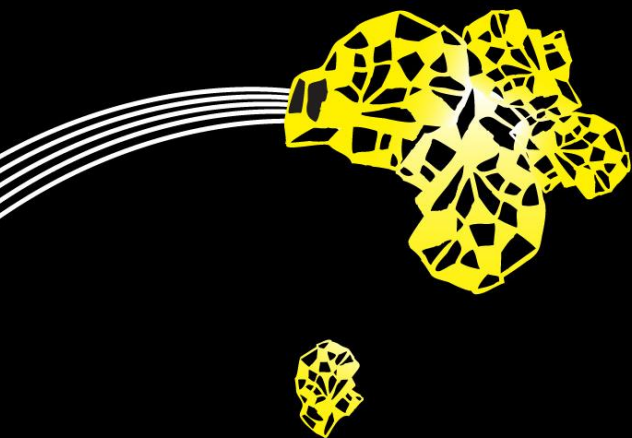


De implementatie van MVO

Een case study bij De Woonplaats



De implementatie van MVO

Een case study bij De Woonplaats

Student:

Danny Oonk (s0127523)

Afstudeercommissie:

Dr. T.J.N.M. de Bruijn
Universiteit Twente

Prof. Dr. Ir. O.A.M. Fisscher
Universiteit Twente

Drs. I.C. Kransen-Hensbroek
De Woonplaats

Datum:

5 april 2010

INHOUD

Summary	4
1. Inleiding	11
1.1 Aanleiding onderzoek	11
1.2 De Woonplaats	11
1.3 Doel- en vraagstelling	12
1.4 Methodologie	12
2. MVO bij Woningcorporaties	15
2.1 Ontwikkelingen MVO	15
2.1.1 Geschiedenis MVO	15
2.1.2 MVO actueel	18
2.2 Ontwikkelingen bij Woningcorporaties	19
2.2.1 Geschiedenis Woningcorporaties	19
2.2.2 Woningcorporaties nu	20
2.3 MVO bij corporaties	21
2.4 Conclusies	23
3. De theorie: Strategie bij implementatie van MVO	25
3.1 Verschillende implementatiestrategieën	25
3.1.1 Het ontwerpen en implementeren van MVO	25
3.1.2 Het organiseren van MVO binnen bedrijven	26
3.1.3 Het managen van innovatie	27
3.1.4 Leren om verantwoordelijk te ondernemen	28
3.2 Conclusies	30
4. De praktijk: Drie mini cases	31
4.1 Drie type organisaties	31
4.1.1 Timberland	31
4.1.2 SWZ	32
4.1.3 Waterschap Regge en Dinkel	34
4.2 De implementatie van MVO	35
4.3 Conclusies	39
5. MVO bij De Woonplaats	41
5.1 MVO in de strategie	41
5.2 MVO in de Bedrijfsvoering	41
5.2.1 People	42
5.2.2 Planet	43
5.2.3 Profit	43
5.3 Implementatie van MVO	44
5.4 Conclusies	46
5.5 Aanbevelingen ten aanzien van de implementatie van MVO	47
6. Conclusies	49
6.1 Beantwoording deelvragen	49
6.2 Hoofdvraag en doelstelling	53
6.3 Suggesties voor verder onderzoek	54
Literatuurlijst	56
Bijlage	58

SUMMARY

'Corporate social responsibility (CSR) is becoming more popular in the Netherlands. The number of SMEs¹ that have discovered the 'new way of doing business' is growing, the government is implementing sustainable procurement, pension funds look for investments in CSR and also the consumer seems to be ready.' (www.mvo-nederland.nl). Commercial organizations, semi-public organizations and government organizations increasingly recognize the importance of CSR.

Despite this growing popularity many organizations still struggle with the question: 'How can I do business on a socially responsible manner?' Organizations are faced with difficulties and uncertainties when it comes to implementing CSR and integrating CSR in business. The CSR theory gives no clear answer to the question *how* the implementation of CSR ideally should proceed. Moreover, there is yet no common understanding of *what* CSR means. There are various flow charts, action plans and implementation strategies. Opinions about the necessary elements, the correct sequence and detail levels vary.

The uncertainties within organizations on what CSR means in practice, how CSR can be implemented and the divergent views on the implementation of CSR in the theory are the main motivation for this research. Special attention is given to the implementation of CSR in the housing association sector and in particular the implementation of CSR at housing association 'De Woonplaats'.

De Woonplaats

Central to this case study is housing association 'De Woonplaats'. 'De Woonplaats' is an organization who sees itself as a real estate company with a social objective. 'Real Estate Company', because the core business of the organization is to invest and operate in real estate. 'With a social objective', because the revenues of the organization is used to invest in society. 'De Woonplaats' has a property of approximately 20,000 homes in the Achterhoek and Enschede. 'De Woonplaats' employs about 200 people, most of which at the head office in Enschede. 'De Woonplaats' is a progressive housing association. This results in objectives like promoting the independence and autonomy of its customers. It is also an innovative organisation that takes into account the changing world we live in.

'De Woonplaats' is interested in the content of CSR for housing associations and how 'De Woonplaats' can implement CSR. Within the organization are already several CSR activities, but they are fragmented through the organization. 'De Woonplaats' asks himself what the next step is in the process of CSR implementation. This brings us to the following objective and research questions.

Objective and research question

Objective:

To contribute to the way in which 'De Woonplaats' can successfully implement corporate social responsibility.

Research question:

What strategies promote the successful integration of CSR into the business of housing associations?

¹ SME: Small and medium-sized enterprises

Sub-questions:

1. What is meant by CSR?
2. What does CSR mean for housing associations?
3. What strategies can organizations use to implement CSR?
4. How can CSR be implemented in different types of organizations?
5. How can 'De Woonplaats' further implement CSR?
6. What theoretical conclusions can be drawn?

CSR at housing associations

In Chapter 2 the question 'what is meant by CSR' and 'what does CSR mean for housing associations' is discussed. To answer this question first the history and the current developments in CSR are investigated. Next, the arise of and the developments in the housing association sector is investigated.

First the development of CSR over the years until now is described. This shows that CSR has a long history and has been through considerable development, but ultimately reached the maturity stage. The definition of the term CSR is still under debate, but to make it workable, it is important to define CSR. In this study we refer to the triple bottom line approach as it is a widely accepted approach, that is also used in the Netherlands.

Next the developments in housing associations over the years until now is investigated. This revealed that housing associations from their founding until now had a very socially responsible task, which is providing social housing for people in housing need. Where in the past, housing associations were strongly tied to the government, they later became almost independent organizations. However, the social task is still the core business.

The conclusion is that the people element is anchored in the existence of corporations. In particular because of the social task of corporations they are strongly linked with the people element of CSR. The planet element made his entrance in the course of time. For example objectives of the GSB¹ as 'improving the quality of the environment' and goals from the BBSH² with respect to energy consumption of housing are examples of the attention that housing associations have for the planet element of CSR. The last CSR element 'profit' has particularly become important with the privatisation of housing associations in 1995. From then housing associations are no longer financially linked to the government and they operate more independent. Since then, they are seen as organisations with a social function, or also social enterprises. In conclusion it can be stated that housing associations already have experience with many elements of CSR.

The theory: CSR implementation strategies

By investigating theory the question: 'What strategies can organizations use to implement CSR?' is discussed. To answer this question there are various implementation strategies from the literature examined. Next, conclusions are drawn regarding the implementation of CSR.

There are different ideas about how CSR can be implemented. But despite these differences there are also similarities between the implementation strategies. Instead of testing the different strategies one by one, they

¹ GSB: Grotestedenbeleid. A policy established by the Dutch government that focuses on large and medium sized cities in The Netherlands.

² BBSH: Besluit Beheer Sociale Huursector. A set of rules based on the housing law to which housing associations must comply.

were compared and looked for similarities between the strategies. Subsequently the strategy is tested through a mini case study in three different organizations engaged in the CSR implementation process.

To identify the similarities between the implementation strategies the approaches are put together in a table (see Annex 2). The comparison of the various strategies provides the following implementation phases:

1. awareness within the organization;
2. determining the role of the organization towards stakeholders;
3. formulate workable CSR definition;
4. establish the current status of CSR within the organization;
5. developing a strategic plan;
6. implement the strategy;
7. establishing a reporting system;
8. secure the progress and anchoring of CSR;
9. evaluation of process and performance;
10. communicating performance.

It can be concluded that the various implementation strategies pay limited attention to the definition of CSR. However, if the theory gives an interpretation of CSR, then CSR is approached from the people, planet and profit definition. The different implementation strategies show similarities, none of the theories take differences between organizations into account.

In practice: Three mini cases

By doing a case study the implementation of CSR in practice is investigated. The question answered is: 'How is CSR implemented in various types of organizations'. First the implementation of CSR in three organizations, a commercial, a semi-public and a government organization is studied. The commercial organization is Timberland, this is a manufacturer of outdoor products. The semi-public organization is SWZ¹, this is a housing associations. The government organization is 'Waterschap Regge en Dinkel', this is an organization that manages the level and quality of water in a part of The Netherlands. Second the implementation of CSR in practice is compared to the implementation process from the theory.

From this comparison the following similarities have been found that increase the change of success in the implementation process of CSR:

- Formulate a clear definition of what CSR means for the organization (because of the broad interpretation of CSR).
- Clear and measurable goals and strategies understandable for all employees.
- Commitment of top management is an important condition for a successful implementation of CSR.
- Make employees responsible.
- Honest communication and evaluation of the results strengthens the awareness within the organization and strengthens the image of the organization to its stakeholders.

The following conclusions can be drawn:

1. The interpretation of the concept of CSR in practice is not universal. Timberland uses the term CSR, but has a "four pillar" approach. SWZ uses the term 'social return' and focuses on transparency, stakeholders and the people element. 'Waterschap Regge en Dinkel' uses the term 'sustainable development', but it applies to the

¹ SWZ: Stichting Woningbeheer Zwolle.

people, planet and profit approach. This shows that it is necessary for any organization to adopt their own CSR definition.

2. The implementation of CSR in practice differs from theory. Timberland recognizes two phases during the implementation of CSR that have not been mentioned in the theory and four phases from the theory are not completed. SWZ goes through five of the ten theoretical phases and also in a different order compared to the theory. The approach of 'Waterschap Regge en Dinkel' is closest to the theory. The organisation adds its own stage and two phases of the theory are not completed.

3. In the three examined organizations the implementation process of CSR is different. Every organization has a different element as the main component during the implementation process. For Timberland, the 'commitment of top management' is the key element during the implementation process of CSR. At SWZ 'accountability to the community' through the 'KWH maatschappij label' is the core of the implementation process. For 'Waterschap Regge en Dinkel' the clear structure offered by the clear vision, strategy and objectives is the key of the implementation process.

4. Differences between CSR implementation processes may be caused by differences in the type of organization (commercial / semi public / government). Additional research is needed to investigate the influence of this and other organizational characteristics on the implementation process.

5. Although the implementation processes in the organizations researched are different, there are factors that have a positive influence on the success rate of the CSR implementation. The exact definition of these factors is different for each organization and depends on the specific circumstances.

Next, the implementation of CSR at 'De Woonplaats' is compared to the 10 stages from the theory. Then recommendations are based on the 5 similarities, found at the three different organizations examined, that increase the change of a successful implementation of a CSR.

CSR at 'De Woonplaats'

First, the business plan is discussed in which the strategy of the organization is stated. Next, the state of CSR in the daily operations is examined. Then implementation process is discussed and the recommendations are formulated. This gives answer to sub-question 5: "How can 'De Woonplaats' further implement CSR?" Based on this the following conclusions are made:

1. In the Strategy and objectives of 'De Woonplaats' the people element is clearly present. The profit element is also present. There is no strategy on the planet element. Thus CSR is not fully anchored in the strategy of 'De Woonplaats'.

2. In the daily business of 'De Woonplaats' the people element is deeply rooted. On the domain planet there are multiple initiatives. These are not structurally embedded, but are more fragmented through the organization. Due to the changing position of corporations between commercial versus public organization the profit element remains an issue. An integrated approach to CSR is missing.

3. The comparison of the implementation phases of 'De Woonplaats' with the three organizations from the case study, shows that the implementation of CSR at 'De Woonplaats' has, not surprisingly, the most similarities with

the implementation at 'SWZ'. This follows the conclusion that the type of organization affects the implementation process. 'De Woonplaats' and SWZ are both housing associations and semi-public organizations.

4. Although the implementation process at 'De Woonplaats' has similarities with the implementation process at SWZ, there are differences such as the individual initiatives of employees of 'De Woonplaats'. This shows that other factors also affect the process of implementation of CSR. Therefore it is necessary to take specific circumstances of an organization into account as well for the implementation of CSR. This is an interesting topic for future research.

5. An anchored and comprehensive strategic approach to CSR is missing at 'De Woonplaats'. Nevertheless the elements of CSR are clearly present within the organisation and the results in the field of CSR are quite well.

Based on these findings the following recommendations have been formulated for 'De Woonplaats'. The specific circumstances of 'De Woonplaats' are taken into account in the recommendations. Earlier conclusions showed that the implementation of CSR in practice does not proceed as proposed by the theory. There are five elements formulated that increase the probability of success of the implementation of CSR. The recommendations for 'De Woonplaats' are formulated using the five elements. The specific circumstances determine the concrete definition of the elements.

CSR Definition

Chapter 4 and 5 show that the concept of CSR can be defined in several ways. It is important that an organization formulates its own definition of CSR and clearly communicates this especially to the internal organization. It has to be clear for every employee of 'De Woonplaats' what CSR means at 'De Woonplaats', before it can be incorporated into the vision of the organization. The 3 P's approach is a good basis for a CSR definition for 'De Woonplaats'. First, it is a definition that is clear and understandable, second it is a definition that is widely accepted. The definition can be specified for a housing association by looking at the three pillars of the 'GSB'. The GSB aims for better housing, working and living in big cities. The definition should also be adapted to the characteristics of 'De Woonplaats'.

Strategy and objectives

After 'De Woonplaats' has formulated a definition and vision on CSR, this has to be translated into the strategy. This is the core element of success of the CSR implementation at 'Waterschap Regge en Dinkel'. At 'Waterschap Regge en Dinkel' this is successful because the strategies, objectives and policies give much structure to the implementation process. Also for 'De Woonplaats' this factor may increase the chance for a successful CSR implementation, because also at 'De Woonplaats' policies are an important guideline in the daily business. At this time strategies, objectives and policies do not optimal connect to one another. The strategies and objectives of 'De Woonplaats' do not provide sufficient guidance and often are not sufficiently quantified (not SMART). This is the reason that the connection to the policies is unclear. A perfect connection between vision, strategy, objective and policies will increase the chance of success of the CSR implementation. This also avoids policies that conflict with each other and makes sure that the internal organization works consistently on common goals. The formulation of clear CSR strategies in the business plan would positively influence the CSR implementation process.

Commitment of top management

Factor of success for the implementation of CSR is the commitment of top management. At Timberland this is the core element of the success of the CSR implementation. The owner and CEO of Timberland is a charismatic leader and he accelerates the implementation process of CSR. Currently, the implementation of CSR at 'De Woonplaats' is

insufficiently supported by top management. A parallel that can be drawn between Timberland and 'De Woonplaats', is that both organizations have a charismatic leader. By clearly stating the importance of CSR by top management, the implementation process is positively influenced. Commitment by top management can be propagated by presenting new CSR initiatives themselves, regularly informing about the status of running processes and discussing it regularly in meetings. Of course time and resources should be made available also.

Make employees responsible.

Making employees within 'De Woonplaats' responsible promotes the awareness in the internal organization for CSR, but is also necessary to pursuing the often cross-departmental strategies. 'De Woonplaats' is an innovative organization with an open culture. Employees are used to work in project groups with staff from different departments. The implementation of CSR is an organization-wide process, the installation of a project group with employees of different departments is a good way to stimulate the responsibility of employees. 'De Woonplaats' currently has a dispersion of CSR-related activities through the organization. By integrating the responsible employees for these activities into one project group, these activities are more structural embedded and included in the daily operations.

Communicate and evaluate

Communicating results strengthens the commitment to CSR within the organization. Second it strengthens the external image of the organization. 'De Woonplaats' sees itself as a learning organization. Open communication about results in terms of CSR, discuss and learn from this fits in well. A widely used medium within 'De Woonplaats' for the internal communications is the intranet. This is also a perfect medium for the internal communication of results on CSR. CSR results can also be communicated externally. Discussions with staff indicate that stakeholders (for example tenants) do not always have the desired image of 'De Woonplaats'. Communicating the results of CSR may improve the image of 'De Woonplaats'.

Evaluation is important in two ways. First to continually improve the implementation process. Second to monitor whether the stated objectives will be achieved. Evaluating the processes to improve it fits well with 'De Woonplaats' as a learning organization. When more quantified objectives and strategies will be formulated, the usefulness of monitoring results also increases. This monitoring can provide the management with valuable steering information.

Conclusion

Next, the answer on sub-question 6: 'What theoretical conclusions can be drawn', is formulated. Subsequently, the answer to the main question and the extent in which the research objective is achieved is discussed.

In the previous part conclusions are drawn based on theory concerning the implementation of CSR and based on the implementation of CSR in practice. First conclusion is that giving a CSR definition is problematic. Therefore theory should not recognize CSR as a known concept. It is necessary to give a definition of CSR before doing a CSR research or before implementing CSR.

Investigating the implementation process shows that there is no standardized implementation process possible that holds relevance to all organizations. The study shows that different organizations have different CSR implementation processes. What is also clear is that the type of organization is not the only variable that affects the implementation process. The progress of the implementation process is influenced by more factors. The conclusion is that the implementation of CSR is no uniform process.

Although the implementation of CSR is different for every organization, there are elements that positively influence the chance of success of the implementation process. In this study, five factors emerged that positively influence the implementation process. For the concrete definition of these elements alignment with the specific circumstances of an organization is necessary.

The research question in this study is: 'What strategies promote the successful integration of CSR into the business of housing associations?'

The study indicates that there is no short answer to this question. Before strategies can be considered, an organization should first determine its definition of CSR. It is important that this definition is understandable for all employees, given that CSR applies to almost all processes within an organization.

Then strategies to implement CSR were analyzed. The first conclusion is that there is not one universal strategy to implement CSR. In a comparison between the implementation process described by the theory and the three CSR implementations in practice, it shows that none of the three practical implementations follow the theory. It also shows that the three implementations in practice all three have gone differently.

The second conclusion is that variation in the type of organization affects the progress of the implementation process. Because housing associations are in a position between a commercial and a public organization, this is the variable on which in this research is varied. There are also other organization-specific factors that affect the implementation process. The conclusion is that the implementation of CSR is customized and for each organization different.

The third conclusion is that despite no standard implementation process is possible for CSR, there are elements that increase the chance of a successful implementation. Research in three organizations comes forward with five elements that positively influence the implementation process. In applying the five elements it is important to take into account the specific circumstances in which an organization is located.

Central to the research is the objective: 'To contribute to the way in which 'De Woonplaats' can successfully implement corporate social responsibility.'

The research shows that for housing associations, because of their social background, doing business in a socially responsible way is not new. In particular the people element is embedded in the core business of the corporations. In studying 'De Woonplaats' it shows that not only activities in the people element take place, but also various activities concerning the planet element have been developed. Because of the absence of a CSR vision, strategy and objectives those activities are fragmented through the organization. The current CSR activities are vulnerable because they depend on individual employees and are not structurally embedded in the organization.

By formulating a CSR definition for 'De Woonplaats' and developing connecting strategies and objectives the fragmented CSR activities get more structure and coherence. By clear commitment of top management and making employees responsible, the first step is taken for an effective integration of CSR into the business of 'De Woonplaats'. By evaluating and communicating results internally employee awareness of the importance of CSR is stimulated. The external communication provides awareness of the importance of CSR to the various stakeholders and also strengthens the image of 'De Woonplaats' as social responsible corporation.

1. INLEIDING

In hoofdstuk 1 wordt uiteengezet wat het onderwerp van dit onderzoek is, waarom, voor wie en hoe dit onderzocht gaat worden.

1.1 AANLEIDING ONDERZOEK

'Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) breekt door in Nederland. Het aantal MKB-ers dat het Nieuwe Ondernemen heeft ontdekt groeit, de overheid gaat duurzaam inkopen, pensioenfondsen letten op MVO bij investeringen en de consumentenmarkt lijkt er ook rijp voor' (www.mvo-nederland.nl). De maatschappij vraagt steeds meer om producten en diensten die worden geproduceerd met respect voor mens en milieu. Zowel commerciële organisaties als semi-overheid en overheidsorganisaties zien steeds meer het belang in van MVO. 'MVO is het fundament voor een gezonde organisatie die toekomstbestendig is', aldus Suzan Massier¹.

De vraag die veel organisaties als een uitdaging ervaren is: 'Hoe kan ik op een maatschappelijk verantwoorde wijze ondernemen?' Organisaties worden geconfronteerd met problemen en onzekerheden wanneer het gaat om het implementeren van MVO en het integreren van MVO in de bedrijfsvoering. 'Moet ik een projectgroep formeren?' 'Moet ik een MVO handboek opstellen?' En zo zijn er nog tal van vragen die leven binnen organisaties die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen.

Ook de theorie op gebied van MVO geeft geen eenduidig antwoord op de vraag hoe de implementatie van MVO idealiter zou moeten verlopen. Er worden verschillende stroomschema's, stappenplannen en implementatiestrategieën beschreven. De meningen over de noodzakelijke elementen, de juiste volgorde en het detailniveau lopen echter uiteen.

De onzekerheden bij organisaties uit de praktijk over hoe MVO geïmplementeerd kan worden en de uiteenlopende meningen over de implementatie van MVO in de theorie vormen de aanleiding voor dit onderzoek. Speciale aandacht gaat uit naar de implementatie van MVO bij woningcorporaties en met name de implementatie van MVO bij Woningcorporatie De Woonplaats.

1.2 DE WOONPLAATS

Centraal in deze case study staat woningcorporatie De Woonplaats. De Woonplaats is een woningcorporatie die zichzelf ziet als een vastgoedonderneming met een maatschappelijke doelstelling. 'Vastgoedonderneming', omdat de core business van de organisatie bestaat uit het investeren en exploiteren van onroerend goed. Met een 'maatschappelijke doelstelling', omdat de opbrengst van de organisatie wordt aangewend om te investeren in de maatschappij.

De doelgroep van De Woonplaats bestaat in hoofdzaak uit mensen met een laag inkomen en/of een zwakke positie op de woningmarkt. Voor deze mensen wordt niet alleen voorzien in goede huisvesting, maar wordt ook de zelfstandigheid en zelfredzaamheid actief bevorderd (Jaarverslag 2007, De Woonplaats). De Woonplaats heeft een woningbezit van ongeveer 20.000 woningen in de Achterhoek en Enschede. Bij De Woonplaats werken ongeveer 200 medewerkers, waarvan het grootste deel op het hoofdkantoor in Enschede. Daarnaast bevindt zich een kantoor in Winterswijk en servicepunten in Aalten en Groenlo.

¹ Er is een telefonisch interview gehouden met Suzan Massier. Susan Massier is consultant op gebied van MVO.

Het exploiteren van onroerend goed bestaat bij De Woonplaats voor het grootste deel uit het verhuren van woningen aan de sociale doelgroep. Er wordt echter ook verhuurd in het 'duurdere' segment, en behalve verhuur verkoopt De Woonplaats ook woningen, zowel nieuwbouw als bestaand bezit. Het rendement dat wordt behaald bij deze activiteiten wordt geïnvesteerd in de maatschappij.

De Woonplaats is een vooruitstrevende woningcorporatie. Dit vertaalt zich bijvoorbeeld in doelstellingen zoals het bevorderen van de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van haar klanten. Daarnaast is het ook een innovatieve organisatie die rekening houdt met de continue verandering van de wereld om zich heen. Intern worden medewerkers gestimuleerd mee te denken over vernieuwende ideeën en projecten. Extern daagt De Woonplaats klanten uit actief mee te denken over nieuwe producten en vernieuwende oplossingen¹.

1.3 DOEL- EN VRAAGSTELLING

De Woonplaats is geïnteresseerd in de betekenis van MVO voor woningcorporaties en de manier waarop De Woonplaats MVO kan implementeren. Binnen de organisatie lopen verschillende activiteiten die MVO gerelateerd zijn. Deze activiteiten vinden gefragmenteerd door de organisatie plaats. De organisatie is geïnteresseerd in de vervolgstap bij de implementatie van MVO.

Het één en ander resulteert in de volgende doel- en vraagstelling.

Doelstelling

Het leveren van een bijdrage aan de wijze waarop De Woonplaats Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen succesvol kan implementeren.

Hoofdvraag

Welke strategieën bevorderen het succesvol integreren van MVO in de bedrijfsvoering van woningcorporaties?

Subvragen

1. Wat wordt onder MVO verstaan?
2. Wat betekent MVO voor woningcorporaties?
3. Welke strategieën kunnen organisaties gebruiken om MVO te implementeren?
4. Hoe kan MVO worden geïmplementeerd bij verschillende types organisaties?
5. Hoe kan De Woonplaats MVO verdergaand implementeren?
6. Welke bijdrage levert het onderzoek aan de theorie?

1.4 METHODOLOGIE

Om de verschillende vragen te beantwoorden is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Een kwalitatief onderzoek geeft de diepgaande informatie die noodzakelijk is om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Het kwalitatieve onderzoek bestaat in grote lijnen uit een literatuur onderzoek, een case studie bij De Woonplaats en mini case studies bij drie organisaties. Het onderzoek heeft grotendeels een exploratief karakter, wat een argument is om te kiezen voor een kwalitatief onderzoek. Er is gekozen voor een case studie omdat deze geschikt is voor de beantwoording van 'hoe' vragen in een niet te controleren omgeving. Er zijn vier cases onderzocht wat dit onderzoek maakt tot een multiple case studie. Een multiple case studie is gewenst omdat het onderzoeken van de

¹ http://www.de-woonplaats.nl/over_ons/

variantie tussen de cases verdergaande informatie oplevert met betrekking tot de implementatie van MVO in de praktijk.

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen is gekeken naar de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek. De validiteit van het onderzoek is versterkt door meerdere bronnen te gebruiken, belangrijke informanten te laten meelesen en theorie te gebruiken. De betrouwbaarheid van het onderzoek is versterkt door duidelijk te documenteren hoe informatie is verzameld. De diepte interviews gehouden ten behoeve van de case studie bij De Woonplaats zijn volledig uitgewerkt en gecontroleerd door de geïnterviewde. Het interview protocol is als bijlage bijgevoegd (zie bijlage 4) (Yin, 2009).

Om tot beantwoording van de verschillende vragen te komen, zijn de volgende onderzoeksmethoden gebruikt.

1.1 Wat wordt onder MVO verstaan?

Er is begonnen met een algemene oriëntatie op het onderwerp MVO. Hierbij is verschillende literatuur over het onderwerp MVO bestudeerd, zowel wetenschappelijk als niet wetenschappelijk. Er is gezocht naar boeken over MVO, en digitaal naar zowel historische als ook de meest recente artikelen over MVO. Daarnaast is er een interview gehouden met een expert op gebied van MVO, werkzaam als MVO consultant. Ook is een MVO Masterclass bezocht waar kennis is opgedaan over de verschillende manieren waarop organisaties met MVO omgaan. De website van MVO Nederland en artikelen van de Sociaal Economische Raad geven een beeld van de actuele status van MVO in Nederland. (Hoofdstuk 2)

1.2 Wat betekent MVO voor woningcorporaties?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk een globaal beeld te krijgen van de positie en functie van woningcorporaties in Nederland. Daarom is literatuur bestudeerd, zowel wetenschappelijk als niet wetenschappelijk over woningcorporaties. Voor de niet wetenschappelijk literatuur bood Aedes¹, KEI² en de website van het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer de nodige informatie. Om feeling te krijgen met de organisatie zijn werkzaamheden binnen woningcorporatie De Woonplaats van dichtbij gevolgd, bijvoorbeeld door het bijwonen van vergaderingen en meewerken in de dagelijkse werkprocessen. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met verschillende beleidsmedewerkers binnen De Woonplaats. Om de betekenis van MVO voor woningcorporaties te bepalen is het grotestedenbeleid bestudeerd. Het 'grotestedenbeleid' (GSB) heeft als doel om de leefomgeving in wijken te verbeteren, middels een samenwerking tussen overheid, bewoners en maatschappelijke organisaties. Hierdoor geeft GSB richting aan de manier waarop corporaties hun taak uitvoeren. Binnen het GSB wordt een aanpak gehanteerd die overeenkomsten heeft met MVO, daarom is het relevant voor de beantwoording van de onderzoeksvraag. (Hoofdstuk 2)

1.3 Welke strategieën kunnen organisaties gebruiken om MVO te implementeren?

Wetenschappelijke literatuur dient als voornaamste bron bij het beantwoorden van deze vraag. Er is gezocht naar zowel literatuur met betrekking tot de implementatie van MVO, change en de implementatie van innovaties. Over deze onderwerpen is zeer veel literatuur geschreven. Er is niet geprobeerd volledig te zijn, de artikelen die zijn gebruikt zijn het meest bruikbaar in het kader van dit onderzoek doordat ze bijvoorbeeld actueel zijn of goed aansluiten op de Nederlandse situatie. De verschillende literatuur is vergeleken, er is gezocht naar overeenkomsten en geprobeerd tot een ideale implementatiestrategie te komen. (Hoofdstuk 3)

¹Aedes: Branchevereniging van woningcorporaties in Nederland

² KEI: Kenniscentrum voor stedelijke vernieuwing

1.4 Hoe kan MVO worden geïmplementeerd bij verschillende types organisaties?

De implementatie van MVO is onderzocht bij drie organisaties; een commerciële organisatie, een semipublieke organisatie en een overheidsorganisatie. Bij deze drie organisaties is een interview gehouden met een medewerker die verantwoordelijk is voor de implementatie van MVO binnen de organisatie. De interviews zijn semigestructureerd, waarbij veel ruimte is gegeven om in te gaan op onderwerpen die voor de specifieke organisatie van toepassing zijn. Tevens zijn jaarverslagen, websites en andere documentatie bestudeerd. Er is onderzocht hoe het begrip MVO binnen de organisatie wordt ingevuld en hoe het implementatieproces verloopt. Het specifieke implementatieproces van de organisatie is vervolgens vergeleken met het theoretische implementatieproces, opgestuurd naar de MVO medewerker en telefonisch besproken. Dit levert een goed beeld op van de implementatieprocessen bij de verschillende organisaties. (Hoofdstuk 4)

1.5 Hoe kan De Woonplaats MVO verdergaand implementeren?

Om deze vraag te beantwoorden is de actuele status van MVO binnen De Woonplaats onderzocht. Er zijn diepte interviews gehouden met zes medewerkers met verschillende functies van De Woonplaats. Twee medewerkers met een financiële functie (profit), twee medewerkers die direct betrokken zijn bij de maatschappelijk taak van de corporatie (people) en twee medewerkers die zich bezig houden met milieu en energie gerelateerde onderwerpen (planet) zijn geïnterviewd. De interviews zijn semigestructureerd en het interviewprotocol is als bijlage toegevoegd. Daarnaast zijn documenten van De Woonplaats bestudeerd, zoals jaarverslagen, ondernemingsplannen, rapporten en overige documentatie. Behalve beeld van de actuele status van MVO bij De Woonplaats, is ook geprobeerd een beeld te geven van de status van de implementatie van MVO binnen De Woonplaats. (Hoofdstuk 5)

1.6 Welke bijdrage levert het onderzoek aan de theorie?

Op basis van de informatie verzameld bij de subvragen 1 tot en met 5 is een beeld ontstaan over in hoeverre de theorie met betrekking tot de implementatie van MVO aansluit op de praktijk. (Hoofdstuk 6)

2. MVO BIJ WONINGCORPORATIES

In hoofdstuk 2 komt de vraag 'wat betekent MVO voor woningcorporaties' aan bod. Om deze vraag te beantwoorden is eerst het ontstaan en de huidige ontwikkelingen op gebied van MVO onderzocht. Hiermee is antwoord gegeven op de vraag 'wat wordt onder MVO verstaan'. Vervolgens is het ontstaan van en de ontwikkelingen bij woningcorporaties onderzocht.

2.1 ONTWIKKELINGEN MVO

De term Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) wordt tegenwoordig steeds vaker gebruikt. In de media geniet het de nodige aandacht en in het bedrijfsleven is het een 'hot item'. Wat betreft de definitie lopen de meningen echter nogal uiteen. Om de vraag 'wat wordt onder MVO verstaan' te kunnen beantwoorden is eerst de geschiedenis van MVO onderzocht. Vervolgens is onderzocht wat de actuele status van MVO is.

2.1.1 GESCHIEDENIS MVO

Het begrip MVO kent een uitgebreide historie in Nederland, maar zeker ook in de internationale literatuur onder de term Corporate Social Responsibility (CSR).

Internationaal

Volgens Carroll (1999) kan de publicatie door Bowen (1953) van zijn spraakmakende boek 'Social Responsibilities of the Businessman' gezien worden als beginpunt van de literatuur op gebied van CSR.

De eerste tekenen van CSR dateren van rond 1900. Het gebrek aan overeenstemming over een duidelijk concept en het ontbreken van een meetinstrument veroorzaken dat dit niet duidelijk gedocumenteerd is (Carroll, 1975). Het eerste artikel waarin gesproken wordt over het meten van sociale prestaties van bedrijven is geschreven door Kreps (1940). Hij introduceert in zijn werk 'Measurement of the Social Performance of Business' het concept 'social audit'. Dit concept gebruikte hij om de sociale prestaties van bedrijven te meten en kan worden gezien als één van de voorlopers van CSR.

Vanaf **1960** lijkt de belangstelling voor CSR toe te nemen gezien de sterke toename van het aantal onderzoekers dat zich bezig houdt met artikelen over 'Social responsibilities'. Eén van de meest prominente schrijvers op gebied van CSR in de jaren '60 is Davis (Carroll, 1999). De definitie die Davis (1960) gebruikt voor maatschappelijke verantwoordelijkheid is: 'businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest.' Dit wil zeggen dat zakenmannen bij handelingen en het nemen van beslissingen op zijn minst gedeeltelijk verantwoordelijk zijn voor de gevolgen, naast de directe economische of technische belangen van de onderneming.

Davis (1960) schrijft ook dat maatschappelijk verantwoorde bedrijfsbeslissingen op de lange termijn economisch voordeel kunnen opleveren voor de onderneming. Dit is opmerkelijk, omdat deze zienswijze pas vanaf eind 1970 en in de jaren '80 breed geaccepteerd wordt (Carroll, 1999). Daarnaast is Davis (1960) bekend om zijn 'Iron Law of Responsibility'. Hierin zegt Davis dat de sociale verantwoordelijkheid van managers evenredig moet zijn aan hun sociale macht.

Vanaf **1970** komt de publicatie van artikelen met betrekking tot CSR in een stroomversnelling. Verschillende onderzoekers komen met aangescherpte definities en onderzoeken de meetbaarheid van CSR. In dezelfde periode

waren er echter ook economen met een totaal ander standpunt, zoals bijvoorbeeld Friedman (1971). Zijn standpunt is dat het enige doel dat een onderneming moet nastreven is het maken van winst voor haar aandeelhouders. Samuelson (1971) is het hier totaal niet mee eens, zijn stelling is: 'A large corporation these days not only may engage in social responsibility, it had damn well better try to do so.' Dit komt er op neer dat hij vindt dat een organisatie niet de mogelijkheid heeft om rekening te houden met maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar dat een organisatie *verplicht* is maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen na te streven (Mathis, 2008).

Ook in de jaren '70 wordt geconcludeerd dat CSR een breed begrip is en door verschillende onderzoekers verschillend wordt uitgelegd. Voor sommigen betekent het wettelijke verantwoordelijkheid of aansprakelijkheid. Voor anderen heeft het een ethische betekenis en voor weer anderen betekent het liefdadigheid, etc. Preston en Post (1975) stellen dan ook dat CSR een vaag begrip is, dat over het algemeen over 'goede bedoelingen' gaat, maar zonder enige relatie met management, interne activiteiten van organisaties of duidelijk contact met de omgeving. Preston en Post geven zelf de voorkeur aan het gebruik van de term 'Public responsibility' (publieke verantwoordelijkheid). Ondanks de belangrijke bijdrage aan literatuur over maatschappelijke dan wel publieke verantwoordelijkheid, is de term 'Public responsibility' weinig gebruikt in latere publicaties (Carroll 1999).

Vanaf **1980** wordt CSR meer en meer gezien als een proces dan een concreet product. Het is Jones (1980) die dit voor het eerst concludeert. Ook wordt in de jaren '80 steeds meer de relatie gelegd tussen CSR en de financiële prestaties van organisaties. Een ander element is de toenemende druk door Non-gouvernementele organisaties (NGO's) die het grote publiek mobiliseren bij onder andere milieurampen of andere maatschappelijk ongewenste situaties. Hierdoor ontstaat er een steeds groter besef dat verandering in politiek en economisch gedrag noodzakelijk is. Onderwerpen zoals het 'gat in de ozonlaag' en CO₂ uitstoot komen onder de aandacht en worden ook belangrijker binnen het CSR concept (Mathis, 2008).

Vanaf **1990** krijgt CSR meer aandacht van de internationale politiek. De Verenigde Naties organiseren de 'Earth Summit', tijdens deze internationale conferentie in Rio de Janeiro in 1992, komen onderwerpen als milieu, klimaat, fossiele brandstoffen en openbaar vervoer aan bod. Een tweede belangrijke politieke stap in de jaren negentig is het Verdrag van Kyoto in 1997. In het verdrag zijn verschillende industrielanden doelstellingen overeengekomen om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen.

Vanaf **2000** wordt CSR veelal vanuit de 'triple bottom line' benaderd. De Europese Unie (EU) neemt initiatieven, middels een zogenaamde 'green paper' wordt de discussie over CSR aangegaan. De EU geeft haar visie op gebied van CSR en kiest voor de People, Planet en Profit benadering (Mens, Milieu en Winst). De Europese Commissie geeft hierbij de voorkeur aan de vrijwillige benadering. Het Europees Parlement daarentegen geeft de voorkeur aan een striktere benadering middels wet- en regelgeving.

De vraag naar meer handvatten op gebied van duurzaamheid resulteert ondermeer in verschillende rapportage standaarden. De introductie van het Global Reporting Initiative (GRI) is een voorbeeld van een dergelijke standaard. Het GRI geeft richtlijnen voor de rapportage van duurzaamheid en onderwerpen van maatschappelijke verantwoordelijkheid (Mathis, 2008).

Bij het bestuderen van CSR door de jaren heen blijkt dat het een concept is dat een behoorlijke ontwikkeling heeft doorgemaakt. Waar het in de begin jaren met name zoeken is naar de vorm, begint het later een duidelijk begrip te worden. Ondanks de nog steeds uiteenlopende definities die gehanteerd worden is het inmiddels wel een

gevestigd onderwerp. De rapportage standaarden (en dus eigenlijk evaluatie methoden) geven aan dat CSR de volwassenheidsfase heeft bereikt.

Nederland

Ook MVO, het Nederlandse equivalent van CSR, kent een lange geschiedenis. Enerzijds is de wetenschappelijke literatuur bestudeerd, anderzijds zijn een paar voorbeelden van daadwerkelijke gebeurtenissen die een rol hebben gespeeld in de geschiedenis van MVO in Nederland bestudeerd.

Begin twintigste eeuw konden de bedrijven die later zouden fuseren tot Unilever al worden bestempeld als de meest filantropische van hun tijd. Ze zetten projecten op om de positie van hun medewerkers te verbeteren. En wisten in maatschappelijk opzicht positieve effecten te bereiken door het verbeteren van de hygiëne en persoonlijke verzorging onder de bevolking en door de toevoeging van vitamines aan dagelijkse voeding¹. Een ander voorbeeld is Philips die huizen bouwde voor haar fabrieksarbeiders, en behalve dat ook ter ontspanning een sportvereniging oprichtte en zorgde voor de bijbehorende sportvelden².

Een andere MVO gerelateerde gebeurtenis is de rel die ontstond in 1995 toen Shell op het punt stond het overbodige olieplatform de Brent Spar te laten afzinken in de Atlantische Oceaan. Het was de Non-gouvernementele organisatie (NGO) Greenpeace die een grootschalig protest opgang bracht. Onder druk van publieke acties besloot Shell over te gaan tot de ontmanteling van het platform in plaats van het afzinken ervan. Er zijn deskundigen (biologen) die aangeven dat afzinken een betere optie was geweest, maar het is een goed voorbeeld van de belangrijke rol van NGO's in Nederland in het licht van MVO (Moratis & van der Veen, 2006).

Over het algemeen scoren Nederlandse ondernemingen internationaal gezien vrij hoog waar het gaat om MVO prestaties. Een maatlat hiervoor is de Dow Jones Sustainability Index, waar Nederlandse multinationals hoog scoren. TNT staat al enkele jaren op de eerste plaats in de Industrie en transport sector en ook Air France KLM staat op de eerste plaats, maar dan in de luchttransport sector. Andere organisaties die hoog eindigen zijn Akzo Nobel, Philips en Unilever³.

Uiteraard speelt de Nederlandse overheid een belangrijke rol in de ontwikkeling van MVO in Nederland. De overheid laat zich leiden op MVO gebied door adviezen van de Sociaal Economische Raad (SER). Op advies van de SER werd bijvoorbeeld besloten dat er een kenniscentrum voor MVO moest komen. Dit resulteerde in de oprichting van MVO Nederland in 2004. MVO Nederland adviseert en stimuleert Nederlandse ondernemers om MVO te integreren in de bedrijfsvoering.

Net als internationaal is ook in Nederland het begrip MVO in ontwikkeling. Zowel het bedrijfsleven als de politiek spelen een belangrijke rol. Recente ontwikkelingen zoals de gratis led lampen actie van de postcode loterij en de puur & eerlijk producten lijn van Albert Heijn zijn voorbeelden van organisaties die MVO activiteiten ondernemen. De overheid geeft het goede voorbeeld door zichzelf als doel te stellen 100% duurzaam te willen inkopen en energiedoelstellingen te formuleren. De doelstellingen zijn 30% minder uitstoot van broeikasgassen in 2020 vergeleken met 1990, het tempo van energiebesparingen verdubbelen van 1 naar 2 procent per jaar en het aandeel duurzame energie van het totale energieverbruik in 2020 verhogen van 2 naar 20 procent⁴.

¹ www.unilever.nl

² www.philips.nl

³ www.duurzaam-ondernemen.nl

⁴ www.vrom.nl: Beleidsprogramma 'Schoon en Zuinig: Nieuwe energie voor het klimaat'.

2.1.2 MVO ACTUEEL

Het begrip MVO roept veel vragen en (mogelijke) antwoorden op, kent vele definities en is onderwerp van vele adviesrapporten. De SER brengt advies uit aan kabinet en parlement over sociaal-economische onderwerpen. Door de grote betrokkenheid van ondernemers en werknemers bij de SER (zowel adviserend als ook bestuurlijk) hebben adviezen van de SER een groot draagvlak binnen de maatschappij. In het SER-bulletin van december 2008 schrijft de commissie-Burgmans een artikel over MVO-beleid in het bedrijfsleven.

'Elk bedrijf van enige omvang dient MVO-beleid te formuleren en zich jaarlijks te verantwoorden,' aldus Antony Burgmans, oud-topman van Unilever. Zoals Burgmans aangeeft gaat het erom dat een organisatie onderneemt op een manier die fatsoenlijk en netjes is en als zodanig ook door de samenleving wordt ervaren. Zijn adviescommissie (de commissie-Burgmans) gaf als advies aan staatssecretaris Heemskerk van Economische zaken om MVO in het bedrijfsleven te bevorderen en te verankeren.

Om dit te bewerkstelligen adviseert de commissie ook dat deze richtlijn (MVO-beleid formuleren en jaarlijks verantwoorden) moet worden opgenomen in de Code Tabaksblat¹. In het advies geeft men ook aan dat het belangrijk is 'de dialoog over MVO binnen ondernemingen zelf te bevorderen, omdat daar de eerste aanzetten worden bedacht, en ook een impuls te geven aan de dialoog met aandeelhouders en andere betrokken partijen.'

Bij veel bedrijven begint MVO een belangrijk onderwerp te worden. Als een bedrijf nalatig is op gebied van MVO levert dit reputatieschade op, met alle mogelijke risico's van dien. En behalve extern heeft het ook intern een positief effect. Door MVO te integreren in de bedrijfsvoering krijg je dynamische en gemotiveerde werknemers, die graag een extra mijl gaan.

Over 'hoe' het bedrijfsleven MVO kan bevorderen en verankeren wordt aangegeven dat de dialoog zowel binnen de organisatie als met de andere stakeholders, zoals aandeelhouders en andere betrokken partijen, heel belangrijk is. Bij de activiteiten van de organisatie moet worden gekeken naar de imprint, dus de (negatieve) effecten die de organisatie heeft op de samenleving en het milieu.

De commissie geeft aan dat de tijd die het kost om MVO beleid te ontwikkelen en het feit dat het maatwerk is (omdat iedere organisatie uniek is) belangrijke aandachtspunten zijn. Ook transparantie is een belangrijk onderdeel. Behalve de richtlijn voor publicatie van het beleid en de vorderingen op gebied van MVO, heeft MVO ook sterk te maken met de manier waarop de samenleving het handelen van een organisatie ervaart. Hierbij is transparantie en openheid naar de samenleving uiteraard een belangrijk vereiste².

De definitie die de SER hanteert heeft sterke overeenkomsten met de benadering die uit de internationale literatuur naar voren komt. Het gaat over de 'triple bottom line', de lange termijn visie en transparantie:

Het bewust richten van ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn in drie dimensies – Profit, People, Planet – en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn (waarbij bedrijven) een relatie met de verschillende belanghebbenden onderhouden op basis van doorzichtigheid en

¹ Code Tabaksblat: De code corporate governance (code-Tabaksblat) is een gedragscode voor beursgenoteerde ondernemingen. De code bevat aanbevelingen over bijvoorbeeld de positie van aandeelhouders, vergoedingen voor bestuurders en het aantal commissariaten dat iemand mag vervullen.

² www.ser.nl

dialogo, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij (Moratis & van der Veen, 2006).

2.2 ONTWIKKELINGEN BIJ WONINGCORPORATIES

2.2.1 GESCHIEDENIS WONINGCORPORATIES

Het ontstaan van Woningcorporaties is sterk verbonden met het invoeren van de Woningwet in 1901. De wet die op 1 augustus 1902 in werking trad was bedoeld om bewoning van slechte woningen onmogelijk te maken en de bouw van goede woningen middels het gebruik van gemeenschapsgeld te bevorderen. Met name verbetering van de hygiëne, ziekte bestrijding, tegengaan van alcoholisme en armoedebestrijding was een belangrijk motief voor de nieuwe voorschriften.

Woningcorporaties werden gesubsidieerd om woningen te bouwen om deze vervolgens te verhuren aan de sociale doelgroep. Deze sociale doelgroep bestond voornamelijk uit arbeiders waarvan de leefomstandigheden verre van goed waren¹. Woningcorporaties waren (en zijn) door de Kroon toegelaten instellingen. Voorwaarde voor de toelating was destijds de statutaire bepaling dat de middelen uitsluitend voor 'verbetering van de volkshuisvesting' gebruikt worden (Van der Schaar, 2006).

De Tweede Wereldoorlog speelt een belangrijke rol in de geschiedenis van woningcorporaties. Het begin van de oorlog resulteerde in veel beschadiging en vernieling aan huizen. Naar aanleiding hiervan werd de 'Wederopbouwdienst' ingesteld. Ook het eind van de oorlog bracht wederom veel vernieling met zich mee. De periode direct na de oorlog kenmerkt zich door een enorm tekort aan woningen en wederopbouw.

In de jaren '60 komt de woningbouw in een stroomversnelling. Grote aantallen rijtjeswoningen en galerijflats worden gebouwd om iedereen van onderdak te voorzien. Vanaf de jaren '70 worden nieuwe bouwconcepten geïntroduceerd zoals woonerven en seniorenwoningen².

Een belangrijke ontwikkeling voor Woningcorporaties is het wetsartikel Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) opgesteld in 1993. In deze wetgeving zijn de spelregels voor woningcorporaties uitgewerkt. Volgens het besluit dienen werkzaamheden van corporaties op het terrein van de volkshuisvesting te liggen. Daarnaast zijn er zes prestatievelen geformuleerd waarvoor corporaties verantwoordelijkheid dragen:

- passend huisvesten van de doelgroep;
- kwalitatief in stand houden van het woningbezit;
- betrekken van bewoners bij beleid en beheer;
- waarborgen van de financiële continuïteit;
- bevorderen van de leefbaarheid in wijken en buurten;
- bijdragen aan de combinatie wonen en zorg.

Kritiek die sinds invoering van het BBSH geplaatst wordt heeft betrekking op de doelstellingen die onvoldoende duidelijk zijn en de relatie overheid corporatie die onvoldoende wordt benoemd³.

In 1995 veranderde de woningcorporatiesector aanzienlijk. Woningcorporaties worden verzelfstandigd en worden nu maatschappelijke ondernemingen met taken op het gebied van volkshuisvesting en hierbij hebben ze een grote

¹ www.aedes.nl

² www.iisg.nl: Digitaal Museum van de Volkshuisvesting.

³ www.kei-centrum.nl: Dossier Rol corporaties

mate van vrijheid over de manier van invullen van deze taken. Deze privatiseringsactie wordt ook wel de bruteringsoperatie genoemd. Sinds 1997 verstrekt de overheid ook geen directe objectsubsidie voor nieuwbouw meer. Hiermee wordt met name de financiële verbintenis met de overheid minder. Overigens is de financiële verbintenis met de sector niet geheel komen te vervallen. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) speelt een belangrijke rol bij maatschappelijke investeringen door corporaties. Het WSW geeft een borgstelling aan corporaties voor investering in nieuwe woningen onder de 200.000 euro (recentelijk verhoogt naar 240.000 euro). Hierdoor zijn corporaties in staat de financiering van nieuwe woningen tegen lagere rente tarieven rond te krijgen. Mocht een corporatie toch in financiële problemen komen dan bestaat er een saneringssteun door het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV). Hiermee genieten corporaties enige financiële rugdekking door de overheid (Leuvensteijn et al. 2006).

2.2.2 WONINGCORPORATIES NU

Woningcorporaties zijn geen overheid en woningcorporaties zijn geen private ondernemingen. Enerzijds zijn corporaties in het leven geroepen om een maatschappelijke taak te vervullen. Anderzijds moeten zij echter ook in een omgeving met marktwerking hun eigen inkomsten genereren en deze in balans houden met hun uitgaven om op deze manier de continuïteit te waarborgen (Tegel et. al., 2008). Met betrekking tot dit laatste is een corporatie dan ook goed vergelijkbaar met een private onderneming, groot onderscheid is echter dat positieve financiële resultaten niet worden uitgekeerd aan aandeelhouders, maar weer moeten worden geïnvesteerd ten behoeve van de maatschappelijke taak. Wanneer een corporatie projecten met deels commerciële eenheden gaat bouwen begeven zij zich op de vrije markt en zijn zij een hybride organisatie. Een hybride organisatie wil zeggen een publieke organisatie die zich ook op de (commerciële) markt begeeft.

Tegenwoordig houden woningcorporaties zich ook bezig met het bouwen van koopwoningen en het verbeteren van de leefbaarheid van de buurten waar hun woningen staan. Bovendien zorgen zij voor de huisvesting van ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven (Wonen en zorg). Verder stimuleren woningcorporaties het eigen woningbezit door de verkoop van huurwoningen¹. Het in 1993 opgestelde BBSH speelt nog steeds een centrale rol. In het BBSH staan de positie en de taken van de corporaties beschreven. Het BBSH wordt continue aangepast, in 2009 hebben nog de laatste wijzigingen plaatsgevonden.

De positie van Woningcorporaties is continue in ontwikkeling. Het is met name de politiek die hier invloed op uitoefent. Het is de minister voor Wonen, Wijken en integratie die vanuit de politiek verantwoordelijk is voor de ontwikkelingen in de corporatiesector. Door wijzigingen in regelgeving en het doen van wetsvoorstellen aan het parlement worden de kaders gesteld waarbinnen corporaties functioneren. Ook bij de meest recente politieke discussies gaat het om de positie van de corporaties. Dit blijkt ook uit een zeer recente brief van minister Van der Laan van 12 juni 2009 aan de Tweede Kamer: 'Het belang van de volkshuisvesting, waarvoor het maatschappelijk bestemde vermogen van woningcorporaties moet worden ingezet, vormt de legitimering van het publiekrechtelijke stelsel waarin de corporaties zijn ingebed. Daarbij hoort mijn verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van het corporatiestelsel en het goed presteren van corporaties.' Deze brief gaat onder andere in op de rol van corporaties als maatschappelijk ondernemers. Letterlijk wordt over de rol van corporaties gezegd: 'Niettemin is het wenselijk een nieuwe balans te vinden tussen het zelfstandige maatschappelijke ondernemerschap van corporaties en de publieke waarborgen in het corporatiestelsel.' Bij deze 'nieuwe balans' gaat het om essentiële elementen die de positie van een organisatie bepalen. Het gaat bij de essentiële elementen bijvoorbeeld om de relatie met de stakeholders van de corporatie, zoals overheid, andere corporaties en lokale belanghebbende van een corporatie. Nog meer van belang is dat het gaat om de balans tussen sturing en

¹ www.vrom.nl: Woningcorporaties

regulering door de sector en intern toezicht enerzijds en publieke waarborgen anderzijds. Hierbij gaat het dus eigenlijk om de vraag in hoeverre corporaties kunnen acteren als zelfstandige ondernemingen of meer als overheidsinstantie. Een concreet voorbeeld dat betrekking heeft op de discussie in welke mate corporaties investeringen mogen doen, buiten de kerntaak (sociale huurwoningen) is een standpunt over investeringen met een deels commercieel karakter. 'Bij investeringsvoornemens in een project met een deels commercieel karakter die een (nader vast te stellen) drempelbedrag te boven gaan moet de corporatie die activiteit voortaan in een dochter dan wel een andere verbinding onderbrengen.' Dit zijn een aantal voorbeelden van de manier waarop de kaderstellingen voor het functioneren van corporaties plaatsvindt. De behandelde brief wordt in het najaar van 2009 besproken in de Tweede Kamer en zal mogelijk tot nieuwe wet- en regelgeving leiden die op 1 januari 2011 in werking kan treden.

De conclusie is dat de rol van woningcorporaties in beweging is. Waar oorspronkelijk corporaties sterk aan de overheid waren gebonden, zijn zij in de loop van de tijd meer zelfstandige maatschappelijke ondernemingen geworden. Deze hybride organisaties die zijn ontstaan en een behoorlijke mate van vrijheid hadden, worden recentelijk weer meer ingekaderd. De banden tussen de corporatiesector en de overheid worden aangehaald.

2.3 MVO BIJ CORPORATIES

In paragraaf 2.1 kwam naar voren wat de huidige status is van MVO. In paragraaf 2.2 kwam naar voren wat de positie en rol is van woningcorporaties. In deze paragraaf wordt de link tussen deze twee conclusies gelegd en wordt antwoord gegeven op de vraag: 'wat betekent MVO voor woningcorporaties'. Het 'grotestedenbeleid' (GSB) biedt handvatten bij het beantwoorden van deze vraag, doordat dit beleidsdocument richting geeft aan grote nieuwbouw of herstructureringsprojecten van woningcorporaties. Daarnaast vertonen de drie aandachtsgebieden van het GSB; fysiek, economisch en sociaal overeenkomsten met de drie dimensies van MVO; planet, profit en people. Het GSB helpt woningcorporaties om de vertaalslag van de theoretische people, planet en profit benadering te maken naar de daadwerkelijke maatschappelijk taak die ze moeten vervullen.

Grotestedenbeleid

In 1995 ondertekenden vijftien grote steden en het kabinet een convenant dat de basis vormt voor het GSB. Het GSB heeft als doel het wonen, werken en leven in de grote steden te bevorderen. Het accent van het GSB ligt op drie aandachtsgebieden (ook wel pijlers genoemd):

- De fysieke pijler, hierbij gaat het vooral om stedelijke vernieuwing.
- De economische pijler, hierbij is aandacht voor werk en economie.
- De sociale pijler, hierbij spelen onderwijs, leefbaarheid, veiligheid en zorg een belangrijke rol (www.kei-centrum.nl).

In 2001 geven de Raad voor het openbaar bestuur, de Raad voor de financiële verhoudingen, de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkelingen en VROM de volgende gezamenlijk adviezen aan de minister van Grote Steden- en Integratiebeleid: 'De meerwaarde van het GSB zit in potentie in de verbindingen die gemaakt worden tussen de drie pijlers.'¹ Bij de maatregelen die invulling kunnen geven aan de drie pijlers van het GSB spelen woningcorporaties een belangrijke rol.

De drie pijlers van het GSB hebben overeenkomsten met de triple bottom line benadering van MVO. Hoewel de drie P's people, planet en profit niet exact dezelfde betekenis hebben zijn er wel parallellen te trekken. Het grootste verschil tussen het GSB en MVO is de invalshoek. Het GSB is opgesteld vanuit de overheid met als doel het

¹ Persbericht: Drie adviezen over grotestedenbeleid: verder, maar dan anders!, 2001

wonen, werken en leven in grote steden te bevorderen waaraan verschillende partijen een bijdrage kunnen leveren. De invalshoek van MVO benaderd soortgelijke elementen als het GSB, maar dan vanuit een specifieke organisatie, in dit geval een woningcorporatie.

Economie – Profit

Bij de economische pijler gaat het over de economische vitaliteit van een stad of wijk. Woningcorporaties spelen een belangrijke rol bij het stimuleren van de economische vitaliteit van een stad of wijk. Wanneer het gaat om grootschalige herstructurering van een wijk, dan is de invloed heel groot. Een corporatie kan er 'wel of niet' voor kiezen om ruimte te bieden voor commerciële activiteiten in een wijk. Het midden- en kleinbedrijf (MKB) speelt hierbij een belangrijke rol. Het MKB zorgt voor (lokale) werkgelegenheid en daarnaast ook bedrijvigheid in de wijk. Het gaat dan bijvoorbeeld over kleine kantoorruimtes, winkels of een buurtsuper. Maar ook door investeringen in maatschappelijk vastgoed, zoals scholen of kinderopvang heeft een corporatie invloed op de economische vitaliteit van een stad of wijk. Kinderopvang verschaft bijvoorbeeld werkgelegenheid en geeft ouders de mogelijkheid om te gaan werken.

Indirect heeft de economische pijler ook invloed op de financiële resultaten van de corporatie. Een verbetering van de economische vitaliteit van een wijk heeft namelijk tot gevolg dat de verhuurbaarheid van de woningen toeneemt en de waarde van het onroerend goed stijgt. Hiermee is er dus een verband tussen de economische pijler en het profit element van MVO. Het profit element van MVO omvat daarnaast ook andere aspecten die van invloed zijn op de financiële resultaten van de corporatie, waarbij geen direct verband bestaat met de economische pijler van het GSB.

Fysiek – Planet

Bij de pijler fysiek gaat het in eerste plaats om de 'core business' van de corporatie, het zogenaamde 'stenen stapelen'. Het gaat echter verder, er wordt namelijk gekeken naar het vestigingsklimaat in een wijk of stad. Hierbij spelen zowel woon-, werk- en leefomgeving een rol. Maatregelen zoals sloop, renovatie en nieuwbouw komen hierbij ter sprake of herstructurering van wijken, ontsluiten van bedrijfsterreinen of maatregelen om de veiligheid te verbeteren.

Wanneer een corporatie binnen een wijk met de fysieke pijler aan de slag gaat, komt meteen het planet element van MVO in beeld. Welke materialen worden bijvoorbeeld gebruikt bij nieuwbouw. Welke energemaatregelen worden toegepast bij renovatie of hoeveel groen is er in de wijk bij herstructurering. Het verband tussen de fysieke pijler van het GSB en het planet element van MVO is vrij sterk. Het gaat hier om het product of de dienst die een corporatie levert vanuit haar 'core business'.

Sociaal – People

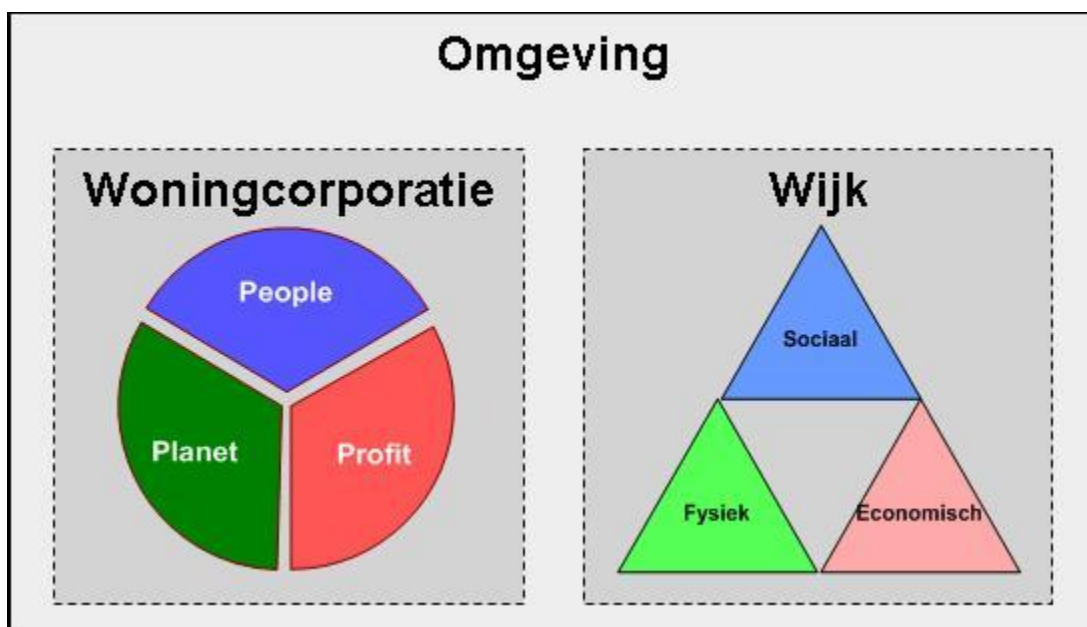
Bij de pijler sociaal gaat het om de 'sociale samenhang' in de wijk. Hierbij gaat het onder andere over het versterken van de positie van kwetsbare groepen en het vergroten van de maatschappelijke participatie, bijvoorbeeld door het betrekken van mensen bij sportieve, culturele en politieke activiteiten. Voor woningcorporaties speelt uiteraard vooral de gewenste huisvesting in een prettige en veilige buurt een centrale rol. Ook onderwerpen als zorg- en hulpverlening vallen mede onder de verantwoordelijkheid van corporaties, denk hierbij bijvoorbeeld aan toegankelijkheid van woningen (lage drempels, liften) en persoonsalarmering.

De sociale pijler sluit aan op het people element van MVO. De mate waarin huurders bijvoorbeeld worden betrokken bij herontwikkeling van een wijk, dus hoe de woning eruit komt te zien, welke voorzieningen er moeten zijn, etc. Daarnaast bepaalt het soort woning de samenstelling van de wijk. Zijn er bijvoorbeeld drempelloze

senioren woningen, kleine appartementen of wordt er een zorgcomplex gebouwd. Het people element van MVO is meer omvattend. Aspecten waar de sociale pijler van het GSB geen verband mee heeft zijn bijvoorbeeld het personeelsbeleid van een corporatie en andere mensgerichte aspecten in de productieketen.

GSB driehoek – MVO

Zoals uit het bovenstaande blijkt zijn er duidelijke verbanden te vinden tussen de pijlers van het GSB en de 3 P's benadering van MVO. Daarnaast blijven er echter ook duidelijk elementen buiten beschouwing bij de vergelijking tussen het GSB en MVO. Dit komt ook naar voren uit figuur 2.1. Hierin wordt het GSB als driehoek voorgesteld, en de 3 P's benadering van MVO als cirkel voorgesteld. De overeenkomsten tussen beide figuren zijn duidelijk te zien, maar 100% op elkaar passen doen ze niet.



Figuur 2.1: MVO ten opzichte van GSB driehoek.

Uit gesprekken met medewerkers van de afdeling vastgoed binnen woningcorporatie De Woonplaats kwam naar voren dat er bij herstructurering van wijken en nieuwbouwprojecten wordt gekeken naar de drie pijlers van het GSB. Daarnaast kan worden geconcludeerd dat het GSB en MVO duidelijk raakvlakken hebben, voornamelijk aan de output kant van corporaties. Het GSB kan dan ook duidelijk handvatten bieden waar het gaat om het leveren van producten en diensten door corporaties op een maatschappelijk verantwoorde wijze.

2.4 CONCLUSIES

In hoofdstuk 2 wordt geprobeerd antwoord te geven op de vraag 'wat is MVO' en 'wat betekent MVO voor woningcorporaties'. Allereerst is gekeken naar de ontwikkeling van MVO door de jaren heen tot nu. Hierbij komt naar voren dat MVO reeds een lange historie heeft en behoorlijke ontwikkelingen heeft doorgemaakt, maar uiteindelijk ook de volwassenheidsfase heeft bereikt. De invulling van het begrip MVO blijft discussie opleveren, maar om het werkbaar te maken is het van belang tot een definitie van MVO te komen. Met de triple bottom line benadering is een breed geaccepteerde definitie gevonden, die ook in Nederland gehanteerd wordt.

Daarnaast is gekeken naar de ontwikkelingen bij woningcorporaties door de jaren heen tot nu. Hieruit komt naar voren dat corporaties vanaf het begin een zeer maatschappelijk verantwoorde taak vervulden, namelijk het verzorgen van woonruimte voor de sociale doelgroep. Waar het in het verleden verenigingen en stichtingen waren die sterk gebonden waren aan de overheid, zijn het later bijna zelfstandige organisaties geworden. Hierbij is echter de maatschappelijke taak altijd centraal blijven staan.

De conclusie is dat het people element al van oudsher is verankerd in het bestaansrecht van corporaties. Met name door de maatschappelijk taak van corporaties zijn ze onlosmakelijk met het people element van MVO verbonden. Het planet element heeft in de loop der tijd zijn intrede gedaan. Onder andere doelstellingen uit het GSB zoals 'verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving' en doelstelling uit het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) met betrekking tot energieverbruik van woningen zijn voorbeelden van de aandacht die er is vanuit corporaties voor het planet element van MVO. Het laatste MVO element profit is met name vanaf de privatisering in 1995 belangrijk geworden voor corporaties. Vanaf dat moment zijn corporaties los gekoppeld van financiële steun door de overheid en moeten zij zelfstandig functioneren. Sindsdien worden corporaties gezien als organisaties met een maatschappelijke taak, of ook wel maatschappelijke ondernemingen. Concluderend kan worden gezegd dat veel elementen van MVO al van nature zijn verankerd in woningcorporaties.

3. DE THEORIE: STRATEGIE BIJ IMPLEMENTATIE VAN MVO

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de vraag: Welke strategieën kunnen organisaties gebruiken om MVO te implementeren? Om deze vraag te beantwoorden zijn in paragraaf 3.1 verschillende implementatiestrategieën uit de literatuur onderzocht. Vervolgens komt in paragraaf 3.2 naar voren welke conclusies hieruit getrokken kunnen worden met betrekking tot de implementatie van MVO.

3.1 VERSCHILLENDE IMPLEMENTATIESTRATEGIEËN

Er is veel onderzoek gedaan en literatuur verschenen over definities en karakteristieken van MVO, de implementatie van MVO is echter nog beperkt beschreven en onderzocht (Maon et al., 2008). In deze paragraaf zijn verschillende mogelijke implementatiestrategieën onderzocht. De beschrijving van implementatiestrategieën is niet volledig, er is een selectie gemaakt. Er is gekozen voor vier thema's die betrekking hebben op de implementatie van MVO. Het eerste thema beschrijft met name het ontwerpen van het MVO implementatieproces. Dit artikel is gekozen omdat het in gaat op het ontwerp van het veranderproces. Het tweede thema beschrijft de implementatie van MVO vanuit de interne organisatie van een onderneming. Dit artikel is gekozen omdat het ook het veranderproces beschrijft, maar nu met de focus op de interne organisatie. Het derde thema benadert de implementatie van MVO als de implementatie van een innovatie. Doordat het niet specifiek is gericht op MVO biedt het een goede tegenhanger ten opzichte van de andere artikelen die wel specifiek gericht zijn op MVO. Het vierde thema beschrijft het belang van competenties van medewerkers bij de implementatie van MVO. Het artikel is gekozen omdat het de implementatie van MVO beschrijft vanuit het belangrijkste 'kapitaal' van een organisatie, de medewerkers. Omdat de meningen verdeeld zijn over de manier waarop MVO geïmplementeerd kan worden, is er voor deze veelzijdigheid aan benaderingen gekozen. In paragraaf 3.2 wordt beschreven hoe de implementatiestrategieën kunnen worden gebruikt om MVO binnen organisaties te implementeren.

3.1.1 HET ONTWERPEN EN IMPLEMENTEREN VAN MVO

Het eerste thema levert inzichten met betrekking tot het ontwerp van het implementatieproces van MVO. Deze inzichten worden geleverd door Maon, Lindgreen en Swaen (2008) in hun onderzoek getiteld: 'Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice.' Hierin zijn vijf onderzoeken besproken die allen een implementatie framework leveren. Op basis van deze onderzoeken komen zij tot een eigen implementatie framework. Deze is vervolgens getest middels een 'multiple casestudie' op de organisaties: IKEA, Philips en Unilever.

Het 'Force field model of change' van Lewin (1951) vormt de basis voor het framework dat is ontwikkeld door Maon et al. Lewin herkent drie fases die doorlopen moeten worden om een verandering door te voeren. Fase één, ontdoeien: dit wil zeggen een klimaat creëren waarbij alle processen binnen een organisatie, ofwel 'de manier waarop we iets doen', tegen het licht worden gehouden. Fase twee, bewegen: dit wil zeggen het leiden van de organisatie naar nieuwe overtuigingen. Fase drie, bevriezen: dit wil zeggen de nieuwe overtuigingen vastleggen in de cultuur en structuur van de organisatie. Maon et al. voegen nog een vierde fase toe aan het veranderproces, voorafgaand aan de drie fases van Lewin is de fase sensitiviteit toegevoegd. Dit wil zeggen dat het topmanagement gevoelig wordt gemaakt of bewust wordt gemaakt van het belang van de verandering.

De vier fases van het veranderproces zijn vervolgens onderverdeeld in negen stappen om MVO te ontwerpen en implementeren binnen een organisatie (zie bijlage 1):

1. Bewustwording van het belang van MVO binnen de organisatie.
2. Vaststellen van de rol van de organisatie binnen de maatschappij.
3. Een visie en werkbare definitie van MVO voor de organisatie formuleren.
4. De huidige status op gebied van MVO vaststellen.
5. Het ontwikkelen van een strategisch plan waarbinnen MVO geïntegreerd is.
6. Implementatie van het (MVO geïntegreerde) strategisch plan.
7. Het communiceren van de MVO ambities en de MVO prestaties.
8. Evaluatie van de MVO strategie en MVO communicatie.
9. Institutionaliseren (vastleggen) van MVO.

(Maon et al., 2008).

Het drie fase model van Lewin dient als basis voor het negen stappen model van Maon et al. De drie fases ontdooien, bewegen en bevriezen is een zeer klassiek model dat uitgaat van een stabiele omgeving, waartussen de veranderingen door de situatie constant blijft. Dit is niet van toepassing op de dynamische wereld van tegenwoordig met innovatieve organisaties die zich continue aanpassen aan de laatste ontwikkelingen.

3.1.2 HET ORGANISEREN VAN MVO BINNEN BEDRIJVEN

Het tweede thema beschrijft de rol van de interne organisatie bij de implementatie van MVO. Zoals ook Maon et al. concludeert door het gebruik van het 'Force field model of change' van Lewin, kan de implementatie van MVO gezien worden als 'change'. Ook Cramer en Van der Heijden concluderen dit: 'De implementatie van MVO is een organisatieverandering' (Cramer & Van der Heijden, 2006).

In 'Het organiseren van MVO binnen bedrijven' trekken Cramer en Van der Heijden conclusies met betrekking tot de implementatie van MVO op basis van de ervaringen van 18 onderzochte bedrijven. De betekenisverlening speelt een centrale rol bij de implementatie van MVO. Betekenisverlening is vaak noodzakelijk bij veranderprocessen binnen organisaties, met name wanneer een gebrek aan kennis of onwetendheid over een onderwerp overbrugt moet worden. Deze situatie treedt ook op als het nieuwe fenomeen MVO binnen een bedrijf wordt geïntroduceerd. Doordat de invulling van MVO voor iedere organisatie anders is, is ook de betekenisverlening van MVO voor elke organisatie anders.

Ondanks dat het thema MVO binnen organisaties zeer verschillend wordt opgepakt, komt er uit de analyse toch een duidelijk gefaseerd patroon naar voren:

Fase 1: diffuse ontvankelijkheid voor MVO (bewustwording dat MVO van belang kan zijn voor de organisatie);

Fase 2: daadwerkelijk aan de slag: concretiseren van MVO binnen het bedrijf;

Fase 3: vergroten van het interne draagvlak;

Fase 4: het ontstaan van gedeelde waarden.

Deze fases worden door de organisaties vervolgens op verschillende wijze ingevuld. Het MVO denken wordt vertaald naar een taal die past bij de organisatie.

Het op eigen wijze invullen van MVO is voor veel organisaties een zoekproces, er worden verschillende activiteiten ontplooid in wisselende volgorde. Organisaties die MVO echter structureel aanpakken hebben aandacht voor de volgende zes hoofdactiviteiten:

1. Het formuleren van een voorlopige visie en missie ten aanzien van MVO en indien wenselijk een gedragscode.
2. Het opzetten van een dialoog met stakeholders over hun verwachtingen en eisen en op basis daarvan zo nodig bijstellen van de voorlopige visie en missie.

3. Het ontwikkelen van een korte en langere termijn strategie met betrekking tot MVO en op grond daarvan opstellen van een actieplan met daarin voorstellen voor verbeteringen op milieu-, sociaal- en/of economisch gebied.
4. Het opzetten van een monitoring-, en rapportagesysteem.
5. Het borgen van de voortgang via verankering in kwaliteits- en managementsystemen.
6. Het intern en extern communiceren over de aanpak en de behaalde resultaten.

(Cramer & Van der Heijden, 2006)

Het onderzoek van Cramer et al. resulteert in een fase model en een opsomming van activiteiten bij de implementatie van MVO. Dit lijkt duidelijk, maar inhoudelijk zijn de punten weinig concreet. Punt dat erg onderbelicht blijft is het daadwerkelijke veranderen van de organisatie. Dit heeft namelijk te maken met medewerkers binnen de organisatie die hun werkzaamheden op een andere manier moeten uitvoeren dan voorheen. Hiervoor moeten de medewerkers overtuigd worden van het belang van MVO en wat dit betekent voor de dagelijkse werkzaamheden. Implementeren is veranderen, verankeren en continue verbeteren, dit zijn elementen die nog duidelijker naar voren moeten komen (Lambert Pater & Saskia Roest, 2005).

3.1.3 HET MANAGEN VAN INNOVATIE

Het derde thema benaderd MVO als innovatie en beschrijft de implementatie van innovaties. Bij een innovatie gaat het om een sprongsgewijze verandering in de 'business' van een onderneming. De business van een organisatie wordt bepaald door drie dimensies: de afnemersfunctie, de afnemersgroepen en de technologie (Piëst & Ritsema, 1990). Om MVO te kunnen betitelen als innovatie zou MVO dus een verandering teweeg moeten brengen in minimaal één van deze dimensies. MVO beperkt zich echter niet tot één van de dimensies, maar brengt veranderingen teweeg in meerdere dimensies.

De implementatie van MVO kan worden benaderd als de implementatie van een innovatie Tidd, Bessant en Pavitt (1997) geven in hun boek 'Managing innovation' de volgende definitie aan procesinnovatie: 'Het veranderen van de manier waarop de organisatie haar output vervaardigt of haar taak uitvoert.' Dit heeft overeenkomsten met het begrip MVO waarbij het onder andere gaat om de vraag 'hoe' een organisatie haar rol in de maatschappij vervult.

Tidd et al. geven een aantal randvoorwaarden die belangrijk zijn voor het succes van de implementatie van een procesinnovatie. Het is belangrijk dat er een goede strategische link is tussen de sterke en zwakke punten van het huidige proces en de voorgestelde verandering. Daarnaast is het belangrijk om zorgvuldig te zoeken naar kansen en de capaciteit te hebben om nieuwe technologieën te genereren of te verkrijgen. Gedurende het implementatieproject is het belangrijk te zorgen voor een zorgvuldige projectplanning, de voortgang te monitoren en de capaciteiten te hebben om het project te managen. Dit omdat een implementatieproject vaak erg uitgebreid is, over meerdere afdelingen en grenzen gaat en de dagelijkse gang van zaken verstoort (Tidd et al., 1997).

Tidd et al. beschrijven drie fases alvorens tot de implementatiefase te komen. De fases zien er als volgt uit:

- identificeren van doelen: Waar willen we naar toe?;
- auditeren van de huidige processen: Waar staan we nu?;
- verkennen van innovatieve opties;
- implementatie (fase).

De laatste fase, de implementatie, is zeer belangrijk binnen de innovatie, toch blijft dit in veel literatuur onderbelicht. De strategische planning van alle dimensies van de voorgestelde verandering moet worden belicht.

Het gaat om ontwikkelingen in zowel de structuur (locaties, middelen, distributie keten, etc.) als de infrastructuur (controle systemen, kwaliteitsmanagement, human resources, communicatie, cultuur, etc.). Aangezien veel procesinnovaties de 'normale gang van zaken' beïnvloeden is het belangrijk om mogelijke tegenwerking te herkennen en ermee om te gaan. Het is vaak verstandig medewerkers die worden beïnvloed door de verandering te betrekken bij de strategie formulering en de discussies.

Implementatie van een nieuwe technologie kan gezien worden als het aanpassen van zowel de technologie als de organisatie. Deze benadering heeft gevolgen voor de manier waarop het proces moet worden gemanaged. Het managen van organisatieverandering is voornamelijk problematisch doordat mensen van nature niet willen veranderen. Emoties worden erbij betrokken en het wordt ervaren als bedreigend, pijnlijk en soms gevaarlijk. Daarom speelt de implementatiefase een belangrijke rol. De implementatiefase wordt in zes stappen onderverdeeld. Stappen die vaak worden doorlopen bij effectief verandermanagement zijn:

- vaststellen van een duidelijke strategie door het topmanagement;
- actief communiceren, hierbij is tweerichtingsverkeer belangrijk, en niet alleen top-down;
- vroegtijdig medewerkers erbij betrekken;
- een open klimaat creëren;
- duidelijke doelen stellen;
- investeren in training.

Als extra fase wordt een soort evaluatiefase toegevoegd. Hierbij staat leren van de ervaringen centraal, zowel op technologisch vlak als ook procesmatig.

De benadering van Tidd et al. geeft een aantal aandachtspunten bij het veranderproces, zowel met betrekking tot de implementatie, als met betrekking tot de voorwaarden voorafgaand aan de implementatie. Het belang van het betrekken van de interne organisatie en met name de medewerkers wordt benadrukt. Andere elementen die voor de implementatie van MVO als belangrijk worden beschouwd blijven bij deze benadering buiten beeld. Hierbij moet worden gedacht aan bijvoorbeeld het betrekken van de externe stakeholders bij het implementatieproces. Daarnaast is het voor de implementatie van MVO ook belangrijk om het daadwerkelijke implementatieproces verder uit te diepen. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld controle- en evaluatiesystemen om te monitoren of gestelde doelen behaald worden.

3.1.4 LEREN OM VERANTWOORDELIJK TE ONDERNEMEN

Het vierde thema gaat in op het belang van competenties van medewerkers bij het implementeren van MVO. Dit komt naar voren in een onderzoeksproject dat is uitgevoerd door drie Nederlandse universiteiten getiteld 'Learning to be responsible' (Nijhof et al., 2004). Het onderzoek beschrijft dat het strategisch proces, dat noodzakelijk is om als organisatie te leren om verantwoord te ondernemen, om nieuwe competenties vraagt. MVO moet worden ingebed in de organisatie, werken met MVO vraagt capaciteiten en talent om beslissingen en gedrag breder, dieper, rijker en meer verdedigbaar te maken. En ondanks dat de individuele werknemer hierin een belangrijke rol speelt is ook het organisatie brede niveau essentieel.

Met betrekking tot de individuele werknemer hechten Nijhof et al. waarde aan competentie management. Er wordt een benadering van Hoekstra en Van Sluijs (2003) besproken, waarin veertig competenties worden benoemd en vervolgens wordt beoordeeld welke competenties wel of niet raakvlakken met MVO hebben. Daarnaast bespreken Nijhof et al. een onderzoek van Kaptein (1998). Hij herkent zeven elementen die van invloed zijn op de ethische kwaliteit van organisaties. De ethische kwaliteit van een organisatie heeft overeenkomsten met

de mate van verantwoord ondernemen van een organisatie. De elementen van Kaptein zijn dan ook meer MVO specifiek dan de veertig competenties van Hoekstra en Van Sluijs.

De genoemde elementen en competenties van Hoekstra en Van Sluijs en Kaptein zijn primair gericht op individuen binnen een organisatie. MVO heeft echter sterk te maken met collectieve competenties, de link tussen de individuele benadering van competenties en een collectieve benadering van competenties wordt zelden gemaakt (Schoemaker, 2003). Het implementeren van MVO kan niet plaatsvinden door alleen individuen, MVO heeft betrekking op elk onderdeel van de organisatie. Een 'collective mind' dat zich openbaart in gedeelde waarden, gecoördineerd gedrag en ondergeschiktheid is nodig. Om tot collectieve competenties te komen met betrekking tot MVO worden vier vereisten gepresenteerd:

- MVO moet worden verankerd in de organisatie identiteit;
- MVO vereist samenwerking (tussen afdelingen, teams, etc.);
- bewustzijn dat individueel handelen leidt tot organisatorisch handelen;
- verantwoord ondernemen vereist bewust ondernemen.

(Corporate accountability requires corporate responsibility)

Om de collectieve competenties te ontwikkelen ten behoeve van MVO wordt een continue leerproces gepresenteerd. Het leerproces bestaat uit vier opeenvolgende processen:

1. Het overleg proces; een balans vinden tussen de identiteit van de organisatie en de verwachtingen van de stakeholders.
2. Het integratie proces; integreren van aandacht voor maatschappelijk verantwoordelijkheid in de processen van de organisatie.
3. Het rechtvaardigingsproces; rechtvaardigen van de acties en keuzes aan de stakeholders.
4. Het evaluatieproces; op basis van alle processen mogen stakeholders beoordelen of het handelen verantwoordelijk of niet verantwoordelijk is.

Nijhof et al. herkennen een drietal strategieën die organisaties hanteren bij het ontwikkelen van collectieve MVO competenties:

- Van binnen naar buiten; MVO krijgt betekenis door de eigen identiteit van de organisatie, de mate van trots en betrokkenheid wordt gestimuleerd.
- Van buiten naar binnen; MVO krijgt betekenis door het voorkomen van reputatieschade door de organisatie.
- Open systeem; MVO krijgt betekenis doordat de organisatie haar rol in de waarde keten reflecteert.

Door een keuze voor één van de drie strategieën om collectieve MVO competenties te ontwikkelen, kunnen de verschillende processen binnen het leerproces verschillend worden ingevuld. Door te kijken naar deze invulling en een case studie onder een aantal organisaties, komen de onderzoekers tot een zes stappen model voor het ontwikkelen van collectieve MVO competenties:

1. bepalen van het belang van de individuele MVO strategieën;
2. identificeren van de ontwikkelde competenties gedurende het overleg-, integratie- en rechtvaardigingsproces;
3. bepalen welke nieuwe competenties prioriteit moeten krijgen;
4. evaluatie van de prestaties ten opzichte van de stakeholder reactie;
5. bijstellen, versterken en verankeren van de ontwikkelde competenties;
6. periodieke evaluatie of bepaalde MVO strategieën meer aandacht moeten krijgen.

Nijhof et al. beschrijven dat competenties een belangrijke rol spelen bij de implementatie van MVO en dan met name de gezamenlijke competenties van de organisaties. Om hier toe te komen worden een aantal voorwaarden gepresenteerd. In twee tussenstappen 'verschillende fases in een leerproces' en 'drie strategieën om collectieve MVO competenties te ontwikkelen', komen ze vervolgens tot een zes stappen model. Medewerkers spelen een belangrijke rol bij de implementatie van MVO. Het is dan ook goed dat het belang van competentie management bij de implementatie van MVO duidelijk naar voren komt in het onderzoek.

3.2 CONCLUSIES

Uit paragraaf 3.1 komt naar voren dat er verschillende ideeën bestaan over de manier waarop MVO geïmplementeerd kan worden. Maar ondanks deze verschillen bestaan er ook overeenkomsten tussen de implementatiestrategieën. In plaats van de implementatiestrategieën één voor één te testen, is gekeken naar de overeenkomsten tussen de strategieën. Deze zijn vervolgens in hoofdstuk 4 getest middels een mini case studie bij drie verschillende organisaties die verwickeld zijn in het MVO implementatieproces.

Om de overeenkomsten van de implementatiestrategieën te herkennen zijn de benaderingen in een tabel naast elkaar gezet (zie bijlage 2). De volgorde van de verschillende fases kan veranderd zijn ten behoeve van een duidelijke vergelijking. In de kolom implementatiefase zijn de bewoording van de verschillende onderzoeken samengevat tot één gezamenlijke fase. De vergelijking van de verschillende strategieën levert de volgende implementatiefases op:

1. bewustwording binnen de organisatie;
2. vaststellen van de rol van organisatie t.a.v. de stakeholders;
3. werkbare MVO definitie formuleren;
4. de actuele status van MVO binnen de organisatie vaststellen;
5. het ontwikkelen van een strategisch plan;
6. implementeren van de strategie;
7. het opzetten van een rapportage systeem;
8. het borgen van de voortgang en verankeren van MVO;
9. evaluatie van proces en prestatie;
10. het communiceren van prestaties.

Het onderdeel intern communiceren is in slechts één benadering expliciet als fase genoemd. Alle andere benaderingen noemen dit als randvoorwaarde. Daarom is intern communiceren niet opgenomen in de algemene implementatiestrategie en net zoals door de meeste onderzoekers ook als randvoorwaarde beschouwd.

Conclusie is dat bij de verschillende implementatiestrategieën beperkte aandacht is voor de definitie van MVO. Waar in de theorie invulling is gegeven aan de definitie van MVO, is MVO benaderd vanuit de people, planet en profit definitie. Behalve dat opvalt dat de implementatiestrategieën overeenkomsten vertonen, valt ook op dat binnen de verschillende theorieën geen rekening is gehouden met verschillen tussen organisaties.

In hoofdstuk 4 is de algemene implementatiestrategie voor MVO getest aan de hand van een mini case study bij drie verschillende organisaties.

4. DE PRAKTIJK: DRIE MINI CASES

Nadat in hoofdstuk 3 onderzocht is hoe de implementatie van MVO verloopt op basis van de theorie, is er in dit hoofdstuk gekeken naar de implementatie van MVO in de praktijk. De vraag die beantwoord is: Hoe wordt MVO geïmplementeerd bij verschillende type organisaties? In paragraaf 4.1 is de implementatie van MVO onderzocht bij een drietal organisaties, namelijk een commerciële, een semipublieke- en een overheidsorganisatie. Omdat woningcorporaties zich bevinden in een bijzondere positie tussen commerciële en overheidsorganisaties, is er op deze variabele gevarieerd. De drie organisaties zijn: een fabrikant van outdoor producten als commerciële organisatie, een woningcorporatie als semipublieke organisatie en een waterschap als overheidsorganisatie. Er is onderzocht of de implementatiefases uit de theorie op elk type organisatie van toepassing zijn. In paragraaf 4.2 is de implementatie van MVO in de praktijk vergeleken met het implementatieproces uit de theorie.

4.1 DRIE TYPE ORGANISATIES

Bij het beoordelen van de implementatie van MVO in de praktijk is gekeken naar drie organisaties: Timberland, SWZ en Waterschap Regge en Dinkel. Van de organisaties is onderzocht wat de actuele status van MVO binnen de organisatie is en hoe de organisatie MVO implementeert.

4.1.1 TIMBERLAND

Timberland is een Amerikaanse commerciële organisatie en is producent van outdoor producten. Behalve de bekende outdoor schoenen (yellow boot) waarmee ze groot zijn geworden, produceren ze ook andere outdoor producten zoals kleding en accessoires. Timberland profileert zich als organisatie die MVO hoog in het vaandel heeft staan. De combinatie tussen met name de milieu aspecten van MVO en de outdoor producten lijken elkaar te versterken.

Timberland kiest voor een 'vier pilaren' benadering van MVO: energie, producten, arbeidsomstandigheden en service. Aan deze 'vier pilaren' zijn doelstellingen en activiteiten gekoppeld:

- Energie; Timberland wil haar 'footprint'¹ beperken door onder andere emissies te beperken of te compenseren. De doelstelling is om in 2010 CO2 neutraal te zijn.
- Producten; Timberland wil produceren tegen lage kosten en minimale belasting van het milieu. De doelstelling is om volledig recyclebare producten te ontwerpen.
- Arbeidsomstandigheden; Timberland heeft als doelstelling dat haar producten worden geproduceerd onder veilige en eerlijke omstandigheden en zonder discriminatie.
- Service; Timberland geeft medewerkers jaarlijks de mogelijkheid om vrijwilligerswerk (community service) te verrichten onder werktijd. De doelstelling is om de gemeenschap 'groener' te krijgen.

Drijvende kracht achter de implementatie van MVO binnen Timberland is de CEO². Hij is ervan overtuigd dat het de juiste manier van ondernemen is om kwaliteit te leveren aan de klant, met voldoende opbrengst voor de aandeelhouders en dit met respect voor mens en milieu. Door het betrekken van de stakeholders bij het oplossen van problemen kunnen negatieve effecten worden beperkt en positieve effecten worden gemaximaliseerd. Daarnaast speelt transparantie een belangrijke rol bij MVO. Alleen wanneer een consument volledig en correct geïnformeerd wordt kan hij een eerlijke afweging maken tussen verschillende producten. Een voorbeeld hiervan is

¹ Footprint: Negatieve effecten op het milieu

² CEO: Chief Executive Officer; algemeen directeur

labels op producten die vermelden wat de belasting van het milieu is van een product en in hoeverre het recyclebaar is. Dit zal de druk op de productieketen opvoeren om bijvoorbeeld belasting van het milieu zoveel mogelijk te beperken. Een belangrijke gebeurtenis op gebied van MVO was het contract dat Timberland in 1992 afsloot waardoor medewerkers een zogenaamde service sabbatical kunnen opnemen. Hierdoor kunnen werknemers een korte betaalde sabbatical opnemen bijvoorbeeld om bij rampen te kunnen helpen, of een lange reguliere sabbatical opnemen van bijvoorbeeld zes maanden om werk te verrichten voor een vrijwilligers organisatie.

Om MVO geïmplementeerd te krijgen heeft de CEO van Timberland wereldwijd een team van 'Global stewards' geformeerd. Deze mensen, die verdeelt zitten over alle vestigingen, dienen als 'MVO ambassadeurs' voor hun eigen locatie of regio. De 'Global Stewards' denken mee over het behalen van de MVO doelstelling, zoals bijvoorbeeld medewerkers stimuleren om vrijwilligerswerk te gaan doen of bijvoorbeeld materiaal of energie te besparen.

Om de doelstelling op gebied van MVO te behalen zijn er drie uitgangspunten geformuleerd:

- De cultuur is gebaseerd op menslievendheid, bescheidenheid, eerlijkheid en perfectie.
- Er wordt vertrouwd op een proces van samenwerken aan een gemeenschappelijke visie en uitgebalanceerde waarden.
- De resultaten van alle inspanningen op de 'vier pilaren' (energie, producten, arbeidsomstandigheden en service) moeten meetbaar en te vergelijken zijn.

(The Timberland Company, 2009).

Kijkend naar de MVO benadering van Timberland valt op dat deze afwijkt van de 3 P's benadering. Ondanks dat de inhoud van de 3 P's benadering wel in de benadering van Timberland verwerkt is, kiezen zij voor een 'vier pilaren' benadering. In de 'vier pilaren' van Timberland zijn de elementen people en planet zeer prominent verwerkt. Het element profit wordt zijdelings in de 'pilaar' product genoemd.

Wanneer het gaat om de implementatie van MVO is het meest opvallende kenmerk dat het topmanagement van Timberland MVO als zeer belangrijk ervaart. De CEO van Timberland ziet het zelfs als voorwaarde om te ondernemen. Daarnaast werken ze met een systeem waarbij verschillende mensen binnen de organisatie verantwoordelijk zijn voor de implementatie van MVO. Dit wordt gecombineerd met een zeer duidelijke visie en doelstellingen over de manier waarop de organisatie met MVO omgaat.

4.1.2 SWZ

SWZ¹ is een woningstichting en dus een semipublieke organisatie met ongeveer 9.000 verhuureenheden en ongeveer 110 medewerkers. SWZ heeft als doel mensen huisvesting te bieden en in het bijzonder de sociale doelgroep. De stichting hecht belang aan MVO en met name aan een aantal specifieke elementen. MVO betekent voor SWZ het nastreven van maatschappelijk rendement en benadrukt hierbij dat 'externe toetsing' van de prestaties erg belangrijk is.

Voor het laatste element 'externe toetsing' speelt voor SWZ een belangrijke rol. Een reden hiervoor is een geval van fraude en zelfverrijking door bestuurders van SWZ in het verleden. Als gevolg hiervan hebben openheid, eerlijkheid en transparantie een centrale plaats gekregen binnen de organisatie. Een goed voorbeeld hiervan is het jaarverslag van SWZ dat de titel Transparant heeft gekregen.

¹ SWZ: Samenwerkende Woningbouwvereniging Zwolle

Andere MVO elementen worden ook nagestreefd, maar met minder urgentie als de transparantie. Het planet element van MVO komt naar voren in bijvoorbeeld het gebruik van FSC hout en bij het programma van eisen bij nieuwbouw waar het duurzaam bouwen centraal staat. Een incidenteel project is de bouw van een 'Earthship'. Dit is een gebouw dat hoofdzakelijk is opgebouwd uit afvalmateriaal en aarde. Ook het energiegebruik krijgt aandacht. Inmiddels zijn alle woningen gelabeld, het streven is om alle woningen op een C label te krijgen. Wat betreft de energievoorziening willen ze het gebruik van fossiele brandstoffen zoveel mogelijk beperken. Op planet gebied zijn er geen harde strategische doelstellingen geformuleerd. Het people element is bij SWZ vanuit haar maatschappelijke achtergrond als woningstichting uiteraard aanwezig. Dit vertaalt zich bijvoorbeeld in dialogen met de verschillende stakeholders. Daarnaast stelt SWZ niet de eigen behoefte voorop, maar is het de klant die centraal staat. Medewerkers werken graag bij SWZ en het ziekteverzuim is laag. Er zijn geen harde doelstellingen op het gebied van profit (Jaarverslag SWZ, 2008).

Bij het bestuderen van de implementatie van MVO bij SWZ is het belangrijk vast te stellen dat de woningbouwvereniging MVO benadert als 'Maatschappelijk Rendement'. Intern wordt bij SWZ niet gesproken over MVO. Doordat SWZ een Woningbouwvereniging is en dus al van oudsher een maatschappelijke taak heeft is de maatschappelijke verantwoordelijkheid verankerd in de kernwaarden van de organisatie. Ook speelt bij de implementatie van MVO de dialoog met de stakeholders van SWZ zoals bijvoorbeeld bewoners, zorg instellingen en gemeente een belangrijke rol. Sterke focus bij de implementatie van MVO bij SWZ ligt op de 'KWH labels'. KWH staat voor Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector. Deze organisatie geeft kwaliteitslabels uit op verschillende gebieden. SWZ laat zich meten aan de hand van het 'KWH Maatschappijlabel', dit label gaat met name over de manier van werken binnen een organisatie.

Op dit moment staat de procedure met betrekking tot de 'KWH meting' tijdelijk stil omdat alle aandacht is gericht op een strategische herpositionering van de woningbouwvereniging. Voor 30 april 2010 wil SWZ zich duidelijk positioneren op vier pijlers:

- Duurzaamheid;
- Klantgedrevenheid;
- wonen, welzijn en zorg;
- efficiënte interne organisatie.

Vervolgens moet er een vertaling plaatsvinden van deze strategische positionering in een meerjarenplan die in de periode 2010 tot en met 2013 van kracht is. De meting voor het 'KWH maatschappijlabel' staat voor 2011 op de planning.

De benadering van SWZ focust zich erg op communicatie met stakeholders en transparantie. SWZ is duidelijk wel bezig met MVO, maar volgt hierin niet de 3 P's benadering. Het element people is duidelijk aanwezig, voor de andere elementen is minder aandacht. Wanneer het gaat over planet zijn het meer ongestructureerde initiatieven die de koers bepalen. Daarnaast zijn er uiteraard een aantal wettelijke eisen die de overheid stelt die ook mede het beleid bepalen. Door de strategische herpositionering van SWZ onder andere ook op het gebied van duurzaamheid, wordt mogelijk ook het MVO element planet in de toekomst meer gestructureerd. Bij de implementatie van MVO binnen SWZ speelt het 'KWH label' een belangrijke rol. Dit label richt zich slechts op een deel van de elementen binnen MVO. MVO wordt dan ook niet op een structurele wijze volledig geïmplementeerd binnen SWZ.

4.1.3 WATERSCHAP REGGE EN DINKEL

Waterschap Regge en Dinkel is een volledige overheidsorganisatie en is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het water en het waterpeil in Twente, of zoals ze het zelf verwoorden 'droge voeten en schoon water in Twente.' Het waterschap vierde in 2009 haar 125-jarig jubileum. MVO neemt een duidelijke plaats in binnen de organisatie.

Voor het waterschap betekent MVO een balans tussen people, planet en profit. In tegenstelling tot andere organisaties noemen zij deze balans niet MVO, maar 'duurzame ontwikkeling'. Het gaat om het verbeteren van de huidige werkwijze ten behoeve van toekomstige generaties en niet alleen 'hier' (dus in Twente of Nederland) maar ook 'daar' (dus wereldwijd). Waterschap Regge en Dinkel heeft duidelijke doelstellingen geformuleerd om invulling te geven aan MVO, deze doelstellingen vinden plaats binnen de onderstaande thema's:

1. Duurzame bedrijfsvoering; het waterschap voert ISO 26.000 (de MVO ISO) niet in, omdat ze bang zijn een 'papieren tijger' in huis te halen. Ze nemen de organisatie wel onder de loep naar aanleiding van de onderwerpen uit ISO 26.000.
2. Water en energie; het waterschap streeft naar een energie neutrale water kringloop, door bijvoorbeeld energie op te wekken in het zuiveringsproces en gebruik te maken van wind en zonne-energie.
3. Ruimtelijke kwaliteit; dit is minder ver ontwikkeld. Met deze doelstelling wil het waterschap haar taak goed uitvoeren, maar gelijktijdig het karakter van de regio behouden of versterken. Een voorbeeld is de Roombeek in Enschede die weer uit de duikers is gehaald en dus weer zichtbaar wordt. Hiermee komt de natuur terug in de stad. Een ander voorbeeld is de Deurningerbeek die bij wijze van proefproject wordt beschouwd als ecologische verbindingzone. In samenwerking met de omwonenden wordt beek en tuin één groen gebied, in plaats van hoge schuttingen en strakke waterkanten.

De laatste doelstelling geeft meteen een ander belangrijk element van MVO weer, namelijk de dialoog met de stakeholders. Het waterschap geeft aan dat samenwerken met andere organisaties en de dialoog met betrokken partijen steeds belangrijker wordt.

Het MVO element profit is in zekere zin ook voor het waterschap van toepassing. Waterschappen krijgen bepaalde inkomsten uit belasting en subsidies en dienen binnen deze middelen hun taak uit te voeren. De inkomsten kant is in zekere zin een gegeven, de uitgaven moeten worden verantwoord.

Concrete doelstellingen met betrekking tot het element planet zijn bijvoorbeeld richtlijnen voor het duurzaam inkopen. Voor 2010 moet 50% duurzaam worden ingekocht, het waterschap wil in 2015 100% duurzaam inkopen. Daarnaast wordt de (elektrische) energie 100% groen ingekocht, er wordt nog geen gebruik gemaakt van groen gas. Doelstelling is om de gehele organisatie in 2027 energieneutraal te krijgen. Het people element komt uiteraard naar voren uit de centrale taak van de organisatie, beheren van het waterpeil en kwaliteit van het water, maar speelt daarbuiten een minder prominente rol. Er wordt bijvoorbeeld geen actief ketenbeheer gevoerd, op een aantal certificaten na. Intern is het people element overigens wel aanwezig, zo is veiligheid van de buitendienst medewerkers belangrijk en hanteert P&O een diversiteitbeleid bij de aanname van nieuwe medewerkers.

De eerste ontwikkelingen op gebied van MVO kwamen bij het Waterschap door initiatieven van individuele medewerkers. Zo werd bijvoorbeeld een begin gemaakt met het gebruik van speciaal hout met een meer duurzaam karakter. Een MVO scan uitgevoerd door SenterNovem heeft weinig opgeleverd. Ontwikkelingen op gebied van MVO kwamen in een stroomversnelling door het formuleren van een vernieuwde visie op de organisatie ontwikkeling. Hierin kreeg het onderwerp 'duurzame ontwikkeling' een duidelijke plek.

De implementatie van MVO is in handen van de projectgroep 'Duurzame ontwikkeling'. Deze projectgroep is samengesteld uit medewerkers van de gehele organisatie en ook afdelingshoofden en bestuurders hebben zich hieraan gecommitteerd. 'Duurzame ontwikkeling' wordt door het bestuur belangrijk gevonden, dit is essentieel voor een succesvolle implementatie. Het bestuur geeft ruimte en ze coachen en faciliteren. Daarnaast worden de kaders aangegeven bijvoorbeeld op financieel gebied. En innovaties en ontwikkelingen moeten bijdragen aan de kerntaak van het waterschap. Het nastreven van MVO elementen gebeurt middels strategische doelen die worden vastgesteld door het bestuur. Deze worden vertaald in tactische doelen en vervolgens in operationele doelen. Energie neutraliteit in 2027 is bijvoorbeeld één van die strategische doelen. Duurzaamheid is verankerd in de missie en visie van het waterschap. Prestaties en rapportages worden zoveel mogelijk gekoppeld aan de primaire doelen van het waterschap. Er zijn tegenwoordig veel rapportage systemen op gebied van bijvoorbeeld ARBO, milieu en MVO. Het waterschap probeert de administratieve lasten zo laag mogelijk te houden.

Kenmerkend aan de MVO benadering van Waterschap Regge en Dinkel is dat de 3 P's benadering wordt gebruikt. Intern wordt niet het label MVO wordt gebruikt, maar 'duurzame ontwikkeling'. Wat betreft de implementatie zijn er een aantal elementen die naar voren komen. Allereerst komen de initiatieven vanuit de medewerkers van de organisatie, een zogenaamde bottom-up stroming. MVO komt in een stroomversnelling wanneer er een duidelijk 'commitment' is van het topmanagement, de top-down benadering. Elementen van MVO zijn duidelijk verankerd in de missie en visie van de organisatie. Ook is een projectgroep met leden uit de gehele organisatie verantwoordelijk voor de 'duurzame ontwikkeling' van het waterschap. Als laatste valt de duidelijke vertaling van strategische doelen in zeer concrete operationele doelen op, die rechtstreeks uitvoerbaar zijn op de 'werkvloer'. Waterschap Regge en Dinkel is een organisatie die MVO zeer serieus neemt.

4.2 DE IMPLEMENTATIE VAN MVO

In hoofdstuk 3 is de implementatie van MVO besproken zoals deze wordt voorgeschreven door de theorie. Hier is naar voren gekomen dat bij de implementatie van MVO er vanuit wordt gegaan dat de inhoud van het begrip MVO overal hetzelfde is. Daarnaast wordt in de theorie geen rekening gehouden met verschillen tussen organisaties bij de implementatie van MVO. Dit betekent dat het type organisatie commercieel of overheid dus geen invloed moet hebben op het implementatieproces van MVO.

Deze twee conclusies zijn in hoofdstuk 4 vergeleken met een drietal verschillende type organisaties die ervaring hebben met de implementatie van MVO. Daarnaast zijn uit de theorie ook een tiental overeenkomstige fases naar voren gekomen die doorlopen moeten worden bij de implementatie van MVO. Ook deze tien fases zijn vergeleken met het daadwerkelijke implementatieproces van MVO bij de drie organisaties.

Het begrip MVO

Uit paragraaf 4.1 blijkt dat de besproken organisaties ieder een andere invulling geven aan het begrip MVO. Timberland gebruikt als enige daadwerkelijk de naam MVO (of eigenlijk CSR, omdat ze een internationale organisatie zijn). De invulling die zij geven is een 'vier pilaren' benadering (energie, producten, arbeidsomstandigheden en service) deze dekt redelijk de inhoud van de 3 P's benadering, behalve dat het profit element zeer summier wordt benoemd. SWZ gebruikt in plaats van MVO de term 'maatschappelijk rendement'. Deze term heeft overeenkomsten met het begrip MVO, maar dekt niet dezelfde lading. De overeenkomst zit met name in het belang van de stakeholders, vooral de vraag wat verwachten de stakeholders van de organisatie. Transparantie en het people element zijn in het begrip 'maatschappelijk rendement' verankerd. Waterschap Regge en Dinkel gebruikt de term 'duurzame ontwikkeling', in plaats van MVO. 'Duurzame ontwikkeling' betekent voor het waterschap het vinden van een balans tussen people, planet en profit. Hiermee sluit deze organisatie redelijk

aan op de theoretische benadering van MVO. Door de functie die de organisatie vervult ligt er van de drie P's een accent op het planet element.

De implementatie van MVO

Vervolgens is gekeken naar de implementatie van MVO bij de drie organisaties. Centraal bij de implementatie van MVO bij Timberland (de commerciële organisatie) staat het 'commitment' voor MVO bij de CEO van Timberland. Hij is initiatiefnemer van het vrijwilligerswerkproject bij Timberland. Daarnaast heeft hij bij het leveren van kwaliteit voor de klant en het genereren van voldoende opbrengst voor de aandeelhouders respect voor mens en milieu hoog in het vaandel staan. Om MVO in de organisatie door te voeren heeft het topmanagement medewerkers van Timberland verantwoordelijk gemaakt voor de implementatie van MVO, de zogenaamde 'global stewards'. De 'stewards' zijn verantwoordelijk voor het bewust maken van het belang van MVO bij de medewerkers en daarnaast het behalen van de MVO doelstelling. Timberland stelt ambitieuze MVO doelstellingen om de creativiteit van medewerkers te prikkelen. Duidelijke communicatie en transparantie spelen een belangrijke rol. Enerzijds in duidelijke en eerlijke productinformatie, hiermee wordt bijvoorbeeld inzichtelijk gemaakt wat de milieubelasting van een product is, anderzijds door regelmatige MVO rapportages die openbaar worden gepubliceerd.

Bij de implementatie van MVO bij SWZ speelt de afwijkende invulling van MVO (namelijk als 'maatschappelijk rendement') zeker een rol. Het transparant willen zijn, het people element en heel bewust de wensen van de stakeholders betrekken in de bedrijfsvoering hebben invloed op het implementatieproces. Door de maatschappelijke achtergrond van de organisatie is de bewustwording van het belang van MVO aanwezig binnen SWZ. Door de specifieke invulling van MVO door SWZ is er goede communicatie met de stakeholders. Het formuleren van een duidelijke definitie voor MVO, het stellen van duidelijke doelen en het implementeren van MVO zijn elementen die nog niet volledig ontwikkeld zijn bij SWZ. De toetsing, transparantie en het communiceren van de resultaten die behaald worden hebben de volle aandacht. Middels het 'KWH maatschappijlabel' zorgt SWZ voor externe toetsing. Resultaten en verslagen worden gecommuniceerd naar stakeholders en openbaar gemaakt.

Bij het bestuderen van de implementatie van MVO bij Waterschap Regge en Dinkel valt op dat de eerste initiatieven op MVO gebied vanuit individuele medewerkers zijn ontstaan. Vervolgens hebben bestuurders deze signalen opgepikt en verwerkt in een nieuwe strategische organisatie visie. De projectgroep 'Duurzame ontwikkeling', bestaande uit medewerkers van verschillende afdelingen, is vervolgens aan de slag gegaan met MVO. De implementatie kenmerkt zich door duidelijk management commitment, die faciliteren en coachen. Een visie die wordt vertaald in duidelijke strategische en operationele doelen. De organisatie geeft openheid en transparantie met betrekking tot verslagen en besluiten van het waterschap.

Bij het onderzoeken van de implementatietrajecten bij de organisaties komt naar voren dat bepaalde fases die genoemd worden in de theorie ook in de praktijk terugkomen. Echter, niet al deze fases komen terug en de volgorde waarin fases worden doorlopen is verschillend. Daarnaast blijkt dat de implementatietrajecten van de organisaties onderling sterk verschillen.

Een samenvatting van het verloop van de implementatie van MVO bij de organisaties wordt weergegeven in tabel 4.1. Meer details over het implementatieproces bij de organisaties zijn terug te vinden in bijlage 3. De tabel vergelijkt de theoretische fases die doorlopen moeten worden bij de implementatie van MVO met de fases die de drie type organisaties doorlopen. Wat naar voren komt is dat de implementatie van MVO bij de drie organisaties in de praktijk niet verloopt volgens de 10 fases die uit de theorie naar voren komen.

Fase bij implementatie van MVO uit de theorie	Fase bij implementatie van MVO in de praktijk		
	Timberland	SWZ	Waterschap
1. Bewustwording binnen de organisatie	3	1	1
2. Vaststellen van de rol van organisatie t.a.v. de stakeholders	4	2	3
3. Werkbare MVO definitie formuleren			4
4. De actuele status van MVO binnen de organisatie vaststellen			
5. Het ontwikkelen van een strategisch plan	5	5	5
6. Implementeren van de strategie	6		6
7. Het opzetten van een rapportage systeem	7	3	7
8. Het borgen van de voortgang en verankeren van MVO			
9. Evaluatie			
10. Het communiceren van prestaties	8	4	8
Fases die niet in de theorie worden benoemd	1 Initiatief CEO 2 Medewerkers verantwoordelijk maken		2 Commitment topmanagement

Tabel 4.1: Implementatiefases

In de linkerkolom staan de 10 fases zoals ze uit de theorie naar voren zijn gekomen. De tweede, derde en vierde kolom laten het verloop van de implementatie zien, zoals deze in de praktijk verloopt bij Timberland, SWZ en Waterschap Regge en Dinkel. De getallen laten zien in welke volgorde de fases worden doorlopen. De onderste rij laat de implementatiefases zien die wel in de praktijk voor zijn gekomen, maar niet in de theorie worden genoemd. Behalve dat blijkt dat in de praktijk het implementatieproces niet volgens de theorie verloopt, blijkt ook dat de implementatieprocessen van de organisaties onderling afwijkend zijn. Welke fases doorlopen worden en in welke volgorde is afwijkend, maar met name waar de focus van het implementatieproces ligt wijkt af.

Bij Timberland bestaat de kern van het implementatieproces uit het sterke leiderschap van de CEO en het belang dat hij hecht aan MVO. Voorstellen van zijn hand met betrekking tot MVO worden snel overgenomen en geïmplementeerd binnen de organisatie. Dit heeft mede te maken met de kenmerken van een commerciële organisatie zoals Timberland, waarin het topmanagement sterke invloed heeft op de koers die de onderneming vaart.

Bij SWZ is verantwoording afleggen de kern van het implementatieproces. Met de term 'maatschappelijk rendement' probeert de corporatie bij haar handelingen inzichtelijk te maken welke toegevoegde waarde er wordt geleverd voor de maatschappij. Om dit meetbaar te maken laat de corporatie zich toetsen aan de hand van het 'KWH maatschappijlabel'. De corporatie vindt het belangrijk dat toetsing wordt uitgevoerd door een externe organisatie en transparantie wordt bereikt door heldere en eerlijke rapportages.

Bij Waterschap Regge en Dinkel bestaat de kern van het implementatieproces uit de ontwikkeling van een heldere, duidelijke en op elkaar aansluitende visie, strategie en doelstellingen. Door het samenstellen van een multidisciplinaire projectgroep die verantwoordelijk is voor de implementatie worden de organisatie brede visie en strategie vertaald in concrete doelstellingen die toepasbaar zijn op de werkvloer.

Behalve dat elke organisatie zijn eigen kernelement in het implementatieproces heeft, wijken de implementatieprocessen ook op andere onderdelen af. Omdat woningcorporaties een positie hebben tussen een commerciële organisatie en een overheidsorganisatie is er gevarieerd op deze variabele bij het selecteren van de cases. Uit het onderzoek komt naar voren dat de implementatieprocessen bij de onderzochte organisaties afwijkend verlopen. Mogelijk heeft het type organisatie commercieel, semipubliek of overheid dus invloed op het verloop van het MVO implementatieproces. Aanvullend onderzoek kan worden gedaan naar de invloed van organisatiekenmerken, zoals bijvoorbeeld het type organisatie, op het implementatieproces van MVO.

Ondanks dat blijkt dat het implementatieproces van MVO in de praktijk niet verloopt volgens de theorie en bij de organisaties in de praktijk ook niet hetzelfde verloopt, zijn er toch overeenkomsten te herkennen bij de organisaties die de kans van slagen bij een MVO implementatie vergroten:

Definitie MVO; Bij alle drie organisaties blijkt dat de invulling van het begrip MVO belangrijk is. Ondanks dat niet overal dezelfde invulling wordt gegeven aan MVO blijkt met name bij Timberland en bij het waterschap, waar MVO het meest succesvol wordt geïmplementeerd, dat er een duidelijk definitie is geformuleerd.

Strategie en doelstelling; Ook duidelijke doelstellingen op gebied van MVO vergroten de kans op een succesvolle implementatie. Met name het waterschap heeft een duidelijke visie, strategie en doelstellingen met betrekking tot MVO, maar ook Timberland heeft harde strategische doelstellingen die worden nagestreefd.

Commitment van topmanagement; Een derde element is het management 'commitment'. De CEO bij Timberland heeft hier een duidelijke rol in en neemt de organisatie hierin op sleeptouw. Maar ook het topmanagement bij het waterschap laat het 'commitment' duidelijk blijken. Het management van SWZ is bezig met een vernieuwde strategische positionering, hieruit zal blijken hoe sterk het 'commitment' voor MVO is.

Medewerkers verantwoordelijk maken; Timberland en het waterschap maken ieder op eigen wijze medewerkers verantwoordelijk voor de implementatie van MVO. Bij Timberland worden medewerkers verantwoordelijk gemaakt door ze te benoemen tot een soort 'MVO ambassadeurs' die een actieve rol spelen bij het behalen van de MVO doelstellingen. Daarnaast worden alle medewerkers betrokken bij 'community service' projecten. Bij het waterschap zijn medewerkers van verschillende afdelingen samengevoegd tot een MVO projectgroep. Zij zorgen voor de vertaling van de MVO strategieën tot concrete doelstellingen die uitvoerbaar zijn voor alle medewerkers binnen het waterschap.

Communiceren en evalueren; Alle drie de organisaties herkennen de noodzaak van communicatie en evaluatie binnen de implementatie van MVO. Timberland doet dit extern door bijvoorbeeld ieder kwartaal online een duurzaamheidsverslag te publiceren dat voor iedereen toegankelijk is. Intern wordt bijvoorbeeld een MVO krant uitgegeven waarin resultaten worden gepubliceerd en het aantal uren dat medewerkers aan vrijwilligerswerk besteden is zichtbaar voor alle collega's op een whiteboard in de kantine. Bij SWZ gaat het in de eerste plaats om een goede wederzijdse communicatie met de stakeholders. Als tweede vindt SWZ met name de externe toetsing belangrijk en de bijbehorende openbare rapportage. En ten derde wordt een zo eerlijk mogelijk jaarverslag uitgegeven, waarin niet behaalde doelstellingen net zo belangrijk zijn als wel behaalde doelstellingen. Voor het waterschap betekent dit punt duidelijke jaarverslagen en voor iedereen inzichtelijke besluiten. Ook communicatie met stakeholders over toekomstige projecten en ze betrekken in de plannen zijn hier onderdeel van.

Hieruit komende de volgende overeenkomsten naar voren die de kans van slagen bij het implementatieproces van MVO vergroten:

- Een duidelijke definitie formuleren van wat MVO betekent voor de organisatie is (vanwege de ruime interpretatie van MVO) noodzakelijk.
- Duidelijke en meetbare strategieën en doelstellingen formuleren die voor alle medewerkers begrijpelijk zijn.
- Commitment van het topmanagement is een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle implementatie van MVO.
- Het verantwoordelijk maken van medewerkers.
- Eerlijk communiceren en evalueren van de resultaten versterkt de bewustwording binnen de organisatie en versterkt het imago van de organisatie ten opzicht van haar stakeholders.

4.3 CONCLUSIES

De vraag die in dit hoofdstuk centraal staat is: 'Hoe wordt MVO geïmplementeerd bij verschillende type organisaties?'

Op basis van het voorgaande zijn de volgende conclusies getrokken:

1. De invulling van het begrip MVO is in de praktijk niet overal hetzelfde. Timberland gebruikt de term MVO, maar heeft een 'vier pijler' benadering. SWZ gebruikt de term 'maatschappelijk rendement' en legt de focus op transparantie, stakeholders en het people element. Waterschap Regge en Dinkel gebruikt de term 'duurzame ontwikkeling', maar hanteert wel de people, planet en profit benadering. Hieruit blijkt dat het voor iedere organisatie noodzakelijk is om de eigen MVO definitie vast te stellen.
2. De implementatie van MVO wijkt in de praktijk af van de theorie. Timberland herkent twee fases tijdens de implementatie van MVO die in de theorie niet zijn benoemd. Daarnaast zijn vier fases uit de theorie niet doorlopen. SWZ doorloopt vijf van de tien theoretische fases en daarnaast in een afwijkende volgorde ten opzicht van de theorie. Waterschap Regge en Dinkel komt qua benadering het meest in de buurt van de theoretische fases. Het waterschap voegt één eigen fase toe en twee fases uit de theorie zijn niet doorlopen.
3. Bij de drie onderzochte organisaties verloopt het implementatieproces van MVO afwijkend. Elke organisatie heeft een ander element dat als belangrijkste onderdeel naar voren komt tijdens het implementatieproces. Bij Timberland is het 'commitment van het topmanagement' het belangrijkste element tijdens het MVO implementatieproces. Bij SWZ vormt 'verantwoording afleggen aan de maatschappij' middels het 'KWH maatschappijlabel' de kern van het implementatieproces. Bij Waterschap Regge en Dinkel is de duidelijke structuur die wordt geboden door de heldere visie, strategie en doelstellingen de kern van het implementatieproces.
4. Verschillen tussen MVO implementatieprocessen worden mogelijk veroorzaakt door verschil in het type organisatie (commercieel / semipubliek / overheid). Aanvullend onderzoek is noodzakelijk om de invloed op het implementatieproces van deze en andere organisatiekenmerken vast te stellen.
5. Ondanks dat de implementatieprocessen bij de onderzochte organisaties verschillend verlopen, zijn er toch factoren te herkennen die de kans van slagen bij een MVO implementatie positief beïnvloeden. De

invulling van deze factoren is echter voor iedere organisatie anders en afhankelijk van de specifieke omstandigheden.

In hoofdstuk 5 wordt de implementatie van MVO bij De Woonplaats besproken aan de hand van de 10 fases zoals die uit de theorie naar voren zijn gekomen. Vervolgens worden aanbevelingen geformuleerd op basis van de 5 overeenkomsten gevonden bij de onderzochte organisaties in hoofdstuk 4 die de kans van slagen van een MVO implementatie vergroten.

5. MVO BIJ DE WOONPLAATS

In hoofdstuk 5 wordt de implementatie van MVO bij De Woonplaats besproken. In paragraaf 5.1 wordt het ondernemingsplan besproken waarin de strategie van de organisatie staat vermeld. In paragraaf 5.2 is de stand van zaken op gebied van MVO in de dagelijkse bedrijfsvoering onderzocht. Het implementatieproces wordt besproken in paragraaf 5.3 en de aanbevelingen zijn geformuleerd in paragraaf 5.4. Hiermee wordt antwoord gegeven op subvraag 1.4: 'Hoe kan De Woonplaats MVO verdergaand implementeren?'

5.1 MVO IN DE STRATEGIE

De Woonplaats is een woningcorporatie en dus een semipublieke organisatie belast met een maatschappelijke taak, namelijk het huisvesten van de sociale doelgroep. De manier waarop invulling gegeven wordt aan deze taak bepaalt in hoeverre De Woonplaats maatschappelijk verantwoord onderneemt. Om een beeld te krijgen van de invulling die De Woonplaats aan MVO geeft, is als eerste het ondernemingsplan bestudeerd.

'De Woonplaats is er voor mensen. De klant staat centraal en wij leveren de daarbij horende diensten.' Hiermee begint het ondernemingsplan 2009 van De Woonplaats. In de verdere beschrijving van het doel van de onderneming staat de doelgroep beschreven, namelijk mensen met een laag inkomen en/of een zwakke positie op de woningmarkt. Het doel is het voorzien in goede huisvesting en daarnaast het actief bevorderen van de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van de doelgroep en waar nodig zorg en ondersteuning bieden. Kijkend vanuit het MVO perspectief is het people element duidelijk in het doel van de onderneming verankerd.

Een analyse van de doelstellingen van De Woonplaats laat ook een verankering van het people element zien. De doelstellingen zijn onderverdeeld in drie categorieën; doelstellingen ten behoeve van klanten, ten behoeve van de maatschappij en stakeholders en ten behoeve van de organisatie. De Woonplaats heeft onder andere doelstellingen ten aanzien van het bevorderen van de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van haar klanten, het bieden van oplossingen voor bijzondere doelgroepen zoals studenten, maar ook woningen en voorzieningen voor ouderen en mensen met een beperking. Naar de maatschappij en stakeholders toe spelen transparantie en een open overleg een belangrijke rol. Daarnaast wordt maatschappelijk vastgoed ontwikkeld zoals scholen en kinderdagverblijven.

Het profit element komt ook aan bod in de doelstellingen. Zo wordt bijvoorbeeld onroerend goed ontwikkeld voor de hogere inkomensgroep om financieel resultaat te realiseren. Daarnaast moet de financiële positie worden versterkt en zeker gesteld. Dit door middel van een positieve kasstroom voor de komende 10 jaar en een vermogenspositie die sterk genoeg is om zelfstandig invulling te kunnen blijven geven aan de doelstellingen.

Er zijn in het ondernemingsplan geen doelstellingen geformuleerd waarin het planet element is benoemd.

5.2 MVO IN DE BEDRIJFSVOERING

Om de verdere invulling van MVO te bestuderen is gekeken naar de dagelijkse bedrijfsvoering binnen De Woonplaats. Er zijn interviews gehouden met zes medewerkers. Waarbij er twee medewerkers zijn geïnterviewd met affiniteit met het people element, twee met het planet element en twee met het profit element (interview protocol bijlage 4). Daarnaast zijn er verschillende interne documenten bestudeerd zoals jaarverslagen en beleidsdocumenten (zie literatuurlijst). Uit de interviews blijkt dat medewerkers niet exact kunnen benoemen wat MVO is of met uiteenlopende definities komen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Invulling geven aan de drie pijlers van de stedelijke vernieuwing: Fysiek, Sociaal en Economie.
- Bij het ondernemen rekening houden met je omgeving, mens, milieu en maatschappij.
- Bij activiteiten het zo min mogelijk belasten van mens en milieu.
- Alles wat De Woonplaats doet.
- De 3 P's benadering.

Kortom er leven verschillende definities. In paragraaf 5.2.1 tot en met 5.2.3 wordt besproken hoe de invulling eruit ziet aan de hand van de drie MVO elementen: people, planet en profit.

5.2.1 PEOPLE

De mens staat centraal

In de dagelijkse werkzaamheden binnen De Woonplaats is het people element duidelijk vertegenwoordigd. In de eerste plaats komt dit door de kerntaak van een woningcorporatie, het bieden van huisvesting aan de sociale doelgroep. Daarnaast komt het people element ook tot uiting bij herstructurering van wijken. Een voorbeeld is de wijk Pathmos in Enschede, hier was de leefbaarheid in de wijk in het gedrang. Door sloop en nieuwbouw en een aantal aanvullende maatregelen is de leefbaarheid in de wijk sterk verbeterd. Aanvullende maatregelen bij herstructurering kan bijvoorbeeld bestaan uit het sluiten van een convenant (Wonen, welzijn en zorg) samen met de gemeente en andere belanghebbende partijen zoals zorgpartijen, politie en belangenverenigingen.

Zelfstandigheid en zelfredzaamheid

Zelfstandigheid en zelfredzaamheid staan centraal voor De Woonplaats. De doelgroep van De Woonplaats zijn mensen die niet zelfstandig in huisvesting kunnen voorzien. Het streven van De Woonplaats is om deze mensen minder afhankelijk te maken van een woningcorporatie en subsidie. De Woonplaats noemt dit 'empowerment'¹ van huurders. Dit wordt ondermeer gestimuleerd door Woonplaats Gold Service. Van Woonplaats Gold Service kunnen huurders lid worden, mits ze 'normaal' huurders gedrag vertonen. Onder normaal gedrag wordt verstaan, altijd de huur op tijd (en automatisch) betalen en geen overlast veroorzaken. De voordelen zijn onder andere kortingen bij plaatselijke winkeliers, gratis of voordelig naar evenementen en de mogelijkheid om na drie jaar de gehuurde woning te kopen van de woningcorporatie. Daarnaast worden Woonplaats Gold Service leden betrokken bij renovatie en herstructureringsplannen. Doordat huurders de mogelijkheid krijgen hun woning te kopen hoopt de corporatie dat huurders zorgvuldiger met hun woning omgaan. Voordeel voor de huurder is dat ze door het kopen van een woning de kans krijgen om vermogen op te bouwen. Hiermee vergroten ze hun zelfstandigheid. Een ander experiment om de zelfstandigheid te vergroten is een project waarin huurders worden gestimuleerd om middels een studietoelage van De Woonplaats een opleiding te gaan volgen en de kans op een baan wordt vergroot.

Lerende organisatie

Wat betreft de interne organisatie ziet De Woonplaats zich als een lerende organisatie. Dit komt ook naar voren uit de startnotitie Innovatie bij De Woonplaats en het P&O beleid. Medewerkers krijgen bij De Woonplaats ruimte om buiten de kaders te denken, nieuwe concepten te bedenken en zich te ontwikkelen middels cursussen of een opleiding. Dit wordt gestimuleerd door te werken met een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) en het beschikbaar stellen van opleidingsbudgetten.

¹ Empowerment: Methode om mensen te helpen het leven te geven dat ze het liefste willen

5.2.2 PLANET

Duurzaam bouwen

Op gebied van materiaalgebruik wordt gekozen voor het FSC¹ keurmerk voor hout en papier. Het verdere bouw materiaal komt voor ongeveer 95% van de 'Dubo'² lijst. Daarnaast wordt er ook geëxperimenteerd met de 'cradle to cradle'³ benadering wat betreft materiaalgebruik. De Woonplaats zoekt bij de 'cradle to cradle' experimenten de samenwerking met toeleveranciers. Zo zijn er twee projecten gestart waar consortia van aannemers en installateurs zich konden inschrijven. Uitgangspunten waren energiezuinigheid (of energie neutraal) en zoveel mogelijk het bouwen volgens het 'cradle to cradle' principe benaderen. Hiermee wordt ontwikkeling en innovatie op gebied van milieubewustzijn niet alleen binnen de organisatie, maar ook bij leveranciers gestimuleerd. De Woonplaats voert geen actief beleid om de gehele 'productieketen' in milieubewustzijn te stimuleren. De Woonplaats heeft in het verleden landelijke aandacht getrokken toen werd besloten bij schilderwerkzaamheden, zowel binnen (zoals tegenwoordig gebruikelijk) als ook buiten verf op waterbasis te gebruiken. Uiteraard is deze verf veel milieuvriendelijker, maar daarnaast ook minder schadelijk voor de gezondheid van schilders.

Energie zuinig

De Woonplaats doet meer op planet gebied dan de wettelijke kaders zoals bijvoorbeeld de EPC (energieprestatie) norm van 0,8 op nieuwbouw. Zo wordt bij nieuwbouw op dit moment een EPC norm van 0,4 gehanteerd door De Woonplaats. Vanaf 2015 wil De Woonplaats alleen nog maar energie neutrale woningen bouwen en van 2008 tot 2018 willen ze een CO2 reductie van 20% in het bestaand bezit realiseren.

Interne milieu maatregelen

Binnen de organisatie wordt geprobeerd het energieverbruik zoveel mogelijk terug te dringen door het gebruik van spaarlampen, isolatie en technische innovaties zoals warmtepompen en beton kern activering. Medewerkers van De Woonplaats worden gestimuleerd om met de fiets te komen en alle lease auto's hebben het energie A-label. De genoemde en andere milieu gerelateerde aspecten worden benoemd in het milieubeleidsplan.

5.2.3 PROFIT

Het profit element is belangrijk, maar speelt bij woningcorporaties een andere rol dan bij commerciële organisaties. De Woonplaats heeft geen winstdoelstelling ten behoeve van aandeelhouders. De winst die wordt behaald is noodzakelijk om de maatschappelijke taak te verrichten en voor de continuïteit van de organisatie. Rendement dat wordt behaald wordt weer geïnvesteerd in de huurders en de maatschappij. Het wordt voor corporaties steeds belangrijker om te sturen op rendement. Een belangrijke bron van inkomsten voor De Woonplaats is de verkoop van woningen. Daarom is de waarde van het vastgoed een belangrijk element. Door te investeren in huurders, woningen en wijken probeert De Woonplaats de waarde van het vastgoed te stimuleren. Een voorbeeld van een investering in een wijk is de ontwikkeling van een culturele voorziening. Door dergelijke voorzieningen wordt de wijk aantrekkelijker om te wonen en stijgt de waarde van het onroerend goed. De Woonplaats heeft moeite om onroerend goed in het luxe segment te verhuren of verkopen. Als mogelijke oorzaak hiervoor wordt genoemd het imago van woningcorporaties. Potentiële huurders of kopers in het luxe segment worden niet aangetrokken door het imago van De Woonplaats als corporatie voor de sociale huisvesting.

¹ FSC: Forest Stewardship Council, een organisatie die verantwoord bosbeheer stimuleert

² Dubo: Duurzaam bouwen, bouwen met milieuvriendelijke bouwmaterialen.

³ Cradle to cradle: Vervangt de bestaande productieketens van grondstof tot afvalberg en ziet afval weer als nieuwe grondstof, waardoor een gesloten kringloop ontstaat zonder afval.

5.3 IMPLEMENTATIE VAN MVO

In deze paragraaf wordt de implementatie van MVO beschreven. Zoals uit het bovenstaande naar voren komt zijn er binnen De Woonplaats meerdere activiteiten die MVO gerelateerd zijn. In deze paragraaf worden de aspecten met betrekking tot de implementatie van MVO beschreven. Aan de hand van de 10 theoretische implementatiefases uit hoofdstuk 3, is de implementatie van MVO binnen De Woonplaats besproken. Aan deze 10 fases is één fase toegevoegd, namelijk 'Individuele initiatieven', aangezien deze een belangrijke rol speelt binnen het MVO implementatieproces bij De Woonplaats.

1. Bewustwording binnen de organisatie

Binnen De Woonplaats wordt het belang van de verschillende elementen van MVO herkend. Wat ontbreekt is de bewustwording van het belang van MVO als geheel. De bewustwording voor bijvoorbeeld het element people is duidelijk aanwezig. De maatschappelijke rol van de organisatie zit in de cultuur verankerd. Het belang van het planet element daarentegen wordt wel herkend door een aantal medewerkers, met name de medewerkers die direct betrokken zijn bij milieuaspecten, maar wordt niet organisatiebreed gedragen. De bewustwording voor het belang van het element profit is in ontwikkeling. De organisatie behaalt goede financiële resultaten, maar het is merkbaar dat woningcorporaties in het verleden niet waren gefocust op de financiële prestaties. Het belang van de financiële resultaten wordt echter steeds groter.

2. Vaststellen van de rol van organisatie t.a.v. de stakeholders

De Woonplaats heeft regelmatig contacten met haar stakeholders. Het is juist de rol van de woningcorporatie (wat moet ze wel doen en wat moet ze niet doen) die regelmatig wordt besproken. De Woonplaats onderhoudt vrij nauwe contacten met bijvoorbeeld zorgpartijen, gemeenten, schoolinstellingen, etc.

3. Werkbare MVO definitie formuleren

Een duidelijke MVO definitie voor De Woonplaats ontbreekt. Dit blijkt zowel uit de interviews met medewerkers, als ook uit het bestuderen van de verschillende documenten.

4. De actuele status van MVO binnen de organisatie vaststellen

Doordat niet duidelijk is geformuleerd wat MVO voor De Woonplaats betekent, is ook niet duidelijk wat de actuele status van MVO binnen De Woonplaats is. Er zijn wel veel lopende activiteiten die onder de noemer MVO kunnen vallen. Dit doet vermoeden dat het met de status van MVO in uitvoerende zin niet slecht gesteld is.

5. Het ontwikkelen van een strategisch plan

Uit verschillende documenten van De Woonplaats komt een duidelijke visie naar voren over de richting waar de corporatie naar toe wil. Een vertaling van deze visie naar duidelijke strategieën ontbreekt echter regelmatig. Strategieën worden niet geformuleerd op een manier die gelegenheid geeft te toetsen of ze daadwerkelijk worden behaald, er worden bijvoorbeeld geen kwantitatieve doelen gesteld. Daarnaast ontbreekt het planet element (milieuaspect) in het ondernemingsplan, terwijl uit de activiteiten blijkt dat er behoorlijk wat initiatieven lopen op dit gebied.

6. Implementeren van de strategie

De strategieën worden vertaald in verschillende beleidsplannen die vervolgens verdere invulling geven aan activiteiten die moeten worden ondernomen. Doordat strategieën in het ondernemingsplan niet concreet genoeg worden geformuleerd is de aansluiting tussen strategie en beleidsplannen discutabel. Overigens worden ontbrekende strategieën op gebied van bijvoorbeeld milieu gecompenseerd met een milieubeleidsplan waarin wel

duidelijke doelstellingen worden geformuleerd. Hierin staat bijvoorbeeld de doelstelling om energieneutrale woningen te bouwen vanaf 2015.

7. Het opzetten van een rapportage systeem

De Woonplaats hecht vanwege haar maatschappelijke positie veel belang aan heldere rapportage en transparantie. Om transparantie te bereiken wordt deelgenomen aan de 'Woonbench'. Dit is een benchmark om de bedrijfsprocessen te monitoren en ze aan de 'Aedex/IPD vastgoedindex'¹ te kunnen toetsen. De Woonplaats streeft ernaar om elk jaar bij de beste woningcorporaties van het land te horen. Bij het gebruik van rapportage systemen om de resultaten op gebied van MVO te meten speelt echter het gebrek aan gekwantificeerde strategieën een rol. Hierdoor valt niet te bepalen of doelstellingen worden gehaald.

8. Het borgen van de voortgang en verankeren van MVO

De voortgang op gebied van MVO ligt op dit moment in handen van individuele medewerkers. Op dit moment levert dit goede prestaties op, maar tegelijkertijd maakt dit de MVO voortgang kwetsbaar en onzeker.

9. Evaluatie

Door het ontbreken van een duidelijke MVO definitie en het ontbreken van duidelijke MVO doestellingen kan MVO als geheel niet worden geëvalueerd. Dit wil echter niet zeggen dat afzonderlijke MVO gerelateerde activiteiten niet worden geëvalueerd.

10. Het communiceren van prestaties

Hoewel een organisatiebreed MVO beleid ontbreekt, worden er wel MVO gerelateerde activiteiten ontplooid binnen de organisatie. Met deze activiteiten, bijvoorbeeld op het gebied van energiebesparing, worden regelmatig goede prestaties behaald. Deze prestaties worden zowel intern als extern onvoldoende gecommuniceerd. Prestaties van de organisaties zelf worden jaarlijks gecommuniceerd middels een duidelijk jaarverslag.

Individuele initiatieven

Een fase die niet uit de theorie naar voren komt, maar voor het bespreken van de implementatie van MVO bij De Woonplaats wel belangrijk is, is de individuele initiatieven van medewerkers bij De Woonplaats. Binnen De Woonplaats worden meerdere, vanuit MVO oogpunt, positieve initiatieven gestart. Een voorbeeld hiervan zijn de initiatieven op milieugebied, die goede resultaten opleveren.

Voor de vergelijkbaarheid van het implementatieproces van MVO binnen De Woonplaats met andere organisaties is De Woonplaats toegevoegd aan de tabel met implementatiefases uit hoofdstuk 4. Een voor De Woonplaats belangrijke fase, individuele initiatieven, is aan de tabel toegevoegd.

¹ Aedex/IPD Vastgoed index: Een index om de prestaties van een woningcorporatie te kunnen vergelijken met andere woningcorporaties.

Fase bij implementatie van MVO uit de theorie	Fase bij implementatie van MVO in de praktijk			
	Timberland	SWZ	Waterschap	Woonplaats
1. Bewustwording binnen de organisatie	3	1	1	1
2. Vaststellen van de rol van organisatie t.a.v. de stakeholders	4	2	3	2
3. Werkbare MVO definitie formuleren			4	
4. De actuele status van MVO binnen de organisatie vaststellen				
5. Het ontwikkelen van een strategisch plan	5	5	5	
6. Implementeren van de strategie	6		6	
7. Het opzetten van een rapportage systeem	7	3	7	4
8. Het borgen van de voortgang en verankeren van MVO				
9. Evaluatie				
10. Het communiceren van prestaties	8	4	8	5
Fases die niet in de theorie worden benoemd	1 Initiatief CEO 2 Medewerkers verantwoordelijk maken		2 Commitment topmanagement	3 Individuele initiatieven

Tabel 5.1: Implementatiefases

5.4 CONCLUSIES

De vraag die in hoofdstuk 5 centraal staat is: 'Hoe kan De Woonplaats MVO verdergaand implementeren?' Om deze vraag te kunnen beantwoorden is eerst de strategie bestudeerd, toen de bedrijfsvoering onderzocht en vervolgens is de vergelijking gemaakt met de onderzochte organisaties uit hoofdstuk 4. Op basis hiervan zijn de volgende conclusies getrokken:

1. In de strategie en doelstelling van De Woonplaats is het people element prominent aanwezig. Ook het profit element komt aan bod. Er is geen doelstelling geformuleerd met betrekking tot het planet element. MVO is dus niet volledig verankerd in de strategie van De Woonplaats.
2. In de bedrijfsvoering van De Woonplaats is het people element van oudsher sterk verankerd. Op planet gebied lopen meerdere vooruitstrevende initiatieven. Deze zijn niet structureel verankerd, maar vinden meer versnipperd door de organisatie plaats. Door de veranderende positie van corporaties op de schaal commercieel versus overheid blijft het profit element een punt van aandacht. Wat ontbreekt is een integrale aanpak van MVO.
3. Uit de vergelijking van de implementatiefases van De Woonplaats met de drie organisaties uit hoofdstuk 4, blijkt dat de implementatie van MVO bij De Woonplaats de meeste overeenkomsten heeft met die van SWZ. Dit sluit aan op de conclusie uit hoofdstuk 4 dat het type organisatie invloed heeft op het implementatie proces. De Woonplaats en SWZ zijn beide semipublieke organisaties.
4. Ondanks dat het implementatieproces van De Woonplaats overeenkomsten heeft met die van SWZ zijn er ook verschillen zoals de individuele initiatieven van medewerkers van De Woonplaats. Hieruit blijkt dat er ook andere factoren invloed hebben op het verloop van de implementatie van MVO. Het is dus

noodzakelijk om bij de implementatie van MVO rekening te houden met de specifieke omstandigheden van een organisatie. Dit is een interessant onderwerp voor toekomstig onderzoek.

5. Het ontbreekt bij De Woonplaats aan een strategische verankering en een integrale aanpak van MVO. Desondanks zijn de elementen van MVO duidelijk binnen de organisatie aanwezig en wordt er op MVO gebied behoorlijk goed gepresteerd.

In paragraaf 5.5 worden naar aanleiding van de bovenstaande analyse aanbevelingen geformuleerd voor De Woonplaats. Hierbij wordt rekening gehouden met de specifieke omstandigheden zoals die voor De Woonplaats van toepassing zijn.

5.5 AANBEVELINGEN TEN AANZIEN VAN DE IMPLEMENTATIE VAN MVO

Uit hoofdstuk 4 is naar voren gekomen dat de implementatie van MVO in de praktijk niet verloopt zoals deze door de theorie wordt voorgesteld. Daarnaast zijn in hoofdstuk 4 vijf elementen geformuleerd die de kans van slagen van de implementatie van MVO vergroten. Aan de hand van de vijf elementen zijn aanbevelingen voor De Woonplaats geformuleerd. De specifieke omstandigheden van De Woonplaats bepalen de concrete invulling van de elementen.

Definitie MVO

Uit hoofdstuk 4 en 5 komt naar voren dat het begrip MVO op meerdere manieren kan worden ingevuld. Het is daarom belangrijk dat een organisatie een eigen definitie van MVO formuleert en deze ook duidelijk communiceert, met name naar de interne organisatie. Het moet voor elke medewerker van De Woonplaats duidelijk zijn wat er wordt bedoeld met MVO. Vervolgens kan dit worden verwerkt in de visie van de organisatie. De 3 P's benadering is een goede basis voor een MVO definitie voor De Woonplaats. Enerzijds is het een definitie die duidelijk en begrijpelijk is, anderzijds is het een definitie die breed geaccepteerd wordt. De definitie kan gespecificeerd worden voor een woningcorporatie door te kijken naar de drie pijlers van het 'grotestedenbeleid'. Het 'grotestedenbeleid' heeft als doel om het wonen, werken en leven in de grote steden te bevorderen. Daarnaast moet de definitie worden aangepast op de karakteristieken van De Woonplaats.

Strategie en doelstelling

Nadat De Woonplaats een definitie van MVO en een visie heeft geformuleerd moet een vertaalslag plaatsvinden naar de strategie. Dit element is de kern van het succes van de MVO implementatie bij Waterschap Regge en Dinkel. Bij het waterschap is dit succesvol omdat de strategieën, doelstellingen en beleidsplannen veel structuur geven aan de implementatie. Ook voor De Woonplaats kan dit element de kans op een geslaagde MVO implementatie vergroten, omdat ook bij De Woonplaats het de beleidsplannen zijn die sturing geven aan de dagelijkse werkzaamheden. Op dit moment sluiten strategieën, doelstellingen en beleidsplannen echter niet goed op elkaar aan. De strategieën en doelstellingen bij De Woonplaats bieden onvoldoende sturing en zijn vaak niet genoeg gekwantificeerd (niet SMART), waardoor de aansluiting op de beleidsplannen onduidelijk is. Een naadloze aansluiting tussen visie, strategie, doelstellingen en beleidsplannen maakt de kans op een succesvolle MVO implementatie groter. Tevens wordt voorkomen dat beleidsplannen met elkaar conflicteren en wordt binnen de organisatie consistentier gewerkt aan gemeenschappelijke doelen. Het vermelden van heldere MVO strategieën in het ondernemingsplan zouden het implementatieproces positief beïnvloeden.

Commitment van topmanagement

Succesfactor voor de implementatie van MVO blijkt het 'commitment' vanuit het topmanagement. Bij Timberland is dit element de kern van het succes van de MVO implementatie. De CEO en eigenaar van Timberland geeft op charismatische wijze leiding aan de organisatie en brengt hiermee de MVO implementatie in een stroomversnelling. Op dit moment wordt de implementatie van MVO bij De Woonplaats onvoldoende ondersteund door het topmanagement. Een parallel die te trekken is tussen Timberland en De Woonplaats is dat beide organisaties een charismatische leider hebben. Door het duidelijk uitdragen van het belang van MVO door het topmanagement, wordt het implementatieproces positief beïnvloed. 'Commitment' door het topmanagement kan worden uitgedragen door bijvoorbeeld nieuwe MVO initiatieven zelf te presenteren, regelmatig te informeren naar de status van lopende processen en het onderwerp regelmatig te agenderen tijdens vergaderingen. Ook dienen uiteraard tijd en middelen beschikbaar te worden gesteld.

Medewerkers verantwoordelijk maken

Het verantwoordelijk maken van medewerkers binnen De Woonplaats stimuleert enerzijds de bewustwording binnen de organisatie en is anderzijds noodzakelijk om de vaak afdelingoverschrijdende strategieën na te streven. De Woonplaats is een innovatieve organisatie met een open cultuur. Hierdoor zijn medewerkers gewend om bijvoorbeeld bij nieuwe ontwikkelingen projectgroepen te vormen met medewerkers van verschillende afdelingen. De implementatie van MVO is een organisatiebreed proces, waarbij het samenstellen van een projectgroep met medewerkers van verschillende afdelingen een goede manier is om medewerkers verantwoordelijk te maken. De Woonplaats heeft op dit moment een versnippering van MVO gerelateerde activiteiten door de organisatie. Door de verantwoordelijken voor deze activiteiten te integreren in de MVO projectgroep kunnen deze activiteiten een meer structureel karakter krijgen en worden opgenomen in de dagelijkse bedrijfsvoering.

Communiceren en evalueren

Communiceren van behaalde resultaten versterkt enerzijds de betrokkenheid voor MVO binnen de eigen organisatie. Anderzijds wordt extern het imago van de organisatie versterkt. De Woonplaats ziet zichzelf als een lerende organisatie. Het open communiceren over resultaten op gebied van MVO, dit bespreken en hiervan leren past hier goed bij. Een intensief gebruikt medium binnen De Woonplaats voor de interne communicatie is het intranet. Dit is tevens een perfect medium om intern de resultaten op MVO gebied te communiceren. Daarnaast kunnen MVO resultaten ook extern worden gecommuniceerd. Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat stakeholders (bijvoorbeeld huurders) niet altijd het gewenste beeld van De Woonplaats hebben. Communiceren over de resultaten met betrekking tot MVO kan het imago van De Woonplaats versterken.

Evaluatie is belangrijk op twee manieren. Enerzijds om het implementatieproces continu te verbeteren. Anderzijds om te monitoren of de gestelde doelen ook behaald worden. Het evalueren van de processen om ze te verbeteren past goed bij De Woonplaats als lerende organisatie. Wanneer strategieën en doelstellingen meer gekwantificeerd worden, zal het nut van monitoren van resultaten ook toenemen. Deze gegevens kunnen waardevolle sturingsinformatie voor het management opleveren.

6. CONCLUSIES

Centraal in dit onderzoek staat de doelstelling om een bijdrage te leveren aan de wijze waarop woningcorporatie De Woonplaats MVO succesvol kan implementeren. Om deze bijdrage te kunnen leveren is een onderzoeksvraag en een aantal subvragen geformuleerd. In paragraaf 6.1 worden nogmaals kort de subvragen besproken met daarbij de inzichten die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen. In paragraaf 6.2 is op basis van de beantwoording van de subvragen een antwoord geformuleerd op de onderzoeksvraag en aangegeven op welke wijze aan de doelstelling van het onderzoek invulling is gegeven. In paragraaf 6.3 worden een aantal zaken besproken die niet direct bijdragen aan de onderzoeksvraag, maar mogelijk wel interessant zijn bij toekomstig onderzoek ten aanzien van het onderwerp MVO.

6.1 BEANTWOORDING DEELVRAGEN

Om tot beantwoording van de onderzoeksvraag te komen zijn de volgende subvragen geformuleerd:

1. Wat wordt onder MVO verstaan?
2. Wat betekent MVO voor woningcorporaties?
3. Welke strategieën kunnen organisaties gebruiken om MVO te implementeren?
4. Hoe kan MVO worden geïmplementeerd bij verschillende types organisaties?
5. Hoe kan De Woonplaats MVO verdergaand implementeren?
6. Welke bijdrage levert het onderzoek aan de theorie?

Hieronder is een samenvatting gegeven van de behandelde subvragen.

1. Wat wordt onder MVO verstaan?

Uit hoofdstuk 2 komt naar voren dat de definitie van MVO geen vaststaand gegeven is. Het begrip heeft reeds een lange historie en de definitie heeft zich door de jaren heen ontwikkeld. Een recente en ook breed gedragen definitie is die van de 'triple bottom line', ook wel de people, planet en profit benadering. Deze definitie wordt ook door de SER gehanteerd en wordt gebruikt in dit onderzoek. Conclusie is dat bij gebruik van de term MVO het altijd belangrijk is om de invulling van het begrip voor de specifieke organisatie te bepalen.

2. Wat betekent MVO voor woningcorporaties?

Bij vraag 1 is geconcludeerd dat het van belang is voor een individuele organisatie om de invulling van MVO te bepalen. Op hoofdlijnen kan ook bepaald worden wat MVO betekent voor een gehele sector. Individuele organisaties zullen dit verder aanvullen, hiervan afwijken en aanpassen aan hun specifieke omstandigheden.

Ook de corporatiesector kan de triple bottom line benadering hanteren. Veel elementen hieruit zijn al van oudsher verankerd in de maatschappelijke functie die een woningcorporatie vervult. Dit zijn met name de people gerelateerde elementen. Door de privatisering in 1995 is ook het profit element steeds meer van belang geworden binnen de corporatiesector. Het planet element wordt enerzijds door regelgeving steeds actueler, anderzijds wordt dit met name bepaald door initiatieven van individuele corporaties. Onder andere doelstellingen uit het 'GSB' zoals 'verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving' en doelstelling uit het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) met betrekking tot energieverbruik van woningen zijn voorbeelden van initiatieven die er zijn voor corporaties ten aanzien van het planet element van MVO. Conclusie is dat over het algemeen alle corporaties vanwege hun maatschappelijke achtergrond zich in meer of minder mate bezig houden met MVO.

3. Welke strategieën kunnen organisaties gebruiken om MVO te implementeren?

Een vergelijking van de meest gebruikte literatuur over implementatie en met name MVO implementatie levert een overeenkomstig beeld op van hoe de implementatie er in theorie uit zou moeten zien. De volgende tien fases moeten volgens de theorie bij de implementatie van MVO worden doorlopen:

1. bewustwording binnen de organisatie;
2. vaststellen van de rol van organisatie t.a.v. de stakeholders;
3. werkbare MVO definitie formuleren;
4. de actuele status van MVO binnen de organisatie vaststellen;
5. het ontwikkelen van een strategisch plan;
6. implementeren van de strategie;
7. het opzetten van een rapportage systeem;
8. het borgen van de voortgang en verankeren van MVO;
9. evaluatie van proces en prestatie;
10. het communiceren van prestaties.

Er wordt bij de implementatiestrategieën geen onderscheid gemaakt tussen verschillende type organisaties.

4. Hoe kan MVO worden geïmplementeerd bij verschillende types organisaties?

In hoofdstuk 3 komt uit de theorie naar voren dat er tien fases moeten worden doorlopen bij de implementatie van MVO. In de praktijk verloopt de implementatie niet altijd volgens deze fases. In hoofdstuk 4 is de implementatie van MVO bij drie verschillende type organisaties bestudeerd.

Eerst is er gekeken naar de invulling die organisaties geven aan MVO. Hierin wordt bevestigd wat ook in hoofdstuk 2 al blijkt, namelijk dat de invulling van MVO geen vast gegeven is. In praktijk blijkt dat alle drie organisaties een verschillende invulling geven aan het begrip MVO. Hiermee wordt nogmaals bevestigd dat wanneer een organisatie MVO wil implementeren, het belangrijk is de definitie van MVO voor de specifieke organisatie te bepalen.

Vervolgens is de daadwerkelijke implementatie van MVO onderzocht. Hieruit komt naar voren dat het implementatieproces bij de drie organisaties verschillend verloopt. Er is onderzoek gedaan bij een commerciële, een semipublieke en een overheidsorganisatie. Mogelijk heeft het type organisatie invloed op het verloop van het implementatieproces van MVO.

Ondanks de verschillen tussen de implementatieprocessen zijn er ook overeenkomsten tussen de processen te herkennen die de kans van slagen van het implementatieproces positief beïnvloeden. De invulling van deze elementen is afhankelijk van de kenmerken van de organisatie. De volgende elementen vergroten de kans van slagen van het MVO implementatieproces:

- 'Commitment' van het topmanagement is een voorwaarde voor een succesvolle implementatie van MVO.
- Een duidelijke definitie formuleren van wat MVO betekent voor de organisatie is (vanwege de ruime interpretatie van MVO) noodzakelijk.
- Duidelijke en meetbare strategieën en doelstellingen formuleren die voor alle medewerkers begrijpelijk zijn.
- Het verantwoordelijk maken van medewerkers.
- Eerlijk communiceren en evalueren van de resultaten versterkt de bewustwording binnen de organisatie en versterkt het imago van de organisatie ten opzicht van haar stakeholders.

5. Hoe kan De Woonplaats MVO verdergaand implementeren?

Hoofdstuk 5 begint met een beschrijving van de actuele status van MVO bij De Woonplaats. Uit de analyse van het ondernemingsplan blijkt dat MVO onvoldoende is verankerd in de strategie. Desondanks worden er in de

dagelijkse werkzaamheden behoorlijk wat MVO activiteiten ontplooid. Met name het people element is duidelijk aanwezig binnen de organisatie, maar ook op gebied van planet worden initiatieven ontplooid. Op profit gebied zijn de resultaten goed, maar is nog verbetering mogelijk.

Bij het bestuderen van het verloop van de implementatie van MVO binnen De Woonplaats blijkt dat de implementatie niet volgens de fases van de theorie verloopt. Er wordt bevestigd dat het type organisatie invloed heeft op het verloop van het MVO implementatieproces, de implementatie van De Woonplaats vertoont namelijk overeenkomsten met de implementatie van MVO bij woningstichting SWZ. Er zijn ook verschillen tussen het implementatieproces bij SWZ en bij De Woonplaats. Hieruit blijkt dat er ook andere factoren invloed hebben op het verloop van het MVO implementatieproces. Het is dus noodzakelijk om rekening te houden met de specifieke omstandigheden van een organisatie bij de implementatie van MVO. Het ontbreekt bij De Woonplaats aan een strategische verankering en een integrale aanpak van MVO. Desondanks zijn de elementen van MVO duidelijk aanwezig binnen de organisatie en wordt er behoorlijk goed gepresteerd op MVO gebied.

Aan de hand van de elementen uit hoofdstuk 4 die de kans van slagen van een MVO implementatie vergroten en de organisatiekenmerken van De Woonplaats zijn aanbevelingen geformuleerd.

Definitie MVO

Uit hoofdstuk 4 en 5 komt naar voren dat het begrip MVO op meerdere manieren kan worden ingevuld. Het is daarom belangrijk dat een organisatie een eigen definitie van MVO formuleert en deze ook duidelijk communiceert, met name naar de interne organisatie. Het moet voor elke medewerker van De Woonplaats duidelijk zijn wat er wordt bedoeld met MVO. Vervolgens kan dit worden verwerkt in de visie van de organisatie. De 3 P's benadering is een goede basis voor een MVO definitie voor De Woonplaats. Enerzijds is het een definitie die duidelijk en begrijpelijk is, anderzijds is het een definitie die breed geaccepteerd wordt. De definitie kan gespecificeerd worden voor een woningcorporatie door te kijken naar de drie pijlers van het grotestedenbeleid. Het grotestedenbeleid heeft als doel om het wonen, werken en leven in de grote steden te bevorderen. Daarnaast moet de definitie worden aangepast op de karakteristieken van De Woonplaats.

Strategie en doelstelling

Nadat De Woonplaats een definitie van MVO en een visie heeft geformuleerd moet een vertaalslag plaatsvinden naar de strategie. Dit element is de kern van het succes van de MVO implementatie bij Waterschap Regge en Dinkel. Bij het waterschap is dit succesvol omdat de strategieën, doelstellingen en beleidsplannen veel structuur geven aan de implementatie. Ook voor De Woonplaats kan dit element de kans op een geslaagde MVO implementatie vergroten, omdat ook bij De Woonplaats het de beleidsplannen zijn die sturing geven aan de dagelijkse werkzaamheden. Op dit moment sluiten strategieën, doestellingen en beleidsplannen echter niet goed op elkaar aan. De strategieën en doelstellingen bij De Woonplaats bieden onvoldoende sturing en zijn vaak niet genoeg gekwantificeerd (niet SMART), waardoor de aansluiting op de beleidsplannen onduidelijk is. Een naadloze aansluiting tussen visie, strategie, doelstellingen en beleidsplannen maakt de kans op een succesvolle MVO implementatie groter. Tevens wordt voorkomen dat beleidsplannen met elkaar conflicteren en wordt binnen de organisatie consistentier gewerkt aan gemeenschappelijke doelen. Het vermelden van heldere MVO strategieën in het ondernemingsplan zouden het implementatieproces positief beïnvloeden.

Commitment van topmanagement

Succesfactor voor de implementatie van MVO blijkt het 'commitment' vanuit het topmanagement. Bij Timberland is dit element de kern van het succes van de MVO implementatie. De CEO en eigenaar van Timberland geeft op charismatische wijze leiding aan de organisatie en brengt hiermee de MVO implementatie in een stroomversnelling. Op dit moment wordt de implementatie van MVO bij De Woonplaats onvoldoende

ondersteund door het topmanagement. Een parallel die te trekken is tussen Timberland en De Woonplaats is dat beide organisaties een charismatische leider hebben. Door het duidelijk uitdragen van het belang van MVO door het topmanagement, wordt het implementatieproces positief beïnvloed. 'Commitment' door het topmanagement kan worden uitgedragen door bijvoorbeeld nieuwe MVO initiatieven zelf te presenteren, regelmatig te informeren naar de status van lopende processen en het onderwerp regelmatig te agenderen tijdens vergaderingen. Ook dienen uiteraard tijd en middelen beschikbaar te worden gesteld.

Medewerkers verantwoordelijk maken

Het verantwoordelijk maken van medewerkers binnen De Woonplaats stimuleert enerzijds de bewustwording binnen de organisatie en is anderzijds noodzakelijk om de vaak afdelingoverschrijdende strategieën na te streven. De Woonplaats is een innovatieve organisatie met een open cultuur. Hierdoor zijn medewerkers gewend om bijvoorbeeld bij nieuwe ontwikkelingen projectgroepen te vormen met medewerkers van verschillende afdelingen. De implementatie van MVO is een organisatiebreed proces, waarbij het samenstellen van een projectgroep met medewerkers van verschillende afdelingen een goede manier is om medewerkers verantwoordelijk te maken. De Woonplaats heeft op dit moment een versnippering van MVO gerelateerde activiteiten door de organisatie. Door de verantwoordelijken voor deze activiteiten te integreren in de MVO projectgroep kunnen deze activiteiten een meer structureel karakter krijgen en worden opgenomen in de dagelijkse bedrijfsvoering.

Communiceren en evalueren

Communiceren van behaalde resultaten versterkt enerzijds de betrokkenheid voor MVO binnen de eigen organisatie. Anderzijds wordt extern het imago van de organisatie versterkt. De Woonplaats ziet zichzelf als een lerende organisatie. Het open communiceren over resultaten op gebied van MVO, dit bespreken en hiervan leren past hier goed bij. Een intensief gebruikt medium binnen De Woonplaats voor de interne communicatie is het intranet. Dit is tevens een perfect medium om intern de resultaten op MVO gebied te communiceren. Daarnaast kunnen MVO resultaten ook extern worden gecommuniceerd. Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat stakeholders (bijvoorbeeld huurders) niet altijd het gewenste beeld van De Woonplaats hebben. Communiceren over de resultaten met betrekking tot MVO kan het imago van De Woonplaats versterken.

Evaluatie is belangrijk op twee manieren. Enerzijds om het implementatieproces continu te verbeteren. Anderzijds om te monitoren of de gestelde doelen ook behaald worden. Het evalueren van de processen om ze te verbeteren past goed bij De Woonplaats als lerende organisatie. Wanneer strategieën en doelstellingen meer gekwantificeerd worden, zal het nut van monitoren van resultaten ook toenemen. Deze gegevens kunnen waardevolle sturingsinformatie voor het management opleveren.

6. Welke bijdrage levert het onderzoek aan de theorie?

In de hoofdstukken 2 tot en met 5 zijn conclusies getrokken op basis van de theorie met betrekking tot de implementatie van MVO en op basis van implementatie van MVO in de praktijk. Hieruit is allereerst naar voren gekomen dat het geven van een definitie voor MVO problematisch is. Hierdoor is het onmogelijk om er in theorie over MVO vanuit te gaan dat het een bekend begrip is en blijft het noodzakelijk alvorens de diepte in te gaan eerst een definitie van MVO te geven.

Kijkend naar het implementatieproces komt uit het onderzoek naar voren dat er geen gestandaardiseerd stappenplan mogelijk is. Uit het onderzoek blijkt dat verschillende type organisaties een verschillend MVO implementatieproces doorlopen. Wat ook blijkt is dat het type organisatie niet de enige variabele is die het implementatieproces beïnvloedt. Het verloop van het implementatieproces wordt beïnvloed door meerdere

factoren. De conclusie is dat de implementatie van MVO maatwerk is en er geen universeel MVO implementatieproces bestaat.

Ondanks dat de implementatie van MVO voor iedere organisatie anders verloopt zijn er elementen te herkennen die de kans van slagen van het implementatieproces positief beïnvloeden. In dit onderzoek zijn vijf elementen naar voren gekomen die het implementatieproces positief beïnvloeden. Voor de concrete invulling van deze elementen is afstemming met de omstandigheden waarin een organisatie zich bevindt noodzakelijk.

6.2 HOOFDVRAAG EN DOELSTELLING

De onderzoeksvraag in dit onderzoek is: Welke strategieën bevorderen het succesvol integreren van MVO in de bedrijfsvoering bij woningcorporaties?

Uit het onderzoek blijkt dat er op deze vraag geen kort antwoord is. Voordat naar strategieën kan worden gekeken moet een organisatie eerst een eigen definitie voor het begrip MVO bepalen. Het is belangrijk dat dit een definitie is die voor alle medewerkers begrijpelijk is, aangezien MVO van toepassing is op bijna alle processen binnen een organisatie.

Vervolgens is er gekeken naar strategieën om MVO te kunnen implementeren. De eerste conclusie die uit het onderzoek naar voren komt, is dat er niet één universele strategie is om MVO te implementeren. Bij een vergelijking tussen het implementatietraject dat door de theorie wordt voorgeschreven en drie MVO implementaties in de praktijk, blijkt dat geen van de drie praktijk implementaties het traject uit de theorie volgt. Daarnaast blijkt dat de drie implementaties uit de praktijk ook onderling verschillend verlopen.

De tweede conclusie is dat variatie in het type organisatie invloed heeft op het verloop van het implementatieproces. Omdat woningcorporaties zich bevinden in een positie tussen een commerciële en een overheidsorganisatie, wordt in het onderzoek hierop gevarieerd. Daarnaast zijn er ook andere organisatie specifieke factoren die invloed hebben op het implementatieproces. De conclusie is dat de implementatie van MVO maatwerk is en voor elke organisatie enigszins anders verloopt.

De derde conclusie is dat ondanks dat er geen standaard implementatieproces mogelijk is voor MVO, er wel elementen zijn die de kans van slagen van een implementatie vergroten. Uit onderzoek bij drie organisaties komen vijf elementen naar voren die het implementatieproces positief beïnvloeden. Bij het toepassen van de vijf elementen is het belangrijk om rekening te houden met de specifieke omstandigheden waarin een organisatie zich bevindt.

Centraal in het onderzoek staat de doelstelling: Het leveren van een bijdrage aan de wijze waarop De Woonplaats Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen succesvol kan implementeren.

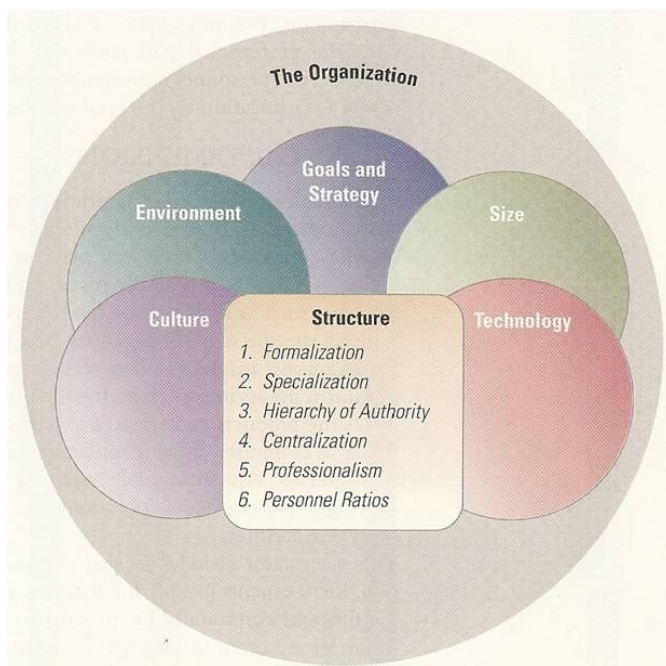
Uit het onderzoek blijkt dat voor woningcorporaties, vanwege hun maatschappelijke achtergrond, het op maatschappelijk verantwoorde wijze ondernemen niet nieuw is. Met name het people element is verankerd in de kerntaak van de corporaties. Bij het bestuderen van de bedrijfsvoering van De Woonplaats blijken niet alleen activiteiten plaats te vinden op people gebied, maar ook verschillende activiteiten op planet gebied zijn inmiddels ontplooid. Door het ontbreken van een MVO visie, strategie en doelstellingen vinden deze activiteiten, versnipperd door de organisatie plaats. De huidige MVO activiteiten zijn kwetsbaar doordat ze afhankelijk zijn van individuele medewerkers en niet structureel zijn verankerd in de organisatie.

Door een MVO definitie te formuleren voor De Woonplaats en de hierop aansluitende strategieën en doelstellingen te ontwikkelen krijgen de versnipperde MVO activiteiten meer structuur en samenhang. Door duidelijke 'commitment' van het management en het verantwoordelijk maken van medewerkers wordt de eerste aanzet gegeven voor het daadwerkelijk integreren van MVO in de bedrijfsvoering. Door te evalueren en resultaten intern te communiceren worden medewerkers bewust gemaakt van het belang van MVO. Het extern communiceren levert enerzijds bewustwording op van het belang van MVO bij de verschillende stakeholders en anderzijds wordt het imago van De Woonplaats als maatschappelijk verantwoorde onderneming versterkt.

6.3 SUGGESTIES VOOR VERDER ONDERZOEK

Het onderwerp MVO is 'hot'. Doordat steeds meer organisaties het belang van MVO inzien, neemt ook de aandacht voor het implementatieproces toe. Organisaties zoeken naar de juiste methode om MVO te implementeren. Uit dit onderzoek komt naar voren dat een universele methode voor de implementatie van MVO niet bestaat. Bij verschillende type organisaties verloopt het implementatieproces anders. Bij organisaties van hetzelfde type zijn overeenkomsten in het implementatieproces te herkennen, maar ook daar zijn verschillen in het implementatieproces. Hieruit komt naar voren dat er behalve het type organisatie ook andere factoren zijn die het verloop van het MVO implementatieproces beïnvloeden. Welke factoren dit zijn is niet onderzocht. Er bestaat wel een idee over factoren die mogelijk het MVO implementatieproces beïnvloeden.

Een organisatie is een open 'systeem', dat in meer of mindere mate interactie heeft met de omgeving. Zowel factoren binnen het 'systeem' als buiten het 'systeem' hebben mogelijk invloed op de implementatie van MVO. Daft (2001) geeft in zijn boek 'Organization Theory and Design' een overzicht van de 'dimensies' die het ontwerp van een organisatie bepalen (zie figuur 6.1).



Figuur 6.1: Dimensies van een organisatie

Doordat de implementatie van MVO een integraal proces is dat van invloed is op de gehele organisatie, wordt verondersteld dat de 'dimensies' van een organisatie ook invloed hebben op het verloop van het MVO implementatieproces. Dat de omvang (Size) van een onderneming invloed heeft op het MVO implementatie proces is bijvoorbeeld goed voor te stellen. Bij een kleine onderneming is een organisatiebrede implementatie minder gecompliceerd dan bij een grote multinational. Een andere 'dimensie' is de bedrijfscultuur (Culture). Een flexibele op innovatie ingestelde bedrijfscultuur met affiniteit voor duurzaamheid zal de implementatie van MVO soepeler doen verlopen, dan een starre bedrijfscultuur waar duurzaamheid onbekend terrein is. Ook de omgeving (Environment), dus invloeden van buiten het 'systeem', spelen een rol bij de implementatie van MVO. Hierbij kan bijvoorbeeld aan invloed van klanten, concurrenten, leveranciers en overheid worden gedacht.

De vraag *of* deze 'dimensies' echter daadwerkelijk invloed hebben op het MVO implementatieproces valt buiten dit onderzoek. Voor een vervolgonderzoek zou dit echter een zeer interessant onderwerp zijn. Met name de vraag *hoe* deze 'dimensies' invloed hebben op de implementatie van MVO is zeer waardevolle informatie voor organisaties die MVO willen implementeren.

LITERATUURLIJST

- Carroll, A.B. & G.W. Beiler (1975). *Landmarks in the Evolution of the Social Audit*. The Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 3, pp. 589-599
- Carroll, A.B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Business & Society Vol. 38 No. 3, pp. 268-295
- Cramer, J.M. & A.J.W. van der Heijden (2006). *Het organiseren van MVO binnen bedrijven*. Basisboek MVO. Van Gorcum, Assen.
- Daft, R.L. (2001). *Organization Theory and Design*. South-Western Thomson Learning, Mason, Ohio, United States.
- Feringa, W.J., E. Piëst & H.A. Ritsema (1990). *Management van innovatie*. Wolters-Noordhoff bv Groningen, The Netherlands.
- Fisscher, O.A.M., J.J. Krabbendam & M.J.M. de Vaan (1991). *Management van Technologie*. Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Global Reporting Initiative* (2006). Richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving. www.globalreporting.org
- Jonker, J. & M.J. van Pijkeren (2006). *Strategievorming en MVO*. Basisboek MVO. Van Gorcum, Assen.
- Jonker, J. & M. de Witte (2006). *Finally in Business: Organising Corporate Social Responsibility in Five*. Management Models for Corporate Social Responsibility. Springer, Berlin.
- Katz, R. & T. J. Allen (1985). *Organizational Issues in the Introduction of New Technologies*. The Management of Productivity and Technology in Manufacturing, P.R. Kleindorfer.
- Leuvensteijn, M. van & V. Shestalova (2006). *Investeringsprikkels voor woningcorporaties*. In opdracht van het Centraal Planbureau. ISBN: 90-5833-263-2
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row, New York.
- Maon, F., A. Lindgreen & V. Swaen (2008). *Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice*. Journal of Business Ethics (2009) 87:71-89. Springer 2008.
- Mathis, A. (2008). *Corporate Social Responsibility and Public Policy-making: Perspectives, Instruments and Consequences*.
- Maxwell, I.E. (2009). *Managing Sustainable Innovation, The Driver for Global Growth*. Springer, Houten Nederland.
- Moratis, L. en M. van der Veen (2006). *Een introductie tot maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Basisboek MVO. Van Gorcum, Assen.
- Nijhof, A.H.J., et al. (2006). Learning to be responsible: Developing competences for organization-wide CSR. The challenge of organizing and implementing corporate social responsibility. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Pater, L. & S. Roest (2005). *Implementing Change*. Lemma Publishers, Utrecht.
- Schaar, J. van der (2006). *Verzelfstandiging van woningcorporaties: dynamiek in beleid en organisatie*. In opdracht van: Raad voor de Volksgezondheid en zorg. RIGO Research en Advies BV, Rapportnummer 91530.
- SWZ (2009). *Transparant, Jaarverslag 2008*.
- Tegel, K., G. van den Berg en I. Algera (2008). *Verkennde studie "Bewegredenen woningcorporaties", deel 1 literatuur en hypotheses*. KPMG Woningcorporaties.
- Tidd, J., J. Bessant & K. Pavitt (1997). *Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.
- The Timberland Company* (2009). Corporate Social Responsibility Report 2007-2008.
- White, G. (1978). *Management Criteria for Effective Innovation*. Strategic Management of Technology and Innovation, Mc Graw-Hill International Edition.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research, Design and Methods*. Sage Ltd., London.

Internet

Wie zijn woningcorporaties (2009) Geraadpleegd in mei 2009. <http://www.aedesnet.nl/achtergrond,2007/01/Wie-zijn-woningcorporaties-.html>

De Woonplaats, alle ruimte! (2009). Geraadpleegd in mei 2009. http://www.de-woonplaats.nl/over_ons/

Digitaal Museum van de Volkshuisvesting (2009). Geraadpleegd in juni 2009

<http://www.iisg.nl/volkshuisvesting/periodes.html>

Duurzame groei in het MKB, Waarom duurzaam? (2009) Geraadpleegd in juni 2009

<http://www.duurzamegroei.nl/duurzaam.php?cat=6>

BBSH (2009). Geraadpleegd in augustus 2009. http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2491

Grotestedenbeleid (2009). Geraadpleegd in augustus 2009. http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2500

Nieuw Philips museum in Eindhoven (2009) Geraadpleegd in augustus 2009.

<http://www.philips.nl/sites/philipsnl/about/news/press/fabriekje.page>

Onze geschiedenis (2009). Geraadpleegd in augustus 2009.

<http://www.unilever.nl/onsbedrijf/overunilever/onzegeschiedenis/default.asp>

Woningcorporaties (2009). Geraadpleegd in mei 2009. <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=19597MVO>:

fatsoenlijk en netjes ondernemen. (2008). Geraadpleegd in juni 2009.

http://www.ser.nl/nl/Publicaties/Overzicht%20SER%20Bulletin/2008/december_2008/01.aspx

Documenten De Woonplaats

Begroting 2009 Kiezen voor kansen (ook) in onzeker tijden (2008)

Milieubeleidsplan De Woonplaats (2009)

Ondernemingsplan De Woonplaats “alle ruimte voor de uitdaging” (2008)

Ondernemingsplan De Woonplaats “alle ruimte voor de uitdaging” (2009)

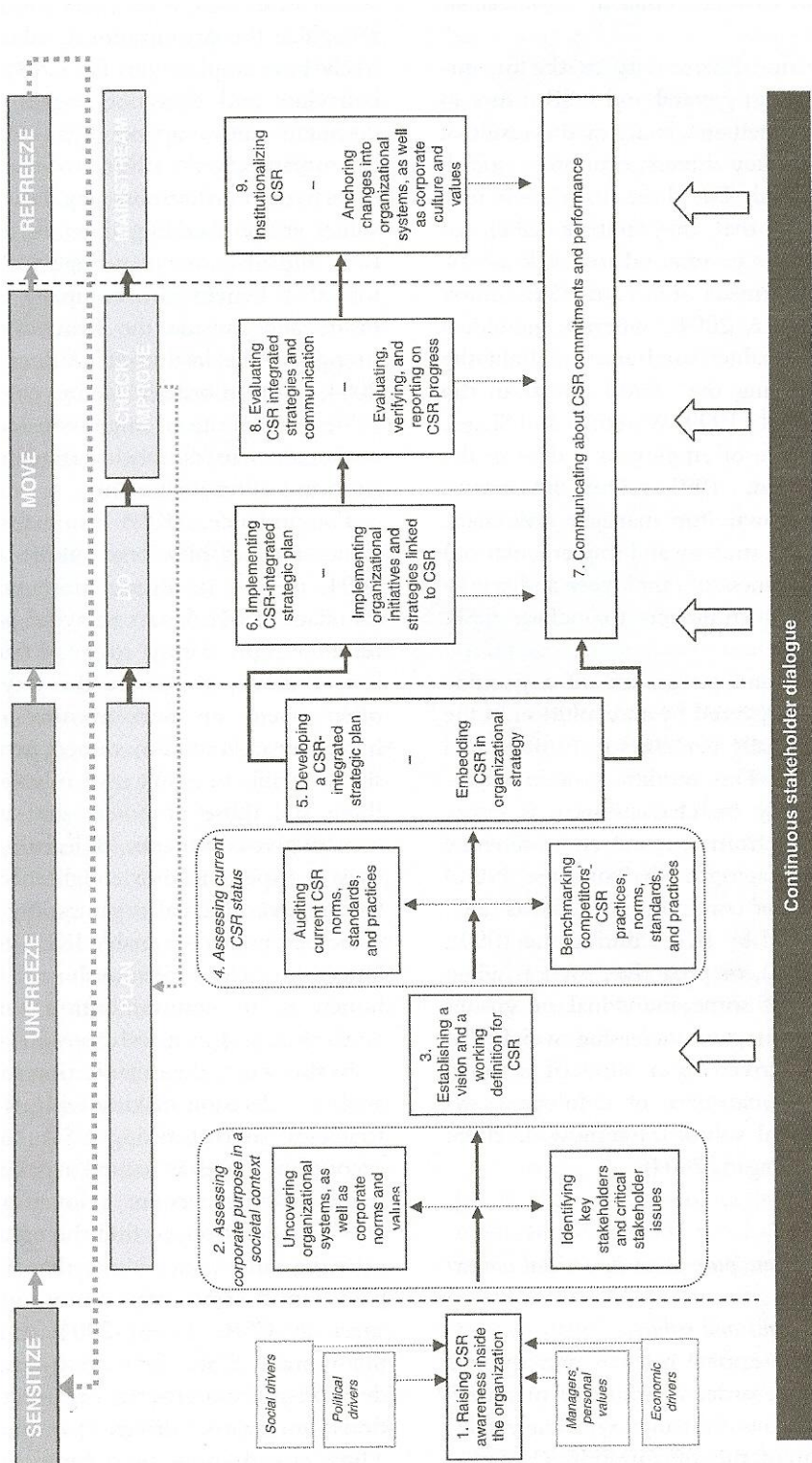
Startdocument Innovatie bij de Woonplaats (2009)

Vastgoedplan 2008 - 2013 (2008)

BIJLAGE

1. Negen stappen model van Maon et al.
2. Vergelijking Implementatiestrategieën
3. Implementatieproces van MVO bij drie organisaties
4. Interview protocol

Bijlage 1 Negen stappen model van Maon et al.



Bijlage 2 Vergelijking Implementatiestrategieën

Implementatie fase	Maon et al.	Cramer & Van der Heijden	Tidd et al.	Nijhof et al.
Bewustwording binnen de organisatie	Bewustwording van het belang van MVO binnen de organisatie	Het formuleren van een voorlopige visie en missie ten aanzien van MVO en indien wenselijk een gedragscode.	Identificeren van doelen: Waar willen we naar toe?	
Vaststellen van de rol van organisatie t.a.v. de stakeholders	Vaststellen van de rol van de organisatie binnen de maatschappij	Het opzetten van een dialoog met stakeholders over hun verwachtingen en eisen en op basis daarvan zo nodig bijstellen van de voorlopige visie en missie.	Verkennen van innovatieve opties	Bepalen van het belang van de individuele MVO strategieën
Werkbare visie en MVO definitie formuleren	Een visie en werkbaar definitie van MVO voor de organisatie formuleren			
De actuele status van MVO binnen de organisatie vaststellen	De huidige status op gebied van MVO vaststellen		Auditeren van de huidige processen: Waar staan we nu?	Identificeren van de ontwikkelde competenties gedurende het overleg-, integratie- en rechtvaardigingsproces.
Het ontwikkelen van een strategisch plan	Het ontwikkelen van een strategisch plan waarbinnen MVO geïntegreerd is	Het ontwikkelen van een korte en langere termijn strategie met betrekking tot MVO en op grond daarvan opstellen van een actieplan met daarin voorstellen voor verbeteringen op milieu-, sociaal-	Vaststellen van een duidelijk strategie door het topmanagement Duidelijk doelen stellen	Bepalen welke nieuwe competenties prioriteit moeten krijgen

		en/of economisch gebied.		
Intern communiceren			Actief communiceren, hierbij is twee richtingsverkeer belangrijk, en niet alleen top-down. Vroegtijdig medewerkers betrekken	
Implementeren van de strategie	Implementatie van het (MVO geïntegreerde) strategisch plan		Implementatie Een open klimaat creëren	
Het opzetten van een rapportage systeem		Het opzetten van een monitoring-, en rapportagesysteem.		Evaluatie van de prestaties ten opzichte van de stakeholder reactie
Het borgen van de voortgang en verankeren van MVO	Institutionaliseren (vastleggen) van MVO	Het borgen van de voortgang via verankering in kwaliteits- en managementsystemen.	Investeren in training	Bijstellen, versterken en verankeren van de ontwikkelde competenties
Evaluatie	Evaluatie van de MVO strategie en MVO communicatie		Evalueren en leren	Periodieke evaluatie of bepaalde MVO strategieën meer aandacht moeten krijgen
Het communiceren van prestaties	Het communiceren van de MVO ambities en de MVO prestaties	Het intern en extern communiceren over de aanpak en de behaalde resultaten.		

Bijlage 3 Implementatieproces van MVO bij drie organisaties

Fase bij implementatie van MVO	Implementatie van MVO bij Timberland
1. Bewustwording binnen de organisatie	3. alle stewards zorgen samen met het MT voor de bewustwording in ons bedrijf, samen met vele info mails van het HQ
2. Vaststellen van de rol van organisatie t.a.v. de stakeholders	4. In overleg met stakeholders wordt een set van milieuriichtlijnen ondertekend die gehanteerd worden bij de bedrijfsvoering
3. Werkbare MVO definitie formuleren	
4. De actuele status van MVO binnen de organisatie vaststellen	
5. Het ontwikkelen van een strategisch plan	5. Er worden duidelijke strategische doelen geformuleerd op MVO gebied t.a.v. Energie, Producten, Arbeidsomstandigheden en (Public)Service
6. Implementeren van de strategie	6. Door de vertaalslag naar duidelijke doelstellingen en het verantwoordelijk maken van 'Global Stewards' worden strategische doelen op gebied van MVO nagestreefd
7. Het opzetten van een rapportage systeem	7. Er is een systeem ontwikkeld genaamd Earthkeepersaction waarin elke Steward zijn projecten kan rapporteren
8. Het borgen van de voortgang en verankeren van MVO	
9. Evaluatie	
10. Het communiceren van prestaties	8. Resultaten op MVO gebied worden gepubliceerd in een 'CSR report', deze wordt elk kwartaal geüpdate.
	1. De CEO besluit een 'community service' project te starten, na benaderd te zijn door organisatie American Youth 2. Medewerkers worden verantwoordelijke gemaakt, er worden global stewards benoemd

Fase bij implementatie van MVO	Implementatie van MVO bij SWZ
1. Bewustwording binnen de organisatie	1. De maatschappelijk verantwoordelijkheid zit van oudsher in de kernwaarden van de organisatie verankerd
2. Vaststellen van de rol van organisatie t.a.v. de stakeholders	2. Veel aandacht voor de dialoog met de verschillende stakeholders van SWZ
3. Werkbare MVO definitie formuleren	
4. De actuele status van MVO binnen de organisatie vaststellen	
5. Het ontwikkelen van een strategisch plan	5. Er is een strategisch plan in ontwikkeling
6. Implementeren van de strategie	
7. Het opzetten van een rapportage systeem	3. Om de manier van werken te toetsen wil SWZ het KWH Maatschappij label behalen
8. Het borgen van de voortgang en verankeren van MVO	
9. Evaluatie	
10. Het communiceren van prestaties	4. Veel aandacht voor communicatie en transparantie, bijvoorbeeld middels een zeer open en toegankelijk jaarverslag

Fase bij implementatie van MVO	Implementatie van MVO bij Waterschap Regge en Dinkel
1. Bewustwording binnen de organisatie	1. Door initiatieven van individuele medewerkers worden de eerste MVO verantwoorde activiteiten ondernomen
2. Vaststellen van de rol van organisatie t.a.v. de stakeholders	3. Samenwerking met stakeholders op gebied van innovatie, betrekken van stakeholders bij gebiedsontwikkeling
3. Werkbare MVO definitie formuleren	4. Het waterschap hanteert Duurzame ontwikkeling, een balans tussen People, Planet en Profit
4. De actuele status van MVO binnen de organisatie vaststellen	
5. Het ontwikkelen van een strategisch plan	5. Duidelijke MVO doelstelling formuleren: Duurzame bedrijfsvoering, Water en Energie en Ruimtelijke kwaliteit
6. Implementeren van de strategie	6. Operationele doelen implementeren in de daadwerkelijke bedrijfsvoering middels een projectgroep Duurzame ontwikkeling
7. Het opzetten van een rapportage systeem	7. Vooral linken aan de primaire doelen van het waterschap. Administratieve lasten zo laag mogelijk houden. Aansluiten op ISO 26000. Vorm nog niet duidelijk.
8. Het borgen van de voortgang en verankeren van MVO	
9. Evaluatie	
10. Het communiceren van prestaties	8. Alle besluiten en verslagen zijn openbaar, het Waterschap is open en transparant
	2. Commitment van topmanagement voor MVO

Bijlage 4

Interview richtlijn De Woonplaats

Doelstelling van het onderzoek is een bijdrage leveren aan de wijze waarop De Woonplaats MVO succesvol kan implementeren. Doel van dit interview is om beeld te krijgen van hoe MVO op dit moment is georganiseerd bij De Woonplaats.

Naam:

Functie:

Team:

Werkzaamheden:

1. Algemeen

1.1 Wat is jou beeld van MVO?

1.2 Wat zijn de doelstellingen van de Woonplaats op gebied van MVO?

1.3 Wie zijn binnen de organisatie verantwoordelijk voor MVO?

2. Economische aspecten

Hebben betrekking op de effecten van de activiteiten van de organisatie op de economische omstandigheden van haar belanghebbenden

Economische prestaties

2.1 Wat zijn de actuele economische prestaties van de Woonplaats?
(lopend jaar, lopende projecten, etc.)

2.2 Wat waren de economische prestaties van de Woonplaats over de afgelopen periode (2008)?

2.3 Welke doelstellingen heeft de Woonplaats m.b.t. de economische prestaties?
(omzet, winst, etc.)

2.4 Welke financiële risico's en mogelijkheden zijn er voor de Woonplaats als gevolg van klimaatverandering?
(onstuimiger weer, omgevingstemperatuur, water beschikbaarheid, broeikas)

2.5 Hoe heeft de Woonplaats het pensioen van haar medewerkers geregeld? (financieel)

2.6 Welke financiële steun ontvangt de Woonplaats van de overheid? (belasting, subsidies, investeringstegemoetkomingen, financiële stimulansen, etc.)

Marktaanwezigheid

2.7 Hoe is de financiële beloning van medewerkers bij de Woonplaats? (economische welvaart (in de regio), concurrentiekracht van de beloning)

2.8 Hoe is de financiële invloed van de Woonplaats op de lokale economie? (lokale leveranciers)

2.9 Hoe is de personele samenstelling? (mensen uit de regio, topkader uit de regio)

Indirecte economische effecten

2.10 Welke investeringen doet de Woonplaats in infrastructuur en diensten van het algemeen nut? (faciliteiten: watervoorziening, scholen, wegen, ziekenhuizen, etc.)

2.11 Welke indirecte economische effecten worden door de Woonplaats veroorzaakt? (socio-economische invloeden, wijkvernieuwing)

3. Milieuaspecten

Materialen

3.1 Hoe gaat de Woonplaats om met materiaalgebruik? (hoeveelheid, CO₂, wereldwijde grondstoffen)

3.2 Hoe gaat de Woonplaats om met het hergebruik van materialen?

Energie

3.3 Hoe gaat de Woonplaats om met direct energie verbruik? (eigen organisatie)

3.4 Hoe gaat de Woonplaats om met indirect energie verbruik? (huurders)

3.5 Wat wordt er gedaan m.b.t. duurzame energie? (eigen organisatie en huurders)

Water

3.6 Hoe gaat de Woonplaats om met watergebruik? (eigen organisatie en huurders)

3.7 Hoe gaat de Woonplaats op met water management? (afwatering, groene daken, etc.)

Biodiversiteit

3.8 Hoe gaat de Woonplaats om met biodiversiteit binnen het grondbezit/wijken? (planten, bomen, dieren)

3.9 Hoe gaat de Woonplaats om met invloed van haar activiteiten op biodiversiteit? (planten, bomen, dieren)

Luchtemissies, afvalwater en afvalstoffen

3.10 Hoe gaat de Woonplaats om met de emissie van broeikasgassen?

3.11 Hoe gaat de Woonplaats om met andere luchtverontreiniging?

3.12 Hoe gaat de Woonplaats om met waterafvoer? (riool, zuivering, etc.)

3.13 Hoe gaat de Woonplaats om met afval? (transport, afvoer, verwerking)

Producten en diensten

3.14 Welke initiatieven heeft de Woonplaats om milieugevolgen te compenseren?

Naleving

3.15 Heeft de Woonplaats te maken met financiële of niet financiële sancties voor het niet naleven van wet- en regelgeving?

Transport

3.16 Hoe gaat de Woonplaats om met milieugevolgen van transport van goederen en mensen?

4. Sociale aspecten

Hebben betrekking op de effecten van de activiteiten van de organisatie op de sociale systemen waarbinnen zij functioneert.

4.1 Arbeidsomstandigheden en volwaardig werk

Werkgelegenheid

4.1.1 Hoe wordt er vanuit de Woonplaats gekeken naar werkgelegenheid?

Verhouding tussen werkgever en werknemer

4.1.2 Hoe ziet de CAO voor de corporatiesector eruit?
(CAO Woondiensten)

Gezondheid en veiligheid

4.1.3 Hoe gaat de Woonplaats om gezondheid en veiligheid van de medewerkers?

Opleiding en onderwijs

4.1.4 Hoe gaat de Woonplaats om met de opleiding en scholing van haar medewerkers?

Diversiteit en kansen

4.1.5 Hoe gaat de Woonplaats om met de samenstelling van haar personeel?
(man-vrouw, leeftijdsgroepen, maatschappelijke minderheden, etc.)

4.2 Mensenrechten

Investerings- en inkoopbeleid

4.2.1 Welke rol spelen mensenrechten bij aankoopbeslissingen, aanbestedingen en contracten?
(vrijheid van meningsuiting, recht op leven, etc.)

4.2.2 Hoe wordt hierop gecontroleerd?

Verbod op discriminatie

4.2.3 Hoe gaat de Woonplaats om met discriminatie?

Vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonderhandeling

-

Kinderarbeid

Hoe gaat de Woonplaats om met het risico van kinderarbeid?

Gedwongen en verplichte arbeid

Hoe gaat de Woonplaats om met het risico van gedwongen arbeid?

Veiligheidsbeleid

-

Rechten van de inheemse bevolking

-

4.3 Maatschappij

Gemeenschap

4.3.1. Hoe heeft de Woonplaats invloed op de gezondheid van de gemeenschap?

4.3.2 Hoe heeft de Woonplaats invloed op de veiligheid van de gemeenschap?

4.3.3 Hoe gaat de Woonplaats om met onvrijwillig verhuizen van mensen?

4.3.4 Hoe heeft de Woonplaats invloed op de cultuur van de gemeenschap?

Corruptie (wie houdt zich hiermee bezig?)

4.3.5 Wat doet de Woonplaats om corruptie te voorkomen?
(Overmatige beloningen, bevooroordeelend, etc.)

Publiek beleid

4.3.6 Hoe is de relatie tussen de Woonplaats en de politiek?
(gemeente, provincie, overheid)

4.3.7 Welke invloed heeft de Woonplaats op de politiek?
(lobby)

4.3.8 Levert de Woonplaats financiële of niet financiële bijdragen aan politieke partijen, politici of gerelateerde instellingen?

Concurrentiebelemmerend gedrag

4.3.9 Heeft de Woonplaats te maken gehad met conflicten of rechtszaken m.b.t. concurrentiebelemmering of monopolistische praktijken?

Naleving

4.3.10 Heeft de Woonplaats te maken met financiële of niet financiële sancties voor het niet naleven van wet- en regelgeving?

Productverantwoordelijkheid

Gezondheid en veiligheid van consumenten

4.3.11 Hoe gaat de Woonplaats om met de levensduur van haar woningen in relatie tot de gezondheid en veiligheid van de consument?

Etikettering van producten en diensten

4.3.12 Hoe gaat de Woonplaats om met openheid en transparantie van haar diensten naar de klant?

4.3.13 Zijn er gevallen van onvolledig informeren van de klant bekend?

4.3.14 Hoe gaat de Woonplaats om met klanttevredenheid en openheid van deze resultaten?

Marketingcommunicatie

4.3.15 Hoe gaat de woonplaats om met wetgeving m.b.t. marketingcommunicatie?

Privacy van klanten

4.3.16 Hoe gaat de Woonplaats om met privacy van klanten?

Naleving

4.3.17 Heeft de Woonplaats te maken met financiële of niet financiële sancties voor het niet naleven van wet- en regelgeving?

5. Nawoord

5.1 Zijn er nog zaken die relevant kunnen zijn voor mijn onderzoek?

5.2 Hoe heb je dit onderzoek ervaren? (verbeterpunten)