelateerd, sociaal en economisch gebied (SER, p.14, 2000). Dit worden ook wel de drie P's genoemd: people, planet en profit;
- Zullen de belangen van de organisatie verder reiken dan het naleven van de wet- en regelgeving (McWilliams en Siegel, 2001, p.117);
- Zullen stakeholders (op vrijwillige basis) betrokken worden. Naar hen zal openlijk (transparant) verantwoording afgelegd worden over het handelen van de organisatie (Cramer, 2003).

MVO lijkt door het woord 'ondernemen' vaak alleen van toepassing op profit-organisaties. MVO is echter ook van toepassing zijn non-profit organisaties, zoals het WNF. Voor het WNF ligt de focus in deze opdracht bij 'ondernemen' op de totale (interne) bedrijfsvoering. Dus van inkoop en facilitaire zaken tot de samenwerking met bedrijvenpartners.

3.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen organiseren

Binnen organisaties wordt MVO in toenemende mate belangrijker. Om MVO vorm te geven worden veel initiatieven ondernomen (Cramer et al., 2004, p.215). Veel organisaties publiceren MVO-jaarverslagen en starten met initiatieven, als het dubbelzijdig printen, de aanschaf van Max Havelaar koffie en het verplichten van een roetfilter op de leaseauto's. Vaak blijft het bij het ad hoc initiëren en uitvoeren van projecten door een groep enthousiaste medewerkers.

MVO wordt niet organisatiebreed georganiseerd, waardoor in de bedrijfsprocessen niet expliciet rekening wordt gehouden met milieugerelateerde en sociale effecten. Wil een organisatie serieus zaak maken van haar MVO, dan behelst het meer dan ad hoc initiatieven; MVO zal ook ingrijpen in bedrijfsprocessen. Om MVO organisatiebreed te organiseren wordt een methodiek aangeraden. Een methodiek is *een geheel van te volgen werkwijzen om een bepaald doel te bereiken*¹². Een MVO-methodiek heeft als doel het MVO binnen een organisatie gestructureerd te organiseren. Bestaande MVO-methodieken zijn AA1000 (2001) en de methodiek van Porter en Kramer (2006).

3.3 Consequenties van MVO voor de bedrijfsvoering

Wanneer MVO organisatiebreed georganiseerd wordt, zal dit consequenties hebben voor de bedrijfsvoering: MVO zal een integraal onderdeel (moeten) worden van de bedrijfsvoering en vraagt om een pragmatische aanpak. Tevens zal de organisatie transparant moeten zijn naar haar stakeholders. Daarbij kunnen beslissingen anders genomen worden onder invloed van sociale en milieugerelateerde gevolgen van het handelen.

¹¹ Hierbij is gekozen om één of enkele bronnen te vermelden

¹² De betekenis van methodiek wordt opgebouwd uit twee betekenissen: de betekenis van methodiek en van methode. Letterlijk betekent 'methodiek': *geheel van te volgen methoden* (Van Dale, 2007) en 'methode' betekent: *vaste weldoordachte werkwijze om een bepaald doel te bereiken* (Van Dale, 2007).

De consequenties liggen in lijn met de kenmerken van MVO (paragraaf 3.2), zijn afgeleid uit verschillende bronnen (o.m. gesprekken en literatuur als Karssing, 2000, GRI, 2006, Nijhof et al., 2007) en zijn algemeen geformuleerd. De consequenties zijn niet limitatief, maar wel van belang voor dit onderzoek. Hieronder worden ze kort toegelicht.

Consequentie 1: MVO zal een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering (moeten) worden

Als een organisatie zich committeert aan MVO betekent dit, in lijn met de kenmerken van MVO (paragraaf 2.1), dat sociale en milieugerelateerde aspecten naast de economische aspecten geïntegreerd worden in de dagelijkse processen. MVO gaat tot de kernactiviteiten van een onderneming behoren en zal integraal deel uitmaken van de bedrijfsvoering (o.m. Nijhof et al., 2007 en Cramer et al., 2005, p.26). Men zal continu rekening moeten houden met milieugerelateerde en sociale gevolgen, waardoor een continu of cyclisch proces ontstaat.

Consequentie 2: MVO vraagt om pragmatisme

MVO vraagt om een stapsgewijze, pragmatische aanpak (o.m. Cramer et al., 2005 en gesprek Nijhof, mei 2007). Uit onderzoek van Cramer et al. (2005) blijkt dat organisaties die MVO (volledig) hebben opgenomen in de organisatie een stapsgewijze aanpak hebben gebruikt. Een voordeel hiervan is dat men de betekenis van MVO voor de organisatie beter gaat begrijpen en het begrip voor MVO toeneemt (Cramer et al., 2005, p.23). Dit betekent ook dat men niet van zichzelf hoeft te verwachten dat de hele organisatie in één keer 'MVO' is. Men richt zich bijvoorbeeld op een deel van de MVO-onderwerpen of een deel van de bedrijfsprocessen. De MVO-onderwerpen worden dus niet in één keer opgepakt en de bedrijfsprocessen worden niet in één keer aangepast (o.m. gesprek A.Nijhof en J.Jonker, mei 2007).

Consequentie 3: MVO vraagt om verantwoording naar stakeholders

In MVO zit het woord 'verantwoord'; verantwoorden betekent 'het afleggen van rekenschap'. Het afleggen van rekenschap (verklaarbaarheid of 'accountability') en het dragen van verantwoordelijkheid zijn (onlosmakelijk) met MVO verbonden, aldus Beckett en Jonker (p.36, 2002). Organisaties zullen verantwoording moeten kunnen afleggen naar de belanghebbenden, de stakeholders. Dit betekent ook dat stakeholders een antwoord (transparantie) verwachten als ze vragen hebben aan de organisatie over MVO-vraagstukken. Tevens zullen organisaties voorbereid moeten zijn op de komst van nieuwe dilemma's rond MVO-vraagstukken. MVO vraagt om verantwoording over de sociale, milieugerelateerde en economische gevolgen van het handelen van de organisatie naar de stakeholders (o.m. Elkington, 1997, GRI, 2006, p.4).

Consequentie 4: MVO beïnvloedt het handelen en beslissingen

Door maatschappelijk verantwoord te ondernemen worden het handelen en beslissingen op twee manieren beïnvloedt. Het handelen en de beslissingen:

1. Houden rekening met verschillende aspecten, waardoor ze beter verdedigbaar zijn. Als men maatschappelijk verantwoord onderneemt, zal bij het maken van beslissingen en het handelen rekening worden gehouden met sociale, milieugerelateerde en economische gevolgen. Hierbij worden beslissingen gebaseerd op verschillende (kwalitatieve en kwantitatieve) argumenten (Beckett en Jonker, 2002, p.36). Tevens zijn verschillende partijen (stakeholders) betrokken en wordt rekening wordt gehouden met de lange termijn. Het betrekken van stakeholders en het rekening houden met verschillende aspecten en de lange termijn maakt beslissingen en het handelen beter verdedigbaar (Karssing, 2000).
2. Worden beïnvloed door externe partijen. Als een organisatie maatschappelijk verantwoord onderneemt, wordt het handelen en de beslissingen beïnvloedt door verschillende stakeholdergroepen. Hun verwachtingen geven richting aan MVO-vraagstukken waarop de organisatie zich focust. Daarnaast beïnvloeden de stakeholders de MVO-doelstellingen; hun uitspraken bepalen immers (deels) de maatschappelijke verwachtingen waar een organisatie rekening mee zal houden.



De opzet van het onderzoek

Hoofdstuk 4 Onderzoeksopzet

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd Dit hoofdstuk geeft inzicht in welke onderzoeksvragen beantwoord zullen worden in dit onderzoek.

Paragraaf 4.1 beschrijft de situatie binnen het WNF bij aanvang van het onderzoek. Paragraaf 4.2 beschrijft de situatie zoals het WNF die wenst (de 'gewenste situatie'). Het verschil tussen beide situaties toont de problematiek binnen het WNF (paragraaf 4.3). Op basis van de gewenste situatie en de problematiek wordt vervolgens de doelstelling geformuleerd (4.4), het onderzoeksmodel beschreven (4.5) en de onderzoeksvragen afgeleid (4.6). Afsluitend aan dit hoofdstuk worden in paragraaf 4.7 de randvoorwaarden beschreven.

Het plan van aanpak voor de beantwoording van de onderzoeksvragen staat in het volgende hoofdstuk 5.

4.1 Huidige situatie bij het WNF

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd.

4.2 Gewenste situatie bij het WNF

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

4.3 Probleemidentificatie

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

4.4 Doelstelling

Doel van deze afstudeeropdracht is het ontwikkelen en (waar mogelijk) uitvoeren van een methodiek om op een pragmatische wijze Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) op te nemen in de organisatie. Deze methodiek geeft inzicht in de wijze waarop het WNF haar MVO kan inrichten. De methodiek bevat instrumenten om MVO-vraagstukken, doelstellingen en verantwoordingsvormen te bepalen en ondersteunt in borging van MVO in de organisatieprocessen, -procedures en -beleid.

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd.

4.5 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel laat zien hoe dit onderzoek (in verschillende delen) wordt uitgevoerd. Deze paragraaf geeft een beschrijving van het onderzoeksmodel waaruit in de volgende paragraaf de centrale probleemstelling en de onderzoeksvragen worden afgeleid en waarop het plan van aanpak (hoofdstuk 5) wordt gebaseerd. In bijlage B staat de schematische weergave van het onderzoeksmodel. Hieronder volgt de indeling van dit afstudeeronderzoek:

Deel 1 – Selectie van de MVO-methodiek: Er bestaan enkele methodieken om MVO binnen een organisatie te organiseren¹³. Deel 1 bepaalt welke methodiek het beste aansluit bij de (rand)voorwaarden die het WNF stelt. Voorwaarden kunnen betrekking hebben op bijvoorbeeld het bereik, de mate van concreetheid en het basisprincipe van de methodiek.

Deel 2 – Opstellen van de MVO-methodiek: In dit deel wordt de methodiek vormgegeven. Daarvoor wordt de geselecteerde methodiek (als basis) gebruikt. Dit betekent dat de stappen in de methodiek concreet worden ingevuld voor het WNF door bijvoorbeeld het inrichten van instrumenten en het beschrijven van richtlijnen. Daar waar mogelijk worden de instrumenten en richtlijnen ook toegepast, waaruit een advies volgt.

Deel 3 – MVO meten en verantwoorden: In deel 3 zullen de verantwoordingsvormen (onder meer meetinstrumenten) gebruikt worden. Dit deel valt in echter buiten het afstudeeronderzoek.

¹³ Een voorbeeld is AA1000 van AccountAbility, die stappen beschrijft om MVO te organiseren

De afstudeeropdracht bestaat dus uit deel 1 en deel 2. Deel 3 valt buiten dit onderzoek.

Onderzoeksmodel

In bijlage B staat het onderzoeksmodel. Dit model laat de onderzoeksvragen en de volgorde hiervan zien.

4.6 Onderzoeksvragen

Voor het opstellen van de onderzoeksvragen zijn unithoofden geïnterviewd¹⁴, is literatuur bestudeerd¹⁵ en zijn MVO-methodieken¹⁶ geanalyseerd. Gedurende dit project zijn de onderzoeksvragen onder invloed van de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag en voortschrijdend inzicht aangescherpt.

Centrale probleemstelling

Hoe moet maatschappelijk verantwoord ondernemen georganiseerd worden binnen het Wereld Natuur Fonds?

Deel 1: Onderzoeksvraag 1 bepaalt volgens welke methodiek het WNF MVO kan organiseren. In dit deel wordt de methodiek geselecteerd op basis van specifieke voorwaarden.

1. Welke methodiek om MVO te organiseren sluit het beste aan bij het WNF?
 - a. Welke methodieken zijn er om MVO te organiseren?
 - b. Welke voorwaarden zijn voor WNF van toepassing om een methodiek voor MVO op te nemen in de organisatie?
 - c. Welke methodiek sluit aan bij de specifieke voorwaarden die het WNF stelt?

Deel 2: De keuze van de methodiek bepaalt de stappen die genomen moeten worden om de methodiek in te richten. De onderstaande vragen komen overeen met de stappen in de geselecteerde methodiek.

2. Hoe kan het WNF haar focus op MVO-vraagstukken bepalen?
 - a. Hoe wordt de focus op MVO-vraagstukken in de literatuur en peerreviews bepaald?
 - b. Welke methode kan het WNF gebruiken om de focus te bepalen?
 - c. Hoe wordt concreet de focus op MVO-vraagstukken bepaald?
3. Hoe kan het WNF doelstellingen voor MVO-vraagstukken bepalen?
 - a. Welke formuleringskenmerken hebben doelstellingen?
 - b. Welke inhoudelijke kenmerken hebben MVO-doelstellingen?
 - c. Hoe kunnen doelstellingen voor MVO-vraagstukken concreet worden bepaald?
4. Op welke wijze kan het WNF haar MVO verantwoorden?
 - a. Op welke manier kan MVO verantwoord worden?
 - b. Welke manier van verantwoorden worden aangeraden bij het WNF?
5. Op welke wijze kan MVO geborgd worden binnen het WNF?
 - a. Hoe kan MVO geborgd worden in een organisatie?
 - b. Welke borgingsmaatregelen worden aangeraden bij het WNF?

Deel 3: Zoals aangegeven, valt dit deel buiten de afstudeeropdracht.

¹⁴ Interviews/kennismakingsgesprekken met unithoofden van Producties, Bedrijven, Persvoorlichting, Vrijwilligers en Facilitaire Zaken. Onderwerp van de gesprekken waren wat zij nu van MVO binnen het WNF verwachten, welke doelen ze voor MVO met hun unit hebben en wat ze het onderzoek verwachten.

¹⁵ Zoals 'Checklist kritische succesfactoren bij MVO' (Nijhof et al., 2007) en AA1000 Standaard (AccountAbility, 2001)

¹⁶ MVO-methodieken zijn 'methodieken' om MVO te organiseren (zie hoofdstuk 3), hiervoor is onder meer gebruik gemaakt van MVO Nederland op www.mvonederland.nl en het MVO-Referentiekader (MVO-Platform, 2002)

4.7 Randvoorwaarden

Voor deze afstudeeropdracht is een aantal randvoorwaarden geformuleerd:

- De invulling van de afstudeeropdracht dient aan te sluiten bij de wensen en mogelijkheden van de interne WNF-organisatie en daar waar mogelijk bij de internationale WWF-organisatie;
- *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*

Daarnaast gelden er een aantal functionele randvoorwaarden. Deze afstudeeropdracht:

- Start op 5 februari 2007 en eindigt in november 2007;
- Heeft het WNF als opdrachtgever;
- Dient een wetenschappelijke basis te hebben. De Universiteit Twente ziet hier op toe;
- Dient praktisch relevant en uitvoerbaar te zijn voor het WNF. Het WNF en Significant zien hier op toe en de Universiteit Twente betreft dit ook in de bepaling van het eindoordeel;
- De resultaten van dit onderzoek komen ter beschikking van het WNF, de Universiteit Twente en Significant.

Hoofdstuk 5 Plan van Aanpak

Het plan van aanpak beschrijft de wijze waarop onderzoek wordt gedaan en antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvragen uit hoofdstuk 4. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een aantal onderzoeksmethoden, waarvan het merendeel zich herhaalt bij verschillende onderzoeksvragen. Hieronder worden de onderzoeksmethoden beschreven (paragraaf 5.1). Daarna worden de mensen die regelmatig betrokken zijn in dit onderzoek toegelicht (paragraaf 5.2). In paragraaf 5.3 staan per onderzoeksvraag de gebruikte onderzoeksmethoden aangegeven. Afsluitend wordt in paragraaf 5.4 stilgestaan bij de validiteit van de resultaten.

Een gedetailleerde beschrijving van het plan van aanpak per vraag staat in bijlage C. Hierin wordt per het doel, de onderzoeksmethode, betrokkenen en de (beoogde) resultaten beschreven.

5.1 Onderzoeksmethoden

Hieronder worden de verschillende onderzoeksmethoden toegelicht. Dit zijn:

- Literatuuronderzoek;
- Interviews;
- Peerreview;
- Coding.

5.1.1 Literatuuronderzoek

De onderzoeksvragen zijn onderverdeeld in twee delen: het eerste deel waarin de methodiek voor het WNF wordt gekozen en het tweede deel waarin de stappen in de methodiek worden ingevuld. Voor de beantwoording van de vragen in beide delen wordt literatuuronderzoek uitgevoerd. Per onderzoeksvraag wordt specifieke literatuur gezocht. De verschillende artikelen vergroten in de eerste plaats (deel 1) de kennis over methodieken om MVO te organiseren. Hierbij wordt gebruik gemaakt van literatuur over MVO-methodieken. Daarnaast wordt het literatuuronderzoek (in deel 2) gebruikt om invulling te geven aan de methodiek; om de stappen vorm te geven. Hierbij wordt gekeken naar MVO-literatuur en ook andere (management)literatuur. Het literatuuronderzoek wordt dus bij elke vraag gebruikt om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

Literatuuronderzoek van vier MVO-methodieken

Bij de beantwoording van verschillende onderzoeksvragen (deel 1 en deel 2) wordt gebruik gemaakt van vier MVO-methodieken: GRI, AA1000, Porter en Kramer, en Nijhof et al. De kennis over de methodieken wordt voornamelijk door literatuuronderzoek verkregen; uit publicaties van en over de MVO-methodieken. In de eerste onderzoeksvraag worden de methodieken gebruikt in de selectie voor het WNF. In de overige onderzoeksvragen (deel 2) worden de vier MVO-methodieken gebruikt om de stappen in de MVO-methodiek voor het WNF concreet in te vullen.

5.1.2 Interviews

Naast literatuuronderzoek vormen interviews een belangrijke onderzoeksmethode. Voor de beantwoording van verschillende onderzoeksvragen zijn verschillende mensen geïnterviewd, zoals managers bij het WNF, stakeholders en peers (zie paragraaf 5.1.3).

Voor dit onderzoek wordt gekozen voor semi-gestructureerde face-to-face interviews en semi-gestructureerde telefonische interviews¹⁷. In dit onderzoek is steeds gekozen voor semi-gestructureerde interviews: hierbij wordt een interviewschema gebruikt, maar kan de volgorde van de vragen veranderen gedurende het gesprek. Semi-gestructureerde interviews maken het mogelijk om als interviewer toelichting te geven op vragen en door te vragen op antwoorden. Face-to-face interviews zorgen er tevens voor dat ingespeeld kan worden op non-verbale signalen. Telefonische interviews geven deze mogelijkheid niet. Telefonische interviews lenen zich voor kortere gesprekken

¹⁷ Alleen bij de stakeholdersdialoog met donateurs

en hebben als voordeel dat de belasting voor de geïnterviewde minder groot is dan bij een face-to-face interview. Om deze redenen is (in overleg) besloten de donateurs telefonisch te interviewen.

Er is bewust gekozen om *geen* enquêtes te houden. Dit onderzoek leent zich niet voor enquêtes omdat (het begrip) 'MVO' om toelichting vraagt en op antwoorden doorgevraagd moet kunnen worden. Een enquête (met gesloten vragen) geeft die ruimte niet.

Ter voorbereiding aan de interviews worden alle respondenten gemaild met de onderwerpen waarover ze geïnterviewd worden. Na het interview worden de resultaten uitgewerkt en ter goedkeuring voorgelegd aan de respondenten om de feitelijke weergave te controleren.

5.1.3 Peerreview

Bij de beantwoording van verschillende onderzoeksvragen (deel 1 en 2) wordt gebruik gemaakt van een peerreview. Hiervoor wordt bij vier organisaties (peers) onderzocht op welke wijze zij (reeds) maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bij de peers wordt gekeken naar hun aanpak (methodiek) en succesfactoren. Dit zijn aspecten die bijdragen aan het slagen (of falen) van hun methodiek. De resultaten van de peers zullen onderling vergeleken worden. Deze kennis wordt in dit onderzoek gebruikt bij de keuze van een methodiek (deel 1) en de invulling van de stappen in de methodiek (deel 2).

De peerreview bestaat uit semi-gestructureerde face-to-face interviews (paragraaf 5.1.2). Per peer wordt één interview gehouden waarin vragen worden beantwoord die te maken hebben met verschillende onderzoeksvragen.

5.1.4 Coding voor de verwerking van de stakeholdersdialoog

Voor het verwerken van een grote hoeveelheid kwantitatieve interview resultaten wordt gebruik gemaakt van 'coding'. Hierbij krijgen dezelfde soort antwoorden als het ware een 'label'. De labels maken het mogelijk de resultaten te categoriseren. Hierdoor worden resultaten onderling vergelijkbaar en kunnen conclusies worden getrokken. Door coding kunnen over betere uitspraken worden gedaan over de resultaten (Boeije, 2002).

In de stakeholdersdialoog (onderzoeksvraag 2c) wordt door verschillende stakeholders een groot aantal uitspraken gedaan. Per interview worden de resultaten opgeschreven als quotes. De quotes worden verwerkt met behulp van coding. De uitspraken met een gelijk label worden samengevoegd en vormen een 'MVO-vraagstuk'. Door coding worden de uitspraken van de stakeholders teruggebracht naar een kleiner aantal 'MVO-vraagstukken'.

5.2 Betrokken partijen

Deze paragraaf beschrijft de verschillende partijen die regelmatig betrokken zijn bij dit onderzoek, de betrokken partijen. Met de onderstaande betrokkenen wordt in dit onderzoek meerdere malen gesproken of worden de resultaten van de gesprekken bij meerdere onderzoeksvragen gebruikt.

5.2.1 MVO-klankbordgroep

Om inzicht te krijgen in de wensen, voorwaarden en mogelijkheden binnen het WNF wordt de MVO-klankbordgroep opgericht. Deze klankbordgroep zal gedurende dit onderzoek meerdere malen samenkomen. De MVO-klankbordgroep heeft verschillende functies. In bijeenkomsten:

1. Wordt door de onderzoeker uitleg gegeven over (onderdelen van het) onderzoek;
2. Wordt de deelnemers om input en advies worden gevraagd;
3. Zal de invulling, instrumenten en richtlijnen, van de MVO-methodiek getoetst worden;
4. Wordt draagvlak gecreëerd binnen het WNF. Als een deel van de managers bekend is en instemt met de stappen in de methodiek, zal dit de acceptatie van de methodiek binnen het WNF vergemakkelijken.

De MVO-klankbordgroep bevat representanten van verschillende units binnen het WNF. Iedere deelnemer zal met een eigen (andere) blik kijken naar de verschillende vragen, discussiepunten, instrumenten et cetera. *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*

5.2.2 Algemeen directeur WNF

Naast regelmatige gesprekken met unithoofden zal enkele malen met de algemeen directeur, Johan van de Gronden, gesproken worden. Als eindverantwoordelijke heeft hij een belangrijke stem in dit onderzoek. In gesprekken zal hij input leveren voor deze opdracht, zoals voorwaarden, maar ook een reactie geven op adviezen en aanbevelingen. Tevens wordt hij uitgenodigd voor verschillende klankbordgroepbijeenkomsten.

5.2.3 Peers

Voor de peerreview wordt met verschillende organisaties (peers) gesproken. Per peer wordt één interview gehouden, waarbij de interviewresultaten gebruikt worden bij de beantwoording van verschillende onderzoeksvragen.

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Een uitgebreide beschrijving van de peers staat in het gedetailleerde plan van aanpak (bijlage C).

5.2.4 De stakeholders(dialoog)

In dit onderzoek wordt een stakeholdersdialoog gehouden. Hierbij wordt een groot aantal stakeholders gevraagd wat zij van het WNF verwachten op het gebied van MVO. Uit de stakeholdersdialoog volgen MVO-vraagstukken waarop het WNF zich kan focussen (zie ook 5.1.4).

Bij de stakeholdersdialoog zullen veel verschillende stakeholdersgroepen betrokken worden. Dit zijn zowel interne stakeholders als externe stakeholders. Door de dialoog met verschillende stakeholdersgroepen te houden, krijgt men een breed inzicht in de verwachtingen en wordt inzichtelijk waar de verschillende stakeholders een overeenkomstige mening (verwachting) hebben. Per groep wordt (voor zover mogelijk) gesproken met stakeholders die representatief zijn voor hun stakeholdersgroep.

5.2.5 Begeleidingscommissie

Dit onderzoek heeft een begeleidingscommissie. Met deze commissie wordt de voortgang van het onderzoek besproken, worden analyses getoetst (zoals in onderzoeksvraag 1), wordt tussentijdse feedback gegeven op de beantwoording van onderzoeksvragen en wordt het eindoordeel gegeven over deze opdracht. Gedurende dit onderzoek wordt met regelmaat met de leden uit de begeleidingscommissie gesproken.

De begeleidingscommissie bestaat uit: Fredo Schotanus (Universiteit Twente), André Nijhof (Universiteit Twente), Patrick Tazelaar (Significant) en Leon Berger (WNF).

5.3 Het plan van aanpak per onderzoeksvraag

Per onderzoeksvraag wordt hieronder kort het plan van aanpak gegeven. Een specifieke beschrijving per onderzoeksvraag en subvragen staat in bijlage C.

Deel 1 – Selectie van een MVO-methodiek voor het WNF

1. Welke methodiek om MVO te organiseren sluit het beste aan bij het WNF?
 - Literatuuronderzoek naar vier MVO-methodieken. Dit zijn: GRI, AA1000, Porter en Kramer en Nijhof et al.;
 - Peerreview *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*;
 - Een interview met de algemeen directeur en een (eerste) bijeenkomst met de MVO-klankbordgroep om toelichting te geven op de opdrachtaanpak en voorwaarden voor de MVO-methodiek voor het WNF op te stellen;
 - Multi Criteria Decision Modelling (MCDM) om op basis van de voorwaarden (criteria) een keuze te maken uit de MVO-methodieken (alternatieven) voor het WNF.

Deel 2 – Opstellen van de MVO-methodiek voor het WNF

2. Hoe kan het WNF haar focus op MVO-vraagstukken bepalen?

- Literatuuronderzoek naar een focusmethode (instrumenten en richtlijnen). Hiervoor worden de vier MVO-methodieken en aanvullende literatuur gebruikt;
 - De aanpak en ervaringen van de peers (peerreview) wordt gebruikt voor de methode om de focus vast te stellen;
 - De tweede bijeenkomst met de MVO-klankbordgroep en de algemeen directeur om inzicht te krijgen in de wensen en/of vereisten voor de methode om de focus vast te stellen. Met behulp van deze voorwaarden wordt de focusmethode vastgesteld;
 - Literatuuronderzoek naar een stakeholdersanalyse en –dialoog. Dit literatuuronderzoek moet inzicht geven in manieren om de stakeholders in kaart te brengen en een dialoog met hen te voeren;
 - Het analyseren van de stakeholders van het WNF. Hiervoor wordt ook de MVO-klankbordgroep en de algemeen directeur om input gevraagd. Deze analyse moet inzichtelijk maken met welke stakeholders van belang zijn voor het WNF;
 - Het interviewen van stakeholders van het WNF (stakeholdersdialoog). In de interviews wordt gevraagd wat zij op het gebied van MVO van het WNF verwachten;
 - Coding om de resultaten uit de stakeholdersdialoog te structureren;
 - In de derde bijeenkomst met de MVO-klankbordgroep wordt de focusmethode toegelicht en wordt met de input van de leden en de algemeen directeur een voorstel voor de focus opgesteld.
3. Hoe kan het WNF doelstellingen voor MVO-vraagstukken bepalen?
- Literatuuronderzoek naar de formulerings- en inhoudelijke kenmerken van MVO-doelstellingen. Vanuit deze kennis wordt een instrument en richtlijnen opgesteld waarmee MVO-doelstellingen opgesteld kunnen worden;
 - Afstemming met het WNF over het instrument en richtlijnen om MVO-doelstellingen op te stellen.
4. Op welke wijze kan het WNF haar MVO verantwoorden?
- Literatuuronderzoek naar verschillende manieren om MVO te verantwoorden;
 - Aanvullend wordt bij de MVO-methodieken (literatuuronderzoek) en peerreview (interview) gekeken naar de aanwezige verantwoordingsvormen;
 - Gesprekken met leden van de MVO-klankbordgroep worden gebruikt om het WNF te adviseren over de wijze waarop ze verantwoording kan afleggen over MVO. Het advies aan het WNF over de verantwoording zal aansluiten op aanwezige verantwoordingsvormen.
5. Op welke wijze kan MVO geborgd worden binnen het WNF?
- Literatuuronderzoek naar borgingsmaatregelen of (een) borgingsmodel in managementliteratuur en MVO-literatuur. Dit zal de basis worden voor een borgingsmodel binnen de methodiek Hofmijster;
 - Analyse van de borgingsmaatregelen en succesfactoren in de MVO-methodieken (literatuuronderzoek) en peerreview (interview). Dit kan het aantal borgingsmaatregelen uitbreiden. Tevens zullen conclusies getrokken worden over de belangrijkste maatregelen (succesfactoren) om MVO te borgen;
 - Gesprekken met leden van MVO-klankbordgroep om inzicht te krijgen in de borgingsmaatregelen die aansluiten bij het WNF. Deze kennis zal gebruikt worden voor de advisering van het WNF over de borging van MVO;
 - Afstemming van het advies over de borging door het houden van de vierde bijeenkomst met de MVO-klankbordgroep en te spreken met de algemeen directeur.

5.4 Validiteit van onderzoeksresultaten

Dit onderzoek bestaat uit verschillende (kwalitatieve) onderzoeksmethoden. Om de validiteit (geldigheid) van resultaten en conclusies te vergroten is een aantal maatregelen genomen.

Validiteit van resultaten uit interviews en gesprekken

Gedurende dit onderzoek worden verschillende interviews gehouden, zoals voor de peerreview en de stakeholdersdialoog. Per interview worden de resultaten uitgewerkt. Om de feitelijke weergave te controleren worden de resultaten teruggekoppeld naar de geïnterviewde. Hen wordt vervolgens gevraagd om feedback en een akkoord te geven op de resultaten. Dit vergroot de betrouwbaarheid en geldigheid (validiteit) van de interviewresultaten en de daaruit voortvloeiende analyses.

Naast interviews is regelmatig op individuele basis gesproken met leden van de MVO-klankbordgroep en de algemeen directeur. De gespreksresultaten zijn teruggekoppeld in de bijeenkomsten met de MVO-klankbordgroep. Hierdoor wordt gecontroleerd of de gesprekken op een correcte wijze zijn geïnterpreteerd. Dit vergroot de betrouwbaarheid en geldigheid (validiteit) van de resultaten en analyses.

Validiteit van de stakeholdersdialoog

In de stakeholdersdialoog wordt per stakeholdersgroep (voor zover mogelijk) met representatieve stakeholders gesproken. Hierbij dient wel een opmerking over de validiteit van de dialoog gemaakt te worden. De representanten per stakeholdersgroep verschillen in representativiteit. Bijvoorbeeld de *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*.

Voor een stakeholdersgroep met een grote omvang is dat niet te zeggen. Doordat de populatie van deze groep dermate groot is en met een beperkt aantal stakeholders wordt gesproken kunnen de geïnterviewden *geen* uitspraken doen namens de stakeholdersgroep. *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd* Bij deze groepen wordt met stakeholders gesproken waarvan aangenomen mag worden dat zij in enige mate representant zijn. *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*. De uitspraken moeten hierdoor gezien worden als een indicatie per stakeholdersgroep.

Validiteit van de invulling van de stappen in de MVO-methodiek

De invulling van de stappen in de MVO-methodiek wordt gebaseerd op verschillende onderzoeksmethoden, zoals resultaten uit literatuuronderzoek, een peerreview, interviews en afstemming met de MVO-klankbordgroep. De exacte invulling van de stappen wordt onder meer bepaald door *methodentriangulatie*. Dit betekent dat als de resultaten en conclusies uit verschillende onderzoeksmethoden gelijk zijn, de validiteit van de conclusies hoger is. Dit geldt bijvoorbeeld voor succesfactoren voor de borging van MVO. Uit de peerreview en het literatuuronderzoek kunnen over succesfactoren conclusies worden getrokken. Daar waar deze overeenkomen, is het aannemelijk dat dat dit de succesfactoren voor de borging van MVO zijn.



De selectie van een MVO-methodiek voor het WNF

Hoofdstuk 6 Het bepalen van de methodiek om MVO te organiseren

Voor het organiseren van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) zijn verschillende methodieken¹⁸ die een werkwijze geven. De methodieken hebben allen een eigen insteek, aanpak en vertonen onderlinge verschillen, maar ook overeenkomsten. Om voor het Wereld Natuur Fonds (WNF) te bepalen op welke manier MVO georganiseerd moet worden, zal een methodiek de leidraad gaan vormen. In dit hoofdstuk wordt bepaald welke methodiek het beste aansluit bij het WNF. Hiermee wordt antwoord gegeven op de eerste onderzoeksvraag: *Welke methodiek om MVO te organiseren sluit het beste aan bij het WNF?*

Om antwoord te geven op die vraag worden vier verschillende MVO-methodieken bestudeerd. In de eerste paragraaf (6.1) worden acht criteria geïntroduceerd waarop de methodieken vergeleken worden. In paragraaf 6.2 wordt per methodiek een korte omschrijving gegeven, waarna de methodieken worden getoetst en vergeleken op acht criteria. Paragraaf 6.3 bekijkt welke methodieken gebruikt worden door peers: 'goede voorbeeld'-organisaties op MVO-gebied en het internationale WWF-secretariaat (WWF International). Voor de keuze van een methodiek spelen de (rand)voorwaarden van het WNF een belangrijke rol. In paragraaf 6.4 worden deze uiteengezet en vertaald naar selectie-eisen of -voorkeuren. De daadwerkelijke keuze wordt in paragraaf 6.5 gemaakt. In deze paragraaf staat tevens een globale beschrijving van de gekozen methodiek. Afsluitend worden tussentijdse conclusies worden getrokken (paragraaf 6.6)

6.1 Acht criteria om MVO-methodieken te vergelijken en toetsen

Om te bepalen welke methodiek het WNF zal gebruiken om MVO te organiseren wordt een viertal methodieken nader bekeken. Om voor het WNF een keuze te maken worden de methodieken op een aantal punten met elkaar vergeleken. Hiervoor worden de vijf criteria gebruikt die Göbbels en Jonker hanteren in een vergelijking van twee MVO-methodieken (2003, p.56). In de gesprekken met het WNF kwam ook een aantal onderwerpen naar voren die relevant zijn voor de vergelijking en selectie van een methodiek, maar geen deel uitmaken van de vijf criteria van Göbbels en Jonker. Dit zijn 'focus op sociale en/of milieuaspecten', 'verslaglegging' en 'audit'. Deze drie criteria zijn toegevoegd aan de lijst. De onderstaande omschrijving van de criteria is onder meer gebaseerd op de resultaten die Göbbels en Jonker in hun artikel gebruiken. Op de volgende acht criteria worden de methodieken met elkaar vergeleken:

1. Bereik;
2. Basisprincipe;
3. Mate van concreetheid¹⁹;
4. Methodologisch perspectief;
5. Focus op sociale en/of milieuaspecten;
6. Verbeteringsperspectief;
7. Verslaglegging;
8. Audit.

Criterium 1: Bereik

Dit criterium beschrijft voor welke sector of organisatiesoort de methodiek toepasbaar is. Het bereik kan de bijvoorbeeld de hele waardeketen (value chain), de organisatie en haar stakeholders of specifieke bedrijfsonderdelen zijn. Per methodiek wordt het bereik beschreven.

Criterium 2: Basisprincipe

Dit is het uitgangspunt van de methodiek waaraan moet worden voldaan wil de methodiek om MVO te organiseren, slagen. Een basisprincipe vormt als het ware het 'fundament' of grondbeginsel (Van Dale, 2007) van de methodiek. Een voorbeeld van een basisprincipe is 'stakeholdersbetrokkenheid', waarbij in alle fases van de methodiek stakeholders betrokken moeten worden, wil de methodiek succesvol zijn. Per methodiek wordt het basisprincipe kort beschreven.

¹⁸ Een methodiek is een *geheel van te volgen werkwijzen om een bepaald doel te bereiken*. Een MVO-methodiek heeft als doel het maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen een organisatie gestructureerd te organiseren (paragraaf 3.2).

¹⁹ Afgeleid van het criterium 'normatief prescriptief', van Göbbels en Jonker (2003, p.56)

Criterium 3: Mate van concreetheid

Bij een concrete methodiek zijn de stappen duidelijk en bepaald (Van Dale, 2007). Bij de beoordeling van de mate van concreetheid wordt meegenomen in hoeverre de methodiek prescriptief (voorschrijvend) is. Het tegenovergestelde van een concrete methodiek is een abstracte methodiek, waarbij zijn stappen algemeen verwoord en in het algemeen minder direct of praktisch bruikbaar.

Per methodiek wordt aangegeven in welke mate de stappen concreet zijn. Hierbij wordt de volgende verdeling gebruikt. De methodiek is:

- Concreet en behoorlijk prescriptief – De stappen zijn duidelijk omschreven en de methodiek bepaalt 'hoe het zal moeten zijn'. De methodiek is als het ware het startpunt, om van daaruit te kijken hoe de werkelijkheid moet worden aangepast om aan (het ideaalbeeld van) de methodiek te voldoen (Loobuyck, 2006). Voorbeelden hiervan zijn ISO-normen (Vinkenburg, 2001, p.46);
- Concreet en enigszins prescriptief – Hierbij zijn de stappen omschreven en heeft de organisatie (enige) vrijheid in de invulling of toepassing van de stappen. Een organisatie kan bijvoorbeeld zelf bepalen met welke indicatoren MVO-vraagstukken worden gemeten (Cooymans en Hintzen, 2000);
- Abstract – De methodiek is vooral conceptueel. Hierbij zijn de stappen algemeen verwoord en ontbreekt de beschrijving van de aanpak.

Criterium 4: Methodologisch perspectief

Jonker (mei 2007) beschouwt een methodiek als een 'stappenplan' om een doel te bereiken. De wijze waarop deze methodiek wordt uitgevoerd hangt volgens hem samen met de *methodologie*, die als het ware 'achter' de methodiek schuil gaat. De methodologie geeft 'vorm' aan de methodiek en bepaalt dus hoe de methodiek wordt uitgevoerd. De methodologie managet als het ware de methodiek (Jonker, mei 2007).

Bijvoorbeeld: twee methodieken A en B bestaan uit vier opeenvolgende stappen. De methodologie bepaalt dan *hoe* de stappen worden doorlopen. In methodiek A is dat gericht op ontwikkeling en verandering. In deze methodiek gaat het om het proces dat wordt doorlopen en niet primair om de resultaten die worden behaald. De methodologie is procesgericht (Jonker, mei 2007). In methodiek B gaat het om de resultaten. Iedere stap in deze methodiek is gericht op de uitkomsten en *niet* op de verandering. Dit wordt veroorzaakt door de achterliggende methodologie: deze is diagnostisch (Jonker, mei 2007). Alles in de methodiek richt zich op de diagnose. Hiervoor is dan een gestructureerde, voorgeschreven aanpak gegeven.

Het onderscheid in methodologie is relevant voor de keuze van een MVO-methodiek. De methodologie bepaalt immers de 'insteek'. Kiest de organisatie voor een diagnostische methodologie dan krijgt men richtlijnen voor het uitvoeren van de methodiek om bepaalde resultaten te behalen. Bij een procesgerichte methodologie is daarin vrijheid en ligt de nadruk op de ontwikkeling. Voor een procesgerichte methodologie is criterium 6 ('Verbeteringsperspectief') daarom een indicator.

Bij de toetsing op dit criterium wordt gekeken welke *methodologie* achter de methodiek zit: gericht op de verandering en ontwikkeling (procesgericht) of gericht op de diagnose (diagnostisch gericht).

Criterium 5: Focus op sociale en/of milieuaspecten

Een methodiek kan van origine gericht zijn op sociale aspecten en/of milieu aspecten. Bij dit criterium wordt aangegeven waar de focus op ligt. Indien de focus op één van de aspecten ligt, dan wordt gekeken of uitbreiding met andere aspecten mogelijk is. Dit kan bijvoorbeeld aangegeven worden in de methodiek of in publicaties over de methodiek. Per methodiek wordt aangegeven in welke mate sociale en/of milieuaspecten onderdeel uitmaken van de methodiek.

Criterium 6: Verbeteringsperspectief

Bij het verbeterperspectief wordt per methodiek bekeken of en op welke wijze kwaliteitsverbetering wordt bewerkstelligd. De NEN-ISO 8402²⁰ verstaat onder (kwaliteits)verbetering: "*Acties (...) om de doeltreffendheid en de doelmatigheid van activiteiten en processen te vergroten om zodoende extra voordelen te leveren aan zowel de organisatie als haar klanten*" (uit Tillema, 2002, p.29).

In de eerste plaats wordt gekeken of het verbeteren onderdeel uitmaakt van de methodiek. Indien dat

²⁰ Norm voor kwaliteit, het geheel van de organisatorische structuur en verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het ten uitvoer brengen van kwaliteitszorg (NEN-ISO 8402)

het geval is wordt nagegaan op welke manier dit gebeurt, bijvoorbeeld expliciet als een aparte stap of impliciet in alle stappen van de methodiek.

Een expliciete stap is bijvoorbeeld een 'evaluatiestap'. Zoals die terugkomt in de cyclus van Deming, de Plan-Do-Check-Act-cyclus (Göbbels en Jonker, 2003). Deze cyclus verbetert in vier opeenvolgende activiteiten de kwaliteit systematisch. In deze methodiek staat 'plan' synoniem voor het bepalen en voorbereiden van de veranderingen die wenselijk zijn, 'do' voor het uitvoeren van veranderingen, 'check' voor evalueren en observeren van de resultaten en 'act' voor het analyseren, borgen en bijsturen op de resultaten (Rienzo, 1993, p19-29).

De andere mogelijkheid is om continu te verbeteren. Vaak wordt dit geformuleerd in één van de (basis)principes van een methodiek. Verbetering wordt dan een dynamisch systeem, waarbij de verbeteringen constant onderdeel zijn van alle processen (stappen) (Giunipero en Brewer, 1993, p.41).

Per methodiek wordt aangegeven óf en op welke wijze (continue) verbetering deel uitmaakt van de methodiek.

Criterium 7: Verslaglegging

Bij dit criterium gaat het om de manier waarop 'verslaglegging' onderdeel uitmaakt van de methodiek. Verslaglegging is een vorm van verantwoording. De 'verslaglegging' kan expliciet als stap, maar kan ook minder duidelijk of niet naar voren komen in de methodiek. Dit wordt per methodiek aangegeven.

Criterium 8: Audit

Voor dit criterium wordt gekeken of en op welke wijze een audit is opgenomen in de methodiek. Een audit is een (periodieke) beoordeling door een onafhankelijke externe partij. Een audit is een (goed)keuring van de wijze waarop de MVO-methodiek is toegepast. Dit kan de organisatie, maar ook andere belanghebbenden een waarborg geven voor de kwaliteit van het proces (AccountAbility, 2001, p.47).

Een audit kan een verplicht, optioneel of geen onderdeel zijn van de methodiek. Dit wordt per methodiek aangegeven.

6.2 Vergelijking en toetsing van vier MVO-methodieken

In deze paragraaf wordt een viertal methodieken nader bekeken. Deze methodieken worden gebruikt om te bepalen welke methodiek bij het WNF past. Hierbij is gekozen voor methodieken die gericht zijn op het opnemen van MVO in de organisatie en een werkwijze bevatten. Er wordt dus niet gefocust op specifieke MVO-vraagstukken als hout, palmolie of visserij. De methodieken bevatten ook geen voorgeschreven doelstellingen of normen voor MVO-vraagstukken. Hierdoor kan het WNF zelf bepalen welke doelstellingen zij nastreeft en hoe ambitieus deze zijn. De vier methodieken om uit te selecteren zijn: GRI-richtlijnen, AA1000, de methodiek van Porter en Kramer en de methodiek van Nijhof, Karssing en Fisscher (Nijhof et al.).

In de paragrafen 6.2.1 t/m 6.2.2 worden de vier MVO-methodieken behandeld. Van iedere methodeik wordt eerst de achtergrond geschetst, worden de uitgangspunten en de stappen in de methodiek beschreven. Daarna worden de acht criteria uit paragraaf 6.1 behandeld. De laatste paragraaf (6.2.5) zet de methoden naast elkaar.

6.2.1 GRI richtlijnen

GRI (Global Reporting Initiative) is gestart in 1997 op initiatief van CERES²¹ en het UN Environment Program. GRI is gebaseerd op samenwerking binnen een netwerk van duizenden stakeholders. In dit netwerk zitten bedrijven als Alcan Inc, BP, Shell, maar ook NGO's en vertegenwoordigers van universiteiten. Sinds 2006 heeft GRI haar G3 (derde generatie) verslagleggingsrichtlijnen uitgegeven²². GRI is een verslagleggingsrichtlijn voorzien van een methodiek. Deze paragraaf gaat daar verder op in.

²¹ Coalition for Environmentally Responsible Economies, een non-overnamele organisatie (NGO)

²² In dit rapport wordt verder gesproken over 'GRI-richtlijnen'

De missie van GRI is om te voorzien in de behoefte van een wereldwijd gemeenschappelijk kader van concepten, consistent taalgebruik en meetmethoden op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Porter en Kramer (2006, p.10) geven in hun methodiek aan dat GRI in rap tempo de standaard voor MVO-verslaglegging lijkt te worden. Volgens Porter en Kramer (2006) is verslaglegging met behulp van GRI een startpunt voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Om de 'standaard' op verslaglegging te worden wil GRI een betrouwbaar en geloofwaardig kader bieden voor MVO-rapportages. Deze standaard zal door elke organisatie gebruikt moeten worden, zonder onderscheid te maken in omvang, sector of locatie (GRI, 2006, p.4).

Het GRI-verslagleggingsraamwerk bestaat uit een deel dat beschrijft *hoe* gerapporteerd moet worden en een deel dat beschrijft *wat* gerapporteerd moet worden. Dit onderzoek gaat vooral (in hoofdlijnen) in op *hoe* gerapporteerd moet worden, omdat dit hoofdstuk zich vooral richt op de methodiek; de stappen, het 'hoe'²³. Hieronder worden kort drie opeenvolgende stappen uit de GRI-richtlijnen behandeld. Voor iedere stap heeft het GRI ter controle toetsen of checklists ontwikkeld²⁴:

1. De inhoud bepalen op basis van:

- a. Materialiteit – dit vormt de drempel om te bepalen wat belangrijk genoeg is voor in het verslag. Hierbij wordt gekeken naar de gevolgen op economisch gebied (bijvoorbeeld de financiën van de organisatie), sociaal gebied (bijvoorbeeld de mensenrechten) en voor het milieu. Hierbij kijkt men naar de invloed van een MVO-vraagstuk op stakeholders en hun keuzes. Hoe meer invloed, des te meer prioriteit krijgt het MVO-vraagstuk en wordt dus sneller opgenomen in de verslaglegging;
- b. Betrokkenheid van belanghebbenden – dit zijn stakeholders waaraan de organisatie denkt verantwoording te moeten afleggen;
- c. Duurzaamheidscontext – in de verslaglegging moeten de prestaties geplaatst worden in een bredere context dan alleen de organisatie. Dit kan onder meer door het koppelen van prestaties op MVO-vraagstukken aan ontwikkelingen en (erkende) publicaties op sector-, lokaal-, regionaal- en/of mondiaal niveau. Een voorbeeld is CO₂-reductie binnen een organisatie gekoppeld aan (inter)nationale afspraken;
- d. Volledigheid – de verslaglegging moet zodanig zijn dat over relevante onderwerpen bericht wordt. Hiervoor kijkt men naar de reikwijdte, afbakening en tijd.
Bij de *reikwijdte* gaat het om het aantal MVO-vraagstukken dat wordt opgenomen in de verslaglegging. Dit moet voldoende zijn om een beeld te geven van het MVO van een organisatie.
Bij de *afbakening* gaat het om de 'entiteiten': het meenemen van bijvoorbeeld een dochteronderneming in de verslaglegging (zie ook punt 3 hieronder).
Bij *tijd* gaat het om de verslaglegging van activiteiten en gebeurtenissen die binnen de verslagleggingsperiode plaatsvinden ook als ze pas op lange termijn grote gevolgen hebben;

2. De kwaliteit bepalen op basis van:

- a. Evenwichtigheid – zowel de positieve als negatieve aspecten van de prestaties worden gegeven;
- b. Vergelijkbaarheid – dit punt gaat over de vergelijkbaarheid over de jaren heen. De verslaglegging dient op een consistente manier plaats te vinden, zodat vergelijking met eerdere publicaties in opvolgende jaren mogelijk is;
- c. Nauwkeurigheid – de informatie moet nauwkeurig en gedetailleerd zijn;
- d. Tijdigheid – dit betekent dat de data kort na de verslagperiode moet worden gepresenteerd en met regelmaat moet worden gepubliceerd;
- e. Duidelijkheid – het verslag moet begrijpelijk, toegankelijk en bruikbaar zijn;
- f. Betrouwbaarheid – informatie en processen die in het verslag worden gebruikt, moeten toetsbaar zijn;

3. De afbakening bepalen – Voor de verslaglegging moet bepaald worden van welke entiteiten verslag wordt gedaan. Hierbij horen ook samenwerkingsverbanden of dochterondernemingen. Hier heeft de organisatie zeggenschap in of invloed op.

Uit de beschrijving van de bovenstaande punten blijkt dat:

²³ Voor een gedetailleerde beschrijving van het 'wat' in de GRI-richtlijnen, zie ook: <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Online/> (GRI, 2007a)

²⁴ De informatie is afgeleid van GRI (2006, p.9-21)

- De omschrijving van 'materialiteit' niet eenduidig is. Geen van de omschrijvingen van GRI geeft een helder beeld over de wijze waarop de 'drempel' en de gevolgen bepaald en geïnterpreteerd worden;
- Volledigheid (punt 1d) overlapt met 'afbakening' (punt 3).

Opvolgend aan deze stappen volgt het 'wat'-gedeelte waarin de standaardonderdelen van een GRI-rapport worden voorgeschreven en de prestatie indicatoren op economisch, milieu en sociaal gebied worden gegeven. De prestatie indicatoren beschrijven niet alleen de aspecten die (kunnen) worden opgenomen in de rapportage, maar beschrijven ook de meetmethode met daarin (eventueel) verwijzingen naar normen als ILO-normen²⁵. Voorbeelden van prestatie indicatoren (GRI, 2007b):

- Voor kinderarbeid: 'risico identificatie' en 'genomen maatregelen'.
Hierbij wordt verantwoord over de identificatie van significante risico's voor incidenten met kinderarbeid en over de maatregelen die genomen zijn om kinderarbeid te elimineren;
- Voor energie: 'directe energieverbruik uit directe primaire bronnen'.
Dit is energieverbruik voor bijvoorbeeld het productieproces. De energie wordt geleverd door onder meer olie, gas en kolen.

GRI-richtlijnen getoetst op de acht criteria

Criterium 1: Bereik

De GRI-richtlijnen stellen geen beperkingen aan de bruikbaarheid voor organisaties. In de beschrijving van de richtlijnen wordt expliciet aangegeven dat deze richtlijnen door allerlei organisaties gebruikt kunnen worden (GRI, 2006, p.4).

Criterium 2: Basisprincipes

Het basisprincipe voor de GRI-richtlijnen is optimale transparantie over de economische, milieugerelateerde en sociale gevolgen van bedrijfsvoering, producten, diensten en activiteiten voor de wereld, mensen en economieën. De transparantie is een basisonderdeel voor een effectieve relatie met belanghebbenden, investeringsbeslissingen en andere marktrelaties (GRI, 2006, p.4). In alle facetten van de GRI-richtlijnen komt de transparantie (via verantwoording) terug, bijvoorbeeld in het verantwoorden van de goede en minder goede aspecten naar alle betrokkenen en het verantwoorden van de selectie van stakeholders waaraan verantwoording wordt afgelegd.

Criterium 3: Mate van concreetheid

De GRI-richtlijnen zijn concreet en behoorlijk prescriptief. De verschillende stappen in de richtlijnen zijn voorzien van checklisten waaraan moet worden voldaan. Checklisten moeten de lezer de zekerheid geven dat de gebruiker de richtlijnen heeft toegepast op de voorgeschreven wijze. De gebruikers van de GRI-richtlijnen hebben wel enige vrijheid om te bepalen welke MVO-vraagstukken worden opgenomen in de rapportage.

Verder staat (een deel) van het rapportageformat vast. Dit zijn onderdelen die gaan over de organisatiestrategie en –profiel. Een aanzienlijk onderdeel van de GRI-richtlijnen bestaat uit prestatie indicatoren voor MVO-vraagstukken. Hierin staan voorschriften voor het verantwoorden op economische, sociale en milieuaspecten. De sociale indicatoren zijn gebaseerd op onder meer de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (Verenigde Naties) en de ILO-verklaring. Door de checklisten en de voorgeschreven indicatoren zijn de GRI-richtlijnen behoorlijk prescriptief en is deze methodiek daarom 'concreet en behoorlijk prescriptief'.

Criterium 4: Methodologische perspectief

GRI is gericht op de rapportage van resultaten. Hiervoor schrijft GRI niet alleen richtlijnen voor, maar stelt ook normen. De focus in GRI ligt op de resultaten en minder op het proces. De methodologie die bepaalt hoe de methodiek wordt uitgevoerd is voornamelijk gericht op diagnose (Jonker, 25 mei 2007).

Criterium 5: Focus op sociale en/of milieuaspecten

In de verslaglegging worden zowel de sociale- als de milieuaspecten behandeld. Voor beide aspecten zijn normen opgesteld, waarbij de meest uitgewerkte normen milieuaspecten lijken te zijn. De nadruk lijkt dus meer te liggen op de milieuaspecten dan op de sociale aspecten.

²⁵ ILO-normen zijn acht basisnormen voor arbeid die gelden bij productie van goederen. Deze zijn opgesteld door de Internationale Arbeidsorganisatie (International Labour Organisation)

Criterium 6: Verbeteringsperspectief

In de methodiek wordt geen aparte verbeteringsstap beschreven. De continue verbetering komt alleen tot uiting in de beschrijving van de toepassing van de richtlijnen (GRI, 2006, p.8). Daarin stelt men dat de verslaglegging een continu proces is. Dit proces moet leiden tot evaluatie en prestatieverbetering (GRI, 2006, p.8). Doordat prestaties gemeten worden en de voortgang gerapporteerd wordt, is het inzichtelijk op welke aspecten verbeteringen (zullen moeten) plaatsvinden. De methodiek bevat dus geen aparte verbeteringsstap en ook geen basisprincipe dat gericht is op verbetering. Verbetering ontbreekt in de methodiek en zal moeten volgen uit de resultaten die in het verslag worden gepresenteerd.

Criterium 7: Verslaglegging

De GRI-richtlijnen zijn gericht op de verslaglegging. Over iedere keuze, afbakening en het resultaat dient verslaglegging plaats te vinden. De GRI-richtlijnen worden ook als 'maatgevend' gezien, bijvoorbeeld in het MVO Referentiekader (MVO Platform, 2002, p.13). Porter en Kramer constateren ook dat de GRI-richtlijnen een standaard lijken te zijn voor MVO-verslaglegging (2006, p.10). Voor de score van deze methodiek betekent dit dat verslaglegging in de hele methodiek terugkomt.

Criterium 8: Audit

GRI biedt de optie om een externe verificatie (controle) te laten plaatsvinden. De externe controle kan door GRI of een assurance-verschaffer gebeuren. Omdat de gebruiker niet verplicht wordt een audit uit te voeren, geldt bij dit criterium de aanbeveling voor een audit.

6.2.2 AA1000

AA1000 is ontwikkeld door de Institute of Social and Ethical AccountAbility (ISEA, Londen) en werd in 1999 gepubliceerd (AccountAbility, 2001). ISEA is in 1996 opgericht als internationale organisatie waar organisaties lid van kunnen worden. Het doel van ISEA is de maatschappelijke verantwoordelijkheid en het ethische gedrag van het bedrijfsleven en de non-profit sector te vergroten (AccountAbility, 2001, p.X). ISEA ontwikkelde AA1000 om daarmee organisaties stapsgewijs maatschappelijk verantwoord te laten ondernemen²⁶. Deze methodiek geeft een aantal grondbeginselen en principes waarmee op een systematische manier MVO vorm gegeven kan worden (p.X, AccountAbility, 2001).

De methodiek kent twee belangrijke grondbeginselen: de verantwoording en de stakeholdersbetrokkenheid ('inclusiviteit') (Göbbels en Jonker, 2003, p.55). AA1000 gaat uit van het principe dat een organisatie een verantwoordelijkheid draagt ten opzichte van haar stakeholders. Hierbij gaat het om de verantwoording van zowel successen als mislukkingen naar de 'externe' (klanten en toeleveranciers) en 'interne' stakeholders (werknemers en bestuurders). AA1000 gaat er van uit dat de resultaten op MVO-gebied verbeterd kunnen worden door stakeholders te betrekken (AccountAbility, 2001, p.4). Hierbij (AccountAbility, 2001, p.14-15):

- Worden de wensen en vragen van de stakeholders in alle stadia van het proces weergegeven;
- Vindt een consultatieproces plaats;
- Houdt men rekening met de 'stille' stakeholders, zoals toekomstige generaties.

AA1000 hanteert acht principes die onder te verdelen zijn in drie categorieën²⁷:

Categorie 1 – Reikwijdte en soort bedrijfsprocessen (de scope)

1. *Volledigheid*: alle relevante activiteiten die raken aan MVO moeten betrokken worden. Dit dient verantwoord te worden aan de interne en externe stakeholders;
2. *Wezenlijkheid*: bij het verantwoorden wordt informatie opgenomen die invloed zal hebben op stakeholders en hun waardering van de MVO-vraagstukken en de organisatie. Deze informatie wordt als 'noodzakelijk' gezien en wordt samen met stakeholders bepaald;
3. *Regelmaat en tijdigheid*: de processtappen van AA1000 moeten periodiek en systematisch worden doorlopen;

Categorie 2 – Zinvolheid van informatie

²⁶ AA1000 spreekt vaak over sociale en ethische verantwoording, maar geeft aan ook milieuaspecten mee te (kunnen) nemen. Vandaar dat gesproken wordt over 'maatschappelijke verantwoording' of MVO.

²⁷ Hiervoor zijn de volgende bronnen gebruikt: AccountAbility (2001, p.14-16) en Beckett, R. en Jonker, J. (2002). AccountAbility 1000: a new social standard for building sustainability. *Managerial Auditing Journal* 17/1/2, p.36-42

4. *Kwaliteitsborging*: de kwaliteit wordt geborgd met een audit. Een audit wordt door een onafhankelijke (externe) partij uitgevoerd over de bedrijfsprocessen. Hierbij wordt gekeken naar de validiteit van de verslaglegging en de informatieverstrekking, plus het voldoen aan de wetgeving;
5. *Toegankelijkheid*: de verstrekte informatie dient voor alle stakeholders eenvoudig toegankelijk te zijn;
6. *Informatiekwaliteit*²⁸: de informatie moet vergelijkbaar zijn met voorgaande periodes, targets en benchmarks. Daarnaast dient de informatie vergelijkbaar, betrouwbaar, relevant en begrijpelijk te zijn;

Categorie 3 – Voortdurende procesbeheersing

7. *Inbedding en borging*: AA1000 streeft naar de integratie van de vier processtappen (zie onder) in de bedrijfsvoering, de systemen en het beleid van de organisatie;
8. *Continue verbetering*: het proces van de MVO-verantwoording, beoordeling en verslaglegging dient zich doorgaand te ontwikkelen.

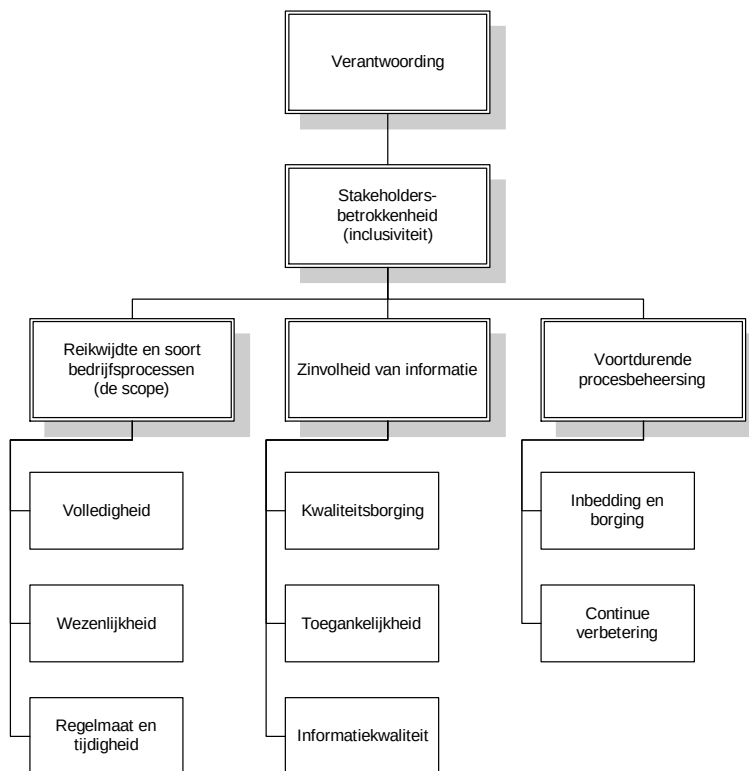
Enkele principes overlappen. Het principe 'wezenlijkheid' komt overeen met relevantie, wat één van de vereisten van de informatiekwaliteit (principe 6) is. Als aan het tweede principe wordt voldaan, wordt automatisch aan een deel van de informatiekwaliteit voldaan. Dit geldt ook voor de principe 4 (kwaliteitsborging).

Deze acht principes komen terug in de vier processtappen van AA1000²⁹. De processtappen vormen de daadwerkelijke methodiek, het stappenplan. Hieronder worden de stappen kort beschreven:

1. Planning:
 - a. Het committeren van de organisatie aan de verantwoording, beoordeling en verslaglegging alsmede het betrekken van stakeholders binnen het proces;
 - b. Het in kaart brengen van de stakeholders;
 - c. Het (her)definiëren van de huidige missie en waarden door de organisatie;
2. Verantwoording:
 - a. Het identificeren van vraagstukken met stakeholders
 - b. Het bepalen van de reikwijdte van het proces. In deze stap worden keuzes gemaakt over het geografische bereik, de betrokken eenheden, de vraagstukken, de tijdschema voor de auditcyclus, et cetera;
 - c. Het opstellen van indicatoren (prestatie indicatoren). Indicatoren laten de prestaties van de organisatie zien ten opzichte van de doelstellingen en waarden van de organisatie, de stakeholders en de maatschappij;
 - d. Het verzamelen van gegevens waardoor de resultaten op de prestatie indicatoren kunnen worden bekeken;
 - e. Het analyseren van de gegevens. Op basis van deze informatie kunnen de prestaties gemeten worden en de doelstellingen voor de toekomst worden vastgesteld;
3. Beoordeling en verslaglegging:
 - a. Opstellen van een rapport dat vergelijkbaar is met voorgaande periodes en de prestaties van de organisatie weergeeft;
 - b. Ondersteunen en organiseren van een audit. Hierbij komt een externe partij het proces en de rapportage controleren;
 - c. Het communiceren naar en feedback vragen van alle stakeholders over de rapportage en de audit;
4. Inbedding en borging:
 - a. Voor de borging van het proces worden systemen ingevoerd en ingebed in de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn systemen voor de verzameling en documentatie van informatie, interne beoordeling en evaluaties en trainingen van werknemers.

²⁸ Beckett en Jonker (p.40, 2002) splitsen dit principe op in vier principes: vergelijkbaarheid, betrouwbaarheid, relevantie en begrijpelijk. In dit onderzoek voegen we deze samen onder het kopje 'informatiekwaliteit', wat in lijn is met AA1000 (AccountAbility, 2001)

²⁹ De methodiek wordt zowel in vier stappen (AccountAbility, 2001) als in vijf stappen (Beckett en Jonker, 2002) omschreven. Hier wordt AccountAbility gebruikt, omdat dit boek de meest uitgebreide beschrijving geeft.



Figuur 6.1 – De AA1000-principes (AccountAbility, 2001, p.14)

Opmerking over AA1000

Bij het beschrijven van de processtappen valt op dat de verantwoordingsfase (stap 2) lijkt te bestaan uit twee aparte processen of functies: het bepalen van de scope, de stakeholders en prestatie indicatoren (2a t/m 2c) en de verzameling van informatie en analyseren van de informatie (2d en 2e). Om de betrouwbaarheid van metingen te waarborgen, schrijven Starreveld et al. (1994) een scheiding van dit soort functies voor. Volgens de theorie over 'functiescheiding' wordt het vaststellen van indicatoren losgekoppeld van de meting (en de controle op de metingen). Door de verantwoordelijkheden bij verschillende functies te beleggen, wordt de betrouwbaarheid van de metingen groter. Voor AA1000 zou dit een scheiding zijn in de stappen 2a t/m 2c voor het bepalen van de indicatoren en de stappen 2d en 2e voor de metingen. Indien AA1000 geselecteerd wordt voor het WNF, zullen de bovenstaande stappen aangepast worden.

AA1000 getoetst op de acht criteria

Criterium 1: Bereik

AA1000 heeft geen beperkingen voor de toepassing: alle soorten organisaties kunnen gebruikmaken van de principes en de methode. Deze methode is vooral gericht op de stakeholdersdialog om daarmee de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording alsmede de rapportage en de audit hierover te garanderen (Göbbels en Jonker, 2003, p.56).

Criterium 2: Basisprincipes

AA1000 is gebaseerd op een tweetal basisprincipes, die terugkomen in de acht principes. De basisprincipes zijn 'verantwoording' en 'stakeholdersbetrokkenheid' (of 'inclusiviteit'). Beide principes zijn leidend in de methodiek. (AccountAbility, 2001, p.14 en Göbbels en Jonker, 2003, p.57). In iedere fase worden de stakeholders betrokken en/of wordt aan hen verantwoording afgelegd. Dit is ook zichtbaar in figuur 6.1. Daarin staan de stakeholdersbetrokkenheid en de verantwoording boven de acht principes (Beckett en Jonker, 2002, p.40). Hierin staat verantwoording wel boven stakeholdersbetrokkenheid. Omdat in de omschrijving van AA1000 in de literatuur geen onderscheid in belang wordt gemaakt tussen de basisprincipes, worden beide principes als basisprincipe gekozen.

Criterium 3: Mate van concreetheid

AA1000 bestaat uit concrete stappen, waarbij de organisatie vrij is te kiezen welke aspecten ze aan wil pakken (Göbbels en Jonker, 2003, p.56). De MVO-vraagstukken en bijbehorende doelstellingen worden door de organisatie in samenspraak met stakeholders bepaald. De MVO-vraagstukken en

doelstellingen staan niet vast, maar kunnen onder invloed van de omgeving veranderen. Ondanks deze vrijheid zijn de processtappen tot in de detail omschreven. Hierbij is iedere stap onderverdeeld in één tot vijf stappen, die op hun beurt weer zijn opgedeeld in een aantal stappen. Op deze wijze ontstaan meer dan honderd stappen. Om de AA1000 processen te volgen zullen deze stappen grotendeels doorlopen moeten worden. De methodiek is in enige mate prescriptief (Göbbels en Jonker, 2003, p.56). Voor de methodiek wordt daarom gekozen voor 'concreet en enigszins prescriptief'

Criterium 4: Methodologisch perspectief

Bij de bepaling dit criterium is het verbeterperspectief een belangrijke indicator. Door de continue verbetering (zie ook criterium 6) zal de organisatie zich kunnen ontwikkelen. Dit onderliggende principes maakt de methodologie dus veranderingsgericht. In de stappen van AA1000 ligt de nadruk ook op de processen en niet op de resultaten. Vanuit methodologisch oogpunt heeft AA1000 een 'processgerichte' aanpak (Göbbels en Jonker, 2003, p.57 & ISEA, 1999, p.13 & Jonker, mei 2007)

Criterium 5: Focus op sociale en/of milieuaspecten

AA1000 richt zich van origine op de sociale en ethische verantwoording. Een uitbreiding naar het milieu is daarbij goed mogelijk, zoals AccountAbility zelf aangeeft (AccountAbility, 2001, p.5). AA1000 beschrijft vooral de wijze waarop MVO georganiseerd kan worden. Een aanpassing met de toevoeging van milieuaspecten zal niet tot moeilijkheden moeten leiden.

Criterium 6: Verbeteringsperspectief

De methodiek besteedt veel aandacht aan de inbedding van MVO in de organisatie en de continue verbetering van het proces. Dit is ook één van de acht principes waarop AA1000 gebaseerd is, namelijk 'continue verbetering'. In AA1000 is verder geen aparte verbeteringsstap beschreven, de methodiek en de organisatie verbeteren zich continu.

Criterium 7: Verslaglegging

In de methodiek wordt uitgebreid aandacht besteed aan de verslaglegging. Hoewel AA1000 de vrijheid aan de gebruiker wil geven voor de wijze van rapporteren, bijvoorbeeld mondeling of schriftelijk, geeft AA1000 wel een aantal voorwaarden waaraan de rapportage moet voldoen. Voorbeelden van voorwaarden zijn: de beschrijving van de missie en waarden, de bestuurlijke processen en de plannen voor toekomstige procescycli (AccountAbility, 2001, p.36).

Criterium 8: Audit

Een vast onderdeel van de AA1000-stappen is het afnemen van een audit door een externe partij (zie 'kwaliteitsborging', het vierde principe van AA1000). Deze stap wordt uitgebreid toegelicht in de methodiek (AccountAbility, 2001, p.38-41). Toch wordt de audit niet verplicht gesteld. Voor dit criterium wordt daarom gekozen voor 'sterk aanbevolen'.

6.2.3 Porter en Kramer

In 2006 publiceren Porter en Kramer hun visie op MVO in relatie tot de strategie van een bedrijf. Daarbij beschrijven ze een werkwijze waarop MVO, of de 'sociale dimensie', opgenomen kan worden in de strategie en de bedrijfsvoering. Er kan dus gesproken worden over een methodiek.

Uitgangspunt voor Porter en Kramer is dat MVO onderdeel is van de *kernactiviteit* van een organisatie. Zij koppelen MVO aan de *strategie* en *kerncompetenties* van een organisatie. MVO moet dus worden aangepakt als organisatiestrategie en de keuzes voor MVO zijn vergelijkbaar met de keuzes voor andere kernactiviteiten. Deze aanpak levert de organisatie vervolgens kansen op ten opzichte van concurrenten (Porter en Kramer, 2006, p.1). Deze aanpak van MVO staat in contrast met de meer gebruikelijke aanpak waarbij MVO gefragmenteerd en los van de bedrijfsstrategie wordt behandeld. Hierbij wordt vaak uitgegaan van kosten in plaats van kansen (Porter en Kramer, 2006, p.4). Porter en Kramer stellen dat de focus van de maatschappij en het bedrijfsleven vooral heeft gelegen op de frictie tussen deze twee partijen, in plaats van de gedeelde waarden (Porter en Kramer, 2006, p.7).

Toelichting op de terminologie van Porter en Kramer

Een *kernactiviteit* is de activiteit van een bedrijf waarin zij excelleert boven de concurrenten en waarop het bedrijf haar aandacht dient te richten (Kotler, 2000, p.42). Bijvoorbeeld Nike ziet het ontwerpen van schoenen en de marketing en merchandise van schoenen als kernactiviteit/-competentie. De fabricage van schoenen is uitbesteed aan Aziatische fabrieken.

De essentie van *strategie* is het onderscheiden van de concurrent door anders te opereren of andere activiteiten uit te voeren, aldus Porter (1996).

Kerncompetenties (Prahalad, Hamel, 1990, p.79-91):

1. leveren concurrentievoordeel op, omdat de kerncompetenties klanten een significante toegevoegde waarde levert;
2. hebben het potentieel om op veel producten/diensten te worden toegepast;
3. zijn moeilijk door concurrenten te imiteren.

Porter en Kramer gebruiken in hun aanpak twee theorieën van Porter: de 'Value Chain' en de 'Diamond Framework' theorie. Het organiseren van MVO bestaat uit drie stappen³⁰:

1. Identificeren van 'MVO-vraagstukken'³¹

- a. Van 'binnen naar buiten' met behulp van de Value Chain theorie(1985).
Voor alle primaire en ondersteunende processen van het bedrijf wordt de positieve en negatieve impact op de omgeving gegeven.
Voorbeelden zijn: emissie van energie door de fabricage (deel van het primaire proces) en verbod op producten die door kinderarbeid zijn geproduceerd bij de inkoop van producten (deel van ondersteunend proces);
- b. Van 'buiten naar binnen' met behulp van de 'Diamond Framework' (1990).
Externe aspecten beïnvloeden ook de bedrijfsvoering. Porter en Kramer onderscheiden voor deze aspecten vier gebieden die invloed hebben op de organisatie en het maatschappelijk verantwoord ondernemen (2006, p.5-8):
 - i. Input condities – De kwaliteit en de kwantiteit van de aanwezige input.
Een voorbeeld is kwaliteit en kwantiteit van de beroepsbevolking en het transport;
 - ii. Context voor de strategie en concurrentie – Regels en stimuli die de concurrentie beïnvloeden.
Voorbeeld zijn regels met betrekking tot intellectueel eigendom, regels tegen corruptie of ter stimulering van investeringen;
 - iii. Lokale vraag – De grootte en de kwaliteit van de vraag naar producten.
Een voorbeeld is het verschil tussen ontwikkelingslanden, waar de vraag naar primaire producten als schoon drinkwater en rijst groter is dan in ontwikkelde landen waar de vraag naar verzorgingsproducten veel groter is;
 - iv. Gerelateerde en ondersteunende industrie – De aanwezigheid van ondersteunende industrieën.
Een voorbeeld is aanwezigheid van toeleveranciers.

2. Bepalen van de focus

Niet alle MVO-vraagstukken kunnen in één keer aangepakt worden en de organisatie heeft niet op alle vraagstukken evenveel invloed. Daarom worden ze verdeeld over drie categorieën. De indeling is gebaseerd op gedeelde waarde voor het bedrijf en de maatschappij (Porter en Kramer, 2006, p.8):

- a. Algemene sociale impact – Hier geldt het belang van de maatschappij. Dit zijn kwesties waarop het bedrijf weinig invloed heeft en welke ook de concurrentiekracht op lange termijn niet aantasten.
Bijvoorbeeld: Op de CO₂-uitstoot heeft een financiële instelling weinig directe invloed, dit is een maatschappelijk 'probleem';
- b. Sociale impact op de waardeketen – Dit zijn MVO-kwesties die goed beïnvloed kunnen worden door het bedrijf in hun dagelijkse bedrijfsvoering.
Bijvoorbeeld: De CO₂-uitstoot wordt medeveroorzaakt door transporteurs;

³⁰ Bij een deel van de stappen wordt de originele Engelse terminologie gehanteerd, omdat deze duidelijker is dan een Nederlandse vertaling.

³¹ Porter en Kramer noemen dit 'issues'

- c. Sociale dimensie bij concurrentie – De omgeving beïnvloedt de concurrentiekracht van het bedrijf. Dit zijn MVO-vraagstukken die een behoorlijke invloed hebben op de concurrentiekracht van het bedrijf.

Bijvoorbeeld: De bedrijvigheid van Toyota wordt beïnvloed door CO₂-uitstoot. Eén van de doelen van Toyota is auto's zuiniger maken. Dit heeft Toyota met de Prius gedaan. Deze technologie gebruikt Toyota nu om concurrentievoordeel te behalen;

3. Opstellen van een 'Corporate Social Agenda'

Deze agenda borduurt voort op stap 2 en bepaalt de aanpak van de MVO-vraagstukken. Grofweg onderscheiden Porter en Kramer (2006, p.9-10) twee aanpakken, zie ook figuur 6.2:

- a. **Responsieve MVO:** door goed gedrag en door het verminderen van de schade die wordt aangebracht door de waardeketen van het bedrijf. Bij deze aanpak is de verantwoording en MVO-rapportage een startpunt. Porter en Kramer geven aan dat de GRI-richtlijnen hiervoor als *startpunt* gebruikt kunnen worden (2006, p.10). Zij geven tevens aan dat de organisaties proactief moeten zijn in hun aanpak en de impact van de waardeketen op de omgeving te verminderen. Responsieve MVO geldt vooral voor de categorieën a en b onder '2. het bepalen van de focus'.

Een voorbeeld is het doneren van geld aan een school door een bedrijf, zonder dat dit gekoppeld is aan een bedrijfsactiviteit of dat men concurrentievoordeel behaalt;

- b. **Strategisch MVO:** Kiezen van een meer filantropische (menslievende) strategie die op bepaalde gebieden een unieke positie bewerkstelligen, waardoor concurrentievoordeel ontstaat. Bij 'strategisch MVO' kan ook de waardeketen aangepast worden en wordt vaak een 'sociale dimensie' aan de bedrijfsactiviteiten toegevoegd. De strategische aanpak is vooral van toepassing op b en c onder '2. het bepalen van de focus'.

Een voorbeeld is het oprichten van eigen opleidingen door Microsoft in de buurt van Silicon Valley. Hierdoor krijgen mensen de juiste scholing om zo in te stromen binnen Microsoft, wat een voordeel is voor Microsoft en wordt ook de (lokale) beroepsbevolking opgeleid, wat een maatschappelijk voordeel is.

Algemene Sociale Impact	Sociale Impact op de waardeketen	Sociale dimensie bij concurrentie
MVO-vraagstukken waarop de organisatie weinig invloed heeft en welke de concurrentiekracht op lange termijn niet aantasten	MVO-vraagstukken die goed beïnvloed kunnen worden door de organisatie in hun dagelijkse bedrijfsvoering	De omgeving beïnvloedt de concurrentiekracht van de organisatie. Hieronder vallen MVO-vraagstukken die een behoorlijke invloed hebben op de concurrentiekracht van de organisatie
Responsieve MVO		Strategisch MVO

Figuur 6.2 – Opstellen van een Corporate Social Agenda (Porter en Kramer, 2006, p.9)

Porter en Kramer getoetst op de acht criteria

Criterium 1: Bereik

Porter en Kramer beperken zich niet expliciet tot een specifieke sector of organisatiesoort. Uit de omschrijving en de voorbeelden in de methodiek kan worden afgeleid dat de methodiek vooral van toepassing is op ondernemingen met een commercieel oogpunt. Zij kunnen met deze methodiek concurrentievoordeel behalen. Goede doelenorganisaties onderscheiden zich van commerciële organisaties door een maatschappelijk in plaats van een commercieel doel. Daarnaast krijgen donateurs geen product of dienst voor het geld dat ze geven. Ondanks dit onderscheid lijken goede doelenorganisaties deze methodiek toch te kunnen gebruiken. In de eerste plaats vindt tussen goede doelenorganisaties concurrentie plaats om de donateur, daarnaast streven zij een zo goed mogelijke geldbesteding na. De methodiek van Porter en Kramer lijkt hierop aan te sluiten. Daarom heeft deze

methodiek geen beperkingen in het bereik.

Criterium 2: Basisprincipes

Het basisprincipe van Porter en Kramer lijkt de koppeling van MVO (de 'sociale dimensie') aan de strategie van het bedrijf. De drie stappen in de methodiek hangen allen samen met de koppeling van MVO aan de strategie van een organisatie. MVO en de kernactiviteiten lijken niet los van elkaar benaderd te moeten worden: MVO is een kernactiviteit.

Criterium 3: Mate van concreetheid

Porter en Kramer beschrijven in hun artikel een aantal stappen die genomen kunnen worden om concurrentievoordeel te bereiken met MVO. Deze stappen zijn over het algemeen abstract omschreven. Alleen de 'instrumenten' die in Stap 1 de MVO-vraagstukken bepalen ('inside out' en 'outside in') zijn concreet. De organisatie behoudt de vrijheid in de aanpak en de keuzes. Voor de mate van concreetheid kan geconcludeerd worden dat de methodiek grotendeels abstract is.

Criterium 4: Methodologisch perspectief

De methodiek van Porter en Kramer is bedoeld om de organisatie te ontwikkelen (veranderen) om zo concurrentievoordeel te behalen. De achterliggende methodologie is dus veranderingsgericht en niet gericht op de diagnose. Bij de stappen van Porter en Kramer wordt daarom gekeken naar de verandering van de bedrijfsvoering. Porter en Kramer zijn procesgericht.

Criterium 5: Focus op sociale en/of milieuaspecten

Porter en Kramer geven niet aan welke aspecten ze betrekken. In de aanpakomschrijving en voorbeelden zijn zowel sociale- als milieuaspecten gebruikt. Daarom wordt voor deze methodiek gekozen voor beide aspecten.

Criterium 6: Verbeteringsperspectief

In de methodiek wordt geen aparte aandacht besteed aan een verbeteringsstap. Verbetering kan wel worden afgeleid uit de basisprincipes van deze methodiek. Door de koppeling van MVO aan de bedrijfsstrategie en de kernactiviteiten om concurrentievoordeel te krijgen, lijkt de methodiek te vragen om constante herbezinning en verbeteringen. Om concurrentievoordeel te behalen en behouden, dient een organisatie zich te onderscheiden van haar concurrenten. Om dit te bewerkstelligen worden (potentiële) concurrenten, technologische ontwikkelingen nauw in de gaten gehouden. In dit proces zal MVO een rol spelen, zoals zichtbaar wordt in 'strategisch MVO'. Verbetering maakt dus geen expliciet onderdeel uit van de methodiek, maar kan door de koppeling aan de bedrijfsstrategie plaatsvinden.

Criterium 7: Verslaglegging

In het artikel van Porter en Kramer wordt weinig aandacht besteed aan de verslaglegging. Porter en Kramer merken op dat het aantal rankings en MVO-rapportages sterk toeneemt (Porter en Kramer, 2006, p.2). Alleen bij de responsieve MVO geven ze aan dat verslaglegging een mogelijk startpunt is om te MVO koppelen aan de strategie. Verder gaat het artikel primair in op de zaken die van strategisch belang zijn. Er is dus weinig tot geen aandacht voor verslaglegging.

Criterium 8: Audit

Porter en Kramer behandelen in hun aanpak het onderdeel 'audit' niet. Dit wordt nergens in hun artikel genoemd.

Een aantal opmerkelijkheden

In de methodiek die Porter en Kramer beschrijven lijkt een aantal zaken te missen:

- Ondanks dat Porter en Kramer de nadruk leggen op de gedeelde waarden ontbreekt de stakeholdersdialoog in de methodiek die ze in hun artikel omschrijven. Zij beschrijven de dialoog niet en noemen het ook niet in de stappen. Dit is opvallend aangezien in de stappen wel gekeken wordt naar de impact van het bedrijf op de omgeving en vice versa;
- Verder wordt weinig aandacht besteed aan de verantwoording, ze plaatsen slechts één keer een opmerking over verslaglegging, andere verantwoordingswijzen worden in z'n geheel niet behandeld. Dit is opvallend omdat Porter en Kramer benadrukken dat het belangrijk is de krachten van de omgeving én het bedrijf te bundelen, hierbij lijkt een (korte) verantwoording op zijn plaats;

- Doordat dit artikel pas recentelijk is verschenen, ontbreken artikelen die verder doorborden op dit artikel. Hierdoor ontbreken reflecties of een verdere uitwerking van de methodiek van Porter en Kramer ten tijde van dit onderzoek.

6.2.4 Nijhof et al., MVO als cyclisch proces

Nijhof et al. (2005) en Nijhof et al. (2007) beschrijven in twee artikelen een proces om MVO te organiseren. In een aantal stappen (werkwijze) wordt omschreven hoe MVO opgenomen kan worden in een organisatie. Nijhof et al. beschrijft dus een methodiek, hoewel direct wordt aangegeven dat dit geen rechtlijnig stappenplan is (Nijhof et al., 2007). MVO is een cyclisch proces waarin een organisatie continu leert. De wijze waarop dit proces wordt doorlopen hangt samen met de strategie of insteek van de organisatie om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. In deze paragraaf wordt daar kort op in gegaan. Om dit cyclische proces om te zetten naar de praktijk beschrijven Nijhof et al. (2007) een negental kritische succesfactoren³².

MVO is een leer- en organisatieontwikkelproces, dat zich stap voor stap ontwikkelt (Nijhof et al., 2005, p.69). Dat betekent dat MVO voor iedere organisatie anders is en een rigide MVO-proces niet bestaat (Nijhof et al., 2007). Het MVO proces is een cyclisch proces dat bestaat uit drie processen plus een evaluatie, waarbij de coherentie tussen de processen belangrijk is; hoe meer de eerste drie processen samenhangen, hoe positiever de stakeholders de organisatie doorgaans beoordelen (Nijhof, 1999).

Het cyclische proces bestaat uit de onderstaande opvolgende drie processen plus de evaluatie³³:

1. Consulteren: het bepalen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid, het kader, van de organisatie. Dit wordt gedaan door interne en externe stakeholders te consulteren. Vaak wordt het kader vastgelegd in een gedragscode;
2. Integreren: integreren en verankeren van de maatschappelijke verantwoordelijkheid. In dit proces is veel aandacht voor de bewustwording en borging van de verantwoordelijkheden;
3. Verantwoorden: het afleggen van verantwoording door te monitoren en te rapporteren aan stakeholders.

Naast de drie processen staat de evaluatie. De evaluatie kan ieder moment plaatsvinden, of men in het integratieproces zit of de verantwoording. De evaluatie komt daarom *naast* de processtappen. In de evaluatie worden de reacties van stakeholders meegenomen. De evaluatie onderscheidt zich van de drie processen doordat bij een evaluatie doorgaans een derde partij betrokken is. Een evaluatie wordt ook vaak geïnitieerd door een derde partij, bijvoorbeeld een journalist die kritische vragen stelt waardoor een organisatie start met het evalueren. De drie processen worden daarentegen door de organisatie zelf worden geïnitieerd.

Nijhof et al. (2005, p.77) onderscheiden drie strategieën die een rol spelen bij de invulling van MVO binnen een organisatie. Binnen een organisatie zijn meerdere strategieën aanwezig, maar één van de strategieën zal overheersen en zal leidend zijn in het MVO proces (Nijhof et al., 2007). De drie strategieën zijn:

1. *Risicostrategie*: binnen deze strategie worden risico's geïdentificeerd, bewaakt en beheerd. Centraal staat de beperking van de reputatieschade en kosten;
2. *Identiteitsstrategie*: in deze strategie wordt uitgegaan van aspecten als trots en de vergroting van de loyaliteit binnen de organisatie;
3. *Ketenstrategie*: hierbij ziet een organisatie zich als een onderdeel van een keten en reflecteert vanuit dat gezichtspunt over haar rol en functie in de productie- en consumptieketen. De strategie is gericht op het reduceren van bijvoorbeeld milieuschade en arbeidsproblemen.

Nijhof et al. (2007) onderscheiden een negental kritische succesfactoren die ondersteunen in het organiseren van MVO in de bedrijfsvoering. Deze kritische succesfactoren zijn afgeleid uit onderzoek³⁴ in het kader van het nationale onderzoeksprogramma MVO voor het Ministerie van

³² Mondeling geprek met André Nijhof op 25 mei 2007

³³ Tekst is gebaseerd op: Nijhof, A.H.J., et al. (2007) . Kritische succesfactoren bij MVO; Nijhof, A.H.J. et al. (2005) en interview 25 mei 2007 met André Nijhof.

³⁴ Het onderzoek bestond uit casestudies bij vier bedrijven. De casestudies bestonden uit documentenanalyse en interviews (retroperspectieve gedeelte) en een analyse van uitdagingen voor het bedrijf (interveniërende gedeelte). Dit leverde ervaringsregels op die de kritische succesfactoren bepalen.

Economische Zaken in de periode 2003-2004. Hieronder staat een korte beschrijving per kritische succesfactor:

1. Een eigen definitie van MVO per organisatie – dit bestaat uit onder meer de positie, de verantwoordelijkheden en de wensen van de organisatie;
2. Een bewuste afweging van de stakeholdersbetrokkenheid – de betrokkenheid van de hoeveelheid stakeholders en het moment van betrekken hangt sterk samen met de strategie. Het kan verstandig zijn een kleine groep externe stakeholders te betrekken bij een risicostrategie. Dit verkleint de kans dat maatschappelijk onverantwoord ondernemen bekend wordt voordat een organisatie dat wenst. Het vroegtijdig betrekken van *interne* stakeholders, zoals medewerkers, levert juist voordelen op (zie punt 5);
3. Een duidelijke relatie tussen bestaande en nieuwe activiteiten – dit is het benoemen van bestaande activiteiten als 'maatschappelijk verantwoorde activiteiten'. Het herkennen en erkennen van deze activiteiten kan gebruikt worden om nieuwe activiteiten op te pakken. Een voorbeeld: een organisatie bespaart energie, maar heeft dit nooit als 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' benoemd. Door de energiebesparing als MVO te benoemen kan dit een startpunt zijn om andere besparingsmaatregelen te initiëren, zoals waterbesparing;
4. Inzicht in de wijze waarop MVO reeds belegd is in de organisatie – voor de drie MVO processen (consulteren, integreren en verantwoorden) wordt gekeken hoe deze belegd zijn. Hier gaat het vooral om het vermogen om voorbereid te zijn op nieuwe vraagstukken, zodat die vroegtijdig worden onderkend en worden opgepakt. Het gaat hier dus niet zozeer om het oppakken van alle MVO-vraagstukken;
5. Het (h)erkennen en stimuleren van de aanwezige maatschappelijke intelligentie – het is belangrijk dat de medewerkers betrokken zijn bij MVO, omdat MVO hierdoor organisatiebreed gaat leven. Zo kan het enthousiasme toenemen en kunnen nieuwe ideeën ontstaan (Nijhof et al., 2007) Om de betrokkenheid onder de medewerkers te vergroten wordt een 'bottom-up' benadering aangeraden. Hierbij krijgen de medewerkers de mogelijkheid om input te leveren voor bijvoorbeeld de kernwaarden van MVO;
6. Het concretiseren van MVO naar verschillende posities en functies – hiermee kan worden aangegeven wat per functie (en de werkzaamheden per functie) op het gebied van MVO wordt verwacht en wat MVO betekent voor de functies;
7. De zichtbaarheid van MVO in dagelijkse activiteiten – de organisatie dient haar stakeholders te overtuigen van de oprechtheid van de intenties en verantwoordelijkheden in het kader van MVO. Een manier is het zichtbaar maken van MVO in de dagelijkse activiteiten. Hiervoor kunnen voorbeelden gegeven worden van managers die besluiten bepaalde zaken te laten, of juist op te pakken in relatie tot MVO;
8. De externe borging van MVO-activiteiten – zoals het publiek bekend maken van principes, voornemens en activiteiten. Daarmee committeert een organisatie zich ook aan de uitspraken en kan daar op aangesproken worden door stakeholders;
9. Het gebruikmaken van instrumenten – verschillende instrumenten en systemen kunnen gebruikt worden voor de borging en de verbreding van MVO, zoals informatiesystemen en HRM-instrumenten. Voorbeelden van HRM-instrumenten zijn werving en selectie, training en beoordeling.

Opmerking

De beide artikelen van Nijhof (2005 en 2007) introduceren een methodiek om MVO te organiseren. Het artikel uit 2007 voegt aan het cyclische proces negen kritische succesfactoren toe. De koppeling tussen de kritische succesfactoren en het cyclische proces ontbreekt echter. De succesfactoren lijken zo een opzichzelfstaand proces te worden, terwijl dat niet de bedoeling is, aldus Nijhof (interview mei 2007). Om te waarborgen dat de lezer MVO beschouwt als een cyclisch proces waarbij de kritische succesfactoren praktische handvatten zijn, is een expliciete koppeling belangrijk. Indien deze methodiek wordt geselecteerd voor het WNF, zal deze koppeling dus gemaakt (moeten) worden. Voor de vergelijking van de methodieken in paragraaf 6.2.5 wordt uitgegaan van het cyclische proces waarbij de kritische succesfactoren onderdeel uitmaken van de methodiek.

De MVO cyclus getoetst op de acht criteria

Criterium 1: Bereik

In het artikel wordt geen beperking aangebracht voor het bereik van de methodiek. Ondanks dat de methodiek is gebaseerd op casestudies bij profit-organisaties zijn de stappen dermate 'algemeen' dat mag worden aangenomen dat de methodiek zich niet beperkt tot een specifieke sector. Dit wordt versterkt door de auteurs die benadrukken dat MVO voor iedere organisatie anders is en de strategie

van organisaties verschillend kan zijn (Nijhof et al., 2007). Er wordt dus aangenomen dat deze methodiek binnen verschillende (soorten) organisaties toepasbaar is.

Criterium 2: Basisprincipes

Uit de artikelen van Nijhof et al. lijkt de 'competentieontwikkeling' het basisprincipe voor MVO. MVO is een continu leer- en ontwikkelproces, waarin de stappen niet rechtlijnig voor te schrijven zijn (Nijhof et al., 2005, p.69). Om dit ontwikkelproces te stimuleren geeft bijvoorbeeld de vijfde succesfactor aan dat MVO onderdeel moet worden van de hele organisatie en niet enkel van de top van de organisatie.

Criterium 3: Mate van concreetheid

De methodiek van Nijhof et al. is in beperkte mate concreet. Het cyclische proces en de negen kritische succesfactoren geven in een aantal stappen aan hoe MVO georganiseerd kan worden. De omschrijving is overwegend algemeen (conceptueel) geformuleerd. Daarbij is deze methodiek weinig prescriptief; Nijhof et al. (2005, p.69) geven expliciet aan dat het cyclische proces geen vaste volgorde kent of alleen volgtijdelijk kan plaatsvinden. De processen kunnen ook simultaan plaatsvinden. Tevens hebben de negen kritische succesfactoren geen voorgeschreven volgorde en zijn ze niet gekoppeld aan het cyclische proces. Geconcludeerd kan worden dat deze methodiek abstract is.

Criterium 4: Methodologie

De methodiek van Nijhof et al. is expliciet gericht op continu leren en ontwikkelen. Iedere stap in de cyclus en de kritische succesfactoren zijn gebaseerd op een methodologie die gericht is op ontwikkeling. De methodologie is daarom procesgericht.

Criterium 5: Focus op sociale en/of milieuaspecten

In de methodiek wordt aangegeven dat MVO betrekking heeft op zowel sociale als milieuaspecten (Nijhof et al., 2007).

Criterium 6: Verbeteringsperspectief

In de evaluatiefase zorgen reacties van stakeholders en nieuwe issues voor herbezinning en verbetering van het MVO proces. Het verbeteren van de organisatievoering en het MVO proces neemt in het cyclische proces een aparte plaats in. De evaluatie staat los van de drie processtappen (consulteren, integreren en verantwoorden). De evaluatie kan gedurende alle processtappen plaatsvinden. Door de expliciete aandacht van Nijhof et al. (2007) aan de evaluatie, maakt deze wel degelijk onderdeel uit van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarom wordt het verbeteringsperspectief van deze methodiek continu.

Criterium 7: Verslaglegging

In de methodiek is verslaglegging geen doel op zich, maar vormt een middel om te verantwoorden. In de verantwoordingsfase (fase 3, cyclisch proces) wordt dan ook 'verslaglegging' als een manier genoemd om transparant te zijn.

Criterium 8: Audit

Deze methodiek bevat in haar stappen of kritische succesfactoren geen audit ter verificatie van de gegevens, of voor de verantwoording. Wel wordt aangegeven dat op productniveau keurmerken gebruikt kunnen worden om te verantwoorden. Voor deze keurmerken wordt vaak een audit uitgevoerd. Op beperkte schaal kan er dus sprake zijn van een audit, maar het complete MVO proces bevat geen audit.

6.2.5 Vergelijking tussen de MVO-methodieken

Op basis van de toetsing van de vier methodieken op de acht criteria staat hieronder een tabel met daarin de uitkomsten in enkele woorden (tabel 6.1).

Aspecten	GRI	AA1000	Porter en Kramer	Nijhof et al.
Bereik	Geen beperkingen	Geen beperkingen	Geen beperking, wel lijkt de methodiek voor commerciële bedrijven opgesteld	Geen beperkingen

			bedrijven opgesteld	
Basisprincipes	Transparantie in economische, milieugerelateerde en sociale gevolgen door verslaglegging	Stakeholders-betrokkenheid en verantwoording	Koppelen van MVO aan de organisatie-strategie	Competentie-ontwikkeling
Mate van concreetheid	Concreet en behoorlijk prescriptief	Concreet en enigszins prescriptief	Grotendeels abstract	Abstract
Methodologisch perspectief	Diagnostisch: gericht op resultaten	Procesgericht: gericht op verandering en ontwikkeling	Procesgericht: gericht op veranderingen om concurrentievoordeel te behalen	Procesgericht: gericht op verandering en ontwikkeling
Focus op sociale en/of milieu aspecten	Beide aspecten. Hierbij is milieu iets sterker aanwezig	Sociale (en ethische) aspecten. Milieu aspecten kunnen probleemloos worden toegevoegd	Beide aspecten	Beide aspecten
Verbeteringsperspectief	Het verbeteren maakt <i>geen</i> onderdeel uit van de methodiek, maar moeten uit de resultaten volgen	Continue verbetering; verbeteringen kunnen gedurende het hele proces plaatsvinden	Het verbeteren maakt <i>geen</i> expliciet onderdeel uit van de methodiek, maar kan door de koppeling aan de bedrijfsstrategie plaatsvinden	Continue verbetering, de evaluatie kan gedurende het hele proces plaatsvinden
Verslaglegging	De hele methodiek is gericht op verslaglegging	Benoemd inclusief voorwaarden voor de verslaglegging	Weinig aandacht voor de verslaglegging. Er zijn geen voorwaarden benoemd	Enige aandacht voor verslaglegging binnen de verantwoordings-fase. Verslaglegging is een middel en geen doel op zich
Audit	Aanbevolen, maar niet verplicht. Dit is een optie in de methodiek	Sterk aanbevolen, maar niet verplicht. Dit is wel een vast onderdeel in de methodiek en hiervoor zijn richtlijnen opgesteld	Niet verplicht. Geen audit aanwezig in de methodiek	Niet verplicht. Geen audit aanwezig in de stappen

Tabel 6.1 – Vergelijking van de methodieken op acht criteria

Uit de bovenstaande tabel kan een aantal dingen worden opgemerkt:

- Alle vier methodieken lijken voor profit en non-profit bruikbaar te zijn. Met uitzondering van Porter en Kramer wordt dat ook in de methodiek aangegeven;
- Geen van de basisprincipes van de methodieken is gelijk;
- Bij de methodieken die concreet zijn, wordt de verslaglegging aanbevolen of worden er voorwaarden voor gegeven. Een verklaring hiervoor kan zijn dat door de verslaglegging ook zichtbaar wordt hoe de voorgeschreven stappen zijn gevolgd;
- Eén van de methodieken heeft een diagnostische methodologisch perspectief. Hierbij is geen concrete verbeteringstap, of –principe aanwezig. Dit kan komen doordat deze methodiek alleen gericht is op de diagnose (resultaten) en de verslaglegging;
- Alle methodieken zijn van toepassing op milieu en sociale aspecten;

- Een verbeteringsstap of –principe is niet in iedere methodiek aanwezig. Zoals bij de criteriaomschrijving is verondersteld, hebben de methodieken waarbij de verbetering continu is een procesgerichte methodologie;
- Bij de methodieken die concreet zijn, is de audit meer ingebed in de methodiek. Een verklaring hiervoor kan zijn dat hiermee gecontroleerd wordt dat de voorgeschreven voorwaarden daadwerkelijk opgevolgd zijn.

6.3 MVO-methodieken die in de praktijk worden gebruikt

Naast de vergelijking van vier MVO-methodieken is voor dit onderzoek een peerreview gehouden. *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*. Bij hen is gekeken naar de wijze waarop zij MVO organiseren en benoemen zij succesfactoren. Deze succesfactoren zijn voor de geïnterviewden belangrijke factoren om het MVO te laten slagen. Dit zijn leer- en aandachtspunten voor de methodiek die voor het WNF wordt gekozen.

Deze paragraaf beschrijft per organisatie of ze een methodiek hebben toegepast en zo ja, welke. Als er geen methodiek is gebruikt, worden de stappen om MVO te organiseren beschreven en wordt ook bekeken of ze overeenkomen met de vier MVO-methodieken. Tevens worden de succesfactoren genoemd. In bijlage C (gedetailleerde plan van aanpak, onderzoeksvraag 1) staat een beschrijving van de peers.

6.3.1 PEER 1 [*Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*]

6.3.2 PEER 2 [*Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*]

6.3.3 PEER 3 [*Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*]

6.3.4 PEER 4 [*Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*]

6.3.5 Afsluitende opmerkingen

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

De volgende succesfactoren worden door meerdere organisaties in de peerreview genoemd en kunnen gebruikt worden als aandachtspunt voor de methodiek bij het WNF:

- Breng een focus aan;
- Creëer draagvlak en bewustwording onder de medewerkers;
- Heb commitment vanuit de top;
- Zorg voor voldoende tijd, middelen, geld en kennis voor MVO;
- MVO zal (op onderdelen) verplicht worden.

6.4 Voorwaarden die het WNF stelt aan de MVO-methodiek

De keuze voor een MVO-methodieken hangt samen met de (rand)voorwaarden die het WNF stelt. Om deze te formuleren is een interview met de algemeen directeur Johan van de Gronden gehouden en heeft een workshop met de klankbordgroep plaatsgevonden. Deze paragraaf beschrijft eerst de voorwaarden die het WNF stelt aan de methodiek (6.4.1). Deze voorwaarden zijn daarna vertaald naar de acht criteria uit paragraaf 6.1 waarop de methodieken worden vergeleken. Per criterium wordt aangegeven of WNF een voorkeur heeft of een eis stelt en hoe gescoord kan worden (6.4.2).

6.4.1 Voorwaarden die het WNF stelt aan de MVO-methodiek

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

6.4.2 Vertaling van de voorwaarden naar criteria

Voor de vertaling naar eisen en voorkeuren zijn de bovenstaande voorwaarden en de onderzoeksopzet (hoofdstuk 4) gebruikt. Hieronder staat per criterium een korte beschrijving van de voorwaarde van het WNF en een vertaling naar een eis of voorkeursregel. Bij een eis kan een methodiek voldoen of niet voldoen. Bij een voorkeur kan een methodiek een sterke voorkeur, de voorkeur of geen voorkeur hebben. De vertaling naar eisen en voorkeuren is uitgevoerd door de onderzoeker en gecontroleerd door het WNF (L. Berger en de MVO-klankbordgroep).

Criterium 1: Bereik

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Criterium 2: Basisprincipe

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Criterium 3: Mate van concreetheid

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Criterium 4: Methodologisch perspectief

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Criterium 5: Milieu en/of sociale aspecten

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Criterium 6: Verbeteringsperspectief

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Criterium 7: Verslaglegging

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Criterium 8: Audit

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

6.5 De keuze van de MVO-methodiek voor WNF

Om te bepalen welke methodiek het beste aansluit bij de voorkeuren en eisen van het WNF wordt de keuze gemaakt op basis van een multicriteria-beslissing. Dit staat beschreven in paragraaf 6.5.1 en de resultaten worden behandeld in paragraaf 6.5.2. Op basis van de resultaten wordt een methodiek gekozen in paragraaf 6.5.3. Afsluitend wordt de invulling gegeven aan de methodiek die voor het WNF wordt gekozen (6.5.4).

6.5.1 De criteria in de multicriteria-beslissing

Bij een multicriteria beslissing (Multi Criteria Decision Model) wordt een keuze gemaakt tussen een aantal alternatieven op basis van de score van de alternatieven op verschillende criteria. Voor dit onderzoek zijn de MVO-methodieken de 'alternatieven' waartussen men kiest en de acht eisen en voorkeuren (paragraaf 6.4.2) de 'criteria'.

Niet alle criteria wegen even zwaar, voor sommigen wordt aangegeven dat sprake is van een 'voorkeur' en andere criteria worden als 'eis' omschreven. Een 'eis' ontstaat als het WNF een criteriascore persé niet wil. De eisen zijn 'knock-out criteria', als een methodiek één of meerdere keren niet voldoet aan de eisen, kan de methodiek niet in aanmerking komen voor het WNF. Als een methodiek voldoet aan een eis, dan is deze voorzien van een 'vinkje' en anders een 'kruisje'.

Naast de eisen zijn er ook criteria waarvoor voorkeuren gelden. Door gebruik te maken van criteria waarbij een voorkeur wordt aangegeven, kan men één methodiek boven een andere methodiek prefereren. Hiervoor geldt:

- In deze multicriteria beslissing wegen de criteria met 'voorkeuren' even zwaar. Uit de bijeenkomsten bleek dat er geen onderscheid gemaakt werd tussen de verschillende criteria. Aan de criteria worden daarom geen 'gewichten' meegegeven;
- Per criterium kan wel verschillend gescoord worden: van een 'sterke voorkeur' tot 'geen voorkeur'. Om te kunnen berekenen welke methode de voorkeur krijgt, wordt aan elke score (sterke voorkeur, voorkeur en geen voorkeur) een cijfer meegegeven. Iedere keer dat een methodiek een sterke voorkeur scoort verdient de methodiek 2 punten, bij voorkeur 1 punt en geen voorkeur 0 punten. De sommatie van de punten per methodiek laat zien welke methodiek over het geheel de voorkeur krijgt; namelijk de methodiek met de hoogste score;
- De interviews wezen *niet* uit dat tussen 'geen voorkeur', 'voorkeur' en 'sterke voorkeur' een groot verschil zat. Daarom is gekozen voor een lineaire puntenverdeling.

6.5.2 Resultaten van de toetsing van de vier MVO-methodieken

In deze paragraaf staan de resultaten van de toetsing van de vier MVO-methodieken ('de alternatieven') op de acht criteria als bereik, basisprincipes en mate van concreetheid. Voor de methodieken is gebruik gemaakt van de resultaten uit tabel 6.1. Deze zijn getoetst aan de criteria (eisen en voorkeuren) uit paragraaf 6.4.2. In tabel 6.2 staan de resultaten³⁵.

Criteria/MVO-methodieken	GRI	AA1000	Porter en Kramer	Nijhof et al.	Hofmijster
Bereik <i>Wegens vertrouwelijkheid verwijderd</i>	✓	✓	✓	✓	✓
Basisprincipes <i>Wegens vertrouwelijkheid verwijderd</i>	✗	✗	✓ & VK	✓ & SVK	✓ & SVK
Mate van concreetheid <i>Wegens vertrouwelijkheid verwijderd</i>	✓	✓	✗	✗	✓
Methodologisch perspectief <i>Wegens vertrouwelijkheid verwijderd</i>	✗	✓	✓	✓	✓
Focus op sociale en/of milieu aspecten <i>Wegens vertrouwelijkheid verwijderd</i>	✓	✓	✓	✓	✓
Verbeterings-perspectief <i>Wegens vertrouwelijkheid verwijderd</i>	GVK	SVK	GVK	SVK	SVK

³⁵ Tabel 6.2 en 6.3 bevat ook de scores van de methodiek Hofmijster, deze methodiek wordt in paragraaf 6.5.3 en 6.5.4 geïntroduceerd

Verslaglegging <i>Wegens vertrouwelijkheid verwijderd</i>	SVK	SKV	GVK	VK	VK
Audit <i>Wegens vertrouwelijkheid verwijderd</i>	VK	GVK	SVK	SVK	SVK

Legenda:

- ✓ = voldoet aan de eis
 ✗ = voldoet niet aan de eis
- SVK = sterke voorkeur
 VK = voorkeur
 GVK = geen voorkeur

Tabel 6.2 – Resultaten toetsing aan criteria⁵⁰

Op basis van tabel 6.2 staat hieronder hoe voldaan is aan de eisen en de voorkeuren. In tabel 6.3 staat het aantal keer dat wel en niet voldaan is aan een eis. Tabel 6.4 toont het aantal keer dat een voorkeur wordt behaald en berekend daarmee de totaalscore. Na deze tabellen volgt een interpretatie van de resultaten.

Eisen: Aantal (wel/niet voldoen)	GRI	AA1000	Porter en Kramer	Nijhof et al.	Hofmijster
Voldoet aan de eis (✓)	3	4	4	4	5
Voldoet niet aan de eis (✗)	2	1	1	1	0
Voldoet aan alle eisen?	nee	nee	nee	nee	ja

Tabel 6.3 – Wel of niet voldoen aan de eisen⁵⁰

Voorkeur: Aantal keer & totaalscores	GRI	AA1000	Porter en Kramer	Nijhof et al.	Hofmijster
SVK = score 2	1	2	1	3	3
VK = score 1	1	0	1	1	1
GVK = score 0	1	1	2	0	0
Totaalscore (punten)	3 pt	4 pt	3 pt	7 pt	7 pt

Tabel 6.4 – Resultaten per methodiek op de voorkeuren⁵⁰

Interpretatie van de tabellen

Voor de keuze van de methodiek wordt eerst gekeken welke methodieken afvallen op basis van de gestelde eisen. Uit tabel 6.3 kan geconcludeerd worden dat geen van de methodieken voldoet aan alle eisen. Geen van de vier MVO-methodieken is direct geschikt voor het WNF om MVO te organiseren.

Uit tabel 6.4 kan worden afgelezen dat Nijhof et al. het hoogst scoort als het gaat om 'voorkeuren'. Het valt op dat deze methodiek drie keer een sterke voorkeur krijgt en niet één keer 'geen voorkeur'.

Op basis van de resultaten uit de tabellen 6.2 t/m 6.4 kan geconcludeerd worden dat Nijhof et al. van de vier MVO-methodieken het beste voldoet aan de voorwaarden van het WNF. Nijhof voldoet aan bijna alle eisen en heeft de grootste voorkeur. Doordat niet voldaan wordt aan alle eisen kan deze methodiek alleen niet één op één worden overgenomen voor het WNF.

6.5.3 De keuze van de 'methodiek Hofmijster' voor het WNF

Uit de interpretatie van de beide tabellen blijkt dat geen van de methodieken voldoet aan de voorwaarden van het WNF. Daarom wordt een op maat gesneden methodiek geïntroduceerd: de 'methodiek Hofmijster'. Deze methodiek is derhalve wel gebaseerd op de onderzochte MVO-methodieken, maar verbetert deze op de zwakke punten: daar waar niet voldaan wordt aan een eis. Omdat Nijhof et al. het beste aansluit bij het WNF zal deze methodiek als basis dienen.

6.5.4 De invulling van de methodiek Hofmijster

In deze paragraaf wordt de methodiek Hofmijster in grote lijnen uiteengezet. Omdat Hofmijster grotendeels gebaseerd is op Nijhof et al. komen de scores op de acht criteria grotendeels overeen (zie tabel 6.2 t/m 6.4). Op enkele punten zullen de andere MVO-methodieken invloed hebben op Hofmijster. Dit wordt hieronder eerst beschreven. Vervolgens worden de stappen in de methodiek Hofmijster gegeven.

Invloeden van andere methodieken op Hofmijster

Er zijn twee punten waarbij de methodiek Hofmijster beïnvloed wordt door andere methodieken:

1. Voor het derde criterium 'mate van concreetheid' heeft AA1000 invloed op Hofmijster. AA1000 voldoet immers aan de eisen van het WNF (in tegenstelling tot Nijhof et al.) en scoort als tweede op de voorkeuren (tabel 6.3 en 6.4). Voor de methodiek Hofmijster geldt:
 - Criterium 3: Mate van concreetheid
De methodiek zal richting gevend zijn, maar niet strak en rigide. Hofmijster zal dus concreet zijn en enigszins prescriptief. Hiervoor zijn de stappen van AA1000 en de instrumenten van Porter en Kramer een voorbeeld voor Hofmijster om de methodiek concreet te maken. Hierdoor voldoet dit criterium aan de eis van het WNF (zie tabel ook 6.2 en 6.3);
2. Verder kan de GRI niet volledig afgeschreven worden voor Hofmijster, ondanks dat GRI als enige methodiek niet aan twee eisen voldoet, het laagst scoort op de voorkeuren en daarom het minst geschikt is voor het WNF. GRI wordt om twee redenen niet volledig afgeschreven. **Wegens vertrouwelijkheid verwijderd**.

Concrete invulling van de methodiek Hofmijster

MVO is binnen de methodiek Hofmijster een cyclisch proces en bestaat uit de drie fasen (processtappen) en de evaluatie, zoals bij Nijhof et al. De fasen bestaan vervolgens uit vijf stappen. Deze stappen geven de fasen een concrete invulling. Hiervoor worden onder meer AA1000 en de succesfactoren uit de peerreview gebruikt. De methodiek Hofmijster bestaat uit de volgende drie fasen en vijf stappen:

Fase 1: Consulteren

1. Bepaal de focus op MVO-vraagstukken.
In deze stap wordt een focus in het aantal MVO-vraagstukken aangebracht. Bij het bepalen van de focus spelen het potentiële risico en de positieve bijdrage van een MVO-vraagstuk een belangrijke rol (zie hoofdstuk 4). Het aanbrengen van een focus en het betrekken van stakeholders komt in de peerreview als één van de succesfactoren naar voren;
2. Bepaal de doelstellingen bij de MVO-vraagstukken uit de focus.
Doelstellingen laten zien wat de ambitie van het WNF is per MVO-vraagstuk. Doelstellingen maken het mogelijk om voor MVO-vraagstukken een aanpak te bepalen, prestaties te meten en daarover te verantwoorden;

Fase 2: Integreren

3. Stel de wijze vast waarop over MVO wordt verantwoord.
In deze stap wordt de wijze van verantwoorden vastgesteld. Hierbij worden onder meer verantwoordingsvormen gekozen bij de specifieke MVO-vraagstukken en de organisatie als geheel. Vormen zijn onder meer MVO-jaarverslagen, audits en prestatie indicatoren. De verantwoordingsvorm bepaalt de manier waarop prestaties op de doelstellingen verantwoord worden;
4. Borg MVO binnen de organisatie.
Om de stappen in het cyclische proces te waarborgen zal het proces in de organisatie geborgd moeten worden. Dat betekent borging in de organisatiestructuur, het leiderschap, HRM en informatie en beheerssystemen. In deze stap spelen de volgende succesfactoren van de peers een rol: creëer draagvlak en bewustwording onder medewerkers, krijg commitment uit de top van de organisatie, zorg voor voldoende tijd, middelen (personeel en geld) en kennis, stel onderdelen van het maatschappelijk verantwoord ondernemen verplicht;

Fase 3: Verantwoorden³⁶

5. Meet resultaten en leg verantwoording af.
Uiteindelijk zullen alle prestaties van de organisatie op de doelstellingen verantwoord moeten worden. Hiervoor worden de resultaten gemonitord en zal hierover verantwoording worden afgelegd aan de interne en externe stakeholders.

³⁶ Deze fase valt buiten dit onderzoek

Fase 1,2,3: Evaluatie – De evaluatie kan gedurende alle drie de fases plaatsvinden en kunnen leiden tot aanpassingen en verbeteringen van het MVO van de organisatie. De evaluatie is een continu proces dat apart staat van drie fases in het cyclische proces.

Aan de fasen en stappen worden de negen kritische succesfactoren van Nijhof et al. gekoppeld (tabel 6.5). Deze succesfactoren worden in de methodiek Hofmijster gebruikt voor de invulling van de fasen en stappen.

Fase in de methodiek Hofmijster (i.o.m cyclisch proces Nijhof et al.)	Methodiek Hofmijster	Kritische succesfactor (incl. nr. uit Nijhof et al.)
Fase 1 – Consulteren het bepalen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie, het kader	1. Bepaal de focus op MVO-vraagstukken	1. Een eigen definitie van MVO
	2. Bepaal de doelstellingen bij MVO-vraagstukken uit de focus	2. Een bewuste afweging van de stakeholders-betrokkenheid
		4. Inzicht in de wijze waarop MVO reeds belegd is in de organisatie ³⁷
Fase 2 – Integreren integreren en borgen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Er is veel aandacht voor bewustwording en borging van verantwoordelijkheden	3. Stel de wijze vast waarop over MVO wordt verantwoord	3. Een duidelijke relatie tussen bestaande en nieuwe activiteiten
	4. Borg MVO binnen de organisatie	5. Het (h)erkennen en stimuleren van de aanwezige maatschappelijke intelligentie
		6. Het concretiseren van MVO naar verschillende posities en functies
Fase 3 – Verantwoorden het afleggen van verantwoording door te monitoren en te rapporteren aan stakeholders	5. Meet resultaten en leg verantwoording af	9. Het gebruikmaken van instrumenten
		7. De zichtbaarheid van MVO in dagelijkse activiteiten
		8. De externe borging van MVO activiteiten

Tabel 6.5 – Koppeling kritische succesfactor aan fase uit cyclisch proces

Veranderingen in Nijhof et al. ten bate van de methodiek Hofmijster

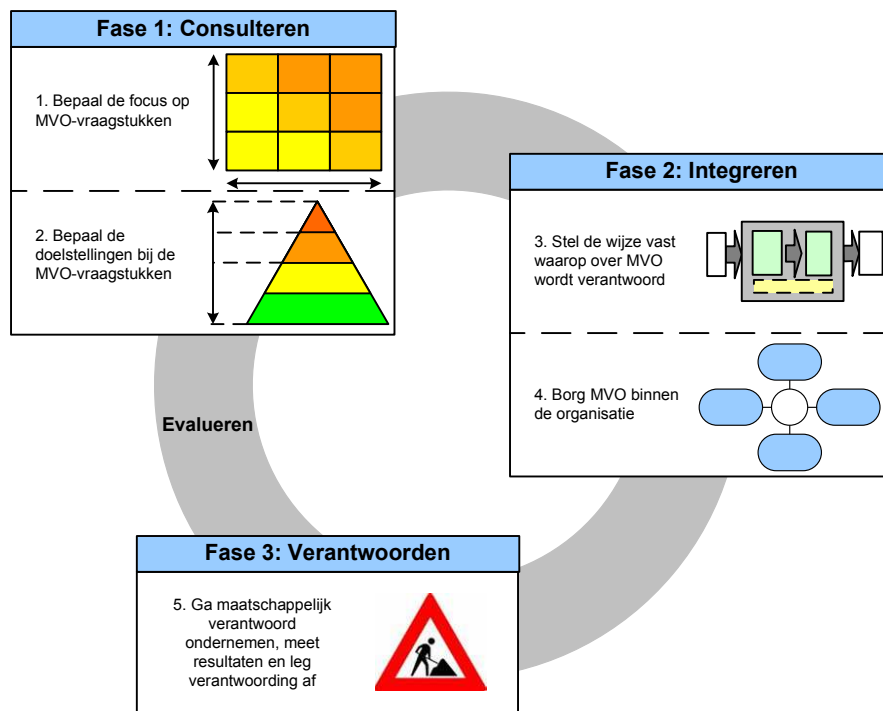
In de beschrijving van Nijhof et al. (paragraaf 6.2.4) zijn de kritische succesfactoren niet gekoppeld aan het cyclische proces. Voor de methodiek Hofmijster wordt deze koppeling gemaakt (tabel 6.5)³⁸. De kritische succesfactoren zullen bij de methodiek Hofmijster ondersteunen in de invulling van de fasen en stappen. In tabel 6.5 staan de volgende wijzigingen ten opzichte van Nijhof et al.:

- De vierde kritische succesfactor verschuift in de lijst. Succesfactor 4 wordt als eerste toegepast in de consultatiefase, waarna deze kennis ook bij de integratie wordt gebruikt;
- De negende kritische succesfactor heeft betrekking op de borging (door instrumenten) in de interne bedrijfsvoering. Daarom past deze beter bij de integratiefase en verschuift deze succesfactor in de lijst;
- Het vaststellen van de wijze van verantwoorden (stap 3, fase 2) wordt voor het daadwerkelijke verantwoorden (fase 3) geplaatst. Dit is in lijn met de opmerking over functiescheiding bij AA1000 (6.2.2), waarbij het opstellen van de verantwoordingsvormen (o.a. meetinstrumenten) gescheiden wordt van het daadwerkelijk meten en verantwoorden;
- Het vaststellen van de wijze van verantwoorden (stap 3) wordt voor de borging (stap 4) geplaatst. Deze keuze kan namelijk gevolgen hebben voor bijvoorbeeld de organisatiestructuur, de processen, procedures en de kennis en vaardigheden van werknemers.

Op basis van de beschreven fasen en stappen kan het cyclische proces van Hofmijster als volgt (schematisch) worden weergegeven (figuur 6.3). De exacte invulling van de stappen staan in de volgende hoofdstukken.

³⁷ Deze kritische succesfactor zal als eerste gebruikt worden in de consultatiefase, maar wordt ook in de integratiefase gebruikt

³⁸ Bij de verdeling wordt gebruik gemaakt van het gesprek met Nijhof op 25 mei 2007 en Nijhof et al. (2005, p.70)



Figuur 6.3 – Methodiek Hofmijster schematische weergegeven

6.6 Tussentijdse conclusies

Afsluitend aan dit hoofdstuk zullen enkele tussentijdse conclusies worden getrokken.

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de eerste onderzoeksvraag: *Welke methodiek om MVO te organiseren sluit het beste aan bij het WNF?*

De vergelijking van vier MVO-methodieken

Voor dit onderzoek zijn de vier methodieken om MVO te organiseren op acht criteria met vergeleken. Dit zijn de volgende methodieken: GRI-richtlijnen, AA1000, Porter en Kramer, Nijhof et al. Uit de onderlinge vergelijking kan geconcludeerd worden dat:

- Geen van de methodieken een beperking hebben in het bereik;
- Geen van de basisprincipes van de methodieken gelijk is;
- Twee van de vier methodieken voldoet aan de concreetheidseisen, deze methodieken hebben een prescriptief karakter;
- Een verbeteringsstap of –principe niet in iedere methodiek aanwezig is. De methodieken waarbij de verbetering een continu proces is, bevatten een procesgerichte methodologie die gericht is op ontwikkeling. De enige methodiek met een diagnostische methodologie bevat geen verbeteringsstap of –principe;
- Alle methodieken zijn van toepassing op milieu en sociale aspecten;
- Bij de methodieken die concreet zijn, wordt de verslaglegging aanbevolen of worden er voorwaarden voor gegeven;
- Bij de methodieken die concreet zijn, is de audit meer ingebed in de methodiek. Een verklaring hiervoor kan zijn dat hiermee gecontroleerd wordt dat de voorgeschreven voorwaarden daadwerkelijk opgevolgd zijn.

MVO-methodieken bij peers

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

- De peers verschillende succesfactoren noemen. De overeenkomstige succesfactoren zijn:
 - o Het aanbrengen van een focus;
 - o Het creëren van draagvlak en bewustwording onder medewerkers;
 - o Het hebben van commitment uit de top;
 - o De aanwezigheid van voldoende tijd, middelen (personeel en geld) en kennis;
 - o Het verplichten van onderdelen van MVO voor iedereen;
- De betrokkenheid van stakeholders een (belangrijk) onderdeel van MVO is en deel uit zou moeten maken van een MVO-methodiek. Toch wordt dit niet als succesfactor genoemd.

De keuze voor de MVO-methodiek; introductie methodiek Hofmijster

Bij de keuze van een MVO-methodiek is gebruik gemaakt van de acht criteria waarop de methodieken vergeleken zijn. Deze criteria zijn omgezet in eisen en voorkeuren. Uit de toetsing van de vier MVO-methodieken aan de eisen en voorkeuren blijkt dat:

- Geen van de vier MVO-methodieken voldoet aan alle eisen van het WNF. Geen van de methodieken is dus geschikt om direct gebruikt te worden bij het WNF. Daarom zal een 'op maat gesneden' methodiek noodzakelijk zijn;
- Bij de scores op de voorkeuren krijgt Nijhof et al. de grootste voorkeur. Doordat Nijhof et al. aan één eis niet voldoet en de grootste voorkeur krijgt, zal deze methodiek als basis dienen voor de MVO-methodiek voor het WNF.

Op basis van bovenstaande conclusies wordt de 'methodiek Hofmijster' geïntroduceerd om MVO bij het WNF te organiseren. Deze methodiek wordt grotendeels gebaseerd op Nijhof et al.:

- Hofmijster bestaat praktisch uit hetzelfde cyclische proces met drie fases;
- De kritische succesfactoren van Nijhof et al. worden, in een afwijkende volgorde, gebruikt voor de invulling van de methodiek.

Hofmijster onderscheidt zich van Nijhof et al. in de mate van concreetheid (eis 3). De stappen in Hofmijster zijn concreet en enigszins prescriptief. Deze zijn gebaseerd op andere MVO-methodieken en de peerreview.

De methodiek Hofmijster bestaat uit de volgende drie fases en vijf onderliggende stappen:

Fase 1: Consulteren

1. Bepaal de focus op MVO-vraagstukken;
2. Bepaal de doelstellingen bij MVO-vraagstukken uit de focus;

Fase 2: Integreren

3. Stel de wijze vast waarop over MVO wordt verantwoord;
4. Borg MVO binnen de organisatie;

Fase 3: Verantwoorden

5. Meet resultaten en leg verantwoording af.

Los van deze stappen staat de evaluatie. De evaluatie is een continu proces, dat in alle fases kan plaatsvinden.



Het opstellen van de methodiek Hofmijster

Hoofdstuk 7 Het bepalen van de focus op MVO-vraagstukken

In de consultatiefase van de methodiek Hofmijster wordt bepaald wat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) voor het WNF betekent. Deze fase bestaat in de eerste plaats uit het bepalen van de MVO-vraagstukken waarop het WNF haar aandacht moet richten, het focussen, en in de tweede plaats uit het opstellen van doelstellingen bij de MVO-vraagstukken. In dit hoofdstuk wordt de aanpak beschreven voor het bepalen van de focus. De aanpak voor het formuleren van doelstellingen wordt in het volgende hoofdstuk beschreven.

Dit hoofdstuk beschrijft dus het bepalen van de focus en geeft antwoord op de tweede onderzoeksvraag: *Hoe kan het WNF haar focus op MVO-vraagstukken bepalen?*

Hiervoor wordt eerst gekeken hoe de literatuur en peerreviews de focus bepalen (7.1). Op basis van deze kennis wordt de methode voor het WNF ontwikkeld (7.2) en concreet toegepast voor het WNF (7.3). In deze paragraaf wordt ook een voorstel gedaan voor MVO-vraagstukken waarop het WNF zich kan focussen. Afsluitend worden conclusies getrokken (7.4).

Voor de methode om de focus te bepalen gelden de volgende voorwaarden³⁹:

1. De methodiek dient praktisch toepasbaar te zijn voor het WNF.
Dit betekent een praktisch instrument dat herhaaldelijk en zelfstandig toegepast kan worden om MVO-vraagstukken in kaart te brengen en de focus te bepalen;
2. Het risico voor het WNF moet meegenomen worden in het bepalen van de focus om zo eventueel afbreukrisico en eventuele reputatieschade te beperken;
3. Het WNF wil een positieve bijdrage leveren aan de sociale en natuurlijke omgeving.

7.1 De wijze waarop in de literatuur en peerreviews de focus wordt bepaald

Deze paragraaf onderzoekt hoe het WNF haar focus kan vaststellen. Om een goed gefundeerde methode te kiezen is op twee manieren gekeken hoe een focus bepaald kan worden. Dit zijn:

- a) De MVO-methodieken (zie hoofdstuk 6). Bij de vergelijking van de methodieken is kort ingegaan op de wijze waarop de focus wordt vastgesteld. In dit hoofdstuk wordt hier verder op ingegaan (7.1.1);
- b) De peerreviews. Bij deze organisaties wordt gekeken op welke wijze zij de focus op MVO-vraagstukken hebben vastgesteld (7.1.2).

Afsluitend wordt in paragraaf 7.1.3 een aantal conclusies getrokken naar aanleiding van de paragrafen 7.1.1 en 7.1.2.

7.1.1 Literatuur: het bepalen van de focus in de vier MVO-methodieken

Deze paragraaf werkt het bepalen van de focus verder uit dan het voorgaande hoofdstuk. Deze paragraaf laat zien op welke wijze de vier MVO-methodieken een focus aanbrengen.

Iedere methodiek uit hoofdstuk 6 stelt dat een organisatie een focus moet aanbrengen, maar de mate waarin en de wijze waarop een keuze op MVO-vraagstukken wordt gemaakt verschilt per methodiek. De onderstaande tabel (7.1) geeft per MVO-methodiek aan of ze een aanpak voorschrijven voor het focussen. Daarnaast worden de factoren die de focus bepalen, beschreven. Indien bij de methodiek een figuur hoort, dan staat deze in bijlage E. Na de tabel wordt een aantal algemene en specifieke conclusies getrokken over de MVO-methodieken.

Methodiek	Focussen: kiezen van MVO-vraagstukken	Factoren die de focus bepalen
GRI	Weinig. Wel geeft het de richtlijn 'Hoe hoger de invloed op stakeholders en hoe hoger de impact, des te grotere prioriteit krijgt een MVO-vraagstukken in de	MVO-vraagstukken worden door GRI in een matrix geplaatst (bijlage E, figuur E.1). Men kijkt daarbij naar: 1) De economische omgeving en sociale impact (x-as); 2) De invloed die een MVO-vraagstuk heeft op de

³⁹ Afgeleid uit de onderzoeksopzet waarin deze voorwaarden worden behandeld (hoofdstuk 4). Dit is tevens besproken met de MVO Klankbordgroep op 27 juni 2007.

	verslaglegging'.	beoordeling en keuzes van stakeholders (y-as). Factoren die de invloed hebben op de plaatsing in de matrix zijn: aangedragen onderwerpen door stakeholders (intern en extern), onderwerpen die concurrenten oppakken, risico's van MVO-vraagstukken die bepaald zijn door experts, onderwerpen die aansluiten bij de organisatiewaarden, beleid en strategieën, kritische factoren die bijdragen aan het ondernemingssucces (GRI, 2006, p.11).
AA1000	<u>Nee</u> . AA1000 geeft geen criteria of aanpak die leidt tot een keuze of selectie van MVO-vraagstukken.	MVO-vraagstukken worden in samenspraak met stakeholders bepaald. Door een dialoog worden standpunten van stakeholders bekend. Bij MVO-vraagstukken wordt gekeken naar de invloed van het vraagstuk op de organisatie en stakeholders (AccountAbility, 2001, p.26).
Porter en Kramer	<u>Ja</u> . Porter en Kramer omschrijven twee aanpakken voor de MVO-vraagstukken: responsieve MVO en strategisch MVO (zie paragraaf 6.2.3). Figuur E.2 (bijlage E) laat zien welke aanpak bij de drie categorieën hoort. Porter en Kramer geven niet expliciet aan waarop een organisatie zich moet focussen. Wel lijkt de nadruk te liggen op de vraagstukken die vallen onder de strategische aanpak.	MVO-vraagstukken worden ingedeeld in drie categorieën: 1) De invloed die de organisatie heeft op het MVO-vraagstuk: zonder invloed 2) De invloed die de organisatie heeft op het MVO-vraagstuk: met invloed; 3) De invloed die de maatschappij heeft op de concurrentiekracht van de organisatie; Vervolgens worden de MVO-vraagstukken gerangschikt naar potentiële impact (Porter en Kramer, 2006, p.8). Hiervoor wordt geen methode beschreven.
Nijhof et al.	<u>Nee</u> . Nijhof et al. omschrijven geen aanpak om de focus te bepalen.	Een focus wordt bepaald in de consultatiefase (Nijhof et al., 2007, p.7, en 2005, p.70). In deze fase geven stakeholders hun verwachtingen aan en worden relevante MVO-vraagstukken en dilemma's gedefinieerd. De betrokkenheid van stakeholders wordt bewust afgewogen (tweede kritische succesfactor, Nijhof et al., 2007).

Tabel 7.1 – Focus bepalen in de MVO-methodieken

Conclusies over de MVO-methodieken in tabel 7.1:

Algemeen

- Drie van de vier methodieken gebruiken een dialoog met stakeholders om MVO-vraagstukken te identificeren;
- De methodieken geven verschillende betekenissen voor impact of invloed: namelijk de invloed op de stakeholder, zoals GRI of de invloed op de organisatie, zoals AA1000;
- Van de vier methodieken geeft alleen GRI een aantal factoren die bepalen of een MVO-vraagstuk tot de focus behoort van een organisatie;
- Als MVO-methodieken gebruik maken van een matrix, dan geven geen van de methodieken criteria die de verdeling op de assen bepalen. Voor de gevolgen (impact) op de organisatie en de omgeving zijn ook geen duidelijke indicatoren gegeven;
- Geen van de vier MVO-methodieken combineren risico (of negatieve gevolgen) en positieve gevolgen samen met de invloed van de eigen organisatie in één model;
- De meeste methodieken kijken niet naar de invloed van de organisatie op een MVO-vraagstuk. Terwijl vanuit het praktische oogpunt het verstandig lijkt de focus te leggen op onderwerpen waar het WNF (veel) invloed op heeft en kan uit oefenen;
- Het risico (negatieve gevolgen) wordt niet expliciet meegenomen in de methodieken, terwijl dat een belangrijk punt is voor het WNF. Wel nemen drie van de vier methodieken de invloed of impact op de organisatie mee in de focusbepaling. Risico lijkt dan onder 'impact' of 'invloed op de organisatie' te vallen;
- Positieve gevolgen, zoals omschreven in de inleiding, worden meegenomen door GRI, AA1000 en Porter en Kramer.

Specifiek

- GRI geeft factoren die invloed hebben op de plaatsing van de MVO-vraagstukken in de matrix. Hierbij geven zij echter niet aan welke factor bij welke as van de matrix hoort en of de factoren verschillende 'gewichten' hebben;
- Porter en Kramer lijken geen selectie te maken in MVO-vraagstukken. Ze maken wel onderscheid in de wijze waarop een MVO-vraagstuk wordt aangepakt. Van de twee aanpakken lijkt, met het oog op Porter en Kramer's basisprincipe 'koppelen van MVO aan de organisatiestrategie', de focus op 'strategisch MVO' te liggen. Porter en Kramer kiezen dan voor MVO-vraagstukken die een positieve invloed hebben op de concurrentiepositie;
- Voor de rangschikking van Porter en Kramer op potentiële impact wordt geen methode of criteria beschreven. Zij maken ook geen keuze of het gaat over positieve en/of negatieve impact op bijvoorbeeld de omgeving en/of de organisatie;
- AA1000 en Nijhof et al. benoemen het aanbrengen van een focus, maar geven daarvoor alleen de stakeholdersdialoog als manier om belangrijke vraagstukken te achterhalen. De wijze waarop de organisatie een (eventuele) selectie kan aanbrengen in de MVO-vraagstukken is vervolgens niet beschreven.

7.1.2 Peerreviews: het bepalen van de focus bij de PEERS

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd. In de interviews, de zogenaamde 'peerreviews', is tevens gekeken naar de wijze waarop zij hun focus vaststellen. Voor *peers* is het aanbrengen van een focus een kritische succesfactor. Hieronder wordt per organisatie bekeken of en op welke wijze zij een focus voor MVO vast hebben gesteld. *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd* Afsluitend wordt hierover kort een aantal conclusies getrokken.

PEER 1 *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*

PEER 2 *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*

PEER 3 *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*

Conclusies uit de peerreviews

- De stakeholdersdialoog wordt belangrijk gevonden. Door geen van de onderzochte organisaties is dit echter als succesfactor⁴⁰ genoemd (zie paragraaf 6.3). Een mogelijke verklaring kan zijn dat ze de stakeholdersbetrokkenheid een voor de hand liggend onderdeel vonden;
- Voor de *PEERS* is het aanbrengen van een focus een kritische succesfactor. Twee van de drie hebben hiervoor een aanpak;
- Als de organisatie een focus aanbrengt, kijkt men naar twee factoren. Van deze factoren komt één factor overeen: de impact die het MVO-vraagstuk heeft op de organisatie;
- De tweede factor verschilt per organisatie. Dit is de invloed die de organisatie heeft (*Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*) of het risico dat de organisatie loopt (*Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*). Dit kan verklaard worden door een verschil in de insteek van de organisaties. *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*;
- Bij het bepalen van de focus is bij geen van de organisaties concreet uitgewerkt hoe invulling wordt gegeven aan de factoren die de focus bepalen. Eén organisatie is bezig methoden hiervoor te ontwikkelen.

7.1.3 Conclusie uit de literatuur en de peerreview

Op basis van bovenstaande twee paragrafen kan geconcludeerd worden dat bij het vaststellen van de focus:

1. een stakeholdersdialoog gehouden moet worden;
2. er geen sluitende methode wordt geboden die voldoet aan de drie voorwaarden van het WNF, zoals die genoemd zijn in de inleiding;
3. er geen handvatten worden geboden voor het gebruiken van de methode om te focussen.

⁴⁰ Succesfactoren zijn voor de geïnterviewden belangrijke factoren om het MVO te laten slagen en reeds benoemd in paragraaf 6.3.5

7.2 De methode om de focus te bepalen

Deze paragraaf beschrijft de methode waarmee het WNF haar focus op MVO-vraagstukken kan bepalen. In het verlengde van de conclusies uit paragraaf 7.1 wordt voorgesteld voor het bepalen van de focus:

1. Een stakeholdersdialoog te houden;
2. Een focusmatrix te gebruiken om het WNF te ondersteunen in de selectie van MVO-vraagstukken.

Paragraaf (7.2.1) gaat in op de stakeholdersdialoog. De daaropvolgende paragraaf (7.2.2) beschrijft aanvullende theorie voor het focussen op MVO-vraagstukken. Deze theorie wordt toegevoegd omdat blijkt dat er geen passende methode voor het vaststellen van de focus voorhanden is. Vervolgens wordt de focusmatrix uitgelegd, deze matrix moet het WNF ondersteunen in selectie van MVO-vraagstukken (7.2.3).

7.2.1 Stakeholdersdialoog voor het bepalen van de focus

Onder MVO kunnen verschillende vraagstukken vallen. Uit de literatuur en peerreviews blijkt dat bij het bepalen van de focus op MVO-vraagstukken de betrokkenheid van stakeholders in een dialoog belangrijk is. Hieronder wordt kort aangegeven waarom de betrokkenheid van stakeholders belangrijk is. Toch is niet iedere stakeholder even belangrijk voor het WNF, zoals Nijhof et al. (2007) ook aangeven heeft als één van de negen kritische succesfactoren. Daarom wordt in deze paragraaf de manier waarop het WNF een selectie kan maken van haar stakeholders beschreven.

Het belang van stakeholders

Stakeholders zijn individuen of groepen die beïnvloed worden door de organisatie en invloed hebben op de organisatie in het bereiken van doelen (Freeman, 1984, p.64). Dit zijn interne stakeholders, zoals de directie, het personeel, de raad van toezicht en externe stakeholders als de pers, leveranciers en donateurs.

In de methodiek Hofmijster spelen stakeholders ook een belangrijke rol. Om voor het WNF te bepalen welke vraagstukken voor het WNF relevant zijn, worden interviews gehouden met interne en externe stakeholders. Een dialoog met stakeholders:

- Is een gestructureerd interactief en proactief proces om MVO-strategieën te ontwikkelen (Kaptein en Van Tulder, 2003, p.210);
- Geeft inzicht in de verwachtingen van verschillende stakeholders over de MVO-vraagstukken waarop de organisatie zich moet richten: de focus;
- Vergroot de gevoeligheid van de organisatie voor de omgeving (Waddock en Smith, 2000);
- Toont respect en betrokkenheid van de organisatie met de stakeholder (Kaptein en Van Tulder, 2003, p.210);
- Geeft de organisatie richting voor doelen, het beleid en daaruit voortvloeiende activiteiten en prestatie indicatoren (Kaptein en Van Tulder, 2003, p.209);
- Geeft de organisatie legitimiteit in haar verantwoording en vergroot het begrip van de omgeving voor de dilemma's waarmee de organisatie te maken heeft (Wheeler en Silanpää, 1997).

Voor dit onderzoek wordt een stakeholdersdialoog gebruikt om de MVO-vraagstukken te identificeren en de verwachtingen van stakeholders te achterhalen. De identificatie van MVO-vraagstukken wordt in dit hoofdstuk gebruikt voor de focus. De verwachtingen van de stakeholders per vraagstuk worden in het volgende hoofdstuk gebruikt. Dat hoofdstuk geeft handvatten om doelstellingen te bepalen.

De selectie van stakeholders

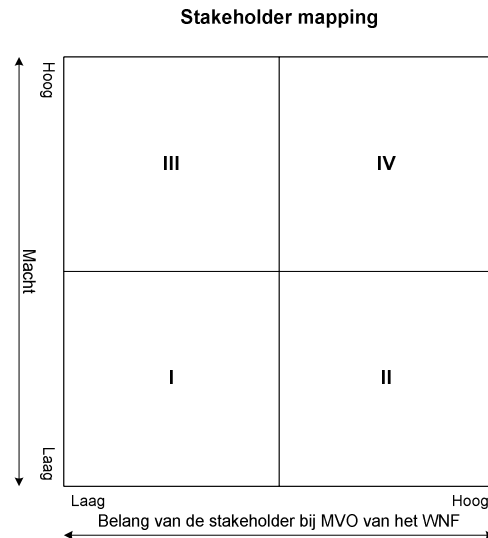
Stakeholder mapping is een manier om stakeholders te analyseren en vervolgens te selecteren. Stakeholder mapping helpt om te bepalen welke prioriteit gegeven moet worden aan de stakeholders (Johnson en Scholes, 2002, p.208). Hiervoor worden stakeholders geplaatst in de onderstaande matrix (figuur 7.1). De plaatsing van de stakeholder hangt af van:

1. De macht (y-as).

'Macht' is de mogelijkheid van de stakeholder(groep) om anderen of beslissingen te beïnvloeden, te weeg te brengen of te dwingen in een bepaalde richting (Johnson en Scholes, 2002, p.212). Hoeveel macht een stakeholder heeft, wordt afgeleid uit de formele beslissingsbevoegdheid, de informele beslissingsbevoegdheid (invloed), de beheersing van middelen via bijvoorbeeld budgetten, de kennis en kunde en de betrokkenheid bij strategische implementaties, zoals grote IT-implementaties en organisatieveranderingen (Johnson en Scholes, 2002, p.213);

2. Het verwachte belang (x-as) bij MVO van het WNF.

Het verwachte belang hangt samen met de betrokkenheid van de stakeholder met het onderwerp (MVO). Dit belang kan onder meer bepaald worden door (functionele) verantwoordelijkheid of de betrokkenheid met dit onderwerp in het verleden.



Figuur 7.1 – Stakeholdersmatrix

De matrix wordt verdeeld in vier kwadranten. Voor ieder kwadrant geldt een andere macht/belang-verhouding. Per kwadrant bestaat een strategie voor de omgang met de stakeholders (afgeleid uit Johnson en Scholes, 2002, p.208-209):

- I. *Beperkte aandacht geven* – Stakeholders in dit kwadrant zijn weinig interessant voor de organisatie. De tijd en aandacht voor deze groep zal daarom laag zijn;
- II. *Geïnformeerd houden* – De stakeholders in dit kwadrant hebben hoge verwachtingen maar relatief weinig macht. Deze stakeholders worden regelmatig geïnformeerd over de stand van zaken. Vaak worden met stakeholders in dit segment allianties gesloten om de meer machtige stakeholders (in III en IV) te beïnvloeden. Dit gebeurt bijvoorbeeld door lobbyen;
- III. *Tevreden houden* – Deze groep heeft weinig belang, maar wel veel macht en dus invloed. In het geval dat hun belang toeneemt, kunnen zij beslissingen gemakkelijk (negatief) beïnvloeden. Eén van de methoden om deze stakeholders tevreden te houden is hen goed informeren. **Wegens vertrouwelijkheid verwijderd**;
- IV. *Behandelen als sleutelfiguren* – Deze stakeholders(groepen) zijn het belangrijkste. Zij hebben veel macht en veel belang bij MVO. De tijd en aandacht voor deze groep zal daarom hoog zijn.

Voor de stakeholdersdialoog wordt vooral gekeken naar de 'sleutelfiguren' (kwadrant IV). Zij hebben veel macht en belang bij het onderwerp. Door hen in een vroeg stadium te betrekken, wordt de betrokkenheid vergroot. Beslissingen kunnen daardoor ook eerder ondersteund worden. Daarnaast zijn stakeholders uit kwadrant III belangrijk om tevreden te houden, zij hebben immers veel macht. Indien hun belang stijgt, bijvoorbeeld omdat een MVO-vraagstuk in de media komt, verschuiven ze naar het vierde kwadrant en worden het 'sleutelfiguren'. Het betrekken van deze stakeholders kan gezien worden als een voorzorgsmaatregel. Zij zijn daarom belangrijk om te betrekken in de dialoog. Kwadrant II is een interessant kwadrant, vanwege het grote belang van de stakeholders in dat kwadrant kunnen zij waarschijnlijk veel input leveren voor de MVO-vraagstukken waarop het WNF zich moet focussen. Om deze reden worden zij betrokken in de dialoog. Stakeholders uit kwadrant I zijn weinig interessant voor het WNF en worden daarom niet meegenomen in de dialoog

7.2.2 Aanvullende theorieën voor het bepalen van de focus

Uit paragraaf 7.1.3 bleek dat er geen sluitende methode wordt geboden die voldoet aan de drie voorwaarden van het WNF: praktische toepasbaarheid, het meenemen van risico's en het meenemen van positieve gevolgen (zie ook de inleiding van dit hoofdstuk). Hieronder worden daarom twee aanvullende theorieën uiteengezet die ondersteunend zijn aan de wijze waarop het WNF haar focus kan bepalen:

- Eerst wordt ingegaan op de theorie van issuemanagement. In deze theorie staan risico's centraal bij de keuze van vraagstukken;
- Daarna wordt gekeken naar Verburg en Gilbert (2006) die naast risico's, ook positieve gevolgen en 'invloed van de organisatie' mee nemen in hun indeling in MVO-vraagstukken.

Focus op MVO-vraagstukken bij issuemanagement

Voor het WNF is het beperken van het risico dat de reputatie van het WNF wordt geschaad onderdeel van de gewenste situatie (paragraaf 4.2). Issuemanagement is een methode om risico's in kaart te brengen. Binnen issuemanagement worden prioriteiten gegeven aan de vraagstukken ('issues') die:

- een grote kans hebben om voor te komen;
- een hoog potentiële impact op de reputatie, de financiën etc. van de organisatie hebben (Tulder en Zwart, 2003, p.85-86).

Een goede methode om 'issues' inzichtelijk te maken, is ze te plaatsen in een matrix. Hierbij kijkt men naar de impact op de reputatie van de organisatie (y-as) en de kans dat het voorkomt (x-as). Een voorbeeld van een issuematrix staat in bijlage F. ~~Wegens vertrouwelijkheid verwijderd~~ Omdat deze matrix zich beperkt tot het inzichtelijk maken van risico, is deze matrix niet voldoende om de focus bepalen. ~~Wegens vertrouwelijkheid verwijderd~~.

Focus op MVO-vraagstukken door Verburg en Gilbert

Verburg en Gilbert (2006) maken in hun matrix een rangschikking in MVO-vraagstukken⁴¹. De matrix (Bijlage E, figuur E.3) combineert de beheersbaarheid of invloed van de organisatie op de waardeketen (x-as) met het risico en de impact op MVO⁴² (Verburg en Gilbert, 2006, p.265). Voor de x-as kijkt men naar de invloed die de organisatie heeft in de waardeketen, van grondstof, via (toe)leverancier, naar eindgebruiker. Deze invloed kan komen door financiële, contractuele, of operationele relaties (Verburg en Gilbert, 2006, p.266). Deze as toont overeenkomsten met de driedeling van Porter en Kramer, maar verschilt in het feit dat Verburg en Gilbert (2005) kijken naar de invloed die je als organisatie uit kan oefenen. Porter en Kramer kijken ook naar de invloed die de omgeving heeft op de organisatie. Voor de plaatsing in de matrix wordt bij de y-as gekeken naar de positieve, negatieve en/of potentiële impact en risico. Voor deze as wordt niet aangegeven wat 'hoog' en wat 'laag' is. Deze as vertoont overeenkomsten met de issuematrix, GRI en deels met Porter en Kramer. De combinatie die Verburg en Gilbert in hun matrix maken, komt niet in de genoemde methodieken terug. Ondanks dat Verburg en Gilbert lijken te voldoen aan alle voorwaarden, wordt deze matrix niet één op één over genomen, omdat de invulling van de assen niet praktisch is.

7.2.3 De methode om de focus bij het WNF te bepalen

Op basis van de stakeholdersdialoog wordt een groot aantal MVO-vraagstukken bekend. De voorgaande paragrafen boden geen methode die direct toepasbaar is om de focus te bepalen. Deze paragraaf beschrijft een aanpak waarmee het WNF op een praktische manier haar focus op MVO-vraagstukken kan bepalen. De aanpak is gebaseerd op de theorie uit paragraaf 7.1 en 7.2.2. Bij de aanpak wordt rekening gehouden met de voorwaarden van het WNF (zie de inleiding van dit hoofdstuk):

De focusmatrix

Voor de MVO-vraagstukken wordt met behulp van de focusmatrix (figuur 7.2) de prioriteit van de MVO-vraagstukken bepaald. De matrix bestaat uit negen vlakken die verschillen in prioriteit. Hoe hoger de prioriteit, hoe eerder het WNF het vraagstuk aan haar 'focus' toevoegt. In de matrix staan de vraagstukken met een hoge prioriteit in de donker oranje vlakken, met een middelgrote prioriteit in de oranje vlakken en met een lage prioriteit in de gele vlakken. Voor beide assen geldt dat hoe hoger de score, des te grotere prioriteit krijgt het MVO-vraagstuk en des te eerder wordt het vraagstuk geselecteerd voor de focus. De plaatsing van de MVO-vraagstukken in de matrix wordt op een kwalitatieve manier gedaan. Dit is in lijn met de MVO-methodieken, met dat verschil dat voor deze focusmatrix richtlijnen meegegeven worden.

⁴¹ Deze rangschikking gebruiken ze om de verantwoordingswijze te bepalen (Verburg en Gilbert). Hoewel deze matrix primair bedoeld is voor de bepaling op welke wijze wel of niet verantwoord moet worden en dus niet bedoeld is om een focus aan te brengen, zijn er wel overeenkomsten met de issuematrix van de Unit Pers en aspecten die in de MVO-methodieken naar voren komen bij de focusbepaling.

⁴² Verburg en Gilbert noemen dit 'sustainability'

Richtlijnen bij de assen van de focusmatrix

Voor de plaatsing van de MVO-vraagstukken in de matrix wordt gekeken naar de volgende twee assen:

De x-as: "Invloed op het MVO-vraagstuk"

Per vraagstuk wordt gekeken naar de invloed van het WNF op het MVO-vraagstuk. Dit kan hoog, middel of laag zijn. Dit wordt bepaald door een financiële, operationele en/of contractuele relatie. Als het WNF direct invloed kan uitoefenen dan scoort het vraagstuk 'groot', als het WNF bijvoorbeeld afhankelijk is van een derde, dan wordt de invloed 'middel' en als het buiten de invloedssfeer van het WNF ligt dan wordt de score 'klein'. Dit komt overeen met de x-as van Verbarg en Gilbert (2006).

Het voorbeeld *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*.

De y-as "Potentiële gevolgen (positieve, negatieve) van het MVO-vraagstuk"

Voor het bepalen van de positie op de y-as worden per MVO-vraagstuk twee vragen gesteld. Met de eerste vraag wordt het (potentiële) risico in kaart gebracht en de tweede vraag kijkt specifiek naar de (potentiële) positieve gevolgen die het WNF kan bewerkstelligen als ze acties onderneemt op het MVO-vraagstuk.

De y-as houdt daarmee dus rekening met de tweede en derde voorwaarde van het WNF. Bij de beantwoording van beide vragen wordt uitgegaan van de wijze waarop het WNF *nu* maatschappelijk verantwoord onderneemt. Dit komt overeen met de vierde kritische succesfactor van Nijhof et al. (2007): 'Inzicht in de wijze waarop MVO reeds duurzaam belegd is in de organisatie'.

Voor de bepaling van de score op de y-as wordt antwoord gegeven op de volgende twee vragen:

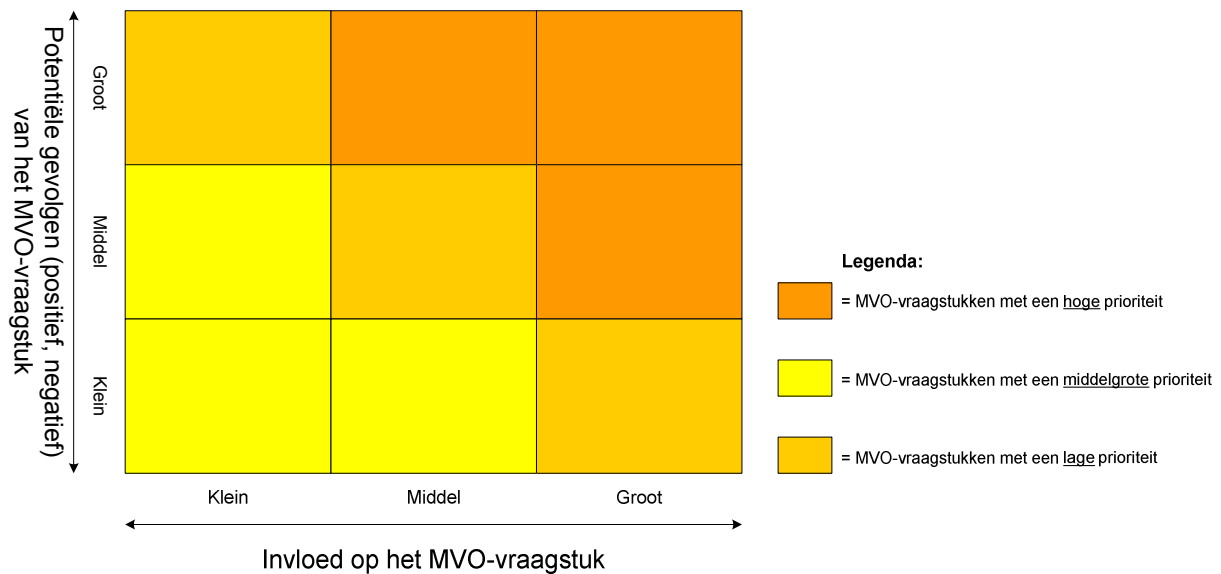
1. *Hoe groot zijn de potentiële negatieve gevolgen voor het WNF op het moment dat het WNF niets meer doet dan ze nu al doet?*
 - a. Hierbij wordt per MVO-vraagstuk uitgegaan van bijvoorbeeld de huidige regels, acties of maatregelen en wordt gekeken wat de consequenties zijn als men verder niets zou ondernemen;
 - b. Potentiële negatieve gevolgen *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*. Een indicatie van de negatieve gevolgen of risico's kunnen afgeleid worden uit de isuematrix en verwachtingen van experts (intern/extern);
 - c. De potentiële negatieve gevolgen kunnen groot, middel, klein zijn;
 - d. Het voorbeeld *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*.
2. *Hoe groot zijn de potentiële positieve gevolgen als het WNF zich proactief opstelt?*
 - a. Hierbij wordt per MVO-vraagstuk uitgegaan van bijvoorbeeld de huidige regels, acties of maatregelen en wordt gekeken wat de positieve gevolgen zijn als men verdergaande maatregelen zou ondernemen; Potentiële positieve gevolgen
 - b. *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*;
 - c. De potentiële positieve gevolgen kunnen groot, middel, klein zijn;
 - d. Het voorbeeld *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*.

Voor beide vragen wordt de score bepaald (hoog, middel of laag). Voor de plaatsing op de y-as wordt het maximum van beide scores gekozen. Als een MVO-vraagstuk op vraag 1 'middel' scoort en op vraag 2 'hoog', dan wordt het vraagstuk 'hoog' op de y-as geplaatst. Hierdoor wordt met het maximale risico of met de maximale positieve bijdrage van het MVO-vraagstuk rekening gehouden.

Bijvoorbeeld:

1. De negatieve gevolgen zijn klein;
2. De positieve gevolgen zijn middel.

Het maximum van deze scores en daarmee de plaats op de y-as is 'middel'.



Figuur 7.2 – Focusmatrix

Richtlijnen voor het bepalen van de focus op MVO-vraagstukken

Met behulp van de richtlijnen voor de assen van de focusmatrix worden de MVO-vraagstukken in de matrix geplaatst. De vraagstukken waar vooral op gefocust moet worden, zijn de vraagstukken die grote (potentiële) gevolgen (positief of negatief) kunnen hebben en waar het WNF ook invloed op uit kan oefenen. Deze vraagstukken staan vooral in de donker oranje vlakken van de focusmatrix (figuur 7.2). Dit zijn de vraagstukken waar het WNF grote invloed op heeft en/of grote positieve/negatieve gevolgen kunnen hebben.

Verwacht wordt dat een grote hoeveelheid vraagstukken in de (donker) oranje vlakken wordt geplaatst. Daaruit zal vervolgens een selectie gemaakt moeten worden. De selectie is de daadwerkelijke focus. Voor deze selectie spelen de verwachtingen van stakeholders een belangrijke rol. Per vraagstuk wordt aangegeven hoeveel uitspraken stakeholders uit de verschillende kwadranten doen (zie stakeholdersmatrix, figuur 7.1). Hoe meer stakeholders een uitspraak doen over een MVO-vraagstuk, des te belangrijker zal dit vraagstuk voor hen zijn. De stakeholders uit het vierde kwadrant zijn vooral belangrijk.

De focus zal vooral uitgaan naar de vraagstukken waarover stakeholders uit het vierde kwadrant (veel) verwachtingen uitspreken. *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*. Samenvattend betekent dit dat voor de selectie van MVO-vraagstukken de volgende criteria worden meegenomen:

1. Het MVO-vraagstuk staat in ieder geval in de donker oranje kwadranten;
2. Het MVO-vraagstuk wordt relatief vaak genoemd door stakeholders uit kwadrant IV;
3. Het MVO-vraagstuk wordt door de stakeholders relatief vaak genoemd;
4. Het MVO-vraagstuk heeft grotere potentieel negatieve dan positieve gevolgen of even grote positieve als negatieve gevolgen.

De focus op MVO-vraagstukken wordt uiteindelijk bepaald door de verantwoordelijken binnen het WNF. In deze opdracht zullen dat de eindverantwoordelijken zijn, de directie.

Opmerkingen met betrekking tot de validiteit van de focusmatrix

De focusmatrix wordt voor een groot deel gevuld op basis van de huidige stand van zaken, maar ook op basis van ervaringen en verwachtingen. Hierdoor wordt de plaatsing van de MVO-vraagstukken deels subjectief. Ter controle wordt de invulling van de focusmatrix in dit onderzoek getoetst bij de MVO-klankbordgroep (paragraaf 5.2.1). Verder is de plaatsing van de MVO-vraagstukken in de matrix niet statisch. De positie kan veranderen doordat bijvoorbeeld risico's veranderen onder invloed van veranderingen binnen het WNF, de publieke opinie en de pers. Verder worden MVO-vraagstukken die relatief vaak genoemd zijn door stakeholders uit kwadrant IV opgenomen in de focus. Wat 'relatief' is, kan echter niet vastgesteld worden. Dit hangt onder meer samen met het aantal keer dat stakeholders het vraagstuk noemen.

7.2.4 Conclusies over de methode om de focus voor het WNF te bepalen

Geconcludeerd wordt dat de methode om de focus vast te stellen bestaat uit twee stappen:

1. Een stakeholdersdialoog om de MVO-vraagstukken te identificeren;
2. Het invullen van de focusmatrix om de focus op MVO-vraagstukken te bepalen.

7.3 Het concreet vaststellen van de focus

Hierboven is de methode beschreven om de focus op MVO-vraagstukken te bepalen. In deze paragraaf wordt de methode toegepast voor het WNF. Dat betekent dat de selectie van stakeholders in paragraaf 7.3.1 wordt beschreven. In de daaropvolgende paragraaf 7.3.2 wordt de focusmatrix gevuld met MVO-vraagstukken die zijn afgeleid uit de stakeholdersdialoog. Afsluitend aan die paragraaf zal een voorzet worden gedaan voor de MVO-vraagstukken die het WNF kan selecteren.

7.3.1 De selectie van stakeholders voor de stakeholdersdialoog

Deze paragraaf geeft de stakeholders die betrokken worden in de stakeholdersdialoog. De stakeholders die in de stakeholdersmatrix geplaatst worden, zijn gebaseerd op een bijeenkomst van de MVO-klankbordgroep en een interview met de algemeen directeur Van de Gronden. Voor de plaatsing van de stakeholders in de matrix zijn indicatoren gebruikt. *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*

Zoals aangegeven in paragraaf 7.2.1 wordt gesproken met de stakeholders uit het vierde, derde en tweede kwadrant. Deze stakeholders zullen input geven voor de MVO-vraagstukken. De stakeholdersgroepen die hebben deelgenomen aan de dialoog en argumentatie voor de keuze staan in bijlage G. *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*. De dialoog geeft dus een breed beeld van de verwachtingen. *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*.

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Figuur 7.3 – Stakeholdersmatrix WNF

7.3.2 Het invullen van de focusmatrix

In de stakeholdersdialoog is een groot aantal MVO-vraagstukken genoemd. In de onderstaande focusmatrix (figuur 7.4) zijn deze MVO-vraagstukken geplaatst. De verantwoording van de plaatsing van de MVO-vraagstukken in de focusmatrix is besproken met de MVO-klankbordgroep en staat beschreven in bijlage I.

In tabel 7.2 staan de MVO-vraagstukken per nummer. Tevens geeft de tabel de kenmerken van het vraagstuk. Voor de selectie van MVO-vraagstukken is ook het aantal keer dat stakeholders uitspraken doen belangrijk. Daarom wordt per vraagstuk aangegeven hoeveel uitspraken stakeholders hebben gedaan. Dit is per stakeholderskwadrant geteld.

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd.

Tabel 7.2 – MVO-vraagstukken voor in de focusmatrix

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd.

Figuur 7.4 – MVO-vraagstukken in de focusmatrix

Voorzet voor een focus voor MVO bij het WNF

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd.

7.4 Tussentijdse conclusies

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de tweede onderzoeksvraag: *Hoe kan het WNF haar focus bepalen op MVO-vraagstukken?*

Focus bepalen in de literatuur en peerreview

Geconcludeerd kan worden dat de literatuur en de peerreviews geen direct toepasbare methode bieden die voldoet aan de voorwaarden van het WNF, namelijk dat de methode: praktisch is en risico's en positieve gevolgen meeneemt. Wel kan men concluderen dat de methode bestaat uit een stakeholdersdialoog en een methode om MVO-vraagstukken te selecteren.

De methode voor het WNF om de focus te bepalen

Voor het WNF is een methode ontwikkeld om de focus op MVO-vraagstukken te bepalen en die voldoet aan de gestelde voorwaarden. Deze methode bestaat uit twee stappen:

Stap 1. Het houden van een stakeholdersdialoog

Deze dialoog geeft inzicht in de verwachtingen van stakeholders, vergroot de gevoeligheid voor de omgeving en vergroot het begrip van de omgeving voor het WNF. Hiermee wordt de legitimiteit voor de focus op MVO-vraagstukken vergroot.

Voor de selectie van stakeholders worden stakeholders in een stakeholdersmatrix geplaatst. De plaatsing hangt af van de macht en het belang van de stakeholder. Stakeholders in de kwadranten IV, III en II zijn belangrijk en/of interessant om mee te nemen in de dialoog.

Stap 2. Het plaatsen en selecteren van de MVO-vraagstukken in de focusmatrix

Uit de dialoog volgen MVO-vraagstukken die worden geplaatst in de focusmatrix. De plaats in de matrix hangt af van 'de invloed op het MVO-vraagstuk' (x-as) en 'Gevolgen (positief, negatief) van het MVO-vraagstuk' (y-as). Uit de MVO-vraagstukken wordt een selectie gemaakt. De focusvraagstukken:

1. Staan in de donkeroranje vlakken van de focusmatrix: ze hebben een grote invloed en/of potentieel grote gevolgen;
2. Worden relatief vaak door stakeholders uit Kwadrant IV genoemd;
3. Worden relatief vaak genoemd;
4. Hebben grotere negatieve dan positieve gevolgen of even grote positieve als negatieve gevolgen.

Geconcludeerd wordt dat deze methode om de focus te bepalen praktisch is en negatieve en positieve gevolgen mee neemt in de selectie. Hiermee voldoet het dus aan de voorwaarden.

Het concreet bepalen van de focus op MVO-vraagstukken

In de laatste plaats is de methode toegepast en is een concretere focus voorgesteld. Geconcludeerd kan worden dat:

- Een brede stakeholdersdialoog is gehouden doordat uit de stakeholdersmapping veel stakeholders binnen de kwadranten IV, III en II vallen. *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd.*
- *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd.*

Het voorstel voor de focus bestaat uit de volgende MVO-vraagstukken:

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd.

Hoofdstuk 8 Doelstellingen opstellen voor MVO-vraagstukken

Aan de MVO-vraagstukken waar het WNF zich op focust, moeten doelstellingen gekoppeld worden. Doelstellingen zijn noodzakelijk voor het bepalen van de richting van de organisatie. Uit doelstellingen worden criteria en plannen afgeleid, waarop gestuurd wordt en waarover verantwoord wordt. Dit hoofdstuk geeft handreikingen voor het opstellen van doelstellingen voor MVO-vraagstukken. Dit hoofdstuk geeft daarmee antwoord op de derde onderzoeksvraag *Hoe kan het WNF doelstellingen voor MVO-vraagstukken bepalen?*

De eerste paragraaf geeft kenmerken voor de formulering van een doelstelling (8.1). Doelstellingen hebben, naast een adequate formulering, ook ambitie en inhoud nodig. In de tweede paragraaf wordt daarop ingegaan. Paragraaf 8.2 geeft handreikingen voor de inhoudelijke aspecten die meegenomen kunnen worden bij het opstellen van MVO-doelstellingen. Een doelstelling kan defensief, adaptief of proactief zijn. Dit is afhankelijk van de mate waarin inhoudelijke aspecten worden meegenomen in de doelstelling. Op basis van de eerste twee paragrafen geeft de derde paragraaf (8.3) concrete handreikingen voor het bepalen van de doelstellingen. In deze paragraaf worden voor twee MVO-vraagstukken uit het vorige hoofdstuk voorbeelddoelstellingen opgesteld. Afsluitend worden in de laatste paragraaf conclusies getrokken (paragraaf 8.4).

8.1 Formuleringskenmerken van doelstellingen

Voor MVO zijn verschillende soorten doelstellingen te formuleren. Doelstellingen zijn te verdelen in (Daft, 2000, p.211 en 221):

1. Strategische doelstellingen. Deze doelstellingen zijn vaak algemeen geformuleerd, geven het toekomstbeeld en beslaan vaak de gehele organisatie in plaats van een specifieke afdeling. Deze doelstellingen hebben doorgaans een tijdshorizon van twee tot vijf jaar;
2. Tactische doelstellingen. Bepalen de resultaten van (grote) afdelingen om daarmee de strategische doelen te bereiken. De tijdshorizon van deze doelstellingen is doorgaans één tot twee jaar;
3. Operationele doelstellingen. Dit zijn doelstellingen van units, werkgroepen en individuen die specifiek en meetbaar zijn. Deze doelstellingen hebben doorgaans een tijdshorizon van nul tot één jaar.

Strategische en tactische doelstellingen laten de legitimiteit zien aan de interne en externe stakeholders (Daft, 2001, p.55). Operationele doelstellingen zijn meer gespecificeerd en geven medewerkers richting in hun handelen, geven richtlijnen voor beslissingen en geven een basis om prestaties op te evalueren (Daft, 2001, p.55-57). Hieronder worden voor verschillende soorten doelstellingen formuleringskenmerken gegeven.

De formuleringskenmerken van doelstellingen

Voor maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn verschillende soorten doelstellingen van belang. Voor de formulering van bruikbare doelstellingen staan in tabel 8.1 kenmerken. Hierbij moet worden opgemerkt dat deze kenmerken vooral van toepassing zijn op de tactische en operationele doelstellingen.

Kenmerk	Toelichting
Specifiek	Concreet geformuleerde doelstellingen hebben de voorkeur.
Meetbaar	Formuleer doelstellingen die in meetbare handelingen omgezet worden. Ze zijn kwantitatief. Dit soort doelstellingen heeft ook de grootste motiverende werking. Naarmate de doelstellingen richting strategische doelen gaan, worden ze ook vaak kwalitatief.
Acceptabel	Zorg dat de doelgroep en/of het management de doelstellingen accepteert.
Realiseerbaar en uitdagend	Houd de doelstelling uitdagend, maar wel realiseerbaar. Onrealiseerbare doelstellingen werken demotiverend. Doelstellingen blijven realiseerbaar als deze binnen de beschikbare tijd, grondstoffen, capaciteit en financiële middelen van de organisatie vallen.
Tijdsgebonden	Doelstellingen moeten (een begintijd en) een eindtijd meekrijgen om zo een tijds kader te scheppen.

Tabel 8.1 – Formuleringskenmerken van doelstellingen (Daft, 2000, p.214-215 en Wikipedia, 2007)

Voorbeeld voor het WNF

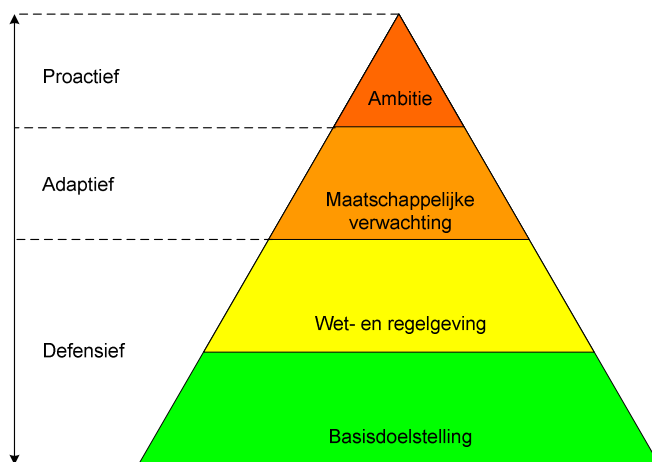
Wegens vertrouwelijkheid verwijderd.

8.2 Inhoudelijke kenmerken voor MVO-doelstellingen

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Deze paragraaf heeft tot doel het WNF te ondersteunen in de bepaling van MVO-doelstellingen. Specifiek wordt ingegaan op de inhoudelijke aspecten en de proactiviteit van een doelstelling. Hiervoor is de onderstaande piramide (figuur 8.1) ontwikkeld. Deze piramide is afgeleid van de MVO-piramide van Carroll (1991, p.42) en toegespitst op het WNF. De piramide geeft aan met welke inhoudelijke aspecten rekening gehouden kan worden bij het bepalen van doelstellingen voor MVO-vraagstukken. Deze aspecten worden toegelicht in paragraaf 8.2.1. Tevens laat figuur 8.1 zien wanneer sprake is van een defensieve, adaptieve of proactieve doelstelling. In paragraaf 8.2.2 wordt hier verder op ingegaan.

De toelichting op de piramide geldt voor doelstellingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Naarmate men doelstellingen op een hoger niveau stelt, zijn deze algemener van aard.



Figuur 8.1 – MVO-piramide

8.2.1 De inhoudelijke aspecten van de piramide

Hieronder wordt per laag van de piramide een korte uitleg gegeven over de betekenis en de aspecten die er onder vallen.

Als basis van de piramide staat de **basisdoelstelling** van het WNF: het beschermen van de natuur. Dit vormt het fundament en bestaansrecht voor al het handelen van de organisatie en dus ook voor de doelstellingen. De basisdoelstelling komt voort uit de missie van de organisatie.

Daarbovenop komt een laag met **wet- en regelgeving**. De doelstelling en daarmee ook het handelen van de organisatie dient in lijn te zijn met de wet- en regelgeving. Een voorbeeld is het Kinderwetje van Van Houten uit 1874 en de leerplichtwet uit 1900, waarmee kinderarbeid in Nederland werd verboden. Binnen deze laag vallen tevens internationale verdragen als de Universele Rechten van de Mens. Belangrijk is te realiseren dat niet voor ieder onderwerp waarvoor het WNF doelen wil opstellen wet- en regelgeving bestaat.

De derde laag in de piramide wordt gevormd door **maatschappelijke verwachtingen**. Hieronder vallen de standaarden, normen en verwachtingen van stakeholders. Deze verwachtingen zijn reeds met de stakeholdersdialoog in kaart gebracht. Deze laag gaat dus vaak verder dan wetgeving. Voorbeelden van 'standaarden' die in deze laag kunnen vallen zijn standaarden van bijvoorbeeld de Fair Ware Foundation als men spreekt van textielproductie. Hieronder vallen ook de

standaarden (normen) die GRI voorgesteld in haar verslagleggingsmethodiek of die door rondetafels per sector worden afgesproken. Deze standaarden kunnen gevolgd worden bij het opstellen van doelstellingen.

De top van de piramide is de **ambitielaag**. Hieronder vallen doelstellingen die verder gaan dan de maatschappelijke verwachtingen. Dit zijn doelstellingen die WNF dus zelf stelt.

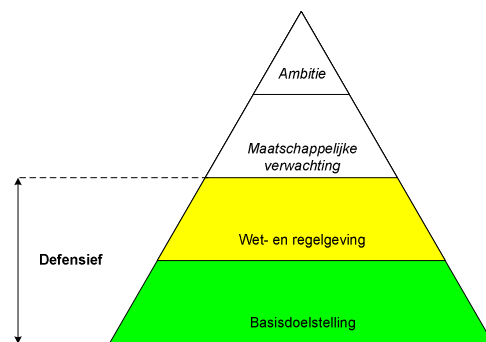
Deze top onderscheidt zich van de piramide van Carroll. Carroll beperkt zich tot actieve deelname in programma's om "de mensheid een dienst te bewijzen" ('corporate citizenship') (Carroll, 1991). Het WNF levert vanuit haar grondbeginsel al een bijdrage aan de maatschappij en daarmee vervalt Carroll's interpretatie van de top. Voor het WNF heeft de top van de piramide pas betekenis als ze een positieve bijdrage levert door doelen te stellen die hoger liggen dan de verwachtingen van stakeholders.

Een voorbeeld is dat het WNF **Wegens vertrouwelijkheid verwijderd**.

8.2.2 Een defensieve, adaptieve of proactieve doelstelling bij de piramide

Het WNF gaf aan een voorbeeldrol te willen vervullen en ook proactief te willen handelen. Om duidelijk te maken wanneer sprake is van een proactieve doelstelling staat dit naast de piramide aangegeven (figuur 8.1). Een doelstelling kan defensief, adaptief en proactief zijn (Daft, 2000, p.150). Hieronder wordt dit verder toegelicht.

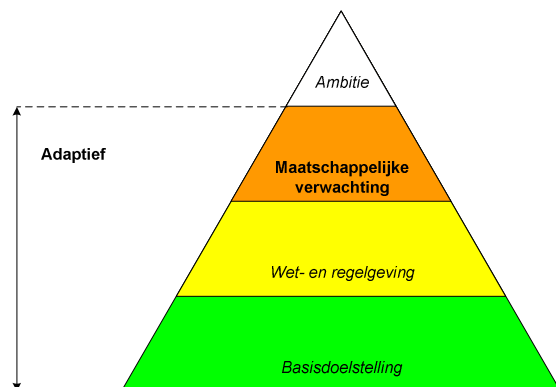
Voor iedere beoogde doelstelling wordt getoetst of deze voldoet aan de algemene doelstelling van het WNF (laag 1) en of wet- en regelgeving bestaat op het MVO-vraagstuk (laag 2). Voor de eerste twee lagen geldt dat het WNF verplicht is de doelstellingen hieraan te laten voldoen. Indien een MVO-doelstelling alleen deze twee lagen beslaat, spreekt men van een **defensieve** doelstelling (figuur 8.2).



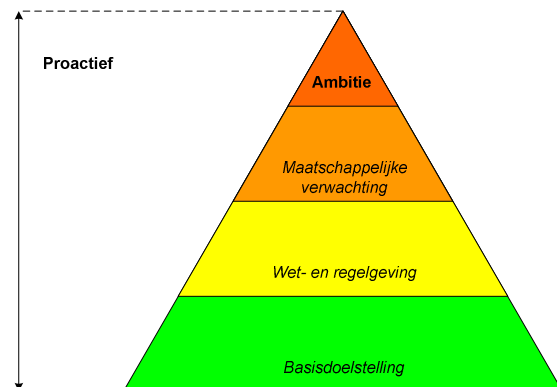
Figuur 8.2 – Defensieve doelstelling

Per onderwerp wordt ook gekeken naar de maatschappelijke verwachtingen. Hieronder vallen de stakeholders. Hun verwachtingen zijn in de stakeholdersdialoog naar voren gekomen. Naast de verwachtingen wordt gekeken naar de bestaande standaarden (laag 3). In tegenstelling tot de eerste twee lagen is het WNF niet verplicht om alle standaarden en verwachtingen van stakeholders te volgen. Er bestaat immers een groot aantal richtlijnen dat gevolgd kan worden om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Een doelstelling is **adaptief** als de doelstelling gebaseerd is op de onderste drie lagen. De organisatie past zich daarmee aan en voldoet aan de maatschappelijke verwachtingen (figuur 8.3).

De bovenste laag in de piramide is als het ware de extra laag. Vanuit het WNF geredeneerd betekent dit dat men een proactieve houding aanneemt en zichzelf doelen stelt die ambitieuzer zijn dan de stakeholders verwachten. Indien de doelstelling ook de top van de piramide beslaat, spreekt men van een **proactieve** doelstelling (figuur 8.4).



Figuur 8.3 – Adaptieve doelstelling



Figuur 8.4 – Proactieve doelstelling

8.3 Het concreet toepassen van de MVO-piramide door het WNF

In navolging van de beschrijving van de piramide in de voorgaande twee paragrafen worden in deze paragraaf de concrete richtlijnen voor het opstellen van MVO-doelstellingen beschreven in paragraaf 8.3.1. Deze richtlijnen hebben betrekking op de formuleringskenmerken en de inhoudelijke kenmerken van MVO-doelstellingen. Ter illustratie geeft paragraaf 8.3.2 voor twee MVO-vraagstukken voorbeelddoelstellingen. De vraagstukken behoren tot de focus van het WNF⁴³.

8.3.1 Richtlijnen voor het opstellen van MVO-doelstellingen

Bij het opstellen van doelstellingen voor MVO-vraagstukken gelden vijf richtlijnen. Bij het opstellen van doelstellingen dient het WNF per MVO-vraagstuk:

1. *De lagen in de MVO-piramide in te vullen (waar mogelijk).*
Hierbij werkt men van onder naar boven en kunnen lagen leeg blijven, bijvoorbeeld als wet- of regelgeving ontbreekt of standaarden niet bestaan;
2. *Zorgvuldig om te gaan met de laag 'maatschappelijke verwachting' uit de MVO-piramide.*
Een belangrijke deel van de maatschappelijke verwachting wordt gevormd door de stakeholders van het WNF. Hun verwachtingen zijn in de stakeholdersdialoog naar voren gekomen. De resultaten van deze stakeholdersdialoog staan in bijlage J. Per MVO-vraagstuk staan de uitspraken van de stakeholders genoteerd. Dit geeft inzicht in de overeenkomsten van en verschillen tussen stakeholders. Conclusies uit de resultaten dienen meegenomen te worden in de laag 'maatschappelijke verwachting'⁴⁴;

Vervolgens worden voor de beschrijving van de MVO-doelstellingen de volgende richtlijnen gegeven:

3. *Gebruik de formuleringskenmerken.*
Controleer bij iedere doelstelling of deze voldoet aan de kenmerken uit paragraaf 8.1;
4. *Neem minimaal de onderste drie lagen uit de MVO-piramide mee in de doelstelling.*
Voor de doelstellingen geldt dat minimaal de onderste drie lagen uit de piramide moeten worden meegenomen in de formulering. Deze drie lagen vormen als het ware de basis waaraan doelstellingen minimaal moeten voldoen, zoals ook Carroll redeneert (1991, p.42);
5. *Bepaal of de doelstelling voldoet aan de ingevulde piramide en pas de doelstelling eventueel aan.*
Het aantal ingevulde lagen in de piramide (stap 1) bepaalt of een doelstelling defensief, adaptief of proactief zal moeten worden. Door na te gaan welke lagen in de doelstelling zijn meegenomen, wordt inzichtelijk of de doelstelling overeenkomt met de MVO-piramide. Het kan voorkomen dat in een doelstelling minder lagen uit de piramide zijn meegenomen, dan voorgenomen. Bijvoorbeeld een doelstelling blijkt adaptief in plaats van proactief te zijn. Als dit het geval is kunnen twee acties ondernomen worden:
 - (a) De doelstelling wordt aangepast aan het voorgenomen niveau (defensief, adaptief of proactief);
 - (b) De doelstelling wordt niet aangepast. Men formuleert eventueel een lange termijn doelstelling waarin 'het voornemen' (alle ingevulde lagen van de piramide) worden meegenomen.

8.3.2 Voorbeelddoelstellingen voor MVO-vraagstukken van het WNF

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd.

8.4 Tussentijdse conclusies

Voor de MVO-vraagstukken die tot de focus van het WNF horen, is het opstellen van doelstellingen belangrijk. Doelstellingen bepalen namelijk de richting van het WNF en maken het mogelijk voortgang te meten en hierover verantwoording af te leggen. In dit hoofdstuk is daarom antwoord gegeven op de derde onderzoeksvraag: *Hoe kan het WNF doelstellingen voor MVO-vraagstukken bepalen?*

Formuleringskenmerken van doelstellingen

⁴³ Hierbij wordt uitgegaan van de focus die door de onderzoeker in het vorige hoofdstuk (7) is opgesteld

⁴⁴ Het analyseren en trekken van conclusies over alle verwachtingen uit de stakeholdersdialoog valt buiten deze opdracht.

Voor de bepaling van doelstellingen is eerst gekeken naar de formuleringskenmerken. Doelstellingen kunnen geformuleerd worden op drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. Goed geformuleerde doelstellingen zijn:

- Specifiek;
- Meetbaar;
- Acceptabel;
- Realiseerbaar en uitdagend;
- Tijdsgebonden.

Doelstellingen die voldoen aan de bovenstaande kenmerken zijn het best bruikbaar.

Inhoudelijke kenmerken van MVO-doelstellingen

Daarna is gekeken naar de inhoudelijke kenmerken van MVO-doelstellingen. Voor de inhoudelijke kenmerken van een doelstelling wordt de MVO-piramide gebruikt. De piramide geeft aan met welke inhoudelijke aspecten rekening gehouden kan worden bij het bepalen van doelstellingen voor MVO-vraagstukken. Dit zijn:

1. *De basisdoelstelling van het WNF* – dit is het bestaansrecht van de organisatie en komt terug in de missie en de daaruit voortvloeiende doelstelling;
2. *Wet- en regelgeving* – (inter)nationale wet- en regelgeving. Hieronder vallen ook internationale verdragen. Geconcludeerd kan worden dat niet voor alle MVO-vraagstukken wet-/regelgeving is opgesteld;
3. *Maatschappelijke verwachtingen* – hieronder vallen standaarden van (inter)nationale organisaties, normen en stakeholdersverwachtingen. De stakeholdersverwachtingen zijn erg belangrijk en zijn al geïnventariseerd tijdens de stakeholdersdialoog;
4. *Ambitie* – dit zijn doelstellingen die de organisatie zichzelf stelt en verder gaan dan de verwachtingen van stakeholders.

Doelstellingen kunnen defensief, adaptief of proactief zijn. Uit de 'gewenste situatie' (paragraaf 4.2) wordt afgeleid dat het WNF een voorbeeldrol wil vervullen en proactief wil zijn in MVO. De lagen in de MVO-piramide worden gebruikt om te bepalen of een doelstelling proactief is of niet. Hiervoor geldt de volgende verdeling:

- (a) Defensieve doelstellingen houden rekening met basisdoelstellingen en wet- en regelgeving (de lagen 1 en 2);
- (b) Adaptieve doelstellingen houden ook rekening met de maatschappelijke verwachting (lagen 1 t/m 3);
- (c) Proactieve doelstellingen houden rekening met de gehele piramide (lagen 1 t/m 4).

Verder wordt geconcludeerd dat doelstellingen minstens adaptief moeten zijn, wil men maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Concrete richtlijnen voor het opstellen van MVO-doelstellingen

Afsluitend zijn de meer theoretische benadering omgezet naar praktische richtlijnen. Geconcludeerd kan worden dat de volgende vijf voorwaarden concrete richtlijnen zijn voor het WNF om doelstellingen voor MVO-vraagstukken op te stellen die voldoen aan de formulerings- en inhoudelijke kenmerken.

Bij het opstellen van doelstellingen dient het WNF per MVO-vraagstuk:

1. *De lagen in de MVO-piramide in te vullen (waar mogelijk)*. Men werkt van onder naar boven en lagen kunnen leeg blijven;
2. *Zorgvuldig om te gaan met de laag 'maatschappelijke verwachting' uit de MVO-piramide*. Hierin spelen de verwachtingen van stakeholders een belangrijke rol;

Vervolgens worden voor de beschrijving van de MVO-doelstellingen de volgende richtlijnen gegeven:

3. *Gebruik de formuleringsvoorwaarden*;
4. *Neem minimaal de onderste drie lagen uit de MVO-piramide mee in de doelstelling*;
5. *Bepaal of de doelstelling voldoet aan de ingevulde piramide en pas de doelstelling eventueel aan*. Het aantal ingevulde lagen in de piramide (stap 1) bepaalt of een doelstelling defensief, adaptief of proactief zal moeten worden. Door na te gaan welke lagen in de doelstelling zijn meegenomen, wordt inzichtelijk of de doelstelling overeenkomt met de MVO-piramide. Komt de doelstelling niet overeen, dan past het WNF de doelstelling eventueel aan naar een adaptieve of proactieve doelstelling.

Hoofdstuk 9 De verantwoording van MVO-vraagstukken

Na het bepalen van de focus in stap 1 en doelstellingen in stap 2 is de consultatiefase van de methodiek Hofmijster afgerond. In dit hoofdstuk wordt stap 3 behandeld. Stap 3 maakt deel uit van de integratiefase en bepaalt op welke wijze verantwoording wordt afgelegd.

MVO en verantwoordelijkheid (verklaarbaarheid of 'accountability') zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden (Beckett en Jonker, 2002, p.36). Als een organisatie maatschappelijk verantwoord onderneemt, dan neemt men daarmee de verantwoordelijkheid ('verplichting') om in haar handelen rekening te houden met de maatschappelijke gevolgen. Tevens neemt de organisatie de verplichting op zich om hierover rekenschap (verantwoording) af te leggen. Het openlijk afleggen van verantwoording over het handelen van de organisatie is ook één van de kenmerken van MVO (zie hoofdstuk 3). MVO gaat verder dan de verantwoordelijkheid nemen om maatschappelijk verantwoord te *handelen*. MVO heeft ook betrekking op het *afleggen van verantwoording* naar de belanghebbenden: de stakeholders (Cramer, 2003).

Het afleggen van verantwoording heeft verschillende functies:

1. Het transparant maken van het handelen, het al dan niet behalen van doelstellingen, de gemaakte keuzes, et cetera (Nijhof et al., 2007);
2. *Intern* dient de verantwoording om de prestaties te meten, te beoordelen en te verbeteren (Gribben en Olsen, 2003, p.3-5);
3. *Extern* geeft de verantwoording stakeholders de mogelijkheid de organisatie te beoordelen op haar prestaties. Dit zal bijdragen aan het vergroten van het vertrouwen in de organisatie door de stakeholders (o.a. Perrini, 2005, p.611 en Gribben en Olsen, 2003, p.3-5).
4. De beantwoording van (onverwachte) vragen van stakeholders (Beckett en Jonker, 2002, p.36).

Doel van dit hoofdstuk is het WNF richtlijnen te geven voor de wijze waarop ze verantwoording kan afleggen. Er wordt antwoord gegeven op de vierde onderzoeksvraag: *Op welke wijze kan het WNF haar MVO verantwoorden?*

Daarbij wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan drie aandachtsgebieden:

- a) De belanghebbenden *aan wie* verantwoording moet worden afgelegd;
- b) De onderwerpen *waarover* verantwoording moet worden afgelegd;
- c) De vorm (manier) *waarmee* verantwoording kan worden afgelegd.

Voor de drie genoemde aandachtsgebieden worden eerst richtlijnen opgesteld voor de methodiek Hofmijster: paragraaf 9.1 behandelt de belanghebbenden en de onderwerpen waarover verantwoord moet worden (punten a en b). Paragraaf 9.2 beschrijft de wijze waarop een verantwoordingsvorm wordt gekozen (punt c).

Vervolgens worden de richtlijnen toegepast op het WNF. Het WNF wordt geadviseerd over de verantwoording *aan* de stakeholders en de verantwoording *over* de MVO-vraagstukken (paragraaf 9.3). Paragraaf 9.4 adviseert over de vormen *waarmee* WNF kan verantwoorden. Afsluitend aan dit hoofdstuk worden tussentijdse conclusies getrokken (9.5).

9.1 Belanghebbenden en onderwerpen in de verantwoording volgens de methodiek Hofmijster

Deze paragraaf gaat in op de eerste twee aspecten (zie de inleiding) die een belangrijke rol spelen in de verantwoording:

- a) De personen of groepen *aan wie* verantwoording moet worden afgelegd (paragraaf 9.1.1);
- b) De onderwerpen *waarover* verantwoording moet worden afgelegd (paragraaf 9.1.2).

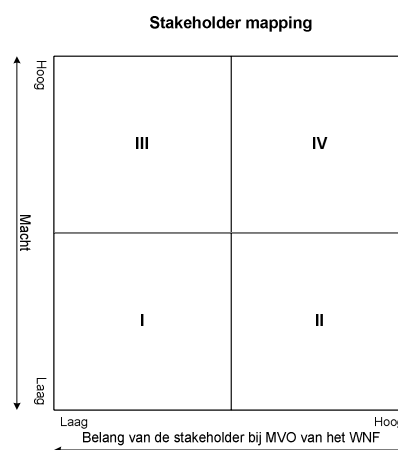
In deze paragraaf wordt een toelichting gegeven voor de methodiek Hofmijster op de bovenstaande punten (zie de bovenstaande aanduiding van de paragraaf). Daarbij wordt aangesloten op de MVO-literatuur van onder andere Cramer (2003) en Gribben en Olsen (2003), zoals in de inleiding staat. Tevens wordt de kennis gebruikt die eerder is opgedaan in de eerste twee stappen van de methodiek Hofmijster.

9.1.1 Verantwoording afleggen aan stakeholders

Een organisatie zal verantwoording moeten afleggen aan haar stakeholders over haar gedrag en de prestaties (Cramer, 2003). Deze groepen of personen zijn de interne en externe stakeholdergroepen die in de eerste stap van de methodiek Hofmijster in kaart zijn gebracht. De belangrijkste stakeholders zijn met behulp van stakeholdermapping in kaart gebracht (zie paragraaf 7.2.1).

Uit de analyse in stap 1 van de methodiek Hofmijster (7.2.1) blijkt dat de strategie voor de omgang met de stakeholders verschilt per stakeholdergroep. Dit is afhankelijk van de macht en het belang dat de stakeholder heeft bij het MVO van de organisatie. Dit onderscheid vertaalt zich ook in de strategie voor de omgang met de stakeholders (Johnson en Scholes, 2002, p.208-209). Deze strategie zal de organisatie moeten meenemen in haar verantwoording. Hieronder staat een beknopte herhaling van de strategie, die is aangescherpt voor de 'verantwoording'. Een uitgebreidere beschrijving staat in paragraaf 7.2.1. Per kwadrant (zie figuur 9.1) gelden de volgende strategieën:

- I. *Geef beperkte aandacht.* De verantwoording aan deze groep kan meegenomen worden bij de verantwoording aan andere stakeholders. Er wordt geen aparte verantwoordingsvorm voor deze stakeholders ingericht;
- II. *Houd ze geïnformeerd.* Door met regelmaat te verantwoorden, worden de stakeholders op de hoogte gehouden;
- III. *Houd ze tevreden.* Door met regelmaat te verantwoorden (informeren), eventueel te betrekken in de verantwoording en ook (onverwachtse) vragen te beantwoorden, kunnen deze groepen tevreden gehouden worden. Bij deze groepen is het mogelijk dat bepaalde resultaten niet expliciet gemeld worden;
- IV. *Behandel ze als sleutelfiguren.* Bij de verantwoording wordt veel tijd en aandacht besteed aan de stakeholders en de boodschap. Deze stakeholders krijgen vaak informatie, worden betrokken en volledig op de hoogte gehouden.



Figuur 9.1 – Stakeholdersmatrix

De bovenstaande strategieën vormen een richtlijn voor de manier van verantwoorden. Per stakeholdersgroep zal bepaald moeten worden wat de gewenste vorm, frequentie en benadering is.

9.1.2 Verantwoording afleggen over de focus

De onderwerpen waarover minimaal verantwoording moet worden afgelegd, zijn ook eerder vastgesteld in de methodiek Hofmijster. In stap 1 is de focus vastgesteld op de vraagstukken waarop de organisatie zich zal richten (paragraaf 7.3.2). Voor deze MVO-vraagstukken zullen doelstellingen opgesteld worden (stap 2) en hierover zal verantwoording afgelegd moeten worden (stap 5)⁴⁵.

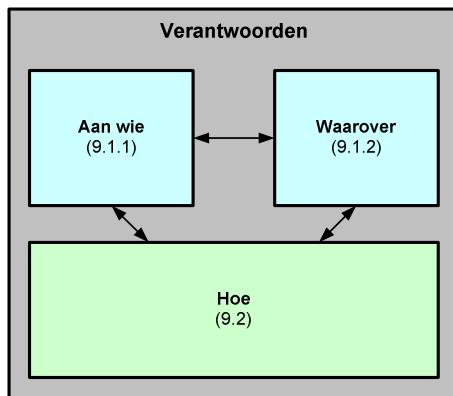
Naast de MVO-vraagstukken uit de focus, zal de organisatie verantwoording kunnen afleggen over:

- De argumentatie van de keuze voor de focus. Hiervoor kunnen de resultaten uit stap 1 gebruikt worden. Dit zijn onder meer de ingevulde focusmatrix en de afweging voor de selectie van MVO-vraagstukken;
- MVO-vraagstukken buiten de focus, als stakeholders bijvoorbeeld vragen stellen over de manier waarop het WNF handelt bij deze vraagstukken.

9.2 Stapsgewijs kiezen voor een verantwoordingsvorm

Deze paragraaf beschrijft op welke wijze de verantwoordingsvorm gekozen wordt. Dit is het laatste aspect voor de verantwoording (punt c, in de inleiding).

⁴⁵ Deze stap (3) bepaalt de wijze van verantwoorden. Het daadwerkelijk afleggen van verantwoording vindt in stap 5 plaats.



De drie aspecten 'aan wie', 'waarover' en 'hoe' (de vorm) hebben allemaal invloed op de uiteindelijke verantwoording (zie figuur 9.2). De pijlen in dit figuur geven de onderlinge verbinding (relatie) van de drie aspecten aan. Deze paragraaf geeft een invulling aan het blok 'hoe' (zie hiervoor figuur 9.3).

Figuur 9.2 – Aspecten die een rol spelen in de verantwoording

Deze paragraaf gaat in op 'hoe' verantwoord moet worden: de keuze voor een verantwoordingsvorm. In de eerste plaats worden de stappen om een verantwoordingsvorm te kiezen kort toegelicht (paragraaf 9.2.1). De daaropvolgende twee paragrafen (9.2.2 en 9.2.3) gaan dieper in op respectievelijk het niveau en de vorm van verantwoorden. Paragraaf 9.2.4 koppelt de verantwoordingsvormen aan de –niveaus, waarna de aandachtspunten voor de keuze besproken worden (9.2.5).

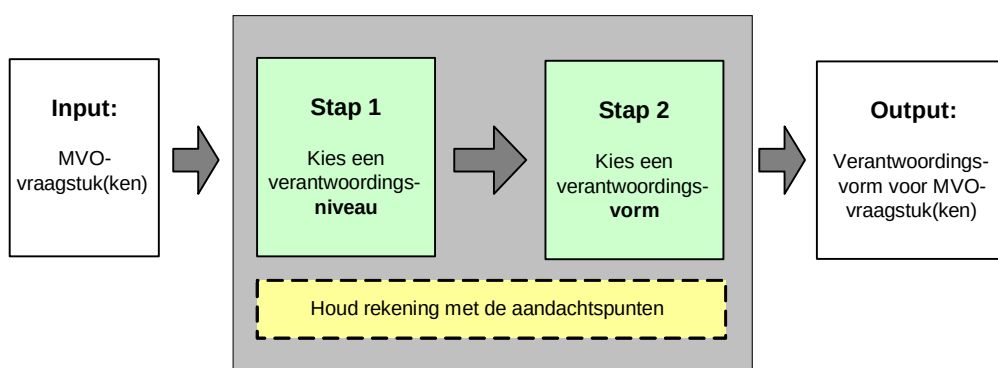
9.2.1 Twee stappen om een verantwoordingsvorm te kiezen

Uit het literatuuronderzoek en de peerreviews komen verschillende vormen (manieren) naar voren om verantwoording af te leggen. Een organisatie zal uit deze mogelijkheden een keuze maken. Tevens zijn er verschillende niveaus waarop verantwoording kan worden afgelegd (Verburg en Gilbert, 2006). Niveaus zijn meer algemeen geformuleerd en geven de mate van diepgang en detaillering van de verantwoording aan. Uit de beschrijving van Verburg en Gilbert blijkt dat per niveau niet alle vormen mogelijk zijn. Het verantwoordingsniveau heeft invloed op de te kiezen verantwoordingsvormen. Daarom wordt voorafgaand aan de keuze van de vorm, het 'verantwoordingsniveau' vastgesteld.

De keuze van een verantwoordingsvorm bestaat dus uit twee opvolgende stappen:

- **Stap 1:** het *niveau* van verantwoording. Het is belangrijk vooraf vast te stellen hoe ver en hoe gedetailleerd de verantwoording moet zijn. Het niveau gaat van een globale beschrijving tot een gedetailleerde meting. De keuze voor het niveau heeft invloed op (het aantal) vormen waaruit gekozen kan worden;
- **Stap 2:** de *vorm* van verantwoording. In deze stap wordt de vorm gekozen. Per niveau kunnen verschillende vormen gekozen worden. De kenmerken van vormen variëren: van het gebruik van voorbeelden van initiatieven en acties tot het gebruik van kwantitatieve prestatie indicatoren.

In figuur 9.3 zijn deze stappen schematisch weergegeven. Deze stappen vormen het blok 'Hoe?' in figuur 9.2 in.



Figuur 9.2 – Schematische weergave van de keuze van een verantwoordingsvorm

Voor beide stappen geldt ook een aantal aandachtspunten (zie figuur 9.2), waarmee onder andere gecontroleerd wordt of de verantwoordingsvorm aansluit op de stakeholdersgroep en het MVO-vraagstuk waarover verantwoord wordt (de blokken 'Aan wie?' en 'Waarover?' in figuur 9.2). Met deze aandachtspunten dient in beide stappen rekening mee gehouden worden. De stappen zijn van

toepassing op individuele MVO-vraagstukken en op het MVO van de hele organisatie. Hieronder worden de stappen 1 en 2 en de aandachtspunten toegelicht.

9.2.2 Stap 1 – De keuze voor het verantwoordingsniveau

In deze stap wordt het niveau gekozen. Daarmee wordt bepaald hoe ver en hoe gedetailleerd de verantwoording zal zijn. Verburg en Gilbert (2006, p.266, 268) beschrijven hiervoor vier niveaus ('verantwoordingsniveaus'). Deze niveaus:

- Verschillen in 'zwaarte'. Ze lopen van een minimale verantwoording (licht) tot een maximale, gedetailleerde verantwoording (zwaar);
- Gelden voor zowel de gehele organisatie als individuele MVO-vraagstukken. Het niveau zal voor de gehele en/of per MVO-vraagstuk bepaald moeten worden.

Hieronder staan de vier verantwoordingsniveaus zoals beschreven door Verburg en Gilbert, toenemend in zwaarte. Per niveau is een voorbeeld voor het MVO-vraagstuk **Wegens**

vertrouwelijkheid verwijderd gegeven:

- Niveau 1: Verantwoording door de erkenning van MVO-vraagstukken en dilemma's.
In de verantwoording naar stakeholders worden de MVO-vraagstukken en de bijkomende dilemma's erkend. Naast de erkenning van de dilemma's worden zij niet verder verantwoord. Dit verantwoordingsniveau is kwalitatief.
Een voorbeeld **Wegens vertrouwelijkheid verwijderd**;
- Niveau 2: Verantwoording over de vergroting van invloed en controle.
De invloed en controle op een MVO-vraagstuk kan vergroot worden door samen te werken met stakeholders en partners (bijvoorbeeld andere NGO's of bedrijven). Door stakeholders op de hoogte te brengen van deze initiatieven wordt verantwoording afgelegd. Dit verantwoordingsniveau is kwalitatief.
Een voorbeeld **Wegens vertrouwelijkheid verwijderd**;
- Niveau 3: Verantwoording over het beleid en/of de aanpak.
De verantwoording bij dit niveau bestaat uit de het communiceren van het opgestelde en uitgevoerde beleid en/of aanpak. Dit verantwoordingsniveau is kwalitatief.
Een voorbeeld **Wegens vertrouwelijkheid verwijderd**;
- Niveau 4: Verantwoording met kwantitatieve resultaten.
Voor dit niveau worden de resultaten bij een MVO-vraagstuk gekwantificeerd. Hieruit worden prestaties en trends afgeleid. Dit verantwoordingsniveau is kwantitatief.
Een voorbeeld **Wegens vertrouwelijkheid verwijderd**.

9.2.3 Stap 2 – De keuze voor de verantwoordingsvorm

Na het kiezen van het niveau, bepaalt de organisatie de verantwoordingsvorm. In de vier MVO-methodieken, peerreviews en aanvullende literatuur (o.m. Székely en Knirsch, 2005) worden verschillende vormen genoemd. Voor dit onderzoek worden de vormen gegeven die van toepassing kunnen zijn op een goede doelenorganisatie als het WNF. In de onderstaande opsomming zijn daarom de vormen voor beursgenoteerde organisaties, zoals de Dow Jones Sustainability Index, niet meegenomen.

Dit resulteerde in negen potentiële verantwoordingsvormen. De eerste vier kwamen vooral in de de peerreviews en MVO-methodieken naar voren, de overige vijf zijn aangevuld door Székely en Knirsch (2005). Voor de verantwoording kan gekozen worden uit (deze lijst is niet limitatief):

1. MVO-jaarverslag;
2. Bestaande communicatiekanalen;
3. Voorbeelden van activiteiten en initiatieven;
4. Prestatie indicatoren;
5. Officiële standaarden en certificaten;
6. Auditing;
7. Benchmarking;
8. Waarderingsrapporten van stakeholders;
9. MVO-prijzen.

De bovenstaande vormen kunnen naast elkaar binnen de organisatie bestaan. Tevens kunnen *per* MVO-vraagstuk meerdere vormen (naast elkaar) worden gekozen.

Hieronder worden de verantwoordingsvormen beschreven. Voor de omschrijving is gebruik gemaakt van de opgedane kennis in de peerreviews, MVO-methodieken en literatuur. Onderaan deze paragraaf staan de plus- en minpunten per vorm in tabel 9.2.

Verantwoordingsvorm 1: MVO-jaarverslag

Een MVO-jaarverslag is een jaarlijkse schriftelijke rapportage over het maatschappelijk verantwoord ondernemen van de organisatie. Dit is een veel gebruikte vorm om verantwoording af te leggen over de prestaties van de gehele organisatie. De verslaglegging kan onderdeel uitmaken van het algemene jaarverslag, maar kan ook op zichzelf staan. Voor de invulling van een MVO-jaarverslag zijn geen officiële standaarden opgesteld. Wel bieden enkele methoden richtlijnen, zoals GRI dat doet.

In een MVO-jaarverslag staat vaak een verzameling van resultaten op verschillende MVO-vraagstukken. Voor deze vraagstukken zijn (vaak) andere verantwoordingsvormen gebruikt. Daarom is deze verantwoordingsvorm toepasbaar bij alle niveaus.

Verantwoordingsvorm 2: Bestaande communicatiekanalen

Bij deze vorm wordt verantwoording afgelegd via bestaande communicatiekanalen. *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*. De communicatiekanalen hebben meestal een specifieke doelgroep. De boodschap kan hier dus op afgestemd worden.

De inhoud van de gecommuniceerde boodschap is (meestal) gebaseerd op resultaten uit andere verantwoordingsvormen. Deze vorm is daarom toepasbaar bij alle niveaus.

Verantwoordingsvorm 3: Voorbeelden van activiteiten en initiatieven

MVO-vraagstukken kunnen verantwoord worden met voorbeelden uit de praktijk. Van MVO-vraagstukken kunnen voorbeelden gegeven worden van onder meer ondernomen acties, initiatieven, opgestelde procedures en beleid. Hierbij gaat het niet om harde data en berekeningen, maar eerder om een omschrijving van activiteiten. *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*.

Doordat deze vorm zich vooral leent voor de communicatie over ondernomen acties, is deze vorm vooral toepasbaar bij de verantwoordingsniveaus 2 en 3.

Verantwoordingsvorm 4: Prestatie indicatoren

Door middel van prestatie indicatoren kunnen de prestaties van een organisatie in beeld worden gebracht en worden gebruikt voor de verantwoording. Prestatie indicatoren zijn kwalitatieve, financiële en niet-financiële indicatoren die activiteiten of ontwikkelingen meten die van cruciaal belang zijn voor de organisatie. Prestatie indicatoren zijn sturingsmiddelen; ze fungeren als 'detectoren' (geven signalen) en maken verbeteracties mogelijk (Jorissen, 1995). Het is belangrijk dat prestatie indicatoren wel goed worden benoemd. Een werkbare prestatie indicator is simpel, zichtbaar en geeft informatie, is beïnvloedbaar, heeft een streefwaarde, maakt onderdeel uit van het beleid, bevordert de stakeholdersbetrokkenheid en is door betrokkenen opgesteld. In tabel 9.1 zijn deze kenmerken verder toegelicht⁴⁶.

Kenmerk indicator	Toelichting
Simpel	De input voor de indicator is eenvoudig te vergaren en bouwt (indien mogelijk) voort op wat er al is.
Zichtbaar en informatief	De indicator is inzichtelijk en geeft in een oogopslag de resultaten en de trends weer.
Beïnvloedbaar	De indicator valt binnen verantwoordelijkheid van de organisatie. De organisatie kan de resultaten op de indicatoren beïnvloeden. Dit werkt ook motiverend.
Streefwaarde	Indicatoren moeten een streefwaarde (kunnen) hebben en streven naar prestatieverbetering.

⁴⁶ De tabel is gebaseerd op Kerklaan (2007, p.55) Bron: Kerklaan, L.A.F.M. (2007) . *De cockpit van de organisatie . Prestatiemeting met behulp van scorecards* . (4^e gewijzigde druk (na 2000)) . Kluwer: Deventer

Onderdeel van beleid	Indicatoren sluiten aan bij een (MVO-)doelstelling.
Opgesteld met betrokkenen	Van management tot medewerker (top-down en bottom-up) wordt inbreng gegeven voor 'wat' gemeten wordt en 'hoe' gemeten wordt.

Tabel 9.1 – Kenmerken van werkbare indicatoren

Een voorbeeld *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*.

Doordat prestatie indicatoren activiteiten en ontwikkelingen meten is deze vorm geschikt voor verantwoordingsniveau 4.

Verantwoordingsvorm 5: Officiële standaarden en certificaten

Voor (onderdelen van) MVO kan het voldoen aan (inter)nationale standaarden en certificaten gebruikt worden als verantwoordingvorm. Hiermee wordt bewijs geleverd dat aan de voorwaarden van de standaard of het certificaat is voldaan.

Voor zowel de organisatie als geheel, als voor producten bestaat een groot aantal standaarden en certificaten. Voorbeelden zijn AA1000 voor het organiseren van MVO, GRI voor de verslaglegging en ISO14000 voor de inrichting van een milieumanagementsysteem. Voor producten bestaan standaarden of certificaten als FSC voor hout en papier en FairWare voor de kledingindustrie.

Voor het behalen van standaarden en certificaten zijn voorwaarden gesteld die meestal betrekking hebben op de processen, het beleid en (kwantitatieve) resultaten. Deze vorm is daarom vooral geschikt voor de verantwoordingsniveaus 3 en 4. Op deze niveaus staan beleid, processen en resultaten centraal.

Verantwoordingsvorm 6: Auditing

Bij auditing vindt een (periodieke) beoordeling van processen plaats op de correctheid van gegevens en gepresenteerde resultaten. Een audit controleert de organisatie op het correct uitvoeren van processen en (de kwaliteit) van de rapportages. De resultaten van een audit geven de organisatie en de stakeholders dus inzicht in de kwaliteit en het al dan niet correct uitvoeren van processen en rapportages. Een audit wordt uitgevoerd door een onafhankelijke (externe) partij. Hun beoordeling kan gebruikt worden als verantwoordingvorm.

Doordat een audit controle uitvoert op de correctheid van processen, metingen en gepresenteerde resultaten, is deze verantwoordingsvorm vooral geschikt voor de verantwoordingsniveaus 3 en 4. Bij deze niveaus zijn acties geïnitieerd waarop gecontroleerd kan worden.

Opmerking bij auditing:

- Bij het volgen van een officiële standaard of certificaat kan een audit verplicht zijn of vrijwillig gekozen worden (verantwoordingvorm 5). Bijvoorbeeld bij AA1000 en GRI is een audit niet verplicht gesteld, maar kiest een organisatie er zelf voor. Dit in tegenstelling tot een FairWare-certificaat, waarvoor een audit verplicht is;
- (Financiële) jaarverslagen worden meestal geaudit. Als gekozen wordt voor een jaarlijkse MVO-rapportage (verantwoordingvorm 1), betekent dit echter niet dat hiervoor per definitie een audit plaatsvindt. Hier moet de organisatie dan nog apart voor kiezen.

Verantwoordingvorm 7: Benchmarking

Benchmarking is een verantwoordingvorm waarmee inzicht geboden wordt in prestaties en is gericht op verbeteracties. Deze twee functies komen duidelijk naar voren in de definitie van Waalewijn en Kamp (1994): Bij benchmarking onderzoekt en vergelijkt men systematisch en grondig de prestaties en de achterliggende operationele en managementvaardigheden van een organisatie met een toonaangevende prestatie. Het doel van deze techniek is de *eigen prestaties en werkmethoden* te spiegelen aan de beste prestaties en werkmethoden. Daarbij worden nieuwe ideeën en inzichten vertaald naar de eigen organisatie om te komen tot een drastische *verbetering van de prestatie*. Bij de vergelijking wordt dan vooral gekeken naar de processen (de aanpak) (Székely en Knirsch, 2005, p.634). Deze methode kan ook gebruik worden voor de verantwoording van MVO (Székely en Knirsch, 2005, p.633).

Benchmarking bestaat uit drie stappen (Lennartz, Mulder en Wilkinson, 2005, p.38):

1. Het vergelijken van eigen werkzaamheden met anderen;

2. Het analyseren van verschillen door te proberen te begrijpen waarom bepaalde werkwijzen zijn gebruikt;
3. Het toepassen van verbeteringsmogelijkheden.

Benchmarking kan bestaan uit een kwantitatieve en/of kwalitatieve vergelijking (gebaseerd op Lennartz, Mulder en Wilkinson, 2005, p.38-39). Deze verantwoordingswijze is geschikt voor de verantwoordingsniveaus 3 en 4. Bij beide niveaus heeft de organisatie eigen beleid of gegevens waarmee ze een vergelijking kunnen maken met andere organisaties.

Verantwoordingsvorm 8: Waarderingsrapport van stakeholders

Waarderingsrapporten door stakeholders kunnen als verantwoordingsvorm worden gebruikt. In onderzoek onder stakeholders (intern en extern) wordt hen gevraagd naar hun waardering over de wijze waarop de organisatie maatschappelijk verantwoord onderneemt (Székely en Knirsch, 2005, p.632). Een organisatie kan een dergelijk onderzoek zelf uitvoeren, of uit laten voeren door externen. Inmiddels worden dit soort waarderingsrapporten voor MVO uitgevoerd door onder meer internationale organisaties als de OECD, universiteiten en NGO's (Székely en Knirsch, 2005, p.632).

De resultaten van dit onderzoek geven de organisatie niet alleen de waarderingsgegevens, maar vaak ook aanwijzingen voor verbeteringen en kan gebruikt worden voor de verantwoordingsniveaus 2, 3 en 4.

Verantwoordingsvorm 9: MVO-prijzen

Het winnen van MVO-prijzen kan gezien worden als erkenning van het maatschappelijk verantwoord ondernemen van de organisatie (Székely en Knirsch, 2005, p.633). Prijzen kunnen daarom als verantwoordingsvorm gebruikt worden. Een organisatie kan een MVO-prijs op twee manieren 'gebruiken':

1. De behaalde prijs is een bevestiging en het resultaat van goed maatschappelijk verantwoord ondernemen. Vaak krijgt een organisatie de MVO-prijs, zonder zich specifiek te richten op het behalen van de prijs;
2. De organisatie wordt zo ingericht, dat doelgericht het behalen van een prijs wordt nagestreefd. De beoordelingscriteria van de prijs dienen dan als richtlijn voor de organisatie. Het doel is het behalen van een MVO-prijs door een maximale score op de beoordelingscriteria.

In de laatste jaren is dit aantal prijzen steeds verder toegenomen (Székely en Knirsch, 2005, p.633). Deze worden uitgereikt voor specifieke onderdelen als bijvoorbeeld huisvesting en productieprocessen, maar ook voor de gehele organisatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Het verantwoorden door MVO-prijzen is meestal kwalitatief en soms (deels) kwantitatief. Deze vorm van verantwoorden kan worden toegepast op de verantwoordingsniveaus 2, 3 en 4, omdat dit verder gaat dan erkennen van het MVO-vraagstuk en soms kwantitatieve gegevens bevat.

Plus- en minpunten van verantwoordingsvormen

Hieronder staan plus- en minpunten van de negen verantwoordingsvormen (tabel 9.2). De lijst is niet limitatief.

	Verantwoordings-wijze	Pluspunten	Minpunten
1	MVO-jaarverslag	- geeft totaaloverzicht van de prestaties van de gehele organisatie; - biedt de ruimte voor kwalitatieve en kwantitatieve verantwoording; - is bruikbaar voor interne en externe stakeholders.	- het ontbreken van standaarden voor verslaglegging maakt vergelijken met andere organisaties lastig; - een jaarlijkse rapportage betekent niet automatisch externe goedkeuring; - het opstellen van een MVO-jaarverslag kost tijd en middelen.

2	Bestaande communicatiekanalen	- kost weinig/geen extra investering, doordat de communicatiekanalen al bestaan; - de verantwoording kan per communicatiekanaal op de stakeholdersgroep worden afgestemd; - bestaande communicatiekanalen hoeven geen vaststaande cyclus te hebben, als bijvoorbeeld jaarlijkse verantwoording.	- communicatiekanalen hebben een eigen 'format', of keurslijf. Hierdoor kan de boodschap minder goed uit de verf komen.
3	Voorbeelden van activiteiten en initiatieven	- is een eenvoudige verantwoordingswijze.	- geeft een indicatie of een deel van de resultaten, maar niet de volledige resultaten.
4	Prestatie indicatoren	- de prestaties worden gemeten; - de resultaten worden inzichtelijk en vergelijkingen tussen perioden zijn mogelijk; - biedt handvatten voor verbeteringen.	- er bestaan geen standaarden voor de prestatie indicatoren en meetmethode, wat de vergelijking <i>tussen</i> organisaties lastig maakt (Székely en Knirsch, 2005, p.641);
5	Officiële standaarden en certificaten	- vergroot de betrouwbaarheid van de (correcte) uitvoering van processen en rapportages; - een certificaat of standaard geeft handreikingen voor de organisatie van processen. (Székely en Knirsch, 2005, p.635)	- het verkrijgen en behouden van een standaard is niet altijd eenvoudig; - het voldoen aan standaarden vraagt om investeringen in tijd en geld; - een standaard kan iets anders meten dan je wilt meten (bijvoorbeeld ISO-standaarden meten het proces, niet de resultaten).
6	Auditing	- een audit biedt de organisatie en stakeholders inzicht in het uitvoeren van processen en rapportages en kan daarmee een externe goedkeuring geven; - vergroot de geloofwaardigheid van de prestaties en rapportages. (AccountAbility, 2001, p.47)	- kost investeringen in tijd en geld; - kan bureaucratie in de hand werken.
7	Benchmarking	- 'best practices' worden in kaart gebracht en geven aanknopingspunten om te leren en verbeteren (Székely en Knirsch, 2005, p.633).	- de uitvoerbaarheid van een benchmark op MVO(-onder-delen) is niet eenvoudig, omdat organisaties niet openstaan voor een benchmark.
8	Waarderingsrapport van stakeholders	- geeft inzicht in de mening van interne en/of externe stakeholders (Székely en Knirsch, 2005, p.632); - vergroot de betrokkenheid van de stakeholders.	- dergelijke rapportages zijn vaak niet objectief; - geven meestal meningen in plaats van harde data; - methodologische richtlijnen voor de uitvoering van onderzoek zijn niet aanwezig. (Székely en Knirsch, 2005, p.632)
9	MVO-prijzen	- is een publiekelijke erkenning (Székely en Knirsch, 2005, p.633); - geeft richting aan de manier waarop maatschappelijk verantwoord wordt ondernomen.	- de kwaliteit en validiteit van de prijzen zijn niet helder. (Székely en Knirsch, 2005, p.633)

Tabel 9.2 – Plus- en minpunten van de verantwoordingswijzen

9.2.4 Koppeling van de verantwoordingsvormen aan de verantwoordingsniveaus

De onderstaande tabel (9.3) laat de koppeling van de verantwoordingsvormen aan de –niveaus zien. Een organisatie kan met behulp van deze tabel een vorm kiezen. De omschrijving in paragraaf 9.2.3 geeft handreikingen en voorwaarden voor de toepassing van de vorm, maar de exacte invulling van de verantwoordingsvorm ligt altijd bij de organisatie. Voor de exacte invulling bij een organisatie zijn in de volgende paragraaf (algemene) aandachtspunten beschreven.

Verantwoordingsvorm	Verantwoordingsniveau			
	1	2	3	4
1. MVO-jaarverslag	x	x	x	x
2. Bestaande communicatiekanalen	x	x	x	x
3. Voorbeelden van activiteiten en initiatieven		x	x	
4. Prestatie indicatoren				x
5. Officiële standaarden en certificaten			x	x
6. Auditing			x	x
7. Benchmarking			x	x
8. Waarderingsrapporten van stakeholders		x	x	x
9. MVO-prijzen		x	x	x

Tabel 9.3 – Koppeling verantwoordingswijze aan het –niveau

9.2.5 Aandachtspunten bij de verantwoording

Na de keuze voor een verantwoordingsniveau en –vorm is de organisatie gereed om de verantwoordingsvorm in te richten en toe te passen. Bij de inrichting van de verantwoordingsvorm zal met de volgende zeven aandachtspunten rekening gehouden moeten worden. Deze aandachtspunten zijn afgeleid uit gesprekken met de peers, waarbij is stilgestaan bij hun verantwoordingsvormen. Tevens is gebruik gemaakt van gesprekken met onder meer leden van de MVO-klankbordgroep en MVO-literatuur (zoals Székely en Knirsch, Nijhof et al., 2007 en Wijn et al.1994). Dit resulteerde in de volgende, niet limitatieve, lijst met aandachtspunten:

1. Stem af op de stakeholders;
2. Sluit aan op de doelstelling;
3. Meet het correcte;
4. Bepaal hoe specifiek en globaal verantwoord wordt;
5. Bepaal of één verantwoordingsvorm afdoende is;
6. Denk aan een periodieke verantwoording;
7. Sluit aan bij bestaande verantwoording.

Hieronder worden de aandachtspunten verder toegelicht en zijn voorzien van een voorbeeld:

1. Stem af op de stakeholders – Dit eerste aandachtspunt toetst en beoordeelt of de verantwoording is afgestemd op de stakeholdersgroep, die reeds in paragraaf 9.1.1 zijn beschreven. De kwadranten uit de stakeholdersmapping (9.1.1) geven de beste verantwoordingsstrategie. Daarnaast zal rekening gehouden moeten worden met de interesses, belangen en het kennisniveau per stakeholdersgroep. Hier kan bijvoorbeeld in de stakeholdersdialoog naar gevraagd worden.
Wegens vertrouwelijkheid verwijderd;
2. Sluit aan op de doelstelling – Voor de MVO-vraagstukken waarover verantwoord wordt (zie ook paragraaf 9.1.2), zijn MVO-doelstellingen opgesteld in stap 2 van de methodiek Hofmijster. De gekozen verantwoordingsvorm en –niveau moeten in lijn zijn met deze doelstellingen. De doelstelling wordt bepaald met de MVO-piramide (hoofdstuk 8, paragraaf 8.2). Als het niveau en de vorm niet aansluiten op de doelstelling, zal uit de verantwoording niet blijken of de doelstelling behaald is. Ook zal de interne (bij)sturing op de resultaten niet adequaat zijn. Het is immers niet bekend hoe ver men gevorderd is in het behalen van de doelstelling;
Wegens vertrouwelijkheid verwijderd;
3. Meet het correcte – Als besloten wordt om resultaten te *meten* bij een MVO-vraagstuk, moet nagegaan worden of het *juiste* gemeten wordt. Soms worden indicatoren gebruikt waarmee weliswaar gemeten kan worden, maar die niet direct iets zeggen over het behalen van de

doelstelling. Hierdoor kunnen er geen, of minder betrouwbare uitspraken worden gedaan.

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd;

4. Bepaal hoe specifiek en globaal verantwoord wordt – Bij de verantwoording over het MVO van een organisatie zal men zich naast de verantwoording over specifieke MVO-vraagstukken, ook over de organisatie als geheel moeten verantwoorden. Verantwoording vindt dus op verschillende niveaus plaats: verantwoording over de gehele organisatie (globaal), per MVO-vraagstuk of bijvoorbeeld over een specifiek product (Nijhof et al., 2007).
Wegens vertrouwelijkheid verwijderd;
5. Bepaal of één verantwoordingsvorm afdoende is – Een organisatie kan ervoor kiezen om voor één MVO-vraagstuk meerdere verantwoordingsvormen te selecteren. Dit kan veroorzaakt zijn door:
 - a. De behoefte om op meerdere niveaus te verantwoorden. Door bijvoorbeeld naast verantwoording met kwantitatieve resultaten (niveau 4), ook over het beleid en de aanpak (niveau 3) te verantwoorden;
 - b. De behoefte om met meerdere vormen te verantwoorden. Bijvoorbeeld door een officiële standaard te combineren met een audit over het naleven van de standaard;
 - c. Het tijdsinterval bij de verantwoordingsvorm. Een MVO-jaarverslag komt een keer per jaar uit, terwijl bestaande communicatiekanalen veel frequenter gebruikt kunnen worden. Hierdoor kan een organisatie besluiten om beide vormen te gebruiken;
 - d. De stakeholders aan wie verantwoord wordt over een MVO-vraagstuk (zie aandachtspunt 1);*Wegens vertrouwelijkheid verwijderd;*
6. Denk aan een periodieke verantwoording – De verantwoording zal periodiek moeten zijn. Periodieke verantwoording maakt het mogelijk om resultaten te vergelijken met voorgaande perioden. De achterblijvende prestaties kunnen dan in een vroeg stadium worden geïdentificeerd (Wijn et al., 1994, p.7), waarop vervolgens geanticipeerd kan worden.
Wegens vertrouwelijkheid verwijderd;
7. Sluit aan bij bestaande verantwoording – Laat de verantwoording aansluiten en voortbouwen op/bij bestaande verantwoordingsvormen. Dit kan een aantal voordelen hebben: het scheelt (implementatie)tijd, het scheelt geld en het is relatief eenvoudig in te bedden, omdat men bekend is met de verantwoordingsvorm.
Wegens vertrouwelijkheid verwijderd.

9.3 Verantwoording door het WNF: aan stakeholders en over MVO-vraagstukken

In deze paragraaf wordt een praktische invulling gegeven aan de richtlijnen van de methodiek Hofmijster in paragraaf 9.1. Deze paragraaf gaat in op de stakeholders aan wie het WNF verantwoording zal moeten afleggen (9.3.1) en gaat kort in op de MVO-vraagstukken waarover het WNF zich zal moeten verantwoorden (9.3.2).

9.3.1 Stakeholders waaraan het WNF verantwoording moet afleggen

Het WNF zal verantwoording moeten afleggen aan haar stakeholders. Deze zijn in paragraaf 7.3.1 in kaart gebracht en verdeeld over vier kwadranten, zie figuur 7.3. Uit bovenstaande paragraaf 9.1.1 blijkt dat de manier van verantwoorden afhankelijk is van het kwadrant en/of de kenmerken van de stakeholdersgroep. Daarom wordt het WNF per kwadrant en stakeholder geadviseerd over de verantwoording. Onderstaand advies ligt in lijn met de eerder beschreven theorie (9.1.1) en is verder gebaseerd op de stakeholdersdialoog en de gesprekken over de selectie van de stakeholders voor de dialoog. De beschrijving geldt voor de huidige positionering van de stakeholders, zodra de stakeholdersgroepen verschuiven naar een ander kwadrant, zal de strategie aangepast moeten worden.

- I. Geef beperkte aandacht. *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd;*
- II. Houd ze geïnformeerd. *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd.*
- III. Houd ze tevreden *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd;*

9.3.2 MVO-vraagstukken waarover het WNF verantwoording zal moeten afleggen

Het WNF wordt geadviseerd verantwoording af te leggen over:

- De MVO-vraagstukken die opgenomen zijn in de focus (zie paragraaf 7.3.2);
- Het selectie (en argumentatie) voor de focus (paragraaf 7.3.2 en bijlage I);
- Eventueel MVO-vraagstukken die buiten de focus vallen als daar door de stakeholders vragen over gesteld worden. Een overzicht van de manier waarop men reeds handelt bij de MVO-vraagstukken uit de stakeholdersdialoog staan in bijlage I (hoofdstuk 7).

9.4 Verantwoording van het WNF: mogelijke verantwoordingsvormen

Deze paragraaf geeft het WNF een advies over de verantwoordingsvormen die ze kunnen gebruiken. Deze paragraaf maakt daarvoor gebruik van de stappen uit paragraaf 9.2. Het advies volgt de twee stappen: paragraaf 9.4.1 gaat in op het verantwoordingsniveau en paragraaf 9.4.2 adviseert over de verantwoordingsvormen die toegepast kunnen worden door het WNF.

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

9.4.1 Stap 1: de verantwoordingsniveaus voor het WNF

Bij het bepalen van het verantwoordingsniveau kan een beperkt advies gegeven worden. Dit wordt veroorzaakt door het ontbreken van een vastgestelde focus en bijbehorende MVO-doelstellingen. Het advies beperkt zich daarom tot de MVO-vraagstukken die:

1. Deel uitmaken van het voorstel voor de focus;
2. Vallen onder de MVO-vraagstukken, maar niet binnen de focus vallen.

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

9.4.2 Stap 2: de verantwoordingsvormen voor het WNF

In deze paragraaf wordt bekeken welke verantwoordingsvormen geschikt zijn voor het WNF (stap 2). Daarvoor wordt eerst gekeken naar de aanwezige vormen en vervolgens wordt besproken welke vormen geschikt zijn voor het WNF.

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

9.5 Tussentijdse conclusies

Er is een aantal conclusies te trekken over de wijze waarop het WNF verantwoording kan afleggen. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vierde onderzoeksvraag: *Op welke wijze kan het WNF haar MVO verantwoorden?*

In de methodiek Hofmijster komt men stapsgewijs tot een verantwoordingsvorm

Geconcludeerd kan worden dat drie aspecten een rol spelen in de verantwoording. De methodiek Hofmijster neemt de volgende aspecten mee in de verantwoording:

1. *Aan wie* verantwoord wordt, namelijk de stakeholders die reeds in stap 1 van de methodiek Hofmijster zijn geïdentificeerd;
2. *Waarover* verantwoord wordt, namelijk de MVO-vraagstukken die behoren tot de focus, de bijbehorende doelstellingen en eventueel vraagstukken die buiten de focus vallen als daar door stakeholders vragen over worden gesteld. Dit is reeds in stap 1 en 2 van de methodiek Hofmijster bepaald;
3. *Hoe* verantwoord wordt, dus met welke vorm. Geconcludeerd kan worden dat de keuze van een verantwoordingsvorm in twee stappen bepaald wordt en dat hierbij rekening moet worden met zeven aandachtspunten.

Er zijn verschillende vormen ('manieren') om mee te verantwoorden. De keuze van de verantwoordingsvorm bestaat uit twee stappen:

- **Stap 1** – de keuze van het *niveau* van verantwoording.
Deze stap bepaald hoe gedetailleerd de verantwoording zal zijn. Het niveau gaat van een globale beschrijving tot een gedetailleerde meting. De keuze voor het niveau heeft invloed op (het aantal) vormen waaruit gekozen kan worden;
- **Stap 2** – de keuze voor de *vorm* van verantwoording.
Per niveau kunnen verschillende vormen gekozen worden, doordat de kenmerken van de vormen variëren.

Voor deze twee stappen gelden zeven aandachtspunten. Hieronder worden over beide stappen en de aandachtspunten (samenvattende) conclusies getrokken.

De vier niveaus van verantwoording (Stap 1)

In totaal zijn er vier niveaus die oplopen van licht naar zwaar:

- Niveau 1: Verantwoording door de erkenning van MVO-vraagstukken en dilemma's;
- Niveau 2: Verantwoording over de vergroting van invloed en controle;
- Niveau 3: Verantwoording over het beleid en/of de aanpak;
- Niveau 4: Verantwoording met kwantitatieve resultaten.

De negen vormen van verantwoording (Stap 2)

Na de keuze voor een niveau wordt een verantwoordingsvorm gekozen. In totaal zijn er negen verantwoordingsvormen (de lijst is niet limitatief):

1. Communiceer via MVO-jaarverslag;
2. Gebruik bestaande communicatiekanalen;
3. Verantwoord je door voorbeelden van activiteiten en initiatieven te gebruiken;
4. Hanteer prestatie indicatoren;
5. Committeer je aan officiële standaarden en certificaten;
6. Laat een audit uitvoeren;
7. Vergelijk en verbeter door benchmarking;
8. Gebruik waarderingsrapporten van stakeholders;
9. Behaal of richt je op MVO-prijzen.

Uit de kenmerken van de verantwoordingsniveaus en –vormen kan geconcludeerd worden dat niet iedere verantwoordingsvorm geschikt is voor ieder verantwoordingsniveau. Kortom, per verantwoordingsniveau sluit (een) specifieke verantwoordingsvorm(en) aan (zie tabel 9.2).

De zeven aandachtspunten

Bij keuze voor een verantwoordingsniveau én –vorm zal rekening gehouden moeten worden met zeven aandachtspunten, namelijk:

1. Stem af op de stakeholders;
2. Sluit aan op de doelstelling;
3. Meet het correcte;
4. Bepaal hoe specifiek en globaal verantwoord wordt;
5. Bepaal of één verantwoordingsvorm afdoende is;
6. Denk aan een periodieke verantwoording;
7. Sluit aan bij bestaande verantwoording.

Wijze van verantwoorden voor het WNF

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Hoofdstuk 10 Borgen van MVO binnen het WNF

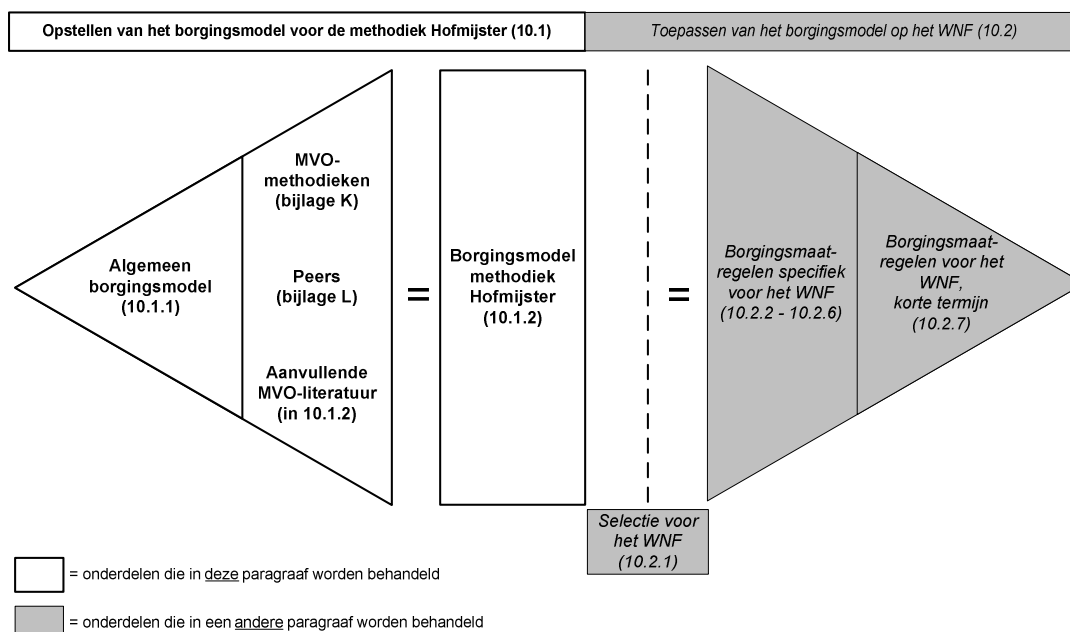
Na het opstellen van MVO-doelstellingen en het kiezen van een verantwoordingsvorm moet geborgd worden dat MVO onderdeel wordt van de organisatie. Hierdoor *blijft* men maatschappelijk verantwoord ondernemen en is men voorbereid op nieuwe dilemma's bij MVO-vraagstukken. Borging in de organisatie zorgt ervoor dat MVO onderdeel wordt van de kern van de organisatie en niet een eenmalig project wordt van enkele enthousiaste medewerkers (Nijhof et al., 2007). Het borgen, of verankeren, heeft als doel de organisatie zo aan te passen dat (de stappen in) de MVO-methodiek voor een langere periode gewaarborgd worden. Dit is een essentiële stap in de methodiek Hofmijster (stap 4).

Het doel van dit hoofdstuk is het WNF een advies te geven over de borging van MVO en de methodiek Hofmijster. Dit hoofdstuk geeft daarmee antwoord op de vijfde onderzoeksvraag: *Op welke wijze kan MVO geborgd worden binnen het WNF?*

In dit hoofdstuk wordt een MVO-borgingsmodel geïntroduceerd. Dit model bevat een groot aantal borgingsmaatregelen, die zijn afgeleid uit de vier MVO-methodieken, de peerreviews en aanvullende literatuur (paragraaf 10.1). De daaropvolgende paragraaf 10.2 gebruikt dit model om het WNF te adviseren. Afsluitend worden over dit hoofdstuk tussentijdse conclusies getrokken (10.3).

10.1 Borgingsmodel op basis van literatuur en peerreviews

Het borgingsmodel in de methodiek Hofmijster bestaat uit een algemeen borgingsmodel aangevuld met maatregelen uit de vier MVO-methodieken, peers en de MVO-literatuur. Deze paragraaf beschrijft eerst het algemene borgingsmodel (10.1.1) en daarna het MVO-borgingsmodel voor de methodiek Hofmijster (paragraaf 10.1.2). Dit model zal gebruikt worden voor de advisering van het WNF in de volgende paragraaf (10.2). Een schematische weergave van de opbouw van deze paragraaf staat in het onderstaande figuur 10.1.



Figuur 10.1 Schematische weergave van de opbouw in paragraaf 10.1 (in wit) en 10.2 (in grijs)

10.1.1 Een algemeen borgingsmodel

Voor de methodiek Hofmijster wordt gebruik gemaakt van het model van Galbraith en Kazanjian (1986, p.115). Hun model geeft een duidelijk overzicht van verschillende borgingsmaatregelen: het model bevat veel verschillende borgingsmaatregelen en de maatregelen zijn overzichtelijk

gerangschikt in categorieën. Galbraith en Kazanjian verdelen de borgingsmaatregelen over vier categorieën⁴⁷:

1. Leiderschap;
2. Organisatiestructuur;
3. Organisatiesystemen⁴⁸;
4. Personeel(smanagement)⁴⁹.

Per categorie worden keuzes gemaakt over de maatregelen die genomen worden en hoe deze worden ingevuld. Hieronder worden de vier categorieën van Galbraith en Kazanjian kort toegelicht:

1. Leiderschap.
Onder leiderschap verstaat men het vermogen om de organisatie te beïnvloeden, opdat het gedrag zo wordt aangepast en de verandering in de organisatie wordt opgenomen. Hieronder valt het motiveren en overtuigen van middenmanagement en personeel, het aanpassen van organisatiewaarden en cultuur door onder meer het tonen van leiderschap in bijvoorbeeld speeches en het geven van het goede voorbeeld;
2. Organisatiestructuur.
Om de organisatie (blijvend) te veranderen worden maatregelen genomen die de structuur veranderen. Hieronder vallen veranderingen in de organisatiestructuur (organigram), de verantwoordelijkheden van managers, hun autoriteit en hun zeggenschap. Maar hieronder vallen ook de versterking en vergroting van de faciliteiten en afdelingen. Tevens kunnen maatregelen worden genomen in de mate van decentralisatie en het taakontwerp, of functieontwerp;
3. Organisatiesystemen.
Het veranderen van systemen heeft grote invloed op het succes van de borging. Hieronder vallen aanpassingen in het brede scala aan 'systemen', als beloningssystemen, informatiesystemen, lonen, budgetten, regels, processen en procedures;
4. Personeel(smanagement).
Om te zorgen dat gehandeld wordt volgens het nieuwe proces, plan of strategie, is het aanpassen van systemen en de organisatiestructuur niet voldoende. De borging onder de medewerkers, die het werk tot uitvoering brengen, is minstens zo belangrijk. Maatregelen om gedrag te veranderen zijn bijvoorbeeld de werving en selectie van personeel. Verder helpen trainingen om veranderingen te begrijpen en nieuwe kennis en vaardigheden te leren.

10.1.2 Het borgingsmodel van de methodiek Hofmijster

In deze paragraaf wordt het borgingsmodel voor de methodiek Hofmijster opgesteld. Voor dit model wordt het algemene borgingsmodel van Galbraith en Kazanjian (1986) (10.1.1) verrijkt en specifiek gemaakt voor MVO. Hiervoor worden MVO-borgingsmaatregelen gebruikt. Deze zijn afgeleid uit:

- De analyse van de vier MVO-methodieken (bijlage K)
- De analyse van de peers (bijlage L);
- Aanvullende MVO-literatuur met relevante borgingsmaatregelen, die niet genoemd zijn in de analyses van de MVO-methodieken en de peers.

Onderstaande maatregelen vormen het borgingsmodel voor de methodiek Hofmijster en zal als basis dienen voor het advies aan het WNF. De samenvoeging geeft een grote hoeveelheid borgingsmaatregelen voor de categorieën leiderschap, organisatiestructuur, organisatiesystemen en personeel(smanagement). Deze worden hieronder per categorie beschreven. De lijst is echter niet eindig. De maatregelen die afkomstig zijn uit aanvullende literatuur hebben een aparte bronverwijzing gekregen. De overige maatregelen zijn gebaseerd op Galbraith en Kazanjian (paragraaf 10.1.1), analyses van de vier MVO-methodieken (bijlage K) en peers (bijlage L).

Afsluitend aan de vier categorieën worden enkele toevoegingen gedaan op het model van Galbraith en Kazanjian. Samen vormen deze het borgingsmodel voor de methodiek Hofmijster (figuur 10.2)

⁴⁷ Voor de toelichting is gebruik gemaakt van Daft (2000, p.256-257) en met Galbraith en Kazanjian (1986)

⁴⁸ Galbraith en Kazanjian noemen dit 'informatie- en controlesystemen'. Deze naam lijkt zich te beperken tot louter informatie en controlesystemen, terwijl er meer systemen onder vallen, als bijvoorbeeld processen en procedures. Daarom wordt gekozen voor een meer algemene naam, namelijk 'organisatiesystemen'.

⁴⁹ ook wel 'Human Resources' genoemd

Borgingscategorie: Leiderschap

Het leiderschap is de sleutel tot het veranderen van een organisatie in een maatschappelijk verantwoorde organisatie, aldus de peers en Székely en Knirsch (2005, p.629). Het leiderschap wordt gezien als één van de belangrijkste elementen voor het slagen van MVO. Het leiderschap kan de organisatie, haar waarden en cultuur beïnvloeden, zodat men zich maatschappelijk verantwoord gaat gedragen en MVO gewaarborgd wordt binnen de organisatie.

In relatie tot MVO worden onder meer de volgende kenmerken voor leiderschap genoemd:

- De directie en MVO-manager (zie categorie 'Organisatiestructuur') moeten een 'MVO-champion' zijn (Székely en Knirsch, 2005, p.631). Champions zijn leiders/managers die geloven in MVO en de methodiek om MVO te organiseren. Zij kunnen de positieve gevolgen van MVO noemen, de financiële en politieke ondersteuning vergaren en kunnen eventuele barrières slechten (Daft, 2000, p.370);
- De directie en managers motiveren en overtuigen het personeel om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Zij promoten MVO en geven zelf het voorbeeld voor MVO (Székely en Knirsch, 2005, p.631);
- Leiders en managers zijn verantwoordelijk voor de communicatie over MVO naar de medewerkers (Székely en Knirsch, 2005, p.631).

Hieronder volgt een aantal concrete maatregelen die door de leiding genomen kunnen worden:

- De directie stelt zich verantwoordelijk voor het organiseren van MVO. Zij spreken hun steun uit voor MVO. Hiermee toont de directie haar commitment aan MVO;
- Laat de betrokkenheid van de directie zien in bijvoorbeeld toespraken en door het goede voorbeeld te geven;
- Door het organiseren van een kick-off meeting kan de directie een duidelijk signaal geven naar de medewerkers dat ze MVO serieus nemen (Nijhof et al., 2005, p.73). Dit is een goed moment om ook het commitment vanuit de directie te tonen;
- Communiceer regelmatig, maar ook op onverwachte momenten over MVO-gerelateerde onderwerpen. Dit zorgt ervoor dat het onderwerp blijft leven (Nijhof et al., 2005, p.73).

Borgingscategorie: Organisatiestructuur

Door het veranderen van de organisatiestructuur wordt MVO verankerd. Hiervoor zijn verschillende maatregelen mogelijk.

De (stappen in de) methodiek Hofmijster wordt in de organisatie geborgd door het beleggen van verantwoordelijkheden:

- Beleg verantwoordelijkheden voor MVO bij de directie of managementteam door een portefeuillehouder 'MVO' aan te stellen. Deze maatregel maakt de maatregelen onder de categorie leiderschap 'officieel' en belegt ze binnen de organisatie;
- Richt een MVO-afdeling op. Door het oprichten van een MVO-afdeling maakt 'MVO' onderdeel uit van de organisatiestructuur, wat een borgingsmaatregel is. Een MVO-afdeling kan bestaan uit medewerkers die gespecialiseerd zijn in MVO. Deze afdeling zal verantwoordelijkheden hebben waarop ze worden afgerekend, zoals bijvoorbeeld het organiseren van MVO, het opstellen van processen en procedures, het trainen van medewerkers in MVO. Bij voorkeur heeft deze afdeling beslissingsbevoegdheid. De verantwoordelijkheid van deze afdeling heeft wel grenzen: de uitvoering van MVO wordt belegd bij de uitvoerende afdelingen en hun managers en de eindverantwoordelijkheid is belegd bij de directie;
- Stel een MVO-coördinator of MVO-manager aan om de uitvoering van de MVO-methodiek te organiseren. Deze manager zal vooral een coördinerende en aanjagende rol hebben. Bij de aanwezigheid van een MVO-afdeling zal deze manager onderdeel uitmaken van deze afdeling. Bij afwezigheid kan de MVO-manager bijvoorbeeld een projectmanager zijn;
- Maak (afdelings)managers verantwoordelijk voor de *uitvoering* van de MVO-doelstellingen (stap 2, methodiek Hofmijster). Hiervoor zullen ze zeggenschap en mandaat moeten krijgen om beslissingen te nemen. Door het beleggen van deze verantwoordelijkheden wordt de naleving van de MVO-doelstellingen geborgd en kunnen managers worden afgerekend op hun prestaties (de uitvoering van de doelstellingen).

Overige maatregelen zijn:

- Voorzie afdelingen in faciliteiten, zoals tijd, geld en mankracht, om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en om te voldoen aan MVO-doelstellingen waarvoor zij verantwoordelijk zijn;

- Bepaal per functie hoe de werkzaamheden ingevuld moeten worden om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Hierdoor wordt duidelijk wat MVO betekent voor (de uitvoering van) de functie. Tevens wordt inzichtelijk hoe de functie een bijdrage levert aan het maatschappelijk verantwoord ondernemen van de organisatie. Om het maatschappelijk verantwoord ondernemen te borgen in de functies, zullen aanpassingen in de functie opgenomen moeten worden in de functiebeschrijving;
- Stel een (tijdelijke) werkgroep in om de organisatie meer maatschappelijk verantwoord te laten ondernemen. Hun taak is de cultuurveranderingen die nodig zijn voor MVO te stimuleren. In deze werkgroep zitten medewerkers van verschillende niveaus en afdelingen. Hierdoor wordt de betrokkenheid van de medewerkers ook vergroot (Nijhof et al., 2005, p.73).

Borgingscategorie: Organisatiesystemen

Veranderingen in de organisatiesystemen hebben (grote) invloed op de uitvoering van MVO.

Hieronder vallen bijvoorbeeld de volgende maatregelen voor systemen:

- Richt meetsystemen en informatiesystemen in voor het verzamelen en documenteren van gegevens. Deze systemen worden gebruikt om de prestaties samen te voegen en te monitoren. Hierbij wordt inzichtelijk hoe men vordert in het behalen van doelstellingen. Met behulp van de gegevens uit deze systemen kan de verantwoording daadwerkelijk plaatsvinden en wordt MVO geborgd. De meet- en informatiesystemen zullen afgestemd moeten worden op de gekozen verantwoordingsvorm uit stap 4 van de methodiek Hofmijster (hoofdstuk 9). Er zijn verschillende meet- en informatiesystemen mogelijk: van specifieke monitoringsystemen, voor bijvoorbeeld het energieverbruik, tot organisatiebreed management(meet)systemen, zoals een Balanced Scorecard waarin de resultaten op verschillende prestatie indicatoren worden geplaatst;
- Stel evaluatie- en beoordelingssystemen op. Dit zijn systemen waarbij, met regelmaat, de prestaties op verschillende MVO-vraagstukken worden geëvalueerd en beoordeeld. Hierbij richt de evaluatie en beoordeling zich op units en afdelingen. De input wordt onder meer geleverd door de resultaten uit de meet- en informatiesystemen;
- Neem MVO mee in (het systeem van) de evaluatie, beoordeling en beloning van medewerkers. Onder de evaluatie en beoordeling valt ook de beloning van medewerkers voor een succesvolle omzetting van een plan in een actie. In de functionerings- en beoordelingsgesprekken worden de prestaties op MVO-gebied bekeken. Medewerkers en managers kunnen dan beloond worden voor het behalen van doelen (Galbraith en Kazanjian, 1986 en Székely en Knirsch, 2005, p.629). Daarnaast kunnen in de functioneringsgesprekken persoonlijke ontwikkelplannen worden opgesteld en geëvalueerd over maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- Laat MVO een onderdeel worden van de planning en control-cyclus (Nijhof et al., 2005, p.73), waardoor MVO standaard (jaarlijks) wordt meegenomen. Aansluitend op deze cyclus zullen de budgetallocaties plaatsvinden. De budgetten zijn noodzakelijk voor investeringen in MVO.

Verder vallen onder deze categorie ook de volgende maatregelen:

- Stel een Code of Conduct op. Een Code of Conduct beschrijft waar de organisatie voor staat. Dit document bevat de 'basisregels' van de organisatie en bepaalt hoe de medewerkers zich maatschappelijk verantwoord dienen te gedragen (Nijhof et al., 2000, p.34). Het opstellen van dit document garandeert de borging van de code echter niet; dat gebeurt pas als alle organisatieonderdelen zich aanpassen en de code opnemen in hun dagelijkse bedrijfsvoering (o.m. Nijhof et al., 2000, p.41 en Chen, Sawyer en Williams, 1997);
- Stel regels, processen en procedures op voor MVO-vraagstukken. Hieronder kunnen formats voor werkwijzen en voor rapportages vallen. Een MVO-procedure voor het inkopen van producten schrijft bijvoorbeeld de organisatie voor aan welke MVO-eisen leveranciers minimaal moeten voldoen;
- Benader MVO als een onderdeel van de organisatiestrategie (o.a. Porter en Kramer, 2006 en Székely en Knirsch, 2005, p.631). Dit kan geborgd worden door MVO op te nemen in strategische plannen. Door MVO vast te leggen in het strategisch plan, worden voor MVO ook lange termijn plannen opgesteld;
- Neem MVO op in organisatiebrede en afdelingsbrede jaarplannen. Dit kan verplicht worden, waardoor er meer zekerheid ontstaat dat MVO wordt geborgd;
- Laat iedere afdeling jaarlijks een MVO-plan opstellen met daarin doelstellingen. Deze doelstellingen zullen moeten aansluiten bij de MVO-doelstellingen uit stap 2 van de methodiek Hofmijster.
- Maak MVO een vast agendapunt voor vergaderingen.

Borgingscategorie: Personeel(smanagement)

Vanuit het principe dat het bij MVO gaat om het 'leren' maatschappelijk verantwoord te ondernemen, is de ontwikkeling van het personeel belangrijk. Om MVO te laten slagen zal het onderdeel moeten worden van het handelen van alle medewerkers van een organisatie. De bewustwording en het betrekken van personeel (de 'bottom up' benadering) is een succesfactor voor MVO, aldus de peers, Nijhof et al. (2007), Perrini (2005, p.615) en Dumwright (1994, p.5). Om dit te bereiken zijn er verschillende maatregelen mogelijk, zoals:

- Door het betrekken van personeel ('bottom up') gaat MVO meer leven. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld betrokken worden bij het opstellen van een Code of Conduct. Door de medewerkers de inhoud mee te laten bepalen, neemt de betrokkenheid toe en verdwijnt het dwingende of voorgeschreven karakter van een Code of Conduct (zie ook organisatiesystemen) (Nijhof et al., 2000, p.36);
- Het trainen van personeel. In training wordt de medewerkers geleerd om te gaan met MVO-vraagstukken en bijkomende dilemma's (Nijhof et al., 2005, p.70). De kennisvergroting van de medewerkers zorgt ervoor dat ze eenduidig gedrag vertonen, dat in lijn is met het gewenste gedrag van de organisatie. Een bijkomend voordeel van trainingen is dat dit ook de reputatie van de organisatie ten goede komt (Perrini, 2005, p.616);
- Het opnemen van MVO in de persoonlijke ontwikkelplannen. Hierin staan de persoonlijke doelen van de medewerker om zich verder te ontwikkelen op het gebied van MVO, dit kan door het volgen van een training tot het leren van bijvoorbeeld de competentie 'maatschappelijk verantwoord handelen';
- Het opnemen van MVO in de werving en selectie van nieuw personeel. Dit zorgt voor een voorselectie van personeel dat past bij de organisatievoering (Nijhof et al., 2005, p.74). De organisatie kan dan duidelijk communiceren dat ze MVO belangrijk vindt. Kandidaten die dat ook vinden, komen daar op af. Daarbij kan de organisatie de sollicitant vragen naar hun standpunt op het gebied van MVO. Dit kan meegenomen worden in de selectie;
- Het inwerken en opleiden van nieuwe medewerkers in 'MVO'. Hierdoor weet iedere nieuwe medewerker welke standpunten, focus, doelstellingen et cetera, de organisatie heeft;
- Het overplaatsen, berispen en (uiteindelijk) ontslaan van personeel die niet mee werken aan de organisatorische veranderingen⁵⁰. Personeel dat zich *niet* conformeert aan de organisatieveranderingen en het proces om MVO te organiseren tegenwerkt, hebben een negatieve uitstraling naar de overige werknemers. Hierdoor wordt MVO minder serieus genomen (Nijhof et al., 2005, p.74). Om dit te tegen te gaan zullen dergelijke werknemers uiteindelijk worden overgeplaatst of worden ontslagen.

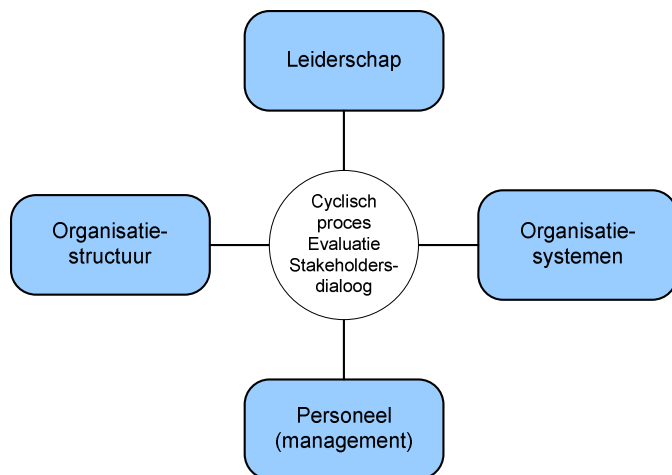
Toevoeging aan de borgingscategorieën

Bovenstaande borgingsmaatregelen hebben voornamelijk betrekking op de gehele organisatie(voering). Met behulp van de maatregelen zullen de stappen van de methodiek Hofmijster geborgd moeten worden. De methodiek Hofmijster bevat echter een aantal aspecten die niet per definitie binnen een stap vallen of extra aandacht verdienen. Dit zijn:

- Het cyclische proces van de hele methodiek Hofmijster;
- De evaluatie, welke altijd plaats kan vinden en dus geen op zichzelf staande stap is;
- De stakeholdersdialoog, waarbij veel partijen zijn betrokken en de verwachtingen van deelnemers kunnen veranderen.

Om de methodiek Hofmijster goed te borgen, zullen deze aspecten apart behandeld moeten worden. Hiervoor kan echter wel gebruik gemaakt worden van borgingsmaatregelen uit de vier categorieën. In figuur 10.2 staat het borgingsmodel van de methodiek Hofmijster.

⁵⁰ Dit is een vergaande maatregel. Meestal wordt dit pas toegepast als medewerkers zich lange tijd verzetten, zich niet houden aan afspraken en het inbedden van MVO trainen (Daft, 2000).



Figuur 10.2 – Borgingsmodel in de methodiek Hofmijster

10.2 De borging van MVO bij het WNF middels de methodiek Hofmijster

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

10.2.1 Selectie van de borgingsmaatregelen voor het WNF

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

10.2.2 Borgingsmaatregelen voor het Leiderschap binnen het WNF

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

10.2.3 Borgingsmaatregelen voor de Organisatiestructuur binnen het WNF

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

10.2.4 Borgingsmaatregelen voor de Organisatiesystemen binnen het WNF

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

10.2.5 Borgingsmaatregelen voor het Personeel(smanagement)

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

10.2.6 Borgingsmaatregelen voor specifieke aspecten in de methodiek Hofmijster

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

10.2.7 Maatregelen die bij voorkeur op de korte termijn geïmplementeerd worden

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

10.3 Tussentijdse conclusies

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de vijfde onderzoeksvraag: *Op welke wijze kan MVO geborgd worden binnen het WNF?*

Het borgingsmodel van de methodiek Hofmijster vormt de basis voor het WNF

Geconcludeerd kan worden dat voor de methodiek Hofmijster een borgingsmodel wordt gebruikt, dat gebaseerd is op een algemeen borgingsmodel van Galbraith en Kazanjian (1986). Dit model is verrijkt met borgingsmaatregelen voor MVO uit de MVO-methodieken, peerreview en MVO-literatuur. De verschillende maatregelen zijn onder te verdelen zijn in vier categorieën:

1. Leiderschap;
2. Organisatiestructuur;
3. Organisatiesystemen;
4. Personeel(smanagement).

De borgingsmaatregelen hebben met name betrekking op de gehele organisatie(voering). Hiermee worden de stappen in de methodiek Hofmijster dan ook geborgd. Toch vallen niet alle aspecten van de methodiek in een stap, of verdienen juist extra aandacht. Daarom wordt het borgingsmodel van de methodiek Hofmijster verrijkt met drie aspecten waar expliciet bij stilgestaan moet worden:

- Het cyclische proces van MVO en de methodiek Hofmijster;
- De evaluatie, die in alle stappen kan plaatsvinden en geen opzichzelfstaande stap is;
- De stakeholdersdialoog, waarbij veel partijen betrokken zijn.

Selectie van de borgingsmaatregelen bij het WNF

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd



Conclusies en aanbevelingen

Hoofdstuk 11 Conclusies

Onderzocht is hoe het WNF Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) kan organiseren. MVO betekent (in grote lijnen) dat bij het handelen door de organisatie rekening wordt gehouden met de maatschappelijke gevolgen: de sociale, milieugerelateerde en economische gevolgen.

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken over de onderzoeksvragen die beantwoord zijn in de hoofdstukken 6 t/m 10. Deze onderzoeksvragen beantwoorden samen de volgende centrale probleemstelling:

Hoe moet maatschappelijk verantwoord ondernemen georganiseerd worden binnen het Wereld Natuur Fonds?

Om MVO te organiseren wil het WNF een praktische, stapsgewijze, integrale aanpak voor de hele organisatie(voering). De stappen zullen er toe moeten leiden dat het WNF maatschappelijk verantwoord gaat ondernemen. Kortom, het WNF heeft behoefte aan een methodiek⁵¹ om MVO te organiseren. De methodiek voor het WNF wordt in dit onderzoek bepaald door literatuuronderzoek, een peerreview, interviews in onder meer de stakeholdersdialoog en bijeenkomsten met de MVO-klankbordgroep. Het onderzoek bestaat daarbij uit twee delen. Eerst wordt een selectie van een MVO-methodiek voor het WNF gemaakt. Daarna worden de stappen in de gekozen MVO-methodiek opgesteld en ingevuld voor het WNF.

In de volgende paragrafen staan de belangrijkste conclusies uit dit onderzoek. In paragraaf 11.1 wordt de centrale probleemstelling beantwoord. Hiervoor worden eerst conclusies getrokken over de selectie van de methodiek. Vervolgens wordt de concrete invulling van de MVO-methodiek gegeven. De laatste paragraaf (11.2) geeft aan wat het organiseren van MVO betekent voor het WNF. Het volgende hoofdstuk geeft, per stap in de methodiek, de invulling en aanbevelingen voor het WNF.

11.1 De praktische methodiek om MVO te organiseren bij het WNF

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de centrale probleemstelling:

Hoe moet maatschappelijk verantwoord ondernemen georganiseerd worden binnen het Wereld Natuur Fonds?

Om te bepalen welke MVO-methodiek aansluit bij de voorwaarden van het WNF zijn vier bestaande MVO-methodieken vergeleken en getoetst op acht criteria. Op basis van de toetsing kan geconcludeerd worden dat geen van de MVO-methodieken voldoet aan alle eisen van het WNF. Een 'op maat gesneden' methodiek zal kunnen aansluiten bij de voorwaarden: de methodiek Hofmijster. Deze te ontwikkelen methodiek is gebaseerd op de methodiek van Nijhof et al.

Het antwoord op de centrale probleemstelling is:

De conclusie is dat het Wereld Natuur Fonds de methodiek Hofmijster kan gebruiken om maatschappelijk verantwoord ondernemen te organiseren

Een concrete uitwerking van de methodiek Hofmijster bestaat daarbij uit vijf stappen die onderverdeeld zijn in drie fasen:

Fase 1 – Consulteren

Stap 1: Bepaal de focus op MVO-vraagstukken.

Het WNF bepaalt eerst haar focus met een stakeholdersdialoog en plaatst daarna de resultaten uit de dialoog, de MVO-vraagstukken, in de focusmatrix. Deze matrix geeft inzicht in de potentiële positieve en/of negatieve gevolgen en maakt inzichtelijk welke MVO-vraagstukken tot 'de focus' moeten gaan horen.

⁵¹ Een methodiek is een geheel van te volgen werkwijzen om een bepaald doel te bereiken (zie ook hoofdstuk 3).

Stap 2: Bepaal de doelstellingen bij MVO-vraagstukken uit de focus.

Met behulp van richtlijnen worden goed werkbare doelstellingen opgesteld bij de vraagstukken uit de focus. Dit zijn doelstellingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Goed werkbare doelstellingen voldoen aan formuleringskenmerken (zijn specifiek, meetbaar, acceptabel, realiseerbaar en uitdagend, en tijdsgebonden) en zijn minimaal adaptief of proactief geformuleerd. Een adaptieve doelstelling houdt rekening met de basisdoelstelling, wet- en regelgeving en de maatschappelijke verwachtingen. Een proactieve doelstelling is ambitieuzer geformuleerd dan de maatschappelijke verwachtingen.

Fase 2 – Integreren

Stap 3: Stel de wijze vast waarop over MVO wordt verantwoord.

Het vaststellen van de wijze van verantwoorden heeft onder meer invloed op de borging van MVO in de organisatie (stap 4). Het daadwerkelijk verantwoorden gebeurt in stap 5 van de methodiek. Bij de verantwoording spelen drie aspecten een rol. Dit is in de eerste plaats 'aan wie' wordt verantwoord (de stakeholders, uit stap 1), 'waarover' wordt verantwoord (de MVO-vraagstukken en bijbehorende doelstellingen uit stap 1 en 2) en in de laatste plaats 'hoe' wordt verantwoord (met welke de vorm, zie hieronder).

De keuze van een verantwoordingsvorm bestaat uit twee stappen. In de eerste stap wordt het niveau van verantwoording gekozen. Dit bepaalt hoe gedetailleerd de verantwoording zal zijn. Geconcludeerd wordt dat deze keuze invloed heeft op de vormen waaruit gekozen kan worden. In totaal zijn er vier niveaus die oplopen van licht naar zwaar:

- Niveau 1: Verantwoording door de erkenning van MVO-vraagstukken en dilemma's;
- Niveau 2: Verantwoording over de vergroting van invloed en controle;
- Niveau 3: Verantwoording over het beleid en/of de aanpak;
- Niveau 4: Verantwoording met kwantitatieve resultaten.

In de tweede stap wordt de vorm van verantwoording gekozen. In totaal worden negen verantwoordingsvormen voorgesteld voor het WNF (zie paragraaf 9.2.3).

Uit de toetsing van de drie aspecten bij het WNF wordt geconcludeerd dat het WNF:

Stap 4: Borg MVO binnen de organisatie.

Het borgingsmodel van de methodiek Hofmijster bevat verschillende borgingsmaatregelen. Deze maatregelen hebben betrekking op de gehele organisatie(voering), waarmee (het doorlopen van) de stappen in de methodiek worden geborgd. In het borgingsmodel wordt extra aandacht besteed aan drie specifieke aspecten in de methodiek Hofmijster. Dit zijn het cyclische proces van de methodiek Hofmijster, de evaluatie die in alle stappen kan plaatsvinden en geen opzichzelfstaande stap is, en de stakeholdersdialoog waarbij veel partijen betrokken zijn.

Uit de toepassing van het borgingsmodel bij het WNF wordt geconcludeerd dat bijna alle borgingsmaatregelen gebruikt kunnen worden. Uit deze verzameling dient het WNF een select aantal maatregelen op korte termijn door te voeren (zie hoofdstuk 12).

Fase 3 – Verantwoorden

Stap 5: Meet resultaten en leg verantwoording af.

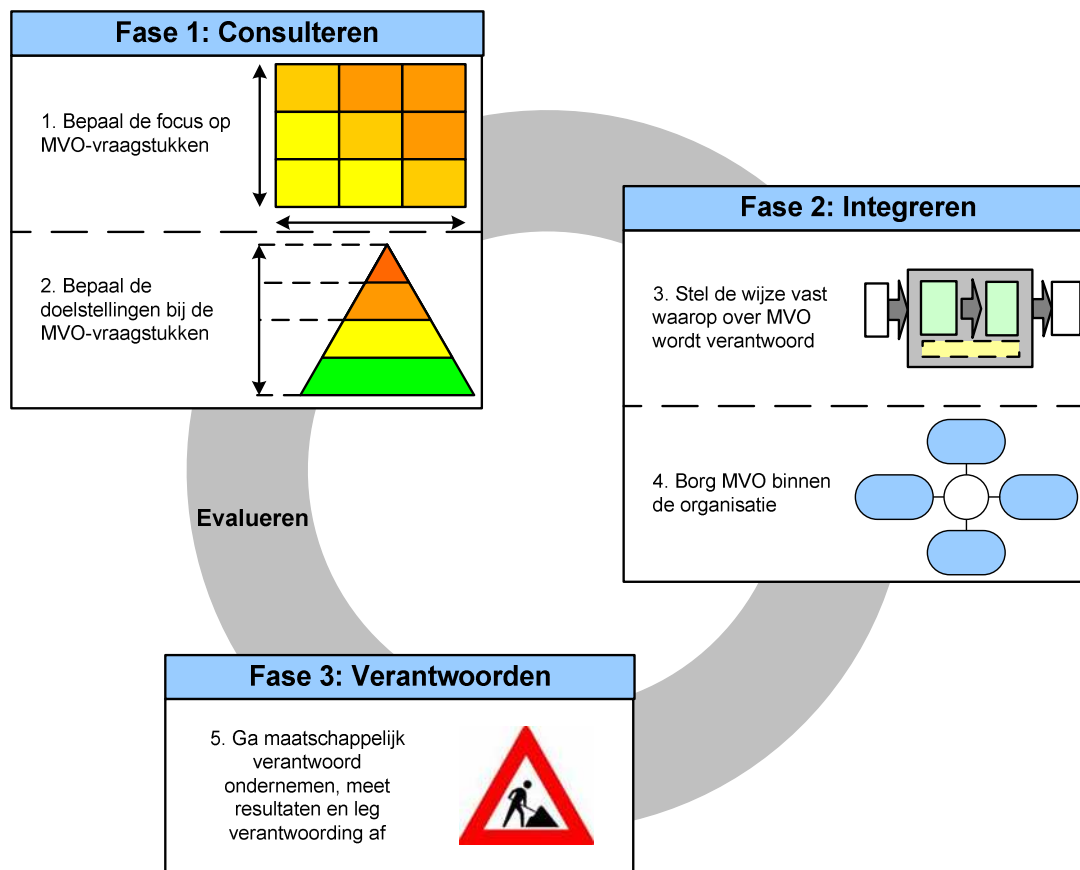
In deze stap gaat het WNF maatschappelijk verantwoord ondernemen: ze doorloopt de stappen in de methodiek en start met het meten en daadwerkelijk afleggen van verantwoording.

In de methodiek Hofmijster staat de **evaluatie** los van de vijf stappen. De evaluatie is een continu proces dat in alle fasen kan plaatsvinden en er (mede) voor zorgt dat MVO cyclisch georganiseerd wordt.

Een schematische weergave van de methodiek Hofmijster staat in figuur 11.1.

11.2 Gevolgen van het organiseren van MVO voor het WNF

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd



Figuur 11.1 – Stappen in de methodiek Hofmijster

Hoofdstuk 12 Aanbevelingen

Dit hoofdstuk geeft aanbevelingen op basis van dit onderzoek. De aanbevelingen zijn opgedeeld in drie paragrafen. De eerste paragraaf (12.1) geeft de belangrijkste aanbevelingen voor het WNF. Paragraaf 12.2 geeft het WNF concrete aanbevelingen voor de toepassing van de methodiek. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten in de hoofdstukken 6 t/m 10. In de laatste paragraaf (12.3) staan aanbevelingen waarmee het WNF de methodiek Hofmijster en de toepassing van de methodiek kan uitbreiden en/of verstevigen.

12.1 Gebruik de methodiek Hofmijster om MVO te organiseren

Om MVO te organiseren binnen het WNF wordt aanbevolen de methodiek Hofmijster te gebruiken

Hieruit volgen drie praktische aanbevelingen voor het WNF:

1. Volg de vijf stappen in de methodiek Hofmijster. Door de stappen te volgen wordt MVO op een pragmatische wijze georganiseerd. Daarbij wordt het WNF geholpen om MVO-incidenten te voorkomen, zich publiekelijk te verantwoorden en een voorbeeldfunctie te vervullen;
2. Voer de aanbevolen specifieke invulling van de methodiek in. Per stap staan in paragraaf 12.2 specifieke aanbevelingen voor de toepassing bij het WNF. Door het opvolgen van de aanbevelingen worden de stappen praktisch ingevuld;
3. Houd MVO cyclisch door de stappen toe te blijven passen. Borg MVO als continu proces. De stappen in de methodiek moeten daarom niet eenmalig gemaakt worden, maar zullen telkens opnieuw doorlopen worden.

12.2 Voer de specifieke invulling van de stappen door bij het WNF

In dit onderzoek zijn de stappen van de methodiek Hofmijster (voor zover mogelijk) ingevuld voor het WNF. In de onderstaande alinea's staan hiervan de aanbevelingen.

Stap 1 – Stel de focus vast op MVO-vraagstukken

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Stap 2 – Stel MVO-doelstellingen op bij de MVO-vraagstukken uit de focus

Voor de MVO-doelstellingen worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Stel minimaal adaptieve doelstellingen op (na vaststelling van de focus) met de vijf richtlijnen in paragraaf 8.3.1;
- Stem ze af op de aanbevelingen per MVO-vraagstuk (paragraaf 12.2.1);
- Formuleer ze zo proactief mogelijk. Hierdoor kan het WNF haar gewenste voorbeeldrol vervullen.

Stap 3 – Stel de wijze van verantwoorden vast

De aanbevelingen voor de verantwoording zijn globaal per MVO-vraagstuk, omdat de focus en doelstellingen nog niet zijn vastgesteld:

1. Stem de verantwoording af per stakeholdersgroep. De frequentie, boodschap en timing is afhankelijk van de positie van de stakeholder in de stakeholdersmatrix en de individuele kenmerken;
2. Verantwoord vooral over de MVO-vraagstukken uit de focus. Daarbij zal het WNF bereid moeten zijn verantwoording af te leggen over MVO-vraagstukken buiten de focus;
3. Gebruik (direct) verschillende verantwoordingsvormen (naast elkaar). Pas de geschikte vormen direct toe voor de MVO-vraagstukken uit de focus (paragraaf 9.4.2).

Stap 4 – Voer de maatregelen om MVO te borgen in

Om MVO te borgen binnen het WNF worden verschillende maatregelen aanbevolen. *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd* Met deze maatregelen wordt MVO geborgd binnen de organisatie(voering). Hierdoor wordt geborgd dat de stappen in de methodiek Hofmijster worden doorlopen en dat de medewerkers maatschappelijk verantwoord gaan ondernemen;

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Stap 5 – Start met maatschappelijk verantwoord ondernemen en leg verantwoording af

Stap 5 in de methodiek heeft betrekking op het daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord ondernemen: het doen. Hierbij wordt het WNF aanbevolen de MVO-doelstellingen na te streven en de resultaten op de vraagstukken te meten (indien mogelijk) en hierover verantwoording af te leggen.

12.3 Breid de toepassing van de methodiek verder uit

Aanvullend op de bovenstaande paragraaf worden in deze paragraaf aanbevelingen gedaan over een uitbreiding en/of versteviging van de methodiek Hofmijster bij het WNF.

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

12.3.2 Maak gebruik van bestaande expertise

Het WNF wordt geadviseerd gebruik te maken van de expertise van:

- WNF-medewerkers. Wegens vertrouwelijkheid verwijderd;
- Andere NGO's. Wegens vertrouwelijkheid verwijderd
- WWF International. Wegens vertrouwelijkheid verwijderd.

12.3.3 Verstevig het inzicht in de stakeholdersverwachtingen

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

12.3.4 Krijg inzicht in wat het WNF *minimaal* moet doen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen

De mening van stakeholders kan veranderen, wat invloed zal hebben op de MVO-vraagstukken en doelstellingen waar het WNF zich op richt. Om inzicht te krijgen in veranderingen en wat het WNF (minimaal) moet doen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, wordt het WNF aangeraden

- Te beseffen dat de dialoog een momentopname is, waardoor opinies in een opvolgende dialoog kunnen veranderen. Bij wijzigingen in de verwachtingen wordt geadviseerd door te vragen naar de onderbouwing van de mening (het 'waarom');
- Regelmatig een stakeholdersdialoog te voeren, omdat hiermee veranderingen aan het licht komen;
- Krijg inzicht in de belangrijkste MVO-vraagstukken en de wijze waarop minimaal verantwoord ondernomen moet worden. Dit kan door een normatieve analyse, zoals de footprintanalyse, en door intensieve discussies met de meest belangrijke stakeholders. Door de analyse en discussie zal inzichtelijk worden hoe het WNF maatschappelijk verantwoord zal moeten ondernemen. Dit kan als 'minimum' voor het WNF worden gebruikt. Over dit minimum kan vervolgens de mening van stakeholders in de dialoog gevraagd worden.

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

12.3.5 Houd rekening met veranderingen in MVO-vraagstukken en doelstellingen

De invulling van de stappen kan veranderen onder invloed van externe en interne factoren. Het WNF wordt daarom aanbevolen hier rekening mee te houden. De veranderingen kunnen (onder meer) van toepassing zijn op:

- De bekende MVO-vraagstukken. De positie van MVO-vraagstukken kan veranderen in de focusmatrix. De potentiële gevolgen veranderen bijvoorbeeld door mediaaandacht (het risico neemt toe) en als een doelstelling wordt gerealiseerd (risico daalt);

- Nieuwe MVO-vraagstukken. Dit zijn vraagstukken die voorheen niet genoemd werden door stakeholders. Deze MVO-vraagstukken kunnen toegevoegd worden aan de lijst en eventueel aan de 'focus';
- De MVO-doelstellingen. Na het behalen van doelstellingen kunnen nieuwe doelstellingen opgesteld worden. Het WNF wordt geadviseerd te onderzoeken of ze pro-actieve doelstellingen kan formuleren.

12.3.6 Gebruik een business case om doelen te bepalen

Bij het bepalen van MVO-doelstellingen (stap 4) is in dit onderzoek met name gefocust op de formuleringsskenmerken en de inhoudelijke kenmerken waaraan de doelstellingen moeten voldoen. Het maken van een (kosten-baten)afweging *tussen* doelen per vraagstuk was daarvan geen onderdeel.

Om de afweging te maken tussen doelen kan een business case gebruikt worden. Een business case is een afweging van logische alternatieven om een bepaalde keuze te ondersteunen (Significant, 2007, p.4). Voor het WNF zal dan per MVO-vraagstuk een afweging worden gemaakt tussen de doelen ('de alternatieven') die worden nagestreefd. Hierbij wordt een afweging gemaakt tussen indirecte en directe kosten en baten. Het WNF kan hierin zowel financiële als niet-financiële aspecten meenemen. Op basis van de resultaten van de doelen op de (niet-)financiële aspecten kan het WNF dan een keuze maken voor het beste alternatief. Het voordeel van een business case is dat doelen niet alleen op basis van financiële data opgesteld worden, maar juist ook ruimte is voor niet-financiële aspecten zoals risico voor de reputatie, versterking van de reputatie, veranderbereidheid van medewerkers en bijdrage aan de natuur. Daarnaast wordt door de toetsing van de alternatieven (de doelen) inzichtelijk tot in hoeverre MVO-doelen haalbaar zijn voor het WNF.

Literatuurlijst

- AccountAbility (2001) . *AA1000 standaard . Richtlijn voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (vertaling door Jonker, Göbbels en Nijland)*. Assen: Van Gorcum
- Beckett, R. en Jonker, J. (2002) . AccountAbility 1000: a new social standard for building sustainability . *Managerial Auditing Journal*, 17/1/2, 2002, p.35-42 .
- Bioregional (2007) . *Visioning a One Planet Living Office (june 2006)* . UK: Bioregional
- Boeije, H. (2002) . A Purposeful Approach to the Constant Comparative Method in the Analysis of Qualitative Interviews . *Quality & Quantity* 36, p.391-409 .
- Carroll, A.N. (1991) . The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders . *Business Horizon*, Volume 34, issue 4, juli-augustus, p. 39-48 .
- Chen, A.Y.S., Sawyer, R.B. en Williams, P.F. (1997) . Reinforcing Ethical Decision-Making through Corporate Culture . *Journal of Business Ethics*, nr 167, p.855-865
- Coymans, M.P.M. en Hintzen, E.F.M. (2000) . *Winst en waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit* . Deventer: Samson
- Cramer, J. (2003) . *Learning about Corporate Social Responsibility; The Dutch Experience* . Amsterdam: IOS press
- Cramer, J. et al. (2004) . Making Sense of Corporate Social Responsibility . *Journal of Business Ethics*, nr.55, p.215-222 .
- Cramer, J. (2005) . The Application of International Standards and Guidelines on Corporate Social Responsibility: an action plan . *Environmental Quality Management . Wiley Periodicals Volume 14, issue 3*, p.71-77 .
- Cramer, J., et al. (2005) . Corporate Social Responsibility: Balancing Between Thinking and Acting . *ICCSR Research Paper – ISSN 1479-5124, nr. 28-2005* . Nottingham: Nottingham University Business School
- Daft, R.L. (2000) . *Management (fifth edition)* . Orlando, USA: The Dryden Press
- Daft, R.L. (2001) . *Organization Theory and Design (seventh edition)* . Ohio, USA: Thomson Learning
- DHV Adviesgroep duurzaam ondernemen (2004) . *Duurzaamheidsprestaties Novib . Practice what you preach* . Amersfoort: DHV
- Dumwright, M.E. (1994) . Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion . *Journal of Marketing*, volume 58, juli 1994, p.1-19 .
- Elkington, J.(1997) . *Cannibals with Forks. The Triple Bottomline of 21th Century Business* . Oxford: Capstone
- Freeman, R.E. (1984) . *Strategic Management: A Stakeholder Approach* . Boston: Pitman Press
- Galbraith, J.R. en Kazanjian, R.K. (1986) . *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Processs, 2nd edition* St.Paul, Minnessota: West. In R.L. Daft, 2000, p.256-257
- Göbbels, M. (2002) . *Reframing Corporate Social Responsibility: The Contemporary Conception of a Fuzzy Notion* (geciteerd in Marrewijk, 2003)
- Göbbels, M. en Jonker, J. (2003) . AA1000 en SA8000 compared: a systematic comparison of contemporary accountability standards. *Managerial Auditing Journal* . 18/1, p.54-58 .

Global Reporting Initiative (2006) . *Richtlijnen voor duurzaamheidsverslaglegging. Derde generatie* . Amsterdam: GRI

Gribben, C en Olsen, L. (2003) . *An Anchor – not the Answer. Trends in Social and Sustainable Development Reporting* . United Kingdom: Ashridge Business School

Hofmijster, M. (2007) . 070403 PvA WNF v3.doc

Hofmijster, M. (2007) . 070710 Aanpassing onderzoeksopzet en PvA.doc

ISEA (1999) . *AccountAbility (AA1000): A Foundation Standard in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting. Overview of Standard and its Applications* . London: ISEA

Johnson, G. en Scholes, K. (2002) . *Exploring Corporate Strategy (sixth edition)* . Harlow, England: Prentice Hall Europe

Jorissen, A. (1995) . *Prestatiemeting. Naar een betere beheersing van bedrijfsactiviteiten* . Antwerpen – Apeldoorn: MAKLU

Kaptein, M. en Tulder, R. van (2003) . Toward effective stakeholders dialogue . *Business and Society Review* . 108, p.203-225 .

Karssing, E. (2000) . *Morele competentie in organisaties* . Assen: Van Gorcum

Kerklaan, L.A.F.M. (2007) . *De cockpit van de organisatie . Prestatiemeting met behulp van scorecards . (4e gewijzigde druk (na 2000))* . Deventer: Kluwer

Kotler, P. (2000) . *Marketing Management (millennium edition, elfde druk)* . New Jersey, USA: Prentice Hall

Lennartz, R., Mulder, M. en Wilkinson, C. (2005) . Benchmarking: vooral veel 'gezond boerenverstand' . *Facto Magazine, nummer 6, 2005*, p.38-39

Loobuyck, P. (2006) . Wat hebben Thomas, Kevin en Mohammed met elkaar te maken? . *Samenleving en politiek, jaargang 13, nummer 2*, p. 45-55 .

Marrewijk, M. van (2003) . Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion . *Journal of Business Ethics* 44, p.95-105 .

McWilliams, A. en Siegel, D. (2001) . Corporate Social Responsibility: A Theory from the Firm Perspective . *Academy of Management Review* 26, p.117-127 .

MediaTest (2004) . *Bereiksonderzoek Panda/WNF (oktober 2004)*. MediaTest: Amsterdam

Ministerie van Economische Zaken (2007) . *Terugblikken en vooruitzien. Voortgangsonderzoek Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* . Den Haag: Ministerie van Economische Zaken

MVO Platform (2002) . *MVO Referentiekader* . Amsterdam: MVO Platform

Nijhof, A.H.J. et al. (2005) . *Learning to be Responsible: Developing Competencies for Organisationwide CSR* . In J. Jonker, en J. Cramer . *Making a Difference. The Dutch National Research Program on Corporate Social Responsibility* (2005). Den Haag: Ministerie van Economische Zaken, p. 57-84

Nijhof, A.H.J et al. (2007) . Kritische succesfactoren bij MVO . *Checklisten Personeelsmanagement, aflevering 67, april 2007*. I.B.5.6-01 – I.B.6

Nijhof, A.H.J (1999) . *Met zorg besluiten; een studie naar de afweging van managers bij het aansturen van ingrijpende organisatieverandering* . Enschede: Twente University Press

Nijhof, A., Fisscher, O. en Looise J.K. (2000) . Coercion, Guidance and Mercifulness: the Different Influences of Ethics Programs on Decision-Making . *Journal of Business Ethics* , nr.27, p.33-42 .

Perrini, F. (2005) . Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting . *European Management Journal* . Volume 23, No.6, December 2005, p.611-627 .

Porter, M.E. (1985) . *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* . New York: The Free Press

Porter, M.E. (1996) . What is Strategy . *Harvard Business Review* . November – december 1996, p.61-78 .

Porter, M.E. (1990) . *The Competitive Advantage of Nations* . New York: The Free Press

Porter, M.E. en Kramer, M.R. (december 2006) . Strategy & Society . The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility . *Harvard Business Review* . *HBR Spotlight*, p.1-15

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990) . The Core Competence of Corporation . *Harvard Business Review* . Mei – juni 1990, p.79-91 .

Rabobank (2006) . *MVO jaarverslag 2006*. Utrecht: De Rabobank Nederland

Rabobank Groep (2007) . *De impact van MVO 2006* . Amsterdam: Thieme

Rienzo, T.F. (1993) . Planning Deming Management for Service Organizations . *Business Horizon* 36, nr.3, mei-juni 1993, p.19-29 .

Significant (2007) . *Business case nog geen case voor business* . Barneveld: Significant

Sociaal Economische Raad (2000) . *De winst van waarden* . Publicatienummer 11, december 2000 . Den Haag: SER

Starreveld, R.W., Mare, H.B. de en Joëls, E.J. (1994) . *Bestuurlijke informatieverzorging . Deel 1: Algemene grondslagen* . vierde druk . Alphen aan de Rijn: Samson

Székely, F. en Knirsch, M. (2005) . Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance . *European Management Journal* . Volume 23, nr. 6 . December 2005 . p. 628-647 .

Tillema, K (2002) . *Technieken voor procesverbetering* . Dordrecht: Kluwer

Vinkenburg, H. (2001) . Kwaliteitszorg in veranderkundig perspectief . *Filosofie in Bedrijf*, jaargang 13, nr. 4, p.46-58 .

Tulder, R. van, Zwart, A. van der (2003) . *Reputaties op het spel . Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving* . Utrecht: Het Spectrum.

Verburg, J. en Gilbert, S. (2006) . *Drawing the Lines in Value Chain Responsibility* . In Management Models for Corporate Social Responsibility . Jonker, J. en Witte M. . Berlin: Springer: p.265-273

Waalewijn, P. en Kamp, B.W.C.M. (1994) . *Strategische Benchmarking – Wie durft de vergelijking aan?* . In RIBES .rapport 9404/M, januari . Rotterdam: Erasmus Universiteit

Waddock, S, en Smith, N. (2000) . Corporate Responsibility Audits: Doing Well by Doing Good . *Sloan Management Review*, Winter, p.75-83

Wheeler, D. en Silanpää, M. (1997) . *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value* . London: Pitman

Wijn, M.F.C.M. et al. (1994) . *Kritische succesfactoren aan een nadere analyse onderworpen* . Tilburg: Tilburg University

WNF (2005) . *Milieujaarverslag 2004-2005* . Zeist: WNF

WNF (2006a) . *Jaarverslag Wereld Natuur Fonds 2005/2006* . Zeist: WNF

WNF (2006b) . *Sociaaljaarverslag juli 2005 tot en met juni 2006* . Zeist: WNF

WNF (2006d) . *Milieujaarverslag 2005-2006* . Zeist: WNF

WEBSITES

DHV (2007) . *Adviseurs duurzame bedrijfsvoering* . http://www.dhv.nl/frameset.asp?mainpage=/Application.PerformanceManagerServlet/Nederlands/Groepssite/OverDHV/Duurzaam_ondernemen/index/index.asp (mei 2007)

GRI (2007a) . *G3 Online* . <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Online/> (juni 2007)

GRI (2007b) . *Performance Indicators* . <http://www.globalreporting.org/GRIPortal/GRI/G3Online/frnStep6PerformanceIndicator.aspx> . (augustus 2007)

Impactt Limited (2007) . *Impactt Limited. What we do* . http://www.impacttlimited.com/site/2006_Impactt_flyer.pdf, (25 september 2007)

Gold Standard (2007) . *The Gold Standard Credits. Premium quality carbon credits* . <http://www.cdmgoldstandard.org/> . (augustus 2007)

Van Dale woordenboek (2007). www.vandale.nl (mei 2007, augustus)

VFI (2007) . *Code Goed Bestuur voor Goede Doelen* . http://www.vfi.nl/codes/code_goed_bestuur_voor_goede_goelen.php . (juni 2007)

Wikipedia (2007) . *SMART-principe* . <http://nl.wikipedia.org/wiki/SMART-principe> . 25 juli 2007

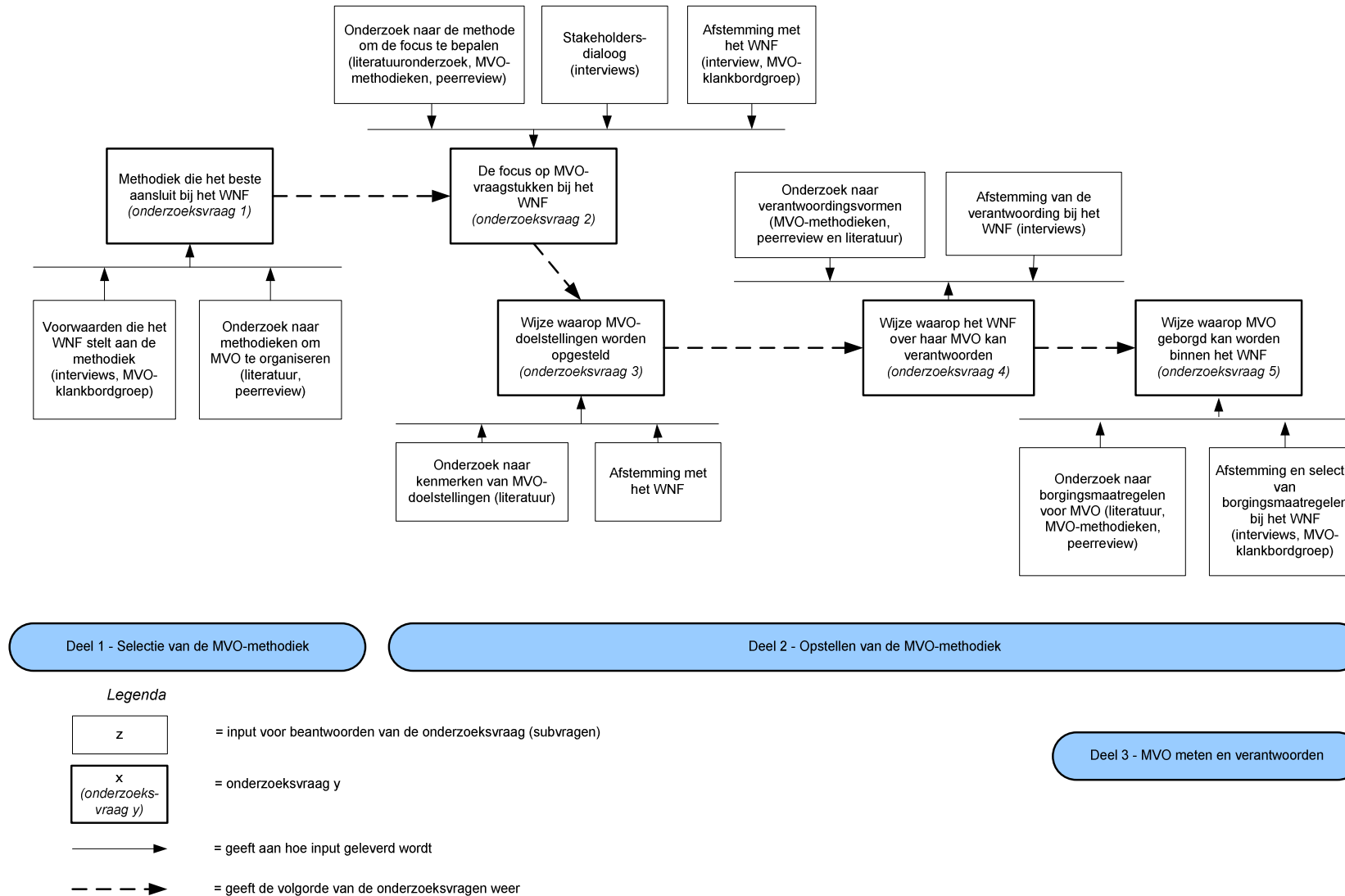
WNF (2006c). *WNF jaarverslag 2005-2006. Over WNF* . http://freya.talmon.nl/www.wnfjaarverslag.nl/inc/xtraCode/WNF_CONTENT/jaarverslag.php (oktober 2007)



Bijlagen

Bijlage A *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*

Bijlage B Onderzoeksmodel



Bijlage C Gedetailleerd plan van aanpak

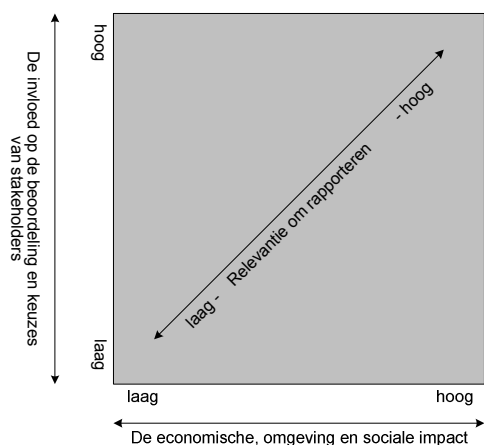
Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Bijlage D Interviewschema's

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Bijlage E Focus figuren bij MVO-methodieken

E.1 Focusmatrix van GRI



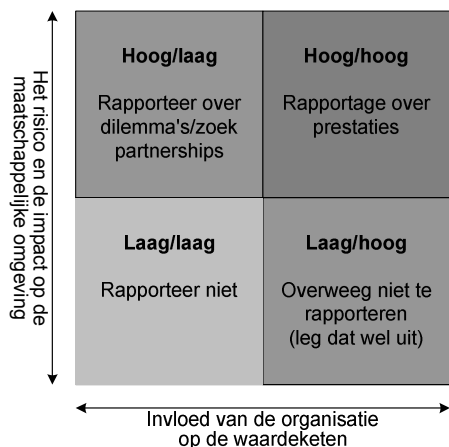
Figuur E.1 – Focusmatrix GRI

E.2 Focusfiguur van Porter en Kramer

Algemene Sociale Impact	Sociale Impact op de waardeketen	Sociale dimensie bij concurrentie
MVO-vraagstukken waarop de organisatie weinig invloed heeft en welke de concurrentiekracht op lange termijn niet aantasten	MVO-vraagstukken die goed beïnvloed kunnen worden door de organisatie in hun dagelijkse bedrijfsvoering	De omgeving beïnvloedt de concurrentiekracht van de organisatie. Hieronder vallen MVO-vraagstukken die een behoorlijke invloed hebben op de concurrentiekracht van de organisatie
Responsieve MVO		Strategisch MVO

Figuur E.2 – Focusfiguur van Porter en Kramer

E.3 Focusmatrix van Verbarg en Gilbert



Figuur E.3 – Focusmatrix Verbarg en Gilbert

Bijlage F *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*

Bijlage G Selectie voor de stakeholdersdialoog

Voor de stakeholdersdialoog is met een groot aantal stakeholders gesproken. Per kwadrant uit de stakeholdersmatrix (figuur 7.3, paragraaf 7.3.1) wordt aangegeven met welke stakeholders(groep) gesproken is (zie tabel G.1).

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Tabel G.1 – Stakeholdersselectie

Bijlage H Resultaat van een bijeenkomst met de MVO-klankbordgroep

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Bijlage I MVO-vraagstukken in de focusmatrix, de y-as

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Bijlage J Resultaten uit de stakeholdersdialoog

Uit de stakeholdersdialoog is een groot aantal resultaten gekomen. Deze staan in het volgende bestand:

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Bijlage K Borging in de MVO-methodieken

Uit de vier MVO-methodieken zijn verschillende maatregelen af te leiden die genomen zijn om MVO te borgen binnen de organisaties. Bij de MVO-methodieken is het borgen op verschillende manieren verwerkt. Per MVO-methodiek (paragrafen K.1-K.3) wordt aangegeven onder welke categorie van Galbraith en Kazanjian (1986) de borgingsmaatregel valt. Dit kunnen de volgende vier categorieën zijn:

1. Leiderschap;
2. Organisatiestructuur;
3. Organisatiesystemen;
4. Personeel(smanagement).

Afsluitend worden de resultaten uit de drie paragrafen geanalyseerd en worden conclusies getrokken (K.4).

K.1 Borgingsmaatregelen in AA1000

AA1000 heeft een aparte stap in de methodiek die zich volledig richt op de borging van MVO (AccountAbility, 2001, p.44-46). In deze stap worden twee maatregelen geadviseerd die vallen onder één borgingscategorie.

Organisatiesystemen

- Ontwikkel systemen voor het verzamelen en documenteren van gegevens. Hiermee kunnen continu controles worden uitgevoerd op de prestaties van de organisatie;
- Houd interne evaluatie- en beoordelingsprocessen. Hiermee kan controle plaatsvinden op de wijze waarop doelstellingen al dan niet gehaald worden.

K.2 Borgingsmaatregelen in Nijhof et al.

In Nijhof et al. bestaat de tweede fase 'integreren' uit onder meer het borgen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Nijhof et al. (2007) onderkennen het gevaar dat MVO naar de achtergrond verdwijnt en geen blijvend proces wordt. De borging is daarom van essentieel belang voor MVO. Nijhof et al. noemen drie kritische succesfactoren en enkele voorbeelden voor de borging. Deze maatregelen vallen onder drie borgingscategorieën.

Organisatiestructuur

- *Kritische succesfactor 6: Het concretiseren van MVO naar verschillende posities.*
De borging van MVO wordt versterkt door per functie precies aan te geven hoe de werkzaamheden ingevuld moeten worden om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Het wordt tevens duidelijk op welke wijze iedere functie een bijdrage levert aan het MVO van de organisatie;
- Het benoemen van verantwoordelijkheden;
- Het verankeren van MVO in bijvoorbeeld een stafafdeling;

Organisatiesystemen

- *Kritische succesfactor 9: Het gebruikmaken van instrumenten.*
Instrumenten en systemen kunnen het MVO-proces borgen. Nijhof et al. geven aan dat het inzetten van enkel 'HRM-instrumenten', zoals de beoordeling, niet voldoende is om MVO te borgen. Daarom moeten deze instrumenten gecombineerd worden met bijvoorbeeld het herinrichten van informatiesystemen;
- Functioneringsgesprekken;
- Beloningssystematiek;
- Vast agendapunt voor vergaderingen;

Personeel(smanagement)

- *Kritische succesfactor 5: Het (h)erkennen en stimuleren van de aanwezige maatschappelijke intelligentie.*
Hierbij worden de medewerkers betrokken bij MVO, zodat het 'gaat leven' onder de medewerkers. Het leiderschap (top-down) kan hierin een rol spelen, maar vooral ook de stimulans van 'bottom-up' processen is belangrijk. Bijvoorbeeld, het betrekken van medewerkers in het (her)ontwerp van hun functie in lijn met de MVO-doelstellingen. De betrokkenheid vergroot het enthousiasme van

medewerkers en zal een positieve uitwerking hebben op het gedrag van medewerkers op het gebied van MVO;

- Training van medewerkers;
- Werving en selectie van personeel;
- MVO als een standaard onderwerp bij het inwerken van nieuwe medewerkers.

K.3 Borgingsmaatregelen in GRI en Porter en Kramer

GRI (2006) en Porter en Kramer (2006) besteden beide weinig aandacht aan borging. Beide beschrijven geen aparte stap. De borgingsmaatregelen worden daarom afgeleid uit de omschrijving van beide methodieken. Voor beide methodieken worden maatregelen afgeleid die vallen onder één borgingscategorie.

Organisatiesystemen

- *GRI*: De borging zal afgeleid moeten worden uit de voorschriften voor meet-, informatiesystemen en checklists;
- *Porter en Kramer*: De borging komt terug in de koppeling van MVO aan de strategie van de organisatie.

K.4 Korte analyse over de borging bij de MVO-methodieken

Op basis van de bovenstaande maatregelen kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- De MVO-methodieken gebruiken verschillende manier om MVO te borgen;
- Zowel AA1000 als Nijhof et al. bespreken 'borging' expliciet in hun methodiek;
- Drie van de vier methodieken noemen het inrichten van verschillende organisatiesystemen;
- Nijhof et al. geeft als enige methodiek uitgebreid aandacht aan het betrekken van grote groepen personeel. Dit wordt ook verwerkt in de verschillende de kritische succesfactoren;
- Geen van de methodieken vult alle vier de categorieën van Galbraith en Kazanjian.

Bijlage L Borging door de peers

Wegens vertrouwelijkheid verwijderd

Bijlage M *Wegens vertrouwelijkheid verwijderd*

