

University of Groningen

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Omgaan met stakeholders in theorie en praktijk

Nijboer, Michiel

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
2002

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):
Nijboer, M. (2002). Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Omgaan met stakeholders in theorie en praktijk.

Copyright

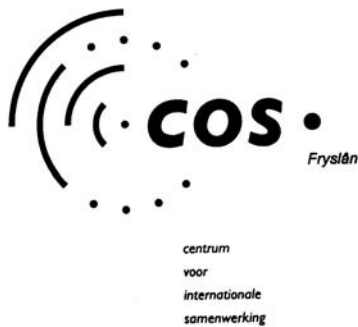
Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

RUG



Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân

Omgaan met stakeholders in
theorie en praktijk



Michiel Nijboer

EC 128

2002

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân

Omgaan met stakeholders in theorie en praktijk

Michiel Nijboer

Groningen, december 2002

Wetenschapswinkel voor Economie RuG

Onderzoeksbureau en stageloket

Coördinatoren: drs. E. Kamphuis en drs. Frans J. Sijtsma

Secretariaat: Henk Janssen

Begeleidend docent: dr. G. Péli

Opdrachtgever: COS Fryslân - Centrum voor Internationale Samenwerking,
i.s.m. Centrum voor Bedrijf en Samenleving Fryslân (CBSF)

Adres:

Wetenschapswinkel voor Economie

Postbus 800

9700 AV Groningen

tel. 050-363 3754 /7182/3810

fax 050-363 7337

e-mail: wewi@eco.rug.nl

internet: <http://www.eco.rug.nl/wewi>

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân - Omgaan met stakeholders in theorie en praktijk

Michiel Nijboer

Groningen: Wetenschapswinkel voor Economie (Publicaties van de Wetenschapswinkel voor Economie EC 128)

- Met lit. opgave

ISBN 90-5803-023-7

NUGI 684

Copyright 2002 Wetenschapswinkel voor Economie, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen

Niets in deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced in any form, by print or photoprint, microfilm or any other means, without written permission by the publishers.

Druk: Universiteitsdrukkerij Rijksuniversiteit Groningen

Voorwoord

*And what is good, Phaedrus,
And what is not good—
Need we ask anyone to tell us these things?*

(Robert M. Pirsig, *Zen and the art of motorcycle maintenance. An inquiry into values*, 1974).

Deze bovenstaande wijsheid is een goede weergave van de vraag waar het in dit onderzoek om draait. Al ruim twee eeuwen wordt verondersteld dat bedrijven een eenduidige richtlijn nodig hebben om beslissingen te kunnen nemen: winstmaximalisatie. Niet eens zozeer omdat aandeelhouders een bijzondere status verdienen, maar omdat zo het maatschappelijke nut wordt geoptimaliseerd. Dat is volgens de economische theorie de legitieme rol van bedrijven in de samenleving.

Mijn stelling is dat bedrijven geen economische theorie nodig hebben om ze vertellen wat goed is voor hen en voor degenen die van hen afhankelijk zijn (de stakeholders). De koppeling tussen de winst die een bedrijf maakt en diegenen aan wie het verondersteld wordt ten goede te komen is op zijn minst indirect. In theorie heeft elke burger van een democratische staat er precies evenveel invloed op wat er gebeurt met de collectieve middelen waar een deel van de winst naar toe vloeit. In de praktijk zien we dat er bepaalde groepen mensen niet mee kunnen komen en dat het milieu lijdt onder de imperfecties in het model. De stroming van wetenschappers, politici, burgers en groeperingen die aandringen op een directe aanpak van maatschappelijke problematiek door bedrijven hanteren de term Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen als overkoepelend concept voor het nieuwe denken over de rol van de onderneming in de maatschappij. Stakeholdertheorie is een methode om hier vorm aan te geven. Ook in deze theorie speelt de vraag aan Phaedrus een belangrijke rol: moet het bedrijf zich door haar stakeholders laten vertellen wat goed is en wat niet? Of weet ze dat zelf wel en moet ze een goede afweging zien te maken tussen conflicterende belangen?

Naar mijn mening roept deze denkwijze interessante vragen op en het onderzoek is dan ook erg boeiend geweest. Niet in de laatste plaats omdat het onderwerp recentelijk veel opduikt in het nieuws, zoals bijvoorbeeld rondom de Johannesburg conferentie.

Graag wil ik iedereen bedanken die bij dit onderzoek betrokken is geweest. In de eerste plaats zijn dat de vier ondernemers in Fryslân die tijd vrij wilden maken in hun drukke schema om mij te woord te staan, hetgeen op zichzelf al een teken is van een bepaald maatschappelijk besef. Verder zijn dat de leden van de projectgroep van de wetenschapswinkel voor economie: Johannes de Goede (COS Fryslân), Nysius van Rijn (Centrum voor Bedrijf en Samenleving Fryslân), Frans Sijtsma (Wetenschapswinkel voor Economie) en mijn medestudenten Renate Bieleman, Leon Boerboom en Jacob de Vries. Tot slot mijn dank aan Gábor Péli, mijn scriptiebegeleider van de RuG.

Ondanks alle nuttige opmerkingen zijn er ongetwijfeld nog onvolkomenheden in dit rapport, waar ik uiteraard verantwoordelijk voor ben. Ik hoop niettemin dat dit onderzoek een impuls kan geven aan het denken en doen over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân.

Inhoudsopgave

VOORWOORD.....	3
INHOUDSOPGAVE.....	5
SAMENVATTING	7
INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING	9
INLEIDING	9
DOELSTELLING ONDERZOEK	9
METHODE	10
DEEL I THEORIEËN OVER DE ONDERNEMING IN DE MAATSCHAPPIJ	11
HOOFDSTUK ÉÉN: VISIES OP HET STAKEHOLDER CONCEPT	13
PARAGRAAF 1: GRONDGEDACHTEN.....	13
1.1 De wortels	13
1.2 Definities van het stakeholder begrip.....	14
1.3 Verkenning van het stakeholder begrip.....	16
1.4 Corporate citizenship.....	18
PARAGRAAF 2: INSTRUMENTEN	22
2.1 Strategisch stakeholder management	23
2.2 Conflicten van belangen.....	27
2.3 Gedragscodes	31
2.4 Dialoog met NGO's	31
2.5 Ethische verantwoording.....	33
PARAGRAAF 3: CONCLUSIE.....	34
HOOFDSTUK TWEE: KRITIEK VANUIT HET STOCKHOLDERMODEL	35
PARAGRAAF 1: THE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS IS TO INCREASE ITS PROFITS!	35
1.1 Het principaal – agent argument	35
1.2 Politiek en vrijheid	36
1.3 Slotbeschouwing	36
PARAGRAAF 2: ZES ARGUMENTEN TEGEN HET STAKEHOLDERPRINCIPE.....	36
2.1 Homogeniteit.....	37
2.2 Verwachtingen, ongelijkheid en beslissingscriteria	37
2.3 Eén wens tegelijk alstublieft	37
2.4 De kracht van het kapitalisme	37
2.5 Overdaad van vertegenwoordiging schaadt	37
2.6 Een organisatie voor elk doel.....	38
PARAGRAAF DRIE: ENLIGHTENED VALUE MAXIMIZATION: DE GULDEN MIDDENWEG?	38
3.1 Waardemaximalisatie	38
3.2 De maximalisatie van waarden	39
3.3 De middenweg: verlichting!.....	40
PARAGRAAF 4: CONCLUSIE.....	40

HOOFDSTUK DRIE: DISCUSSIE	41
PARAGRAAF 1: DE ROL VAN DE FUNCTIES OP HET SLAGVELD	41
PARAGRAAF 2: DE SUPREMATIE VAN DE AANDEELHOUDER, TERECHT OF ONTERECHT?	41
2.1 Wat wil de aandeelhouder eigenlijk?	41
2.2 MVO als instrument	43
2.3 Gebrek aan duidelijkheid	44
2.4 Er dient één doel te zijn: winstmaximalisatie.....	45
PARAGRAAF 3: ELEGANTE MODELLEN EN DE COMPLEXE REALITEIT	51
3.1 Organisatie van sociale doelstellingen	51
3.2 Realiteit van de vrije markt	52
3.3 De “kracht” van het kapitalisme: beauty contests	53
PARAGRAAF 4: CONCLUSIE: AND THE WINNER IS.....	53
DEEL II PRAKTIJKONDERZOEK “MVO IN FRYSLÂN”	55
HOOFDSTUK ÉÉN: INLEIDING EN METHODOLOGIE	57
HOOFDSTUK TWEE: RESULTATEN	59
PARAGRAAF 1: STAKEHOLDER MAP	59
PARAGRAAF 2: STAKEHOLDER ANALYSE	60
2.1 Werknemers	60
2.2 Aandeelhouder	61
2.3 Klanten	61
2.4 Zakenpartners	62
2.5 Locale gemeenschap	63
2.6 Maatschappelijke organisaties.....	65
2.7 Media en wetenschappers.....	65
2.8 Bedrijfsschappen en concurrenten	66
2.9 Milieu	66
2.10 Internationale gemeenschap	66
2.11 Duurzame ontwikkeling	67
PARAGRAAF 3: CONCLUSIE.....	68
3.1 Bijt nooit de hand die je voert	68
3.2 Grenzen aan morele maatschappelijke verantwoordelijkheid.....	68
3.3 Theoretische benoeming van praktijkbevindingen	69
LITERATUUR	71
BIJLAGEN	73
SAMENVATTING EN CONCLUSIE PROJECT MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN IN FRYSLÂN	83
BEKNOPTE SAMENVATTING	85
UITGEBREIDE SAMENVATTING	87
ALGEMENE CONCLUSIE PROJECT MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN IN FRYSLÂN.....	103

Samenvatting

Inleiding en doel

Een bedrijf kan verschillend omgaan met haar stakeholders. In een ruwe tweedeling kan men onderscheid maken tussen bedrijven die sterk gericht zijn op de aandeelhouder als belangrijkste stakeholder en bedrijven die gericht zijn op bredere groepen stakeholders. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt vaak geassocieerd met het laatste: gerichtheid op bredere groepen stakeholders.

De centrale vraag in dit deel van het onderzoek is:

“Wat is er in de literatuur bekend over verschillende visies op omgaan met stakeholders, en hoe vullen grote Friese bedrijven dit in de praktijk in?”

Hiertoe is een uitgebreid literatuuronderzoek gedaan en zijn vier diepte-interviews gehouden met directeuren van grote Friese bedrijven.

Resultaten

Het stakeholderconcept kent een strategische functie en een sociale functie. De eerste duidt op het in kaart brengen van de omgeving en het anticiperen op de wensen van partijen in de omgeving om risico's te reduceren en continuïteit op de lange termijn te waarborgen. De tweede functie duidt op het feit dat ondernemingen met hun activiteiten de belangen raken van mensen of groeperingen die daar al dan niet vrijwillig voor gekozen hebben. Deze laatste interpretatie, zegt dat gerechtvaardigde belangen geïntegreerd moeten worden in de beleidsvorming. Dit laat zich niet altijd gemakkelijk verenigen met de traditionele opvatting van de rol van bedrijven in de samenleving.

De literatuur noemt belangrijke argumenten waarom bedrijven wel een rol te spelen hebben ten aanzien van brede maatschappelijke problemen, namelijk:

- behoud van de *license to operate*,
- de vaak directe betrokkenheid van bedrijven bij maatschappelijke problemen en
- de kracht (het organiserend vermogen wereldwijd) waarmee bedrijven een bijdrage kunnen leveren aan het tegengaan van belangrijke problemen.

Het praktijkonderzoek is uitgevoerd door vier interviews te houden met algemeen directeuren van grote bedrijven in de provincie Fryslân. Hieruit kwam een beeld naar voren dat kan worden samengevat door twee punten. Enerzijds is er wel een gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar dat is voornamelijk beperkt tot de directe omgeving (zowel geografisch als qua stakeholder-abstractieniveau) en vaak is sprake van een passieve houding hierin. Anderzijds is er vaak wel de wil om het goed te doen, maar zijn er dilemma's en obstakels die consistent, geïntegreerd beleid in de weg staan. We gaan daar hieronder nader op in.

Beperkte invulling gegeven aan stakeholder concept

Uit het praktijkonderzoek is gebleken dat de geïnterviewde ondernemers een vrij nauwe interpretatie van het stakeholder begrip hanteren. Over het algemeen scharen zij alleen de primaire stakeholders aandeelhouders, klanten en werknemers hieronder en de directe omgeving van de productielocaties ook enigszins. Bij de invulling van het stakeholderconcept legt men de nadruk op die groepen die essentieel zijn voor de continuïteit van de onderneming. De relaties met klanten zijn het best ontwikkeld, zoals blijkt uit de nadruk die alle bedrijven leggen op kwaliteit. Alle vier bedrijven hebben kwaliteitsprocedures die

gecertificeerd zijn conform ISO normen. Alle bedrijven onderzoeken ook systematisch de tevredenheid van klanten. Meestal worden de klanten qua ontwikkeling van de relatie gevolgd door werknemers. Deze zijn uiteraard van groot belang voor het leveren van de kwaliteit. De aandeelhouder drukt zijn stempel duidelijk op deze ondernemingen en bepaalt (soms expliciet, soms impliciet) de grote lijnen van het beleid en de visie op de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Qua omgeving wordt de nadruk gelegd (als er visie of beleid bestaat ten aanzien van deze stakeholder) op de lokale gemeenschap. Zo staan de bedrijven open voor scholieren ook om het aanbod van vakbekwame medewerkers in de regio op lange termijn te waarborgen, en doen sommigen aan sponsoring.

Belemmeringen voor meer vooruitstrevend beleid

Een invulling geven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid in een bredere context stuit op een aantal belemmerende factoren:¹

- een gevoel dat leveranciers eigen verantwoordelijkheid hebben;
- het idee dat veel (abstracte) stakeholders niet van toepassing zijn voor het bedrijf;
- onduidelijkheid over wat nu de juiste beslissing is bij dilemma's ten aanzien van ketenverantwoordelijkheid en mensenrechten;
- de overtuiging dat dialoog met maatschappelijke organisaties niet zinvol is, omdat zij vertegenwoordigers zijn van primaire stakeholders.
- de overtuiging dat de mogelijkheden om 'meer te doen' ernstig beperkt worden door marktwerking (openbare aanbesteding, prijsdruk).

Het is moeilijk aan te geven waar de grens van het morele verantwoordelijkheidsgevoel ligt bij de onderzochte ondernemingen, omdat de werkelijke acties nog niet zeggen waar een onderneming zich verantwoordelijk voor voelt. De indruk die ontstaat is dat voor de onderzochte ondernemingen de morele verantwoordelijkheid inhoudt: je houden aan de bepalingen van de wet en goed zorgen voor mensen en milieu dichtbij de onderneming. Dit uit zich in de overtuiging dat de rol van bedrijven bij duurzame ontwikkeling met name gelegen is in milieuvriendelijke productie van iets waar de markt om vraagt. Een koppeling tussen ambitieuze milieudoelstellingen en marktkansen (zoals de eco-efficiency benadering voorstelt) wordt niet gelegd. De invulling van de *people* dimensie van de *Triple Bottom Line* beperkt zich tot de werknemers en in sommige gevallen de lokale omgeving. De wat radicalere interpretatie van het stakeholderconcept wordt door de geïnterviewden niet gedeeld.

¹ Deze factoren speelden bij de verschillende bedrijven in verschillende mate een rol

Inleiding en probleemstelling

Inleiding

In het kader van het Wetenschapswinkel project ‘Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in Fryslân’ richt ik mij op de relaties van bedrijven met de verschillende belanghebbenden (*stakeholders*) in de omgeving. Binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen nemen de stakeholders een centrale plaats in. Het afleggen van verantwoording en rekening houden met hun wensen en belangen in beslissingen is hét uitgangspunt van de MVO filosofie.

Waarom is het zo belangrijk om stakeholders te betrekken in de besluitvorming binnen een onderneming? In het klassieke model zijn bedrijven in hun beslissingsproces resultaatgericht: besluiten moeten leiden tot creatie van aandeelhouderswaarde. Dit is een duidelijke richtlijn op basis waarvan investeringsvoorstellen onderling vergeleken kunnen worden, zo luidt de onderbouwing.

Met MVO komt er aandacht voor het proces van beslissen, naast enkel de uitkomst. Dit is een noodzakelijk gevolg van het feit dat uiteenlopende belangen van de diverse stakeholders tegen elkaar moeten worden afgewogen. Conflicterende belangen zijn onvermijdelijk, zeker als er al verdeeldheid bestaat binnen één categorie belangenorganisaties als bijvoorbeeld milieugroeperingen. Er zijn pogingen gedaan om een utilitaristische methode toe te passen, waarmee als het ware een berekening wordt gemaakt van de maatschappelijke gevolgen van een beslissing. De effecten op alle belanghebbenden worden in kaart gebracht en gewaardeerd, de belangen worden gewogen en uiteindelijk rolt het ‘maatschappelijke saldo’ eruit. Bij een positief saldo moet de investering doorgaan, bij een negatief saldo niet. Om diverse redenen is dit geen effectieve, werkbare methode (Wempe en Kaptein, 2000).

Als er geen ‘gemene deler’ is om een eindsaldo uit te rekenen, kan de aandacht verschuiven naar de manier van het nemen van beslissingen. Het idee achter stakeholderinclusiviteit is dat een beslissingsproces waarin alle belangen vertegenwoordigd zijn, zorgvuldig en rechtvaardig is. Of de uitkomst dat ook is, hangt af van het beoordelingskader dat verschilt per stakeholder. Het komt er in zekere zin op neer dat democratische principes worden toegepast op het economische leven.²

Doelstelling onderzoek

In mijn deel van het onderzoeksproject wil ik drie vragen met betrekking tot stakeholder relations (SR) aan de orde stellen.

- ◆ Allereerst zal ik me verdiepen in de theoretische achtergrond van SR. De stakeholdertheorie botst met de klassieke economische theorie. Deze wordt ook wel aangeduid als het stockholder model, vanwege de centrale rol van de aandeelhouder. In deel I worden beide modellen behandeld.
- ◆ Wat zijn de praktische mogelijkheden voor bedrijven om stakeholders een stem te geven in het beslissingsproces? Wat zijn bestaande best practices op dit gebied? Op welk niveau kunnen de stakeholders geconsulteerd worden: lokaal, nationaal of internationaal? Hoe ver kan een bedrijf gaan; wat is de precieze inhoud van het begrip ‘*inclusive company*’? Dit zal aan de orde komen in deel I en worden gebruikt om de ervaringen uit het praktijkonderzoek te beoordelen.
- ◆ Hoe gaan grote bedrijven in Fryslân op dit moment om met SR? Hebben bedrijven een duidelijk, expliciet beeld van wie hun stakeholders zijn? Houden ze zich bezig met de

² Hirst, Paul (1997), *From the economic to the political*, in: Kelly, Gavin et al (1997), *Stakeholder capitalism*, London: Macmillan.

wensen van andere belanghebbenden dan de eigenaar(s) en zo ja, hoe geven ze dat vorm?
Hoe ver gaan de bedrijven hierin? Dit is het onderwerp van deel II.

Methode

Voor de eerste twee vragen zal ik met name gebruik maken van literatuur, terwijl bij de derde vraag het antwoord uit empirisch onderzoek moet komen. In dit rapport zal eerst theorie worden besproken, vervolgens de bevindingen van het praktijkonderzoek en tot slot wordt een aantal conclusies getrokken.

Deel I Theorieën over de onderneming in de maatschappij

Inleiding

Discussies over het stakeholder concept zijn in feite een nieuwe term voor een vraag die de mensheid al heel lang parten speelt: Voor wie en welk doel bestaat een onderneming? Of algemener: Wat is de rol van de onderneming in de maatschappij? Grofweg zijn er twee stromingen van gedachten hierover aan te wijzen die vaak aangeduid worden met het stockholder model en het stakeholder model. Het eerstgenoemde model ontleent haar principes aan tweehonderd jaar economisch denken en geeft vanuit de fundamentele waarden van vrijheid en efficiëntie aan dat de maximalisatie van de waarde voor de aandeelhouder het doel is waar de samenleving het meest bij gebaat is (Jensen, 2001; Friedman, 1962). Het stakeholdermodel daarentegen beweert dat het stockholder model is gebaseerd op onjuiste veronderstellingen en dat in de praktijk het nastreven van winstmaximalisatie ongewenste maatschappelijke neveneffecten veroorzaakt (Jeurissen, 2000; McIntosh *et al*, 1998).

Deel I is als volgt opgebouwd. In het eerste hoofdstuk zullen diverse visies op het stakeholder concept de revue passeren. Daarbij zullen de grondgedachten, instrumenten en praktijk van de stakeholdertheorie (o.a. Freeman, Jeurissen, Wheeler en Sillanpää, Clarkson) aan de orde komen. In het tweede hoofdstuk bespreek ik de opvattingen van een drietal vertegenwoordigers van het stockholder model *pur sang*. Allereerst de befaamde econoom en overtuigd liberaal Milton Friedman, vervolgens de bezwaren van John Argenti. Vanuit de managementwetenschap is Michael Jensen gekomen met een model dat volgens hem een middenweg kan bieden tussen de conflicterende modellen. In de derde paragraaf worden zijn ideeën besproken. De vierde paragraaf biedt een kernachtige samenvatting van de economische theorie. In het derde hoofdstuk wordt het conflict van de theorieën geanalyseerd aan de hand van een aantal argumenten, ingedeeld naar twee thema's: de positie van de aandeelhouder en de realiteit van economische modellen. Rest nog te vermelden dat dit overzicht van gedachten over de rol van de onderneming in de maatschappij er niet naar streeft om compleet te zijn. Dat is het niet en dat zou ook zeker niet haalbaar zijn. Het doel is om de hoofdlijnen van het 'conflict' te schetsen en de belangrijkste argumenten van beide zijden te verduidelijken.

Hoofdstuk één: Visies op het stakeholder concept

In tegenstelling tot hetgeen misschien in de inleiding gesuggereerd is, is de stakeholdertheorie niet homogeen. Er zijn vele vertegenwoordigers die elk een andere interpretatie van het concept hebben of een eigen nuance geven aan de theorie. Naar mijn mening zijn verschillende denkers over dit onderwerp min of meer te classificeren naar de beoogde functie van het gebruik van het stakeholder concept. Enerzijds zijn er auteurs (bijvoorbeeld Freeman) die de nadruk leggen op de strategische dimensie van het stakeholder begrip als een instrument voor de onderneming om de omgeving beter hanteerbaar te maken door er ‘namen en gezichten’ aan te geven. Anderzijds zijn er auteurs of instanties (zoals NGO’s) die het stakeholder concept zien als een begrip om maatschappelijk verantwoord ondernemen handen en voeten te geven. De benadering is hier meer sociaal en het doel is het verbeteren van het welzijn van de stakeholders. De focus bij de strategische functie ligt meer bij de onderneming, terwijl de sociale functie de stakeholder(s) als perspectief neemt. Toch zal ik in het belang van de overzichtelijkheid deze paragraaf structuren conform de grondgedachten en instrumenten van ‘de’ stakeholdertheorie. Binnen deze kenmerken zullen verschillende visies worden toegelicht, waarbij ook de praktijk zal worden meegenomen.

Paragraaf 1: Grondgedachten

1.1 De wortels

In deze paragraaf zal eerst de oorsprong van de stakeholder theorie aan de orde komen, gevolgd door de rol van de historie in de interpretatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

1.1.1 De oorsprong

“Changes in business environments (increasing turbulence, globalization and increasing competition) as well as intensive discussions about the social responsibility of business firms which started in the early 1970s have fostered the popularity of the stakeholder approach in the management literature.” (Glunk en Wilderom, 1998; p.8). Deze zin vat kernachtig de oorsprong samen van de stakeholdertheorie. Voor wat betreft de geschiedenis van het (al dan niet expliciet) gebruik van het begrip stakeholder in de literatuur bespreekt Freeman (1984) vier stromingen.

In de *corporate planning* literatuur werd de externe omgeving nog als één geheel en in economische termen gezien. “The use of the stakeholder concept was limited in scope and pertained primarily to gathering rather general information about traditional external groups.” (1984; p.36). In de literatuur over systeemtheorie spelen stakeholders een belangrijke rol. Problemen kunnen volgens de systeemtheorie alleen in hun gehele context worden geanalyseerd en opgelost, dus elke stakeholder moet participeren. De benadering is echter niet gefocust op vraagstukken op het gebied van strategisch management. Een derde stroming is de Corporate Social Responsibility literatuur, een verzamelnaam voor ideeën die voortkwamen uit het feit dat (p. 38) “social movements of the sixties and the seventies in civil rights, anti-war, consumerism, environmentalism and women’s rights served as a catalyst for rethinking the role of the business enterprise in society.”. Het karakteristieke aan het gebruik van het stakeholder concept in deze literatuur is dat het is toegepast op niet traditionele stakeholders. Wat Freeman echter bezwaarlijk vindt aan deze benadering is dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen sociale *issues* en economische *issues*, terwijl ze onderling gerelateerd zijn en integraal geanalyseerd moeten worden. Tot slot komt het begrip voor in de

organisatietheorie, maar ook die theorie bood weinig handvatten bij het omgaan met de verander(en)de omgeving, omdat de theorie intern gericht is. Uiteindelijk ontstonden er theorieën over de connecties van een organisatie met de omgeving en kwam het besef dat effectiviteit samenhangt met het management van wensen van belangengroepen waar de organisatie van afhankelijk is.

Volgens Freeman is het stakeholder concept (p. 44) “useful in integrating some of these issues around the concept of organizational strategy, that is around the issues of how organizations can configure themselves and take actions to align themselves with the external environment.”. De reden dat juist de term ‘stakeholder’ geïntroduceerd zou moeten worden is dat het legitimitet suggereert. Dat wil zeggen: stakeholders zijn legitiem in de zin dat ze het vermogen hebben om de richting van de onderneming te beïnvloeden. Dit leidt tot de belangrijke gevolgtrekking dat het legitiem is dat managers tijd besteden en kosten maken voor interactie met stakeholders. Freeman stipt de vraag aan of alle stakeholders een even legitieme claim hebben op de middelen van een onderneming, maar hij laat deze morele/ethische vraag verder links liggen.

1.1.2 Rol van de historie

Een logische consequentie van het feit dat de oorsprong van de theorie maatschappelijke wortels heeft is dat accenten binnen de theorie verschillen per land, zo bleek uit een analyse van *Best practices*³. De traditie op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen is verankerd in de geschiedenis en ontwikkeling van het land. In Duitsland, Denemarken en Finland is een sterke nadruk op de rechten en het welzijn van werknemers de belangrijkste pijler van MVO, in Duitsland nog aangevuld met sociale sponsoring door fondsen van bedrijven (zoals Deutsche Bahn, Volkswagen en Bertelsmann). Wel is in meerdere landen een ‘recent’ vernieuwde interesse in het thema waarneembaar. In Finland was MVO gebruikelijk tijdens de Finse Industrialisatie in de zeventiende en achttiende eeuw, maar nam het af toen de publieke dienstverlening verbeterde. Door recessie in de jaren negentig liep de werkloosheid op en nam de publieke dienstverlening af. Dat resulteerde in aandacht voor gelijke kansen op de arbeidsmarkt, educatie van kinderen en werknemers en het bevorderen van het welzijn van werknemers. Soortgelijke thema’s kunnen zich recentelijk in Duitsland, Denemarken en ook Nederland in een toenemende belangstelling verheugen. In Nederland is verder nog sprake van een geschiedenis van filantropie, een verschuivende rol van de overheid (van ‘moeder’ naar ‘facilitator’) en een overlegcultuur tussen maatschappelijke partijen⁴. Doelstellingen binnen Nederland op MVO gebied hebben betrekking op de arbeidsmarkt, stedelijk beleid, *civil society* (ondersteuning van vrijwilligersorganisaties), publiek bewustzijn en samenwerking tussen MKB en grote ondernemingen. Het voert te ver om de verbanden tussen historische ontwikkeling en accenten binnen de rol van ondernemingen in de maatschappij hier te onderzoeken, maar het is evident dat de interpretatie van MVO contextgebonden is.

1.2 Definities van het stakeholder begrip

1.2.1 Definitie conform de strategische functie

Ondanks verschillende accenten lijkt men het wel redelijk eens over de definitie van het begrip stakeholder. Een veel geciteerde definitie is die van Freeman (1984; p.46): “... any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.”. Uit strategisch oogpunt lijkt dit in eerste instantie een te ruime definitie. Immers,

³ Boekjes met Best Practices per (Europees) land werden uitgegeven door het European Business Network for Social Cohesion (EBNSC), tegenwoordig Corporate Social Responsibility (CSR) Europe.

⁴ Ons wereldberoemde ‘poldermodel’

het is voor een onderneming⁵ in een strategisch planningsproces toch alleen interessant om te weten wie invloed kan uitoefenen op het al dan niet behalen van de organisatiedoelstellingen? Freeman's definitie van een stakeholder is echter breder en omvat ook individuen of groepen die beïnvloed worden door het al dan niet behalen van de organisatiedoelstellingen. Zijn overweging is zuiver strategisch en niet, zoals men zou kunnen denken, gegrond in maatschappelijke idealen. De bedoeling van integratie van het stakeholder concept in strategisch management is om ondernemingen responsief te maken ten aanzien van hun externe omgeving. Om dit ook op de lange termijn te verzekeren is het niet genoeg om alleen rekening te houden met de partijen die nú invloed hebben op de ondernemingsdoelen, want juist de partijen die nu worden beïnvloed door de onderneming kunnen op enig moment in de toekomst een rol gaan spelen in het succes van de onderneming (p.46): "Groups which 20 years ago had no effect on the actions of the firm, can affect it today, largely because of the actions of the firm which ignored the effects on these groups."

De term stakeholder werd volgens Freeman's onderzoek het eerst in de managementwetenschap gebruikt in een memorandum van het Stanford Research Institute in 1963. Het duidde toen op aandeelhouders (en andere vermogensverschaffers), werknemers, klanten, leveranciers en de maatschappij. Het was gedefinieerd als (Freeman, 1984; p.31): "those groups without whose support the organization would cease to exist." Deze definitie is wat radicaler dan die van Freeman, maar de overeenkomst mag duidelijk zijn: beide hebben een duidelijk strategisch karakter. Een andere adequate beschrijving van de strategische functie van het begrip stakeholder is van Glunk en Wilderom (1998; p.9): "The most promising feature of the stakeholder approach is its future-directed orientation. With its focus on longer-term performance indicators, the stakeholder approach measures an organization's potential to be successful in the future based on indicators of loyalty, sustained cooperation and resource allocation of its major stakeholders."

1.2.2 Definitie conform de sociale functie

De definitie van bijvoorbeeld Clarkson (1998) doet minder strategisch aan (p.2): "Stakeholders in a corporation are those persons or interests that have a stake, something to gain or lose as a result of its activities." De logische vervolgvraag is dan wat een "stake" is (p.2): "something of value, some form of capital, human, physical, or financial, that is at risk, either voluntarily or involuntarily."⁶ Met name deze laatste toevoeging ("involuntarily") maakt Clarkson's definitie van een stakeholder kenmerkend voor de sociale functie van het begrip (in tegenstelling tot de strategische functie). De aanleiding voor de introductie en het wijdverspreide gebruik van het begrip is volgens Clarkson dan ook sociaal van aard en gelegen in het besef dat bescherming van andere stakeholders dan de aandeelhouder gebrekkig of afwezig is, in tegenstelling tot wat aanhangers van het stockholder model 'prediken'. Een visie op het stakeholdermodel vanuit procesmatig perspectief tot slot is die van Van Dijck (2000; p.50): "Het stakeholdersmodel – zo concludeer ik met van Luyk – is een open eind model. Vele actoren in een actieve netwerkmaatschappij bepalen de uitkomst in onderlinge afhankelijkheid, via sociale mobilisatie, articulatie van belangen en in dialoog." Clarkson ziet stakeholders overigens ook als essentiële elementen voor continuïteit en winstgevendheid, hetgeen illustreert dat de sociale functie in feite niet het tegengestelde maar het verlengde is van de strategische functie. 'Aanhangers' van de sociale functie erkennen de

⁵ Het begrip 'stakeholder' laat zich even goed toepassen op not-for-profit organisaties als op ondernemingen, maar het meest complete beeld van de discussie kan worden gegeven aan de hand van toepassing bij ondernemingen.

⁶ Archie B. Carroll en Juha Näsi (in: Clarkson, 1998) spreken van geldige of legitieme belangen, die zich manifesteren als juridisch of moreel recht.

strategische functie van het concept, niet altijd andersom. Wheeler en Sillanpää (1997; p. ix) hebben zowel maatschappelijk als commercieel belang voor ogen:

“...the long term value of a company rests primarily on: the knowledge, abilities and commitment of its employees; and its relationships with investors, customers and other stakeholders. [...] It is our belief that in the future the development of loyal, inclusive stakeholder relationships will become one of the most important determinants of commercial viability and business success.”

1.3 Verkenning van het stakeholder begrip

1.3.1 Stakeholders: wie zijn ze en wat willen ze?

Nu duidelijk is welke inhoud er wordt gegeven aan het begrip stakeholder is het belangrijk om te kijken naar welke individuen of groeperingen daadwerkelijk als stakeholder worden beschouwd en wat hun relatie is met de onderneming. Freeman (1984) noemt dit de stakeholder map, het eerste niveau van de Stakeholder Management Capability. Hij wijst in dit verband op een viertal belangrijke implicaties. Een stakeholder kan verschillende rollen hebben; een werknemer kan tegelijk ook klant, lid van een actiegroepering, aandeelhouder etc. zijn. Het resultaat daarvan laat zich raden (p.58): “The role set of a particular stakeholder may well generate different and conflicting expectations of corporate action.” Bovendien kunnen er netwerken of coalities zijn van stakeholder groepen. Als voorbeeld noemt Freeman (1984; p.58): “XYZ Company found that one of their Unions was also a large contributor to an adversarial consumer advocate group who was pressuring a key government agency to more closely regulate XYZ.” Ten derde is het de vraag wat een ‘stake’ is: in welke termen wordt het uitgedrukt? Freeman stelt voor om stakes in te delen op het continuüm “equity”, “market” en “kibitzer stake”⁷. Dan is er nog het congruentieprobleem. Niet de perceptie van de organisatie telt, maar de feitelijke belangen en macht van stakeholders. Als dit niet overeenkomt kan de organisatie voor verrassingen komen te staan.

Uiteraard kan het per auteur of organisatie verschillen wie er tot de stakeholders worden gerekend, maar grofweg zijn er twee gangbare verzamelingen (stakeholder sets) te onderscheiden:

1. De ‘enge’ stakeholder set: aandeelhouders, klanten, werknemers, leveranciers en omgeving;
2. De ‘brede’ stakeholder set⁸: als de ‘enge’ set, waarbij ‘de omgeving’ wordt vervangen door bijvoorbeeld: de lokale gemeenschap, overheid, NGO’s⁹, media, wetenschap, brancheorganisaties, concurrenten, het milieu (natuur, dieren, klimaat etc.), toekomstige generaties.

Om in deze wildgroei van stakeholders enige orde te scheppen zijn er diverse classificaties van stakeholders. Wheeler en Sillanpää (1997) definiëren twee dimensies: primair versus secundair en sociaal versus non-sociaal. Het onderscheid tussen primair en secundair hangt samen met de vraag of er een directe respectievelijk indirecte koppeling is tussen de belangen van de stakeholder en de organisatie. De dimensie sociaal/ non-sociaal wordt ingevuld door de vraag of er direct met de stakeholder kan worden gecommuniceerd.¹⁰

⁷ Een “kibbitzer” is een indirect belang buiten de markt om. De overheid kan in bepaalde opzichten een stakeholder zijn met een “kibbitzer” belang. Freeman construeert met deze indeling en een machtsdimensie een stakeholder grid.

⁸ De hier genoemde stakeholders zijn afkomstig uit Wheeler en Sillanpää (1997).

⁹ NGO’s zijn weer te classificeren naar hun doelstelling, bijvoorbeeld: milieuorganisaties, dierenrechtenorganisaties, derdewereldorganisaties, armoedeorganisaties, mensenrechtenorganisaties etc.

¹⁰ Vreemd genoeg scharen Wheeler en Sillanpää de milieubeweging en dierenrechtenorganisaties onder secundaire *non-sociale* stakeholders. Blijkbaar achten zij het onmogelijk om direct te communiceren met mensen die zich inzetten om bijvoorbeeld nertsen te bevrijden.

Een andere indeling is naar relatie met de onderneming: economische/ maatschappelijke stakeholders (Jeurissen, 2000)¹¹. Economische stakeholders zijn dan managers, werknemers, aandeelhouders, consumenten, crediteuren, leveranciers, partners in een joint venture en concurrenten. “Kenmerkend voor de relatie met economische stakeholders is dat er altijd sprake is van een economische ruilrelatie...” (Jeurissen, 2000; p. 126). Maatschappelijke stakeholders zijn (Jeurissen, 2000; p.126) “partijen in de samenleving die weliswaar niet zakelijk bij de onderneming betrokken zijn, maar toch op een of andere manier een belang hebben bij wat de onderneming doet.”

De meningen lopen uiteen of een concurrent als stakeholder moet worden beschouwd. Strikt genomen is het per definitie wel een stakeholder, maar het lijkt wat merkwaardig om een partij te definiëren die meer belang heeft bij het failliet gaan van de onderneming dan bij succes van haar activiteiten. Het moet echter worden bedacht dat stakeholders een belang hebben bij de activiteiten van de onderneming, niet zozeer bij het succes daarvan. Concurrenten hebben op drie manieren een belang bij activiteiten van een onderneming. “Gerechtigde belangen van concurrenten zijn bijvoorbeeld in het geding wanneer een aantal ondernemingen in een bedrijfstak een kartel vormt, en daardoor andere concurrenten benadeelt, of wanneer een onderneming door onverantwoord gedrag de reputatie van de gehele bedrijfstak te grabbel gooit.” (Jeurissen, 2000; p.126). Te denken valt bijvoorbeeld in dit kader aan de recente Nederlandse bouwfraude affaire. Een derde manier waarop concurrenten belang hebben bij elkaars activiteiten is als de ene onderneming door marketing en innovatie aan marktontwikkeling doet. De concurrent profiteert hiervan doordat de markt rijp gemaakt wordt voor nieuwe producten.

1.3.2 Wederkerige verantwoordelijkheid

Een begrip dat in het kader van de grondgedachten over het stakeholderconcept belangrijk is om te vermelden is wederkerige verantwoordelijkheid, dit met name gezien het belang van oog hebben voor de realiteit waarin ondernemingen zich bevinden

“De onderneming die door stakeholders op haar verantwoordelijkheden wordt aangesproken, kan op haar beurt ook deze stakeholders aanspreken. De samenleving kampt in toenemende mate met problemen die ook ondernemingen aangaan, maar zeker niet hen alleen. [...] Ondernemingen en andere partijen zijn hier op elkaar aangewezen en van elkaar afhankelijk, als stakeholders van gezamenlijke problemen, met een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dit vraagt om een maatschappelijk dialoog over zaken van ‘het algemeen belang’, waarin ondernemingen participeren, naast andere partijen zoals de overheid, NGO’s, religieuze organisaties en werknemersorganisaties.” (Jeurissen, 2000; p.19).

Een concreet voorbeeld van wederkerige verantwoordelijkheid is een oproep van een Shell topman na de Brent Spar affaire (Van den Bosch en van Riel, 1996). Nadat gebleken was dat Greenpeace op basis van onjuiste gegevens campagne had gevoerd en een boycot had ontzet tegen Shell, riep de topman actiegroepen op om hun eigen gedragscode op te stellen. Op die wijze kunnen buitenstaanders beter de waarde van informatie beoordelen die de organisatie naar buiten brengt. Een andere relatie waarin duidelijk sprake is van wederkerige verantwoordelijkheid is die van de werknemers. Werknemers hebben naast rechten ook een aantal plichten die verder gaan dan die voortvloeien uit de arbeidsovereenkomst. Het gaat er dan om dat werknemers (Jeurissen, 2000): zich naar hun beste kunnen inzetten, zich flexibel opstellen, samenwerken op basis van respect, gezondheid

¹¹ Deze classificering is afkomstig uit H. van Luijk en A. Schilder, *Patronen van verantwoordelijkheid: Ethiek en corporate governance*, Academic Service, Schoonhoven, 1997.

en veiligheid van zichzelf en anderen waarborgen en zich openstellen voor feedback. Managers hebben verder nog verantwoordelijkheid vanuit hun voorbeeldfunctie en zijn verantwoordelijk voor de persoonlijke ontwikkeling van werknemers.

1.4 Corporate citizenship

Wat kan een onderneming die haar relatie met stakeholders wil verbeteren doen? De eerste stap is een begrip dat vaak toegepast wordt voor activiteiten dicht bij huis: corporate citizenship. In algemene termen gaat het begrip over (McIntosh *et al.*, 1998; p. xx): “...the relationship between companies and society – both the local community which surrounds a business, and whose members interact with its employees, and the wider and increasingly worldwide community which touches every business through its products, its supply chain, its dealer network, its advertising, and so on.” In het onderzoek dat KPMG uitvoerde in het kader van de Noordelijke Arena wordt dit Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO) genoemd (KPMG, 2001).

1.4.1 Dicht bij huis

Uit een analyse van Best Practices¹² blijkt dat veel bedrijven hun maatschappelijke verantwoordelijkheid in eerste instantie ‘dicht bij huis’ zoeken in drie opzichten, namelijk zowel geografisch als qua bedrijfsactiviteit als qua stakeholders. In geografische zin werken bedrijven bijvoorbeeld samen met lokale NGO’s door hun personeel geld in te laten zamelen, materiële ondersteuning te bieden (sponsoring), publieke campagnes te initiëren/ondersteunen, betrokkenheid van werknemers te stimuleren of door promotie van de doelstellingen van NGO’s via bedrijfsmedia. Bedrijven kunnen helpen om tekorten aan vrijwilligers op scholen en welzijnsinstellingen te verminderen¹³. Ze kunnen lokale werklozen stimuleren ondernemer te worden door advies te verstrekken, garant te staan voor een lening of een fonds voor leningen op te richten. Zeker na bijvoorbeeld een reorganisatie met gedwongen ontslagen is dit een constructieve manier om de schade te compenseren. Een recent voorbeeld hiervan is Nike (zie Case 1).

Uit de praktijk

Een recent voorbeeld van een bedrijf dat dit gedaan heeft, is Nike. Na het verplaatsen van een opdracht naar een fabriek in China, waar de productiekosten lager zijn, zouden zeventien Indonesische arbeiders hun baan verliezen. Nike kondigde aan dat het zou bijdragen aan projecten in de buurt van de fabriek voor de bouw van ziekenhuizen en het opzetten van banken die leningen verstrekken aan kleine ondernemers. De arbeiders hebben echter gedemonstreerd voor een ontslagpremie. Nike wijst dit af en geeft aan dat de Indonesische onderaannemer hiervoor verantwoordelijk is. (Bron: de Volkskrant, 21 augustus 2002.)

Case 1: Nike in Indonesië

Onafhankelijk van het type onderneming kan er een bijdrage worden geleverd aan het bevorderen van de welvaart en het welzijn in de directe omgeving. Veel bedrijven zoeken, zoals gezegd, hun verantwoordelijkheid in het verlengde van hun bedrijfsactiviteiten. Voorbeelden uit het Verenigd Koninkrijk zijn in dit verband samenwerkingen tussen de volgende bedrijven en maatschappelijke organisaties: Adams Children's wear & Save The

¹² *Ibid* 3.

¹³ Ook in Nederland is dit een reële bijdrage, aangezien bijvoorbeeld verdere participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt het moeilijker heeft gemaakt om nog ‘leesmoeders’ te vinden. In veel gemeenten zijn er goedgevulde vacaturebanken voor vrijwilligerswerk.

Children, ASDA health and nutrition shops & British Diabetic Association, British Telecom & Childline.

Nog een andere manier waarop ondernemingen dicht bij huis blijven met de interpretatie van het stakeholderconcept is in de relatie met directe stakeholders als werknemers en consumenten. Omdat hier vrij veel literatuur en gevestigde vakgebieden over zijn (respectievelijk Human Resources Management en marketing/ kwaliteitsmanagement) zal ik hier niet uitgebreid op in gaan, maar alleen de kernpunten noemen. Ten aanzien van klanten zijn er drie rechten die houvast bieden in de relatie met deze stakeholder, namelijk recht op veiligheid, informatie (Jeurissen, 2000) en kwaliteit. Het recht op veiligheid wordt het best samengevat door het volgende citaat (Jeurissen, 2000; p. 137): “Van de producent mag worden verwacht dat hij zoveel zorg aan zijn product besteedt, als nodig is om te voorkomen dat de consument door productgebreken wordt geschaad.”. Ondanks dat dit recht redelijk voor zich spreekt en er in juridische zin veel geregeld is op dit gebied zijn er gevallen in overvloed waarbij dit recht niet is gerespecteerd¹⁴. Voor wat betreft het informatierecht dient de onderneming er voor te zorgen dat de (potentiële) afnemer alle feiten heeft om een geïnformeerde keuze te kunnen maken. Reclame speelt hier vanzelfsprekend een belangrijke rol in. Artikel 7 van de Nederlandse Reclame Code beschrijft de relevante eisen: “Reclame mag niet misleiden, met name niet omtrent de prijs, de inhoud, de herkomst, de samenstelling, de eigenschappen of de doelmatigheid van de aangeboden producten. Reclame dient zo duidelijk en volledig mogelijk te zijn, mede gelet op haar aard en vorm en het publiek waarvoor zij is bestemd”. De inhoud van het recht op kwaliteit betekent dat een product voldoet aan redelijke verwachtingen en dat de afnemer op een nette manier wordt behandeld als dit niet zo mocht blijken te zijn.

De rechten van werknemers zijn in het Westen tegenwoordig aanzienlijk beter gewaarborgd dan ooit en ook beter dan op veel andere plaatsen in de wereld. Dit heeft geleid tot een verschuiving in de aandachtspunten van de vakbeweging in de loop van de tijd. De vier basisbeginselen van de International Labour Organization (ILO) illustreren hoe goed werknemersrechten hier en nu gerespecteerd worden. Het gaat dan om de volgende vier beginselen (Jeurissen, 2000; p. 151): “Vrijheid van vergadering en de erkenning van het recht op collectieve onderhandelingen, het effectief tegengaan van elke vorm van gedwongen arbeid, het effectief tegengaan van kinderarbeid, het uitbannen van discriminatie met betrekking tot arbeid en beroep.”. Daarmee is nog niet het laatste woord gezegd over de verantwoordelijkheid van ondernemingen jegens hun werknemers. Belangrijke waarden in een Westers kader zijn bijvoorbeeld persoonlijke ontwikkeling (employability) en rechten tijdens ingrijpende organisatieveranderingen.

1.4.2 Bredere verantwoordelijkheid

Maar ondernemingen hoeven hun verantwoordelijkheid niet alleen naast de deur te zoeken. Ze kunnen ook iets betekenen voor ‘abstractere stakeholders’ als toekomstige generaties, mensen in ontwikkelingslanden en het milieu.

1.4.2.1 Mensenrechten

Mensenrechten vormen een thema, dat nauw raakt aan mensen in ontwikkelingslanden, maar waar niet alle ondernemingen echt raad mee weten. Waar houdt de verantwoordelijkheid op? Elk bedrijf kan in principe een handelsrelatie volgens *fair trade* beginselen opzetten, maar met name bedrijven die actief zijn of zouden willen/ kunnen zijn in ontwikkelingslanden worden geconfronteerd met dilemma’s op dit gebied. Jeurissen (2000) heeft een raamwerk opgesteld om te bepalen in hoeverre een onderneming verantwoordelijkheid heeft ten aanzien

¹⁴ Wellicht is het aardig om in dit verband te wijzen op één van de meest grove schendingen aller tijden van dit recht, namelijk die van Ford in de Pinto-affaire.

van een gegeven mensenrechtensituatie in een land. Deze verantwoordelijkheid is afhankelijk van drie factoren. Allereerst de ernst van de schendingen¹⁵: gaat het om kernrechten of secundaire rechten? Ten tweede de mate van betrokkenheid. Het doen van zaken in een land waar mensenrechten geschonden worden zegt nog niets over de betrokkenheid. Er moet minstens een causaal verband zijn. Dit treedt op als schenders profiteren van de aanwezigheid van de onderneming of als de onderneming profiteert van de schendingen van de mensenrechten, al dan niet gewild. Ten derde hangt de verantwoordelijkheid af van de mate van invloed die de onderneming heeft op de situatie¹⁶, hetzij door de eigen operaties, hetzij in de directe zakelijke omgeving, hetzij in een bredere omgeving.

Een ander belangrijk begrip op het gebied van mensenrechten is ‘cultureel relativisme’, met andere woorden: de opvatting dat waarden en normen niet te kopiëren zijn van de ene samenleving naar de andere. Als een onderneming actief wordt in een land waar de mensenrechten volgens onze gebruiken geschonden worden, terwijl de situatie ter plaatse wel gangbaar is, wat staat de onderneming dan te doen? De cultuur respecteren of eigen waarden opdringen?¹⁷ Op zichzelf is dit een legitieme vraag, maar het mag om twee redenen (Jeurissen, 2000) niet uitmonden in onverschilligheid. Ten eerste is het niet altijd de cultuur die de situatie van mensenrechten bepaalt. (Jeurissen, 2000; p.178):

“Het kan ook zijn dat de juiste omstandigheden voor de toepassing van mensenrechten ontbreken. Oorlogen en gewelddadige conflicten, extreme armoede en ongelijke verdeling van de politieke macht zijn situaties waarin mensenrechten niet goed gedijen. Maar erkennen dat de toepasbaarheid van mensenrechten door dit soort omstandigheden wordt bemoeilijkt wil nog niet zeggen dat deze omstandigheden het schenden van mensenrechten ook billijken. Eerder dient het een aansporing te zijn om de situatie te verbeteren.”

Ten tweede zijn culturen vaak pluriform (in tegenstelling tot homogeen), open (in tegenstelling tot gesloten) en dynamisch (in tegenstelling tot statisch). Dit heeft als gevolg dat (Jeurissen, 2000; p. 178): “...een beroep op ‘de cultuur’ vaak is gebaseerd op een twijfelachtige generalisering.”

Een onderneming die zich wil inzetten voor de mensenrechten en een handvat nodig heeft kan richtlijnen vinden bij de Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), International Labour Organisation (ILO), International Chamber of Commerce (ICC) of World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Waarom zouden bedrijven zich bekommeren om mensenrechten? Jeurissen (2000) geeft hiervoor drie motieven (afgezien van altruïsme): de morele verplichting om externe effecten van operationele taken op mensenrechten te internaliseren, de druk van NGO’s, overheden en intergouvernementele organisaties en het bevorderen van het ondernemingsklimaat op lange termijn.

1.4.2.2 Milieu

Iedereen heeft er belang bij dat ondernemingen goed voor het milieu zorgen, ook bedrijven zelf. Maar eigenbelang kan niet de enige reden zijn voor milieuzorg bij bedrijven. Jeurissen zegt hierover (2000; p.180): “Er is en blijft sprake van een eigen, morele

¹⁵ Er van uitgaande dat de rechten geschonden worden, maar (Jeurissen, 2000; p.174): “Volgens Amnesty International is er in de overgrote meerderheid van de landen in de wereld wel iets mis met de mensenrechten, variërend van bruto politie-optreden in Zweden tot genocide in Ruanda.”

¹⁶ Dit criterium wordt toegepast door Amnesty International en Pax Christi. Zie Jeurissen (2000).

¹⁷ Jeurissen (2000) wijst er op dat deze theorie van cultureel relativisme op zichzelf ook weer typisch Westers is, omdat zij erg liberaal van aard is.

verantwoordelijkheid [...] daar waar de instituties van de overheidssturing en de marktwerking niet bij machte zijn om het milieugegedrag van ondernemingen volledig te sturen.” Er zijn drie manieren waarop een zogenaamd *Tragedy of the commons* (Garret Hardin)¹⁸ scenario te voorkomen is: overheidsinterventie, zelfregulering en boycot door afnemers. Bedrijven zijn dus moreel verplicht om het tweede instrument aan te grijpen. Zij kunnen op individueel of collectief niveau actie ondernemen. Onder individueel initiatief valt een milieuzorgsysteem, al dan ingericht conform de normen van de ISO 14000 standaard voor *Environmental Management Systems*. Collectieve initiatieven worden vaak genomen in brancheverband, bijvoorbeeld het Responsible Care beleid van chemische producenten of de Marine Stewardship Council voor duurzame visserij. Verder wordt er in Nederland veel geregeld met behulp van convenanten tussen overheid en bedrijfsleven (Sijtsma en Broekhof, 2002).

1.4.2.3 Eco-efficiency benadering

Eén methode van individuele zelfregulering verdient bijzondere aandacht, namelijk de Eco-efficiency benadering (Cramer, 1999). Deze benadering heeft oog voor de realiteit van de concurrentiekrachten waar de onderneming zich in bevindt maar ook voor de nijpende milieuproblematiek. Door een directe koppeling van marktkansen met ambitieuze milieudoelstellingen kunnen bedrijven grotere stappen zetten op weg naar duurzame ontwikkeling. Cramer (1999) ontwikkelde de Selection of sTRategic EnvironmenTAl CHallenges (STRETCH) benadering om dit te operationaliseren. De methode is ontwikkeld bij Philips en getest bij Akzo Nobel. “De essentie van de STRETCH-aanpak is dat eco-efficiencyverbeteringen worden geselecteerd die inspelen op toekomstige marktkansen en maatschappelijke wensen.” Ook in deze benadering is stakeholder interactie van wezenlijk belang (Cramer, 1999; p.19): “De aanpak vergt dus allereerst een goed inzicht in (toekomstige) product-markt-combinaties. Vervolgens moet worden ingeschat welke eisen klanten, overheden en andere externe partijen (waaronder de milieubeweging) kunnen gaan stellen. Dit vereist een goede interactie tussen het bedrijf en externe partijen (*stakeholders*), nog altijd onontgonnen gebied voor grote delen van het bedrijfsleven.” (*cursivering* Cramer). Cramer erkent ook dat externe belangengroeperingen niet alleen druk uitoefenen maar ook partner kunnen worden van de onderneming in de STRETCH methode. Motieven voor bedrijven om de STRETCH methode toe te passen zijn het benutten van potentiële marktkansen (kostenreductie, organisatieverbeteringen, imagoverbetering, toename innovatiekracht) en het verminderen van potentiële bedreigingen (kritiek belangengroeperingen, anticiperen wetgeving, verminderde milieurisico's, voorkomen achterop te lopen).

1.4.2.4 Duurzame ontwikkeling: een toekomst voor nieuwe generaties

De Brundtland commissie definieerde Duurzame Ontwikkeling in haar rapport *Our Common Future* als (World Commission on Environment and Development, 1987; p.8): “To ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.” Deze definitie geeft direct de koppeling aan tussen het begrip duurzame ontwikkeling en het belang van de stakeholder toekomstige generaties. Het is belangrijk om duurzame ontwikkeling te zien als een proces in plaats van status (p.9): “Not a fixed state of harmony, but rather a process of change in which the exploitation of resources, the direction of investments, the orientation of technological development, and institutional change are made consistent with future as well as present needs.” In dit proces spelen

¹⁸ In dit boek beschrijft Hardin dat winstmaximaliserend gedrag zal leiden tot uitputting van collectieve bronnen, omdat de waarde die daarvoor in de afweging als kosten wordt berekend zeer klein is. De kosten komen immers ten laste van iedereen terwijl de baten niet gedeeld worden.

bedrijven een cruciale rol door hun (potentiële) bijdrage aan twee aanbevelingen van de commissie: het bevorderen van efficiëntere industriële productie en het verbeteren van de energie-efficiëntie. Daarnaast hebben volgens de commissie multinationale ondernemingen een bijzondere verantwoordelijkheid als kapitaalverschaffers in ontwikkelingslanden. Dit wordt bevestigd op de conferentie “Foreign direct investment, development and corporate responsibility” van OECD landen in september 1999 te Parijs. Met name in de jaren tachtig was de wens van veel ontwikkelingslanden om buitenlandse investeringen (Foreign Direct Investment, FDI) aan te trekken groter dan de wens om de FDI stromen te beheersen (OECD, 1999). Dit had als gevolg dat buitensporige eisen van multinationale ondernemingen werden ingewilligd. Dit kon variëren van concurrentiebeschermingsmaatregelen tot levering van goedkopere energie of het toestaan van *transfer pricing* technieken die de belastingbasis erodeerden. Onder zulke omstandigheden heeft FDI voor het ontvangende land per saldo weinig voordelen.

Duurzame ontwikkeling behelst drie dimensies: economische, ecologische en sociale duurzaamheid. Of, om het in het tegenwoordig zeer ingeburgerde termen uit te drukken, de dimensies Profit, Planet en People. Dit laatste is de zogenaamde *Triple Bottom Line* van Elkington.¹⁹ Duurzaam ondernemen is hiervan de parallel voor de bijdrage die het bedrijfsleven kan leveren aan duurzame ontwikkeling (Jeurissen, 2000; p.167):

“Duurzaam ondernemen is op te vatten als een *geïntegreerd beleidsdoel* op het terrein van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen. De centrale gedachte is dat ondernemen pas duurzaam is wanneer de economische doelen van de onderneming worden geïntegreerd met sociale en milieudoelen. Bovendien is ondernemen pas duurzaam wanneer deze samenhang in alle aspecten van het ondernemingshandelen wordt geïntegreerd, van het meest strategische tot het meest operationele niveau.“ (*cursivering* Jeurissen).

Paragraaf 2: Instrumenten

Stakeholdertheorie voorspelt dat ondernemingen die een goede relatie hebben met hun stakeholders en hun belangen centraal stellen op de lange termijn beter zullen presteren (Wheeler en Sillanpää, 1997; McIntosh *et al*, 1998). Een belangrijk concept hierin is inclusiviteit, ofwel (McIntosh *et al*, 1998; p.206):

“An inclusive company is one that consults, and involves, a wide range of stakeholders in its decision making. It makes sure that it understands the effects of its decisions on communities and the environment because it is concerned both for its own long-term profitability and for the long-term health and wealth of society.”.

Deze ambitie realiseren vraagt om praktische technieken. Er zijn vele bedrijfskundige methoden geschreven over instrumenten om stakeholder principe toe te passen, maar ik zal me in deze paragraaf beperken tot enkele instrumenten. De doelstelling van deze literatuurstudie is immers niet om een praktische handleiding te bieden maar om verschillende visies op het stakeholder concept te belichten. In deze paragraaf zullen de technieken van Freeman worden besproken, omdat deze vaak terugkomen in technieken van andere auteurs. Deze technieken zijn uiteraard weer vrij strategisch van aard. Een techniek van Jeurissen biedt

¹⁹ J. Elkington, 1997. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.

een raamwerk om een uitweg te vinden uit een dilemma dat stakeholdertheorie creëert: conflicten van belangen. Ook zal aandacht worden besteed aan het instrument van corporate governance²⁰, gedragscodes, dialoog met NGO's en ethische verantwoording.

2.1 Strategisch stakeholder management

Stakeholder management is volgens Freeman de sleutel om strategisch management te kunnen laten omgaan met een aantal externe veranderingen. Deze externe veranderingen hebben betrekking op (Freeman, 1984; p. 12): "...the emergence of new groups, events and issues which cannot be readily understood within the framework of an existing model or theory." Dit soort veranderingen had al gezorgd voor een verschuiving van het traditionele model van de onderneming (*The Production View of the Firm*) naar een geactualiseerd model (*The Managerial View of the Firm*). Maar ook dit nieuwe model volstaat niet meer omdat de omgeving een niet nader omschreven entiteit is buiten de grenzen van het model. Als "buitenste buitenbos" van ondernemingsland speelt de omgeving geen rol in het strategisch management. Dit model voldeed ooit prima, maar voldoet niet langer in de veranderde context van hedendaagse ondernemingen. Er is dus een conceptuele verschuiving nodig naar *The Stakeholder View of the Firm*.

Freeman onderscheidt drie niveaus die samen de *Stakeholder Management Capability* (SMC) bepalen. Ten eerste is dit de stakeholder map, ofwel het antwoord op de vraag "wie zijn onze stakeholders en wat denken we dat ze van ons willen?". Dit is in de voorgaande paragraaf reeds aan de orde geweest. Ten tweede zijn dat de organisatieprocessen die (impliciet of expliciet) de relaties met stakeholders beheersen en de fit tussen deze processen en de stakeholder map. Ten derde zijn dat de transacties tussen stakeholders en de organisatie en de fit met de processen en de stakeholder map.

Op het tweede niveau zijn er de organisatieprocessen die (eenvoudig) verrijkt kunnen worden met het stakeholder concept. Hiermee doelt Freeman op technieken als portfolio analyse, strategische reviews en omgevingsverkenning. Vaak wordt bij gebruikmaking van deze technieken geen aandacht besteed aan (niet traditionele) stakeholders die wel een belangrijke invloed kunnen hebben of erger nog: gedrag dat er wel rekening mee houdt wordt niet beloond of zelfs gestraft. Veel organisaties werken een 'blame the stakeholder' ritueel in de hand; het is vaak makkelijker om achteraf een stakeholder de schuld te geven van problemen dan te verantwoorden dat er tijd en geld is besteed aan het voorkomen van problemen door actief rekening te houden met de stakeholder(s).

Het derde niveau, de interactie met stakeholders, moet in één lijn zijn met de vorige twee niveaus. Een voorbeeld waarbij dit mis gaat zou het volgende geval zijn. Als een organisatie weet dat een bepaalde groep in de maatschappij een stakeholder is en men weet wat haar belang is, is aan het eerste niveau voldaan. Als in de organisatieprocessen rekening is gehouden met deze stakeholder door haar te integreren in analysetechnieken is aan het tweede niveau voldaan. Als er echter vervolgens een manager naar de stakeholder wordt gestuurd om onderhandelingen te voeren, terwijl die bewuste manager geen enkel begrip kan opbrengen voor de groep en haar ideeën, is niet voldaan aan het derde niveau en de fit met de eerste twee niveaus. Het stakeholder management proces loopt alsnog spaak.

Op grond van deze analyses doet Freeman een zevental aanbevelingen. Een organisatie met hoge stakeholder management capaciteiten zal volgens hem:

²⁰ Zij het kort, omdat een volledige beschrijving van deze zeer uitvoerige discussie hier niet op zijn plaats is.

- Communicatieprocessen voor meerdere stakeholders ontwerpen en implementeren;
- Uitdrukkelijk onderhandelen met stakeholders over belangrijke onderwerpen en vrijwillige overeenkomsten nastreven;
- De marketingbenadering generaliseren om meerdere stakeholders te dienen;
- Zogenaamde boundary spanners integreren in het strategieformuleringsproces van de organisatie;
- Anticiperen op zorgen van stakeholders en proberen de stakeholder omgeving te beïnvloeden;
- Middelen verdelen en toewijzen op een manier die consistent is met zorgen van stakeholders;
- Haar managers laten denken in termen van het dienen van stakeholders.

2.1.1 Strategie

Stakeholders moeten dus geïntegreerd worden in het strategische planningsproces. De strategie wordt volgens Freeman op twee niveaus bepaald: enterprise en corporate. Samen bepalen ze de missie van de organisatie. De enterprise strategie beschrijft de rol van de organisatie in de maatschappij, de perceptie van de organisatie door de stakeholders en de waarden waar de organisatie voor staat. Deze strategie kan worden geformuleerd door drie technieken te hanteren: stakeholderanalyse, waardenanalyse en analyse van maatschappelijke issues. Er zijn volgens Freeman minimaal vijf generieke strategieën op het enterprise niveau te benoemen.

1. Specifieke stakeholder strategie. Gericht op bijvoorbeeld klantenservice of welzijn van werknemers. Vaak zal het echter moeilijk te beoordelen zijn wat het uiteindelijke doel is. M.a.w. is klantenservice een intrinsieke waarde (die om zichzelf wordt nagestreefd) of een instrumentele waarde (die om iets anders wordt nagestreefd)?
2. Aandeelhouder strategie of algemener: financiële stakeholder strategie. Specifieke variant van (1).
3. Utilitaire strategie. Gericht op het verhogen van de kwaliteit van leven of algemene welvaart in de maatschappij. Het bedrijf wordt gezien als sociale entiteit die tot doel heeft (1984; p.104): “to produce the greatest good for the greatest number of people in society”.
4. Rawlsiaanse strategie. Freeman’s interpretatie van Rawls in deze context is dat een bedrijf zou streven (1984; p.105): “to raise the level of its least well-off stakeholder and to insure that its employment and promotion practices encourage equal opportunity to all social groups.”. Fundamentele waarden van deze strategie zijn vrijheid en gelijkheid.
5. Sociale harmonie strategie. Bij deze strategie wordt er gestreefd naar een zo dicht mogelijke benadering van unanimiteit onder stakeholders om frictie met de samenleving te vermijden. Freeman noemt het voorbeeld van Japanse managers die aangaven te blijven praten met de locale omgeving als de belangen van de gemeenschap en onderneming botsen.

Freeman benadrukt dat het proces van strategieformulering op dit niveau los staat van maatschappelijk verantwoord ondernemen of bedrijfsethiek. Het is een kwestie van fit tussen stakeholders, waarden en maatschappij die een voorwaarde is om te overleven. Deze fit voorkomt zelfbedrog door het een te zeggen en iets anders te doen, zoals het geval zou zijn als MVO uitsluitend als PR instrument wordt gebruikt. Dit zou leiden tot een gevaarlijk gebrek aan vertrouwen (*credibility gap*) tussen managers en stakeholders. Alle strategieën hebben een potentieel misbruik in zich besloten. Mogelijk misbruik van de utilitaire strategie is zeggen de belangen van de maatschappij te dienen door de aandeelhouder voorop te plaatsen in de veronderstelling dat alles wat goed is voor de aandeelhouder automatisch goed is voor

de maatschappij. Dit vertoont een nauwe overeenkomst met de economische theorie zoals verwoord door Jensen en Friedman. Hierover meer in hoofdstukken twee en drie.

2.1.2 Implementatie

Het is aardig dat het strategisch management is verrijkt met het stakeholder concept, maar zonder uitvoerbare strategieën komt een onderneming niet veel verder. Freeman bespreekt dan ook het formuleren van stakeholderstrategieën en de implementatie en voortgangsbewaking daarvan. Binnen het kader van het weergeven van Freeman's visie op het stakeholder concept zou een uitvoerige beschrijving van deze concrete toepassing van het begrip niet op zijn plaats zijn. Wel is het interessant om te kort kijken naar manier waarop Freeman vindt dat omgegaan moet worden met het stakeholder concept in de praktijk. Hier komen een aantal interessante punten uit naar voren die gebruikt kunnen worden om de praktijk te analyseren of die in de praktijk nuttig zijn.

Het formuleren van stakeholder strategieën wordt vooraf gegaan door een analyse van het gedrag van stakeholders en een verklaring daarvan. Met name het verklaren van gedrag kan goede inzichten geven door zich te verplaatsen in de stakeholder en te beseffen dat het gedrag altijd rationeel is vanuit het perspectief van die stakeholder. Op basis van deze analyses kunnen stakeholders worden ingedeeld in een matrix van twee dimensies: relatieve bedreiging (relative competitive threat, CT) en het relatieve samenwerkingspotentieel (relative cooperative potential, CP). De eerste dimensie is het potentiële toekomstige gedrag dat het behalen van doelstellingen kan belemmeren. Stakeholders die hier hoog op scoren kunnen even goed op dit moment zeer behulpzaam zijn. Het samenwerkingspotentieel meet juist de mate waarin gedrag kan veranderen waardoor de stakeholder meer behulpzaam is in de toekomst. De bijbehorende strategieën en programma's zijn weergegeven in Tabel 1.

CP	CT	Strategie
Hoog	Hoog	Verander de regels van de interactie met de stakeholder
Laag	Hoog	Defensief beleid. Bevestig huidige overtuigingen en behoud bestaande programma's
Hoog	Laag	Offensief beleid. Alles is beter dan huidige situatie.
Laag	Laag	Behoud situatie. Bewaak bestaande programma's en behoed tegen veranderingen.

Tabel 1: generieke stakeholder strategieën

De strekking van deze strategieformulering lijkt een toepassing van het adagium van The Godfather: "Keep your [potential] friends close, and your [potential] enemies closer."

Freeman geeft nog twee voor de hand liggende inzichten die niettemin belangrijk zijn bij het beschouwen van de praktijk ten aanzien van het gebruik van het stakeholder concept. Ten eerste dat de mate waarin een stakeholder belangrijk is voor het succes van de organisatie moet bepalen hoeveel middelen er worden besteed aan interactie met die stakeholder. Dit is wederom een duidelijk voorbeeld van de strategische invulling die Freeman aan het begrip geeft. Ten tweede: welke strategie ook gekozen wordt, zonder participatie, juiste beloningsstructuren en gedeelde waarden zal er geen toewijding of draagvlak zijn voor de strategie.

2.1.3 Stakeholder interactie

Een wezenlijk onderdeel van elke strategie is interactie met stakeholders. Freeman formuleert vier algemene manieren om de interactie met (niet traditionele) stakeholders te beschrijven. De eerste mogelijkheid is het negeren van stakeholders. Als mogelijke oorzaak voor een dergelijk interactieproces (of eigenlijk het ontbreken daarvan) noemt Freeman (1984; p.165):

“a result of using the old framework of customer-supplier-owner-employee, in a world where it is no longer appropriate.”. Dergelijke organisaties zijn gedoemd vroeg of laat in de problemen te komen, aldus Freeman. Een tweede mogelijkheid is de Public Relations benadering met een nadruk op eenrichtingscommunicatie richting de stakeholders. Een derde benadering is impliciete onderhandeling waarbij de bezwaren van stakeholders worden meegenomen in de strategieformulering. Een probleem is dat er niet echt wordt gesproken met stakeholders om de veronderstellingen te valideren. Dat gebeurt wel in de vierde benadering, expliciete onderhandeling. Deze manier van interactie wordt gekenmerkt door tweerichtingscommunicatie, informele onderhandeling²¹ en een benadering waarin rekening wordt gehouden met wederzijdse belangen. Dit gebeurt door zorgvuldig de plaats en tijd van ontmoeting te kiezen, een voorstel – reactie – compromis cyclus te volgen, geen unilaterale actie te ondernemen en te zoeken naar win-win situaties. Dit laatste is een wat populaire manier om te zeggen dat er gezocht moet worden naar een uitkomst waardoor beide partijen voordeel hebben gehad bij de onderhandeling. In tegenstelling tot wat naar mijn mening wel eens gesuggereerd wordt, is dit niet onmogelijk bij situaties waar conflicten botsen. Altijd kan de wederpartij er iets uit halen, al was het maar media aandacht of het feit dat zij verandering tot stand heeft kunnen brengen.

2.1.4 Valkuilen

Freeman sluit de praktische handleiding van strategisch stakeholder management af met een viertal mogelijke valkuilen. Ten eerste veronderstelt het stakeholder concept een open systeem. “A stakeholder approach is likely to uncover “sacred cows”, and managers who do the uncovering are not always the winners.” (1984; p.189). Ten tweede is betrokkenheid van alle managementniveaus essentieel. Ten derde is er het gevaar van *analysis paralysis*, ofwel het verzeild raken in eindeloze analyse zonder actie. Ten vierde is er de *snail darter fallacy*; het gevaarlijke onderscheid tussen relevante en irrelevante stakeholders. Het scheelt tijd om stakeholders buiten het proces te laten, maar elke stakeholder kan op enig moment een beslissende stap zetten die volledig onverwacht komt als de stakeholder ‘irrelevant’ was verklaard.

2.1.5 Gevolgen voor management

Ter afsluiting gaat Freeman in op de gevolgen van de stakeholder benadering voor functionele disciplines van management. “In short, the responsibility for managing broad categories of stakeholders has been diffused as organizations have decentralized their corporate functions and reduced the centralized staff.” (p.215). Het concept suggereert enerzijds een heroriëntatie voor bestaande functies en anderzijds een stakeholder structuur voor de organisatie. De heroriëntatie speelt bijvoorbeeld op het gebied van Public Relations (PR), marketing, financiën, personeel en productie. Ik zal voor de beeldvorming het voorbeeld bespreken van de PR functie. Uit onderzoek van Freeman is gebleken dat er sprake is van een zekere mate van frustratie bij PR functionarissen. Terwijl het werk belangrijker is dan ooit, zijn de technieken steeds minder effectief in de bedrijfsomgeving. Binnen de organisatie heeft de PR functionaris te weinig geloofwaardigheid omdat hij/zij teveel met externe groepen wordt geïdentificeerd en buiten de organisatie geldt hetzelfde omdat hij/zij teveel met de organisatie wordt geïdentificeerd. Freeman stelt voor dat de PR functie niet alleen geïntegreerd wordt in het beschreven strategisch management proces, maar dat zij ook de omgeving moet verkennen op nieuwe *issues/* stakeholders en de managers hierop moet attenderen. De traditionele PR functie komt dan bij die lijnmanagers te liggen.

²¹ Dit slaat niet zozeer op de sfeer waarin de onderhandelingen plaats vinden, maar meer op de *setting*. Met informeel bedoelt Freeman buiten de formele *setting* van juridische procedures en overheidszittingen.

De stakeholder structuur voor een organisatie houdt in dat er stakeholdermanagers worden benoemd die zich specialiseren in bepaalde (groepen) stakeholders en als intern adviseur lijnmanagers adviseren. De stakeholdermanager draagt zorg voor een responsieve houding ten aanzien van “zijn” stakeholders, wordt expert op het gebied van “zijn” stakeholders, houdt de ‘score’ bij tussen zijn organisatie en stakeholders, zorgt voor integratie van programma’s en treedt op als ombudsman. Dit is nodig volgens Freeman, want in huidige organisaties is het (p.233) “too easy for the responsibility for stakeholders to become diffused. No one has a handle on the effects of the corporation on a particular category of stakeholders.”.

2.2 Conflicten van belangen

Inclusiviteit van stakeholderbelangen is een krachtig begrip, maar het roept direct de vraag op: wat als de belangen van stakeholders niet overeen komen? Men zou kunnen zeggen dat de belangen per definitie tegengesteld zijn doordat elke stakeholder het liefst de onderneming zijn eigen belang maximaal laat dienen. Simpel gesteld: De klant wil een lage prijs, de werknemer een hoog loon, de aandeelhouder een hoge winstuitkering (of stijging van de koers), de milieubeweging investeringen in vermindering van de ecologische *impact* en de maatschappelijke organisatie *fair trade* relaties met ontwikkelingslanden. De Franse sociologen Bauer en Cohen zeggen hierover (Van Dijck, 2000; p.43): “Stakeholders vertegenwoordigen veelal een partiële visie of belang m.b.t. de onderneming, terwijl topmanagement in de beste positie verkeert om belangen af te wegen en te integreren.” Zij zien het topmanagement als een ‘gouvernement privé’ die (Van Dijck, 2000; p.43): “ten opzichte van interne en externe stakeholders een sterke machtspositie inneemt [...] [D]e strategische imaginatie en het ondernemerschap liggen in het machtscentrum van de onderneming; daar is men bezig met de lange termijn (terwijl stakeholders naar de korte termijn belangen kijken)” Rest de vraag hoe die afweging gemaakt moet worden. Er zijn voorstellen gedaan om een zogenaamde utilitaristische benadering toe te passen. Dit houdt in, dat alle maatschappelijke voor- en nadelen worden ‘berekend’ en dat het saldo doorslaggevend is voor de keuze. Jeurissen en Van de Ven (2000; p.83): “Het utilisme stelt dat die handeling goed is die het welzijn van *alle bij een handeling betrokkenen* maximaliseert.” (*cursivering* Jeurissen en Van de Ven). Voordelen van het utilisme zijn (Jeurissen en Van de Ven, 2000) dat de benadering flexibel en empirisch is en zich goed laat toepassen in overheidsbeleid. Nadelen echter zijn niet alleen de moeilijkheden bij het meten van voor- en nadelen, maar ook dat (Wempe en Kaptein, 2000) de theorie gebaseerd is op onjuiste aannames, de schijnzekerheid van ‘harde feiten’ creëert, de aandacht afleidt van dialoog en ontkent dat soms keuzes gemaakt moeten worden om principiële redenen.

2.2.1 Een uitweg

De criteria die Jeurissen noemt voor de beoordeling van verantwoordelijkheid jegens stakeholders zijn parallel aan die voor de beoordeling van verantwoordelijkheid voor mensenrechten (Jeurissen, 2000; p.129): “het *gewicht* van de belangen die in het geding zijn; de mate van *betrokkenheid* van de onderneming; de *invloed* die de onderneming op de situatie heeft.” (*cursivering* Jeurissen). Ten aanzien van het gewicht geldt vanzelfsprekend dat een zwaarder belang een grotere morele verantwoordelijkheid suggereert. Concreet (p.129): “Om het gewicht vast te stellen bieden de morele principes van mensenrechten, rechtvaardigheid en het utilisme houvast.” Een andere belangrijke factor in dit kader is de mate van zelfredzaamheid²² van stakeholders, die bijvoorbeeld bij de afweging van de belangen van kinderen een grote rol speelt. Het tweede criterium, de mate van betrokkenheid, kan variëren van een direct en causaal verband tot indirecte verantwoordelijkheid, uit hoofde van de

²² Begrip afkomstig uit H. van Luijk en A. Schilder, *Ibid* 8.

ketenverantwoordelijkheid. Dit laatste is een vrij recent fenomeen, waarmee aangegeven wordt dat een onderneming haar verantwoordelijkheid deelt met (de leveranciers van) haar leveranciers, ofwel: alle ondernemingen in de hele keten van grondstof naar eindproduct. Op grond van het ‘principe van ethische verplaatsing’ is de verantwoordelijkheid (p.130) “eerder cumulatief dan distributief.” Verantwoordelijkheid delen betekent dus niet dat de verantwoordelijkheid per onderneming evenredig daalt, maar dat het totale ‘volume’ aan verantwoordelijkheid stijgt. Deze ketenverantwoordelijkheid wordt nog vooral gezien op milieugebied, maar laat zich even goed toepassen op de dimensie *People*. In dat geval overtuigt een onderneming zich er bijvoorbeeld van dat haar leveranciers mensenrechten respecteren. Het derde criterium, de invloed op de situatie, doelt niet alleen op de praktische mogelijkheid tot actie maar ook op de mate waarin een onderneming zich een actie kan veroorloven (gezien de concurrentiepositie).

2.2.2 De tucht van de markt

Dit laatste geeft aan dat de stakeholdertheorie wel degelijk rekening houdt met de economische realiteit van ondernemingen. Jeurissen en Van de Ven zeggen hierover (2000; p. 98):

“Als bedrijfsethiek werkelijk over bedrijven gaat, dient zij ook gebaseerd te zijn op fundamentele principes die afkomstig zijn uit de economie. Anders gaat bedrijfsethiek wel over ethiek, maar niet over bedrijven. [...] Daarbij stuiten we meteen op het probleem dat de morele verwachtingen van de samenleving en de eisen die de markt aan een onderneming stelt niet zonder meer in elkaars verlengde liggen. [...] De vraag is dus welke ruimte de markt biedt voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.”

Even verderop stellen Jeurissen en Van de Ven het nog sterker (2000; p.103): “Uit onderzoek blijkt dat de druk van de concurrentie een van de belangrijkste factoren is die onethisch handelen in en door ondernemingen motiveren.” Een andere uiting waaruit een combinatie van economische en maatschappelijke ambitie blijkt is de omschrijving van het begrip *eco-efficiency* door de World Business Council for Sustainable Development²³:

“Het produceren van goed concurrerende producten en diensten die: de menselijke behoeften bevredigen en de kwaliteit van het leven bevorderen en gelijktijdig leiden tot een gestage afname van de milieubelasting en grondstoffenintensiteit per productketen, tot een niveau dat tenminste overeenkomt met de geschatte draagkracht van de aarde.”

Dit citaat laat niet alleen zien dat de ethiek economie tegenkomt op haar pad, maar ook dat er oplossingen bestaan voor ‘conflicten’ tussen economie en ethiek. Ook Jeurissen en Van de Ven komen na zijn conclusie dat de economische realiteit een factor is die niet weg te cijferen valt met een aantal marktconforme strategieën, die afhankelijk zijn van de intensiteit van de concurrentie (zie Tabel 2).

²³ Oorspronkelijk afkomstig uit World Business Council for Sustainable Development, 1995. *Eco-efficient leadership for improved economic and environmental performance*, Genève. Citaat uit Cramer (1999).

Concurrentiesituatie\ Moreel doel	Felle concurrentie	Sterke concurrentie	Zwakke concurrentie
Niet schaden van gerechtvaardigde belangen	Reputatie beschermen Wetgeving / zelfregulering	Legale wellevendheid Stakeholder management en ethische verslaggeving	Overheidsinterventie bevorderen Legale wellevendheid
Bevorderen van gerechtvaardigde belangen	Wetgeving / zelfregulering Verantwoording afleggen	Ethische productdifferentiatie Corporate citizenship	Corporate citizenship

Tabel 2: Strategieën van maatschappelijk verantwoord ondernemen onder verschillende concurrentie-situaties²⁴

Ik zal hier kort de in de tabel genoemde strategieën toelichten conform Jeurissen en Van de Ven (2000).

1. Reputatie beschermen: maatschappelijk onverantwoorde acties kunnen de reputatie verslechteren, maar dit is niet voor elk bedrijf even erg. Bedrijven die aan andere bedrijven leveren zullen er minder gevoelig voor zijn dan bedrijven die aan consumenten leveren (zie Case 2). Als de afnemer wel een consument is kunnen beperkte rationaliteit, schaarse tijd en beperkte opofferingsgezindheid voorkomen dat de verslechterde reputatie daadwerkelijk gevoeld wordt in een omzetsdaling.
2. Wetgeving of zelfregulering: problemen collectief oplossen zorgt voor concurrentieneutraliteit.
3. Legale wellevendheid (Jeurissen en Van de Ven, 2000; p.112): “de bedoeling (en niet alleen de letter) van de wet als richtsnoer nemen van het ondernemingsbeleid.”
4. Stakeholder management en ethische verslaggeving: strategie die twee soorten baten oplevert: vertrouwen (opwekken en waarmaken) en verbeterde reputatie. Ethische verslaggeving wordt later in deze paragraaf behandeld.
5. Ethische productdifferentiatie: ethiek als productkenmerk en wezenlijk onderdeel van de bedrijfsidentiteit (bijv. The Body Shop, Triodos Bank), gericht op marktsegment van bewuste consument.
6. Corporate citizenship: Jeurissen en Van de Ven doelen hiermee op de lokale interpretatie van het begrip, zoals eerder in deze paragraaf besproken.
7. Overheidsinterventie bevorderen: dit is geen ondernemingsstrategie, maar een overheidsstrategie.

Uit de praktijk

Het argument dat reputatie voor een B2B bedrijf minder belangrijk is dan voor een B2C bedrijf behoeft wel enige verfijning. Uit praktijkonderzoek is gebleken dat verschillen in de mate van MVO tussen bedrijven (gemeten o.b.v. openbare bronnen) niet verklaard kunnen worden met een onderscheid tussen *retailers* (B2C) en *manufacturers* (B2C) (Kolesar *et al*, 2002). Een betere determinant zou waarschijnlijk zijn om een soort index te bepalen van de mate waarin er voor de consument een zichtbare relatie is tussen het bedrijf en het product. Ingenieursbureau DHV onderscheidt in haar onderzoek drie typen bedrijven, die in afnemende volgorde gevoelig zijn voor het reputatiemechanisme: Icoon-bedrijven (bijv. Nike), *corporate branders* (bijv. Heineken) en *label branders* (Unilever). Bron: NRC Handelsblad, 19 juni 2002)

Case 2: Mate van gevoeligheid voor reputatie

²⁴ Bron: Jeurissen en Van de Ven, 2000; p.106.

2.2.3 Corporate governance: krijgt de stakeholder het nu écht voor het zeggen?

Als er gepleit wordt voor inspraak voor stakeholders is de meest ultieme vorm dat stakeholders daadwerkelijk op het hoogste niveau meebeslissen in de onderneming: het bestuur. Het zou te ver gaan om het hele debat over corporate governance hier in beeld te brengen. Ik beperk me tot het kort beschrijven van drie stromingen ten aanzien van de vraag: wie moet het voor het zeggen hebben in een onderneming?²⁵

2.2.3.1 Corporate governance volgens het stockholder model

De traditionele opvatting is dat ondernemingen worden gevoerd ter gunste van de aandeelhouder. Ook in Nederland benaderde de Commissie Peters in 1997 (Jeurissen, 2000; p.132) “de problematiek van corporate governance vooral [...] vanuit het perspectief van de aandeelhouders”. De ideeën van de bekendste aanhanger van de stockholdertheorie (Michael Jensen) komen in hoofdstuk twee aan de orde. Zijn ideeën gaan uit van de theorie van Williamson, dat de bescherming van alle economische stakeholders van een onderneming *behalve de aandeelhouder* contractueel geregeld is. Daarmee loopt deze het residuele risico en heeft hij dus recht op het bestuur van de onderneming.

2.2.3.2 Corporate governance volgens het economische stakeholder model

Freeman en Evan beweren echter dat (Jeurissen, 2000; p.133): “... alle economische stakeholders van de onderneming, aandeelhouders evengoed als de andere, in toenemende mate worden beschermd door exogene beveiligingen.” Hiermee doelen zij op beveiligingen (Jeurissen, 2000; p.133): “...die worden geleverd door partijen buiten de transactiepartners, zoals externe toezichthouders en de overheid.” Het gevolg hiervan is (Jeurissen, 2000; p.133): “De bijzondere status die Williamson en Jensen aan de aandeelhouders toekennen op grond van hun unieke risico-positie, komt door de argumenten van Freeman en Evan op losse schroeven te staan.” Hiermee wordt dus bepleit dat bijvoorbeeld werknemers, die onderneming-specifieke investeringen hebben gedaan in hun capaciteiten, recht moeten krijgen op inspraak.

2.2.3.3 Corporate governance volgens het maatschappelijke stakeholder model

De Zwitserse bedrijfsethicus Peter Ulrich bepleit niets minder dan een “open ondernemingsstatuut”, een instrument dat door alle stakeholders samen is vastgesteld en resulteert in de ultieme vorm van dialoog in het beslissingsproces. ‘Als de samenleving democratisch is ingericht, waarom een onderneming dan niet, als ondernemingen gezien worden als samenlevingen in het klein?’ is de grondgedachte van zijn betoog. Het zou tegemoet komen aan de wens van burgers en maatschappelijke organisaties om meer inspraak te hebben in bedrijven. De voordelen hiervan voor het bedrijf?

“Een onderneming die de dialoog met haar stakeholders internaliseert [...] maakt daarvoor op korte termijn wellicht extra kosten, maar plukt op termijn de voordelen van een betere informatievoorziening over wat de samenleving van de onderneming verwacht. Bovendien bespaart zij zich de kosten van toekomstige conflicten met stakeholders.” (Jeurissen, 2000; p.135)

Jeurissen vindt echter dat Ulrich iets te snel is met zijn conclusie dat (2000; p.136) “de legitieme belangen van stakeholder *impliceren* dat zij recht hebben om de onderneming mede te besturen. Er zijn ook andere mogelijkheden.” Die andere mogelijkheden zijn dan consultatie en verantwoording.

²⁵ De bespreking van deze verschillende modellen is gebaseerd op Jeurissen (2000).

2.3 Gedragscodes

Gedragscodes zijn er in vele vormen en gedaantes, maar een heldere overkoepelende definitie is die van Van Luijk en Schilder (Hummels en Karssing, 2000; p. 204):

“Een stelsel van uitspraken, waarmee een organisatie aangeeft welk gedrag haar leden worden geacht te tonen in nader aangeduide situaties, en welke uitgangspunten de organisatie richtinggevend wil laten zijn bij het bepalen van beleid en bij het nemen van beslissingen.”

Ondernemingen zijn niet de enige organisaties die gedragscodes ontwikkelen. Kolk *et al* (1999) onderscheiden vier bronnen van codes: multinationale ondernemingen, *business support groups*, *social interest groups* en internationale organisaties. Zij stellen dat de waarschijnlijkheid van *compliance* afhankelijk is van de mate van specificiteit en *compliance* mechanismen. De specificiteit heeft betrekking op drie kenmerken: onderwerpen (sociaal, milieu, generiek), focus (doelorganisatie(s), geografische *scope*, aard) en maatstaf (kwantitatieve standaarden, tijdshorizon en referentie). De *compliance* mechanismen worden geanalyseerd op vijf factoren: de systemen en processen van toezicht, de positie van de toezichthouder, de sancties, de sancties voor derden en de mate van financiële toewijding. Kolk *et al* (1999) concludeerden dat de gedragscodes van *special interest groups* qua waarschijnlijkheid van *compliance* het hoogst scoren. In afnemende volgorde volgen dan gedragscodes die zijn opgesteld door internationale organisaties, multinationale ondernemingen en *business support groups*. Voor meer over de theorie en praktijk van gedragscodes verwijs ik naar de bijdrage van Jacob de Vries aan dit onderzoek.

2.4 Dialoog met NGO's

Freeman beschouwt NGO's net als alle stakeholders in strategische zin: een partij om rekening mee te houden in management processen. Dit is een duidelijk andere benadering dan de modernere stakeholder visie en praktijk, waarin NGO's gezien worden als een partner in maatschappelijk verantwoord ondernemen. NGO's nemen een belangrijke plaats in bij het geven van invulling aan *corporate citizenship*, zoals bleek uit de analyse van Best Practices. Ook Wheeler en Sillanpää (1997) en McIntosh (1998) wijzen (impliciet/ expliciet) op de mogelijkheid om de kennis van NGO's en de middelen van een onderneming te bundelen in een partnerschap. Zie ook Case 3.

Uit de praktijk

Op de World Summit on Sustainable Development (WSSD) van de Verenigde Naties in Johannesburg van 26 augustus tot 4 september 2002 is *partnership* een soort toverwoord geworden. Volgens critici (zoals Greenpeace) is het eerder een symptoom van het ontbreken van echte resultaten en zijn de partnerschappen veel te vrijblijvend. Anderen (zoals de VN) zijn enthousiast over het feit dat partners die een directe impact hebben op duurzame ontwikkelinge elkaar hebben gevonden en middelen hebben toegezegd. Volgens de VN zijn deze “type 2” partnerships geen vervanging van actie door overheid maar een noodzakelijke aanvulling. De Agenda 21 die in 1992 is opgesteld in Rio de Janeiro vereist door toenemende mondialisering inzet van alle betrokkenen, aldus de VN. Er zijn inmiddels 228 partnerschappen bij de VN aangemeld op uiteenlopende gebieden als: armoedebestrijding, energie, milieu, gezondheid, kennisoverdracht etc.

Bron: http://www.johannesburgsummit.org/html/sustainable_dev/type2_part.html op 21 september 2002.

Case 3: Johannesburg "type 2 partnerships"

Een onderneming neemt een zeker risico door de dialoog of zelfs een partnerschap aan te gaan met een maatschappelijke organisatie. Van den Bosch en Van Riel (1996) bespreken zogenaamde *buffering* en *bridging* strategieën. Bij de eerstgenoemde probeert een onderneming de externe stakeholders op afstand te houden, terwijl bij de tweede strategie de onderneming bewust de dialoog aangaat. De keuze voor een bepaalde strategie wordt bepaald door drie determinanten²⁶: de grootte van de onderneming, de mate van belangrijkheid van de *resources* die zij beheerst en de houding van het topmanagement. De neiging om een *bridging* strategie te volgen wordt positief beïnvloed door²⁷:

- de mate waarin de ontwikkelingen in de omgeving als bedreigend worden beschouwd;
- de mate waarin communicatiemanagers deel uitmaken van de dominante coalitie;
- de mate waarin de organisatiecultuur gekenmerkt wordt door participatieve beslissingsprocessen.

Een belangrijk inzicht bij het toepassen van een *bridging* strategie is dat het management zich bewust moet zijn van het feit dat de onderneming en maatschappelijke organisaties waarschijnlijk niet dezelfde taal spreken. Van den Bosch en Van Riel (1996) noemen dit de ‘*insider vs. outsider gap*’. Ten eerste zullen managers extern meer moeite hebben bepaalde beslissingen te verantwoorden dan intern (Van den Bosch en Van Riel, 1996; p.5)²⁸:

“Management of strategic issues becomes effective if managers realise that stakeholders do not always have the knowledge, not the willingness to be open to ‘objective’ considerations between advantages, disadvantages and risks of a decision which needs to be taken by a company.”

Ten tweede kan er een wederzijds gebrek aan vertrouwen zijn in de visie, kennis en kunde. Ten derde benadrukken *insiders* de specifieke context van de onderneming en haar kennis en ervaring in dergelijke situaties, terwijl *outsiders* geneigd zijn universele criteria toe te passen op de situatie en lokale contexten te ontkennen.²⁹ Dat de relatie tussen onderneming en NGO breekbaar kan zijn wordt geïllustreerd door de *case* van Nutreco en Milieudefensie (zie Case 4).

Uit de praktijk

Milieudefensie en Nutreco waren al geruime tijd in overleg toen Milieudefensie een klacht indiende bij het Ministerie van Economische Zaken. Nutreco ontkent de aantijgingen, die betrekking hebben op sociale- en milieuproblemen in Chili, niet, maar stelt dat de aantijgingen berusten op onjuiste informatie. Vooral steekt het Nutreco dat de vertrouwensrelatie is geschonden, het bedrijf voelt zich ‘verraden’.

(Bron: de Volkskrant, 21 augustus 2002)

Case 4: Nutreco en Milieudefensie

²⁶ Dit is afkomstig van Martin B. Meznar en Douglas Nigh, “Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of Public Affairs in American firms”, *Academy of Management Journal*, 1995, Vol. 38, No.4, 975-996.

²⁷ Dit is afkomstig van James E. Grunig (zie Van den Bosch en Van Riel, 1996).

²⁸ Dit argument is afkomstig van H.W. Adams, “Dynamisch Management strategischer Risiken am Beispiel der Produktionsunternehmen”, in: Wagner, G.R. (ed.), *Okonomische Risiken und Umweltschutz*, Vahlen, Munich, 143-169, 1992.

²⁹ Deze observatie is afkomstig uit Roger L.M. Dunbar en David Ahlstrom, “Seeking the Institutional Balance of Power: Avoiding the power of a Balanced View”, *Academy of Management Review*, 1995, vol.20, no.1, 171-192.

2.5 Ethische verantwoording

Als laatste, maar zeker niet onbelangrijkste, instrument kan de onderneming communiceren met haar stakeholders door middel van ethische verantwoording. Deze strategie groeit in populariteit, getuige de stijging van het aantal sociale-, milieu- en duurzaamheidsverslagen (Jeurissen, 2000; Kolesar *et al*, 2002). Ook is er sprake van een lichte trend richting integratie van financiële, sociale en milieurapportages in een duurzaamheidsrapport (zie Case 5).

Uit de praktijk

Triodos Bank is de eerste financiële instelling ter wereld die een geïntegreerd duurzaamheidsverslag uitbracht dat voldoet aan de normen van het *Global Reporting Initiative*. Volgens directeur P. Blom was “het aanpassen aan de GRI-richtlijnen een hele klus”, maar heeft het wel geholpen “om onze strategie scherper te maken.” Momenteel zijn er 110 bedrijven die ‘duurzaam rapporteren’ conform GRI normen. Een nadeel vindt Blom dat de informatie door alle eisen aan transparantie en volledigheid moeilijk leesbaar is. Als voordeel noemt hij: “Met deze cijfers kun je beter discussiëren met de *stakeholders* over de afweging die je maakt.” (Bron: NRC Handelsblad, 17 april 2002)

Case 5: Triodos rapporteert duurzaam conform GRI

Zoals Wempe en Kaptein (2000) aangeven is het rapporteren over MVO echter niet zonder risico's. Bedrijven die kiezen voor ethische verantwoording moeten daar dus een goede reden voor hebben. Niet alleen de stakeholders zijn er bij gebaat, maar ook de onderneming zelf. Zij kan haar functioneren verbeteren en relevante informatie verkrijgen (Hummels en Karssing, 2000). Daarnaast is het een belangrijke methode om vertrouwen van stakeholders te krijgen en behouden. Zowel Cramer (2001) als Wempe en Kaptein (2000) wijzen op de bekende verschuiving van ‘trust me’ naar ‘show me’. In morele zin hebben ondernemingen ook een verplichting om te rapporteren over hun invloed op de belangen van stakeholders. NGO's stimuleren ondernemingen hier ook toe (Hummels en Karssing, 2000).

De functies van sociale en ethische verantwoording zijn in het kort de volgende (Hummels en Karssing, 2000):

1. Managementfunctie: het bevorderen van de relatie met stakeholders en verkrijgen van informatie over de prestaties.
2. Explicatiefunctie: aangeven welke basisbeginselen de onderneming voor staat.
3. Verrijkingfunctie: het verkrijgen van informatie over de tevredenheid, visie en prioriteiten van de stakeholders.
4. Legitimatiefunctie: bevorderen van draagvlak voor de onderneming.
5. Verbeterfunctie: leren van buitenstaanders en buitenstaanders in staat stellen te leren.
6. Empowermentfunctie: informeren van steeds kritischer wordende werknemers.

Om ethisch te kunnen verantwoorden is een sociale audit onontbeerlijk. Hieronder wordt verstaan (Hummels en Karssing, 2000; p.213):³⁰ “[H]et proces waarbij een organisatie reflecteert over haar sociale en maatschappelijke impact en haar ethisch gedrag, dit meet, evalueert, rapporteert en bijstuurt in functie van haar eigen doelstellingen en waarden en die van de stakeholders.” Een audit verwijst dus nadrukkelijk naar (Hummels en Karssing, 2000; p.214): “het vaststellen of de verkregen informatie ook een getrouw beeld geeft van de werkelijkheid tijdens de beschreven periode.” Er zijn acht beginselen te noemen van sociale

³⁰ Deze definitie is afkomstig uit Reynaert, E., *Handleiding Social Auditing*, Acco, Leuven, 1998.

auditing (Hummels en Karssing, 2000; p.217)³¹: volledigheid, vergelijkbaarheid, inclusiviteit, regelmatigheid en evolutie, organisatorische inbedding, openbare verslaglegging, externe verificatie en continue verbetering. Hummels en Karssing bespreken nog een aantal andere gangbare vormen van sociale en ethische verantwoording, waar ik hier verder niet op in zal gaan.

Paragraaf 3: Conclusie

De stakeholdertheorie heeft haar oorsprong in maatschappelijke veranderingen. Er zijn twee interpretaties van het concept aan te geven: de strategische en sociale functie. Voor zover het de toepassing van de strategische functie betreft is er feitelijk ‘niets nieuws onder de zon’, het betekent eenvoudig gesteld dat organisaties rekening moeten houden met hun omgeving en moeten anticiperen op hun wensen. Freeman heeft als grondlegger van deze stroming een model opgesteld voor strategisch stakeholder management. De sociale functie is wat radicaler en neemt het perspectief van de stakeholder als uitgangspunt. Zijn/ haar belangen worden al dan niet vrijwillig geraakt dus is het redelijk dat een bedrijf rekening houdt met gerechtvaardigde wensen. Deze morele verantwoordelijkheid kan op diverse niveaus worden ingevuld: lokaal (corporate citizenship) of in een bredere context door de zorg voor mens en milieu op zich te nemen (onder de paraplu van duurzame ontwikkeling). Om intenties om te zetten in daden bestaan allerhande instrumenten als het afleggen van verantwoording, hanteren van gedragscodes, dialoog met stakeholders en corporate governance. Deze benadering roept weerstand op bij critici die zeggen dat ondernemingen maar één sociale functie heeft: winst maken. Hierover meer in het volgende hoofdstuk.

³¹ Deze beginselen zijn het werk van C. Gonella, A. Pilling, S. Zadek, *Making values count*, The Association of Chartered Certified Accountants, London, 1998.

Hoofdstuk twee: Kritiek vanuit het stockholdermodel

In het New York Times Magazine van 13 september 1970 verscheen een beroemd artikel van de hand van de vooraanstaande econoom Milton Friedman onder de titel *The social responsibility of business is to increase its profits*. Friedman ventileert in dit artikel zijn ideeën over de maatschappelijke verantwoordelijkheden van ondernemingen. Het behoeft geen betoog dat dat er wat hem betreft maar één is (1962, p.133): “to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game”. De enige ethische richtlijnen waar een onderneming zich aan dient te houden zijn die van de vrije markt: de open en vrije concurrentie aangaan en niet misleiden of frauderen. Dit staat in schril contrast met de steeds meer in zwang rakende doctrine van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Veel wetenschappers, zakenlieden, politici, journalisten, burgers en activisten delen onder deze noemer de opvatting dat ondernemingen verantwoording zijn verschuldigd aan alle *stakeholders* (allen die een direct of indirect belang hebben bij het doen en laten van een onderneming). Friedman zet zich in zijn artikel dan ook heftig af tegen deze opvatting. Bijna drie decennia later trekt John Argenti in een kort maar krachtig artikel van leer tegen het stakeholderconcept. Net als Friedman wijst hij de sociale functie van ondernemingen af en beargumenteert hij dat bedrijven het beste functioneren als ze maar een doelstelling hanteren: maximaliseren van winst. Zijn argumenten worden kort besproken in paragraaf twee. Jensen vindt zowel het stakeholder- als het stockholdermodel incompleet en wil ze combineren tot een verlichte theorie van het stakeholderconcept en waardemaximalisatie. Paragraaf drie bespreekt zijn voorstel en argumentatie. Paragraaf vier vat dit hoofdstuk kort samen.

Paragraaf 1: The social responsibility of business is to increase its profits!

In zijn artikel voert Friedman een aantal argumenten aan waarop hij de conclusie baseert dat managers van ondernemingen enkel een verantwoordelijkheid hebben t.a.v. de aandeelhouder(s). Hij begint zijn betoog op te bouwen door eerst ‘scherp’ te krijgen bij wie nu eigenlijk de maatschappelijke verantwoordelijkheid (welke dat dan ook mag zijn) ligt. Friedman concludeert dat dat bij de manager is, aangezien een bedrijf als zodanig geen verantwoordelijkheid kan hebben. Het is immers geen natuurlijk persoon. Even afgezien van de vraag of het waar is dat bedrijven als entiteit geen verantwoordelijkheid kunnen hebben, volg ik de gedachtenlijn van Friedman over wat dan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van managers is.³²

1.1 Het principaal – agent argument

Aangezien de manager een ‘contract’ heeft met de aandeelhouder(s) die eigenaar zijn van de onderneming is hij verplicht om de wensen van zijn ‘baas’ als uitgangspunt te nemen voor zijn handelen. Friedman veronderstelt dat deze wens (afgezien van non-profit instellingen) winstmaximalisatie binnen de regels van het spel (de wet en ethische gebruiken) zal zijn. Dit ‘principaal – agent argument’ is het belangrijkste fundament voor de bewering dat managers alleen verantwoording zijn verschuldigd aan de aandeelhouders van de onderneming waar ze in dienst zijn. Een manager kan in zijn rol als *agent* niet doen en laten wat hij wil. Als hij al sociale verantwoordelijkheden heeft dan heeft hij die als individu, ofwel als principaal,

³² Gemakshalve veronderstel ik – net als Friedman – dat er één manager aan de top staat die eindverantwoordelijkheid draagt voor alle beleidsbeslissingen.

volgens Friedman. “They can do good—but only at their own expense.” (1970) Hij voegt er aan toe dat sociale verantwoordelijkheden die hij als manager in zijn functie zou hebben automatisch indruisen tegen het belang van zijn werkgever. Anders is er volgens Friedman sprake van holle retoriek: maatschappelijk verantwoord ondernemen is dan slechts ‘verlicht eigenbelang’.

1.2 Politiek en vrijheid

De kern van Friedman’s bezwaar is dat een manager die maatschappelijk verantwoorde acties onderneemt per definitie de belangen schaadt van de aandeelhouder, maar mogelijk ook van de klant of de werknemer. Voor zover deze acties het rendement voor aandeelhouders verminderen, besteedt hij hun geld. Voor zover ze de prijzen verhogen, besteedt hij het geld van de klant. Voor zover ze het loon verlagen, besteedt hij het geld van de werknemer. Dit is in strijd met de beginselen van Friedman’s concept van een vrije wereld, waarin alle transacties wederzijds vrijwillig en geïnformeerd zijn (1962).

Het grote bezwaar tegen het feit dat de manager andermans geld uit geeft is dat in een vrije wereld alleen de overheid het recht heeft om belasting te heffen. Voor de overheid zijn allerlei democratische inspraak- en benoemingsprocedures vastgesteld om er vervolgens voor te zorgen dat het geïnde belastinggeld naar wens van het volk wordt besteed. Als een manager besluit maatschappelijk verantwoorde acties te gaan ondernemen die ten koste gaan van de aandeelhouders, klanten of werknemers heft hij een belasting en bepaalt hij ook nog op eigen houtje hoe dit geld besteed gaat worden. Alle procedures die normaal gesproken gepaard gaan met het besteden van collectieve middelen worden omzeild! Naast dit principiële bezwaar is er nog een praktisch probleem. De manager wordt geacht in staat te zijn een bedrijf te besturen. Hij is niet geselecteerd op kwaliteiten die bepalen of hij een expert is in het oplossen van maatschappelijke problemen.

1.3 Slotbeschouwing

Tot afsluiting van het artikel fulmineert Friedman over de zakenmensen die donaties geven aan lokale gemeenschappen en andere acties ondernemen onder het mom van maatschappelijke verantwoordelijkheid, terwijl het in feite puur eigenbelang is dat nagestreefd wordt. Het is belangrijk om hierbij in het achterhoofd te houden dat Friedman dit dertig jaar geleden schreef in een tijd dat er een grote aversie was tegen kapitalisme, winst en ‘zielloze ondernemingen’ (1970). In dergelijke omstandigheden kunnen sponsoring en goede PR leiden tot een welkome aanvulling van *goodwill*. Uiteraard staat het ondernemers vrij om te doen aan “hypocritical window-dressing” (1970) maar volgens Friedman wordt de basis van een vrije samenleving geschaad als zij oproepen tot overheidsingrijpen in lonen en prijzen. Wat Friedman de managers die maatschappelijk verantwoord ondernemen beoefenen of prediken in feite verwijt is dat ze pleiten voor een uitbreiding van het politieke mechanisme naar alle menselijke activiteiten. En dat riekt wel erg naar socialisme.

Paragraaf 2: Zes argumenten tegen het stakeholderprincipe

In zijn artikel *Stakeholders: the case against* waarschuwt John Argenti (1997) tegen de opmars van het stakeholderconcept en de aankondiging van Tony Blair (toen nog oppositieleider) dat als zijn Labour Party aan de macht zou komen, zij zou streven naar een ‘stakeholder economy’. Argenti’s probleem ontstaat zoals besproken bij de ‘sociale functie’ van het stakeholderconcept (zie pagina 41).

Argenti kan zich niet vinden in de volgende beweringen van de stakeholdertheorie:

- De onderneming moet meerdere stakeholders ter dienste zijn;
- Alle stakeholders zijn gelijkwaardig;
- Managers moeten de afweging tussen hun belangen maken.

2.1 Homogeniteit

Aandeelhouders zijn homogeen, terwijl geen enkele andere stakeholder dat is. Argenti noemt bijvoorbeeld (1997; p.442): “Customers also come in all varieties, ranging from those who make a single trivial purchase to those who are effectively the company’s sole patron; no company favouring them equally would survive for long.” Soortgelijke argumenten noemt hij voor investeerders en werknemers. Zijn punt van kritiek hierin is (1997;p.443): “...while companies know exactly who is and is not a shareholder, [...] there is no such clarity over the other ‘stakeholders’ and the stakeholder theory provides no clues as to who they should be.”

2.2 Verwachtingen, ongelijkheid en beslissingscriteria

Aandeelhouders weten dat ze van de onderneming een bepaald rendement op hun investering mogen verwachten. Volgens Argenti is het onduidelijk wat andere stakeholders mogen verwachten en blijkt in de praktijk dat (p. 443) “some stakeholders are vastly more equal than others.” De vervelende consequentie van deze ongelijkheid is dat er dus een ‘trade-off’ proces nodig is. Het management moet kiezen welke belangen zwaarder wegen. Volgens Argenti is er geen enkele objectieve maatstaf om dat te doen, waardoor beslissingen ten aanzien van de allocatie van middelen willekeurig worden en dus tot verspilling leiden. Gelukkig, zo constateert Argenti, is er geen manager die dit doet. Managers beslissen volgens hem op grond van de bijdrage aan de winst (p. 443): “That is how all legitimate decisions are made in companies.”

2.3 Eén wens tegelijk alstublieft

Volgens Argenti hebben managers een (p.443) “clear, *unequivocal* corporate purpose on which to focus” nodig, “There must be a *single* ‘bottom-line’.”. Stakeholdertheorie heeft geen objectieve criteria en (p. 444) “can only offer whatever is currently politically correct.” Dit argument van eendimensionale versus multidimensionale doelstellingen keert ook terug bij Jensen en wordt kort samengevat door de eeuwenoude wijsheid dat een mens niet meerdere meesters tegelijk kan dienen.

2.4 De kracht van het kapitalisme

Argenti roemt winstmaximalisatie als ultieme doelstelling nog om een andere reden, namelijk de mogelijkheid die het financiële markten biedt om vergelijkingen te maken tussen bedrijven op grond van hun financiële prestatie versus de kosten van kapitaal. Zonder deze vergelijking geen kapitalisme, aldus Argenti.

2.5 Overdaad van vertegenwoordiging schaadt

In Duitsland zijn ondernemingen van een bepaalde omvang verplicht om een vertegenwoordiger van de werknemers op te nemen in het bestuur. Het resultaat is volgens Argenti zeer onwenselijk (p.444):

“...it has systematically perverted the resources of German companies in favour of the employees. Not only are large German companies far less profitable than those in the Middelstand, which are not compelled to adopt co-determination, but the rewards gained by these employees have damaged the interests of the economy in general and the unemployed and customers in particular.”

2.6 Een organisatie voor elk doel

Het basisprincipe dat Argenti aanvoert is (p.444): “the sole purpose of all human organizations is to deliver a satisfactory benefit to a specific set of human beings.”. Dus een school moet kinderen opleiden, een ziekenhuis moet patiënten genezen, een vakbond moet achter werknemers staan en bedrijven zijn er voor de aandeelhouders. Schoenmaker blijf bij je leest, lijkt het motto (p.445): “The more closely this benefit and the ‘intended beneficiaries’ are specified (and, preferably, quantified the more effective will that organization be seen to be.” Argenti is dan ook wars van inclusiviteit en noemt het begrip *inclusive company* een oxymoron.

Paragraaf drie: Enlightened value maximization: de gulden middenweg?

In zijn artikel lijkt Michael Jensen (2001) de gulden middenweg te hebben gevonden in het conflict over de doelstelling van ondernemingen. Waar enerzijds tweehonderd jaar economisch denken en onderzoek suggereert dat bedrijven hun waarde³³ moeten maximaliseren en anderzijds de stakeholdertheorie eist dat managers in hun beslissingen de belangen van alle stakeholder integreren, stelt Jensen een theorie voor van *enlightened value maximization* ofwel *enlightened stakeholder theory*. Deze benamingen maken al duidelijk dat het niet gaat om compleet nieuwe theorieën, maar twee theorieën die verenigd worden in één model.

Jensen begint met het vaststellen van de vraag waar het om gaat op verschillende niveaus. Op bedrijfsniveau is de relevante vraag (p.8): “What are we trying to accomplish? [...] how do we measure better versus worse?”. Op economisch-maatschappelijk niveau is de vraag: “If we could dictate the criterion or objective function to be maximized by firms [...] what would it be? [...] How do we want to determine what is better versus worse?”.

3.1 Waardemaximalisatie

Het juiste antwoord op deze vraag vanuit de economische traditie is dat maximalisatie van de marktwaarde van de onderneming op lange termijn³⁴ het doel, het beslissingscriterium en de maatstaf voor beoordeling van prestaties moet zijn. De reden hiervoor is dat als alle bedrijven in een samenleving hun waarde maximaliseren, de maatschappelijke welvaart wordt gemaximaliseerd³⁵. Dat is volgens Jensen ook het relevante onderwerp van discussie: niet de vraag ‘*shareholder versus stakeholder*’ moet centraal staan, maar de vraag welke bedrijfsdoelstelling (p.12) “will get the most out of society’s limited resources”. Aangezien winst een concept is dat aangeeft in hoeverre afnemers het product meer waarderen dan de som van de waardering van de verschaffers van *inputs* voor hun bijdrage aan de totstandkoming van het product, en alle transacties vrijwillig verondersteld worden te zijn, is aangetoond dat winstmaximalisatie het juiste beslissingscriterium is. Zolang een onderneming winst maakt, voegt het maatschappelijke waarde toe (Jensen 2001, pp.11-13).

Uiteraard is Jensen geen onverdeeld voorstander van deze theorie, anders was er geen verfijning nodig. Hij geeft aan dat waardemaximalisatie op zichzelf geen strategie is en dat er meer voor nodig is om het doel te realiseren dan alleen aan managers en werknemers

³³ Dus niet (boekhoudkundige) winst of winst per aandeel, zoals vaak gemakshalve wordt verondersteld. Zie Jensen (2001, pp. 16)

³⁴ Om het juist te zeggen: de contante waarde van de lange termijn marktwaarde van de onderneming

³⁵ In de afwezigheid van externe effecten en monopolieposities, maar het is volgens Jensen aan de overheid om deze obstakels uit de weg te ruimen (2001 pp.12).

mededelen dat er waarde moet worden gecreëerd. Het bieden van een strategie en structuur is nodig om te voorkomen dat korte termijn winst wordt nagestreefd. Die structuur wordt geboden door stakeholdertheorie, maar daar kom ik later op terug.

3.2 De maximalisatie van waarden

De benadering van stakeholdertheorie is vrijwel het tegengestelde van het economische perspectief. Stakeholdertheorie zegt niet alleen dat er rekening gehouden moet worden met de belangen van alle belanghebbenden, maar ook dat hun belangen geïntegreerd moeten worden in de doelstellingsfunctie van de onderneming. Het grote bezwaar dat Jensen tegen deze benadering heeft is dat er geen sprake is van een ééndimensionale doelstelling.³⁶ Jensen beredeneert dat multidimensionale doelstellingen uiteindelijk kunnen resulteren in verwarring, inefficiëntie (hogere *agency costs*), of het verliezen van concurrentiekracht (en daarmee de continuïteit bedreigen)³⁷. Ook is hij van mening dat degenen die het risico lopen over *residual claims* degenen moeten zijn die het voor het zeggen hebben (2000, pp.2):

“Although the identities of the bearers of residual risk may differ, all business organizations vest organizational control rights in them. For control to rest in any other group would be equivalent to allowing the group to play poker with someone else’s money and would create inefficiencies that lead to the possibility of failure. The implicit denial of this basic proposition is the fallacy lying behind the so-called stakeholder theory of the corporation.”

Als een manager rekening moet houden met de (botsende) wensen van klanten, aandeelhouders, werknemers, leveranciers en de lokale gemeenschap (om nog maar bij de primaire³⁸ stakeholders te blijven) kan hij elke beslissing die hij neemt verantwoordelijk door te wijzen op het belang van de groep die gediend is bij die specifieke beslissing. Als de onderneming bijvoorbeeld wil uitbreiden omdat dat meer winst genereert, maar de lokale omgeving vindt uitbreiding ongewenst, staat de manager die zich aan de pure vorm van stakeholdertheorie houdt voor een dilemma waar de theorie geen uitweg voor biedt. Of om het nog wat complexer te maken: het uitbreidingsplan gaat ten koste van speelvelden voor kinderen maar levert wel werkgelegenheid op voor inwoners van de vestigingsplaats. In dat geval is de stakeholder ‘locale omgeving’ niet meer homogeen en zijn er verschillende belangen; zelfs binnen een groep die vaak als één stakeholder wordt gerekend.

Jensen verklaring voor het feit dat de stakeholdertheorie ondanks de genoemde bezwaren omarmd wordt door managers en NGO’s is een vrij cynische (p.14): “It allows managers and directors to devote the firm’s resources to their own favourite causes – the environment, art, cities, medical research – without being held accountable for the effect of such expenditures on firm value.”³⁹ Met andere woorden: stakeholdertheorie geeft managers meer macht en een excuus om eigen belang na te streven. De zogenaamde *special interest groups* (belangengroeperingen), die meer inspraak willen in de allocatie van bedrijfsmiddelen, grijpen stakeholdertheorie aan om hun doelen te verwezenlijken. Volgens Jensen zijn beide verschijnselen onwenselijk, omdat de maatschappelijke welvaart daardoor verminderd wordt.

³⁶ Jensen uit een soortgelijk bezwaar ten aanzien van de Balanced Scorecard, die hij ziet als (2001; p.17) “the managerial equivalent of stakeholder theory”

³⁷ Jensen beredeneert dit aan de hand van een voorbeeld met twee doelstellingen (marktaandeel en winst). Tevens geeft hij een overzicht van empirisch onderzoek op dit gebied.

³⁸ Voor verschillende categorieën stakeholders, zie Wheeler en Sillanpää (1997)

³⁹ Daarnaast geeft Jensen nog een verklaring voor het feit dat stakeholdertheorie zo populair is. Deze verklaring is gebaseerd op werk van Friedrich von Hayek over het onderscheid tussen “micro-cosmos” en “macro-cosmos”. Ik zal hier verder niet op ingaan en verwijst naar Jensen (2001) voor een beschrijving van het argument.

3.3 De middenweg: verlichting!

Het model dat Jensen voorstelt is eigenlijk tweeledig. *Value maximization* wordt verfijnd door stakeholdertheorie en vice versa. Wat kan stakeholdertheorie doen om *value maximization* te verbeteren? Zoals gezegd, *value maximization* is prima om de score bij te houden, maar niet om gedrag zodanig te sturen dat *value maximization* het resultaat is. Stakeholdertheorie biedt de benodigde structuur door als basisprincipe te erkennen dat (p.16)“we cannot maximize the long-term market value of an organization if we ignore or mistreat any important constituency.”. Anderzijds kan *value maximization* de fundamentele tekortkoming van stakeholdertheorie oplossen door een duidelijk criterium te bieden dat een uitweg is bij dilemma's van conflicterende belangen.

3.3.1 Op zoek naar waarde

Jensen erkent dat de waarde die gemaximaliseerd moet worden mogelijk lastig te meten is en dat niet altijd duidelijk is welke invloed een beslissing zal hebben op de waarde. Maar volgens hem rusten zijn argumenten niet op de veronderstelling dat dat wel het geval zou zijn. Dat neemt niet weg dat er in de dagelijkse praktijk een “yardstick” nodig is om te weten wat beter en slechter is. Daarom maakt hij onderscheid tussen waardecreatie (*value creation* of *value seeking*) en -optimalisatie. Om waarde te creëren (in tegenstelling tot waarde optimaliseren) is het niet nodig de maximale waarde te kennen en de weg daar naar toe. Het is voldoende om organisaties op te zetten en zodanig in te richten dat managers en werknemers gemotiveerd worden om waarde te zoeken en te creëren. *Value seeking* is een middel om vast te stellen wat een waarschijnlijke bijdrage zal leveren aan waardecreatie. Het is geen perfecte maatstaf, maar wel de beste, aldus Jensen.

Paragraaf 4: Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we de ideeën van drie wetenschappers gehoord die met een klassiek-economische bril kijken naar de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen. Het resultaat van hun denkexercitie is tweeledig. Enerzijds concluderen ze dat managers een morele verantwoordelijkheid hebben ten aanzien van de aandeelhouders, omdat ze daarmee een contractuele relatie hebben en bovendien de aandeelhouders het residuele risico lopen. Anderzijds is de stakeholdertheorie naar hun smaak te weinig concreet en leidt toepassing ervan tot verspilling door managers die door diezelfde theorie ook nog eens niet meer aan te spreken zijn op hun beslissingen. Volgens Friedman en Argenti gaat het stakeholdermodel recht in tegen het principe van vrijheid en de pijlers waar het kapitalisme op rust. Jensen sluit zich hierbij aan maar ziet nog wel brood in het stakeholdermodel als structuur waarbinnen ondernemingen op zoek kunnen naar waardecreatie.

Hoofdstuk drie: Discussie

In de voorgaande twee hoofdstukken zijn de posities en de munitie van de strijdende theorieën uiteengezet. In dit hoofdstuk gaan ze de strijd aan en worden met name de argumenten van vertegenwoordigers van het stockholdermodel bekritiseerd. Paragraaf één schetst nog even het slagveld (tot waar zijn ze het eens en waar beginnen de conflicten?). Paragraaf twee behandelt argumenten op het thema van de positie van de aandeelhouder. Er zijn goede argumenten in te brengen tegen de veronderstelling dat de aandeelhouder het voor het zeggen moet hebben in een onderneming. Paragraaf drie gaat dieper in op de achterliggende theorie van het stockholdermodel en contrasteert dit met een aantal waarheden uit de praktijk. Paragraaf vier concludeert.

Paragraaf 1: De rol van de functies op het slagveld

Voor zover het de strategische functie van stakeholders betreft is er weinig reden tot discussie. Het is niet controversieel dat een bedrijf haar omgeving goed in de gaten moet houden en moet anticiperen op mogelijke acties van partijen in die omgeving. In de woorden van Argenti (1997; p.442): "... even the most rabid capitalist could accept that.". Dit geeft aan waarom de distinctie tussen de strategische en sociale functie zo belangrijk is: de problemen ontstaan pas bij hantering van de sociale functie. Niet iedereen zal zich makkelijk kunnen vinden in de uitspraak dat het doel van een bedrijf is (Clarkson, 1998; p.9) "to create wealth or value for *all its stakeholders*, without exposing them or others to involuntary harm or loss." (*cursivering* toegevoegd). Het zijn dergelijke normatieve uitspraken waar critici van de stakeholdertheorie tegen ageren. Naar mijn mening ontbreekt in sommige gevallen ook de noodzakelijke onderbouwing voor deze beweringen. Toch kunnen niet alle bijdragen aan de theorie over één kam worden geschoren. Jeurissen (2000) bijvoorbeeld biedt een uitgebreide ethische onderbouwing van de stakeholdertheorie en beperkt zich noch tot de strategische functie van het stakeholder begrip noch tot normatieve uitspraken zonder fundament. De indruk ontstaat dat critici als Jensen (2001) en Argenti (1997) zich niet voldoende hebben verdiept in datgene waar ze zich tegen afzetten. Meer over de (waarde van de) kritiek op de stakeholdertheorie in volgende paragrafen.

Paragraaf 2: De suprematie van de aandeelhouder, terecht of onterecht?

De positie van de aandeelhouder is in feite de plaats waar een aantal conflicten wordt uitgevochten. Er worden over en weer argumenten genoemd waarom de aandeelhouder nu juist wel of juist niet het recht op bestuur van de onderneming (via het management) verdient. De betreffende argumenten worden in deze paragraaf geanalyseerd.

2.1 Wat wil de aandeelhouder eigenlijk?

Friedman gaat er van uit, dat de aandeelhouder wil dat zijn rendement wordt gemaximaliseerd. Afgezien van het belangrijke feit dat hij in het midden laat op welke termijn dit moet zijn, is het de vraag in hoeverre dit (nog) waar is. Wellicht was het waar in 1970, maar tegenwoordig letten met name institutionele beleggers wel op andere prestatie-indicatoren van ondernemingen dan financiële (Van Dijck, 2000; p.45):

“Institutionele aandeelhouders zijn zeker financieel gericht, op groei van rendement en kapitaal, maar zullen niet ongevoelig zijn voor het maatschappelijk gedrag van de onderneming. Zij denken op langere termijn en dus ook aan de sociale, ecologische, consument- en ethische aspecten van de onderneming. Al was het maar omdat deze van invloed zijn op de reputatie van de onderneming en zo op haar economisch succes.” (zie Case 6).

Uit de praktijk

Een voorbeeld van samenwerkende organisaties op dit gebied is het onderzoeksinstituut Dutch Sustainability Research dat is opgericht door Triodos Bank, PGGM en MeesPierson. Het doel van de instelling is om door een consistente methode van duurzaamheidsmeting de belegger in staat te stellen een afweging te kunnen maken op basis van de feiten over multinationals. Nu zijn deze vaak maar gedeeltelijk beschikbaar of niet goed vergelijkbaar waardoor een goede meting niet mogelijk is. Specifiek is het doel: “het vergroten van de kwaliteit en kwantiteit van informatie over ondernemingen en relevante maatschappelijke ontwikkelingen (Bron: Het Financieele Dagblad, 29 januari 2002; Website PGGM 21 augustus 2002: http://www.pggm.nl/Over_PGGM/Public_Affairs/Vijfde_jaargang.asp).

Case 6: Dutch Sustainability Research

Daarnaast biedt vrijwel elke bank in Nederland haar klanten participaties aan in fondsen, waarvan het vermogen geïnvesteerd wordt in bedrijven die geselecteerd zijn op bepaalde duurzaamheidscriteria. Hier moet ik wel bij vermelden dat het belegde vermogen in deze fondsen volgens schattingen slechts zo’n 1 procent is van het totale belegde vermogen in Nederland. In de Verenigde Staten is dat 10 procent (Janssen Groesbeek, 2001).

2.1.1 Praktijk

Voorbeelden op deze gebieden uit de praktijk zijn legio⁴⁰, zoals de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO). Opgericht in september 1995, zet de vereniging zich in voor transparante verslaggeving en dialoog met multinationale ondernemingen. In 1999 waren bijna alle grote financiële instellingen in Nederland, zeventien institutionele beleggers en honderdvijftig particuliere beleggers lid van de VBDO en de steun voor haar doelstellingen is groeiende (VBDO 2001). Momenteel zijn dat driehonderd particulieren en twintig institutionele beleggers. Bovendien luisteren andere aandeelhouders ook serieus en oprecht geïnteresseerd als de directeur van de VBDO vragen stelt over milieu of mensenrechten:

“Het gezucht en het gemurmel over die man die zogenaamd weer vragen gaat stellen over gescheiden inzameling van papier is wel verstomd. [...] Beleggers zijn ook trots op duurzaam beleid. Het is hun bedrijf dat iets doet met de vraagstukken van een duurzame samenleving.”⁴¹

Hiermee is ook aangetoond dat de bewering dat “if [...] anyone [...] took them seriously” in Friedman’s betoog achterhaald is: MVO wordt tegenwoordig serieus genomen. Misschien niet door iedereen, maar in elk geval door belangrijke spelers in de maatschappij.

⁴⁰ Voor een goed overzicht van de rol van financiële instellingen in duurzame ontwikkeling zie hoofdstuk 5 ‘Verantwoord bankieren’ in Janssen Groesbeek (2001).

⁴¹ Bron: de Volkskrant, 19 juni 2002.

2.2 MVO als instrument

Maar aandeelhouders zijn niet de enige partij die (kunnen) vragen om een maatschappelijk verantwoord opererende onderneming. Friedman noemt klanten en werknemers alleen in het verband dat ze de onderneming de rug toe kunnen keren als MVO respectievelijk de prijzen verhoogt of lonen verlaagt. Maar voor wat betreft klanten is er ook een markt voor producten die een soort ‘duurzaamheidskenmerk’ dragen. In een krappe arbeidsmarkt kan het van belang zijn om een goed imago te hebben bij potentiële werknemers. Dat imago wordt mede gevormd door het beeld dat door media en NGO’s naar voren wordt gebracht. MVO kan dus een gunstig effect hebben op het vermogen om arbeidskrachten aan te trekken.

In het algemeen geldt dat MVO een instrument kan zijn om de publieke opinie gunstig te beïnvloeden en daarmee draagvlak voor de ondernemingsactiviteiten te verkrijgen of creëren. Al met al wordt MVO een factor voor het vermogen om gekwalificeerd personeel en vermogen aan te trekken en marktaandeel te winnen. Daarmee wordt het ook een variabele voor de bepaling van de continuïteit op de lange termijn. Dus zelfs de aandeelhouder die op zichzelf niet geïnteresseerd is in het maatschappelijke profiel van de onderneming zal er een afgeleid belang van hebben⁴².

2.2.1 Verlicht eigenbelang?

Met dit argument kom ik bij een ander punt van kritiek op Friedman’s betoog. Volgens Friedman gaat MVO per definitie in tegen het belang van de aandeelhouder, omdat er anders geen sprake is van MVO maar van holle retoriek, ofwel eigenbelang dat ten behoeve van het publieke imago MVO wordt genoemd. Zelfs als dit waar is (en op welke termijn?), is het vraag of dat erg is. Het betekent simpelweg dat er doelcongruentie bestaat; de doelstellingen van samenleving en aandeelhouders leiden tot dezelfde acties. Sterker nog: wat is er verkeerd aan een situatie waarin de kracht van de markt wordt gebruikt om maatschappelijke doelstellingen te realiseren? Het gaat om het resultaat. Maar nog afgezien van deze resultaatgerichte visie valt er ook moreel wel iets aan te merken op Friedman’s redenering. Zoals oud-hoogleraar bedrijfsethiek Henk van Luijk (2002) schreef:

“Ik zou willen dat het gezeur ophoudt over verantwoord ondernemen als een nauwelijks verkapte vorm van eigenbelang. [...]Dit is een uitzichtloze discussie, want niemand kan op tegen systematisch wantrouwen. Maar bedenkelijk is wel de gedachte erachter, dat iemands gedrag namelijk zijn morele betekenis verliest als niet alleen de ander maar ook hijzelf er voordeel bij heeft. Moraal is alleen moraal als het pijn doet, zoiets. Het is een hardnekkig restant van calvinistisch rigorisme. [...]Verantwoord ondernemen is veeleisend maar niet hoogdravend, in de meeste gevallen werkt het naar twee kanten, en daar is niets mis mee.”

Jeurissen uit kritiek vanuit wetenschappelijk oogpunt (2000; p.17):

“Om te beginnen is deze ‘eigenbelang-hypothese’ in principe niet te falsifiëren en daardoor betekenisloos. Een theorie die zichzelf immuun maakt voor empirische weerlegging is een ondeugdelijke theorie. Ook als een bedrijf jaarlijks honderden miljoenen spendeert aan goede doelen, uitstekend zorgt voor haar werknemers en daarbij ook nog koploper is op milieugebied, kan iemand altijd beweren dat het bedrijf dit uiteindelijk alleen maar doet om ‘er zelf beter van te worden’. [...] Een

⁴² De lezer, die nu een overzicht verwacht van onderzoeken waaruit bleek dat er een positieve correlatie is tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en financiële prestaties, moet ik helaas teleurstellen. De empirische onderbouwing van de zogenaamde *license to operate* theorie is een zeer omvangrijk en controversieel onderzoeksterrein waar ik mij op deze plaats niet aan durf te wagen.

onderneming die puur instrumenteel met maatschappelijke verantwoordelijkheid omgaat, valt vroeg of laat door de mand, alleen al omdat er geen draagvlak wordt gecreëerd bij de eigen werknemers.”

2.3 Gebrek aan duidelijkheid

Met name Argenti en Jensen verwijten de stakeholdertheorie dat ze te weinig duidelijkheid biedt. Iedereen kan zich stakeholder noemen en van alles eisen, waardoor de stakeholder map een onoverzichtelijke chaos wordt. Ik zal hier nu verder op ingaan.

2.3.1 Marsmannetjes als stakeholder

Het bezwaar luidt dat de lijst van (potentiële) stakeholders eindeloos is. Jensen struikelt over het feit dat Freeman (1984; p.53) zegt: “...some corporations must count “terrorist groups” as stakeholders.” En Argenti (1997; p.443) stelt dat de stakeholder geen enkele rechtvaardiging biedt voor “rejecting any of the claims, or any demands for ‘rights’, which any stakeholder group may put forward, however preposterous.”. De indruk ontstaat dat critici denken dat zelfs buitenaardse levensvormen tot de stakeholders van een organisatie kunnen worden gerekend. Toch is dat licht overdreven, zeker als het bekeken wordt vanuit de bedrijfsethische visie (Jeurissen, 2000; p.19):

“In bedrijfsethisch perspectief kunnen de belanghebbenden van een onderneming [...] worden omschreven als: iedere partij wiens *gerechtvaardigde* belangen kunnen worden beïnvloed door de activiteiten van de onderneming, of die zelf invloed op de *gerechtvaardigde* belangen van de onderneming kan uitoefenen.” (*cursivering* Jeurissen).

In hoeverre de concrete belangen leiden tot een verantwoordelijkheid voor de onderneming kan worden beoordeeld aan de hand van het raamwerk van drie criteria (Jeurissen, 2000; p.129): “het *gewicht* van de belangen die in het geding zijn”, “de mate van *betrokkenheid* van de onderneming” en “de *invloed* die de onderneming op de situatie heeft.” (*cursivering* Jeurissen). Hiermee kan worden beoordeeld in hoeverre wensen of eisen van stakeholders gerechtvaardigd zijn. Jeurissen (p.131):

“Op deze wijze ontstaat een geleed begrip van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen en een genuanceerd antwoord op de vraag wie er redelijkerwijze aanspraak kan maken een stakeholder van de onderneming te zijn. Niet iedereen die iets roept richting een onderneming is daarmee al een stakeholder. De kring van de belanghebbenden van een onderneming is vandaag de dag behoorlijk ruim, maar niet onbegrensd. Zinnige onderscheidingen kunnen gemaakt worden. Dat komt de praktische betekenis van het stakeholder-begrip, als een centrale term uit de bedrijfsethiek, ten goede.”

2.3.2 Homogeniteit

Argenti’s bezwaar van heterogeniteit (zie “2.1 Homogeniteit”) is een roep om duidelijkheid. Terecht constateert Argenti dat niet op voorhand bekend is wie er wel en geen stakeholder zijn. De reden hiervoor is echter simpelweg dat niet *in algemene* termen aan te geven is wie stakeholders zijn. Voor een cosmeticabedrijf zijn dierenrechtenorganisaties wel een stakeholder terwijl een schoenfabrikant als Nike veel meer te maken zal hebben met mensenrechtenorganisaties. Het is dus best bekend wie stakeholders zijn (zelfs wel tot op het niveau van namen en adressen, in tegenstelling tot wat Argenti beweert), maar niet in universele termen. Als de theorie dat wel zou doen, zoals Argenti wenst, zou er een

schijnzekerheid geboden worden die alleen maar averechts werkt. In de praktijk lijkt het ook helemaal geen probleem voor bedrijven om hun stakeholders te benoemen. De vraag of een bepaald(e) individu/ organisatie als stakeholder beschouwd moet worden kan beantwoord worden door te kijken of er een zinvol onderscheid gemaakt kan worden tussen de betreffende persoon/ organisatie en anderen op basis van het belang dat geraakt wordt. Het ligt voor de hand dat het niet zinvol is om allerlei groepen omwonenden van een bedrijf als verschillende stakeholders te benoemen terwijl de belangen tamelijk homogeen zijn.

Het feit dat stakeholders niet homogeen zijn is ook geen grote belemmering, laat staan een reden om het hele stakeholderprincipe maar over boord te zetten. Immers, voor wat betreft bijvoorbeeld klanten, leveranciers, werknemers zijn er in de gevestigde vakgebieden (respectievelijk marketing, *supply chain management* en *human resources management*) voldoende technieken om rekening te houden met de heterogeniteit. De heterogeniteit is een feit. Deze vakgebieden proberen dit ook niet weg te denken. Waarom zou stakeholdertheorie dat dan wel moeten doen? Bovendien, verdient niet elke klant of werknemer het om op zijn minst netjes behandeld te worden? Er mag dan sprake zijn van heterogeniteit maar dat wil niet zeggen dat er geen set van basisrechten per stakeholder is te benoemen.

Het argument dat de stakeholdertheorie geen aanwijzingen geeft wie stakeholders zouden moeten zijn getuigt van weinig verdieping in de theorie van Argenti's zijde. Voor technieken als de stakeholder map verwijs ik naar Freeman (1984) en voor toepassing van het concept verwijs ik naar Wheeler en Sillanpää (1997) en McIntosh *et al* (1998).

2.4 Er dient één doel te zijn: winstmaximalisatie

Jensen concludeert dat het tevreden houden van de aandeelhouders de enige doelstelling moet zijn van elke onderneming. Zijn argumentatie rust op twee veronderstellingen:

- een eendimensionale doelstelling is beter dan een multidimensionale doelstelling;
- de maatschappij is het beste af als die eendimensionale doelstelling winstmaximalisatie is.

2.4.1 Multidimensionale doelen? De juiste interpretatie van stakeholdertheorie

Bij de bezwaren tegen multidimensionale doelstellingen is een drietal theoretische kanttekeningen te maken. Verder blijken een tweetal ervaringen van experts uit de praktijk en empirisch onderzoek te duiden op het ongelijk van de critici van het stakeholder concept. Ook Argenti's praktijkvoorbeeld van problemen door oververtegenwoordiging kan bekritiseerd worden.

2.4.1.1 Theoretische argumenten

Allereerst loopt Jensen's model van tweevoudige doelstellingen spaak, omdat hij probeert twee doelstellingen te maximaliseren. Dat gaat niet, aangezien op enig moment een verbetering van de ene maatstaf resulteert in een verslechtering van de andere. Het is echter niet gezegd dat er in het geval van meervoudige doelstellingen alle doelstellingen gemaximaliseerd moeten worden. Stel dat de doelstelling is: streven naar een situatie waar geen stakeholder beter af kan zijn zonder een andere stakeholder slechter af te maken, ofwel Pareto-efficiëntie. In een dergelijk scenario moeten dus belangen tegen elkaar worden afgewogen, zoals de stakeholdertheorie ook voorstelt. Echter, dit is nog niet helemaal wat de stakeholdertheorie voorschrijft. De ene stakeholder mag namelijk best een keer slechter af zijn als een andere stakeholder er beter van wordt, *mits daar goede ethische gronden voor zijn*. Daar zit de crux: de ethiek biedt een middel om dergelijke afwegingen te maken. Op het moment dat Pareto-efficiëntie is bereikt (niemand kan nog beter af zijn zonder dat het ten koste gaat van iemand anders) worden *trade-offs* tussen belangen gebaseerd op morele principes. Dat dit ook werkt is in de praktijk al bewezen, maar laat zich wellicht wat minder goed weergeven in elegante modellen.

Ten tweede is stakeholderinclusiviteit (want dat is in feite het deel van de stakeholdertheorie waar Jensen tegen ageert) wel het ultieme doel van de stakeholdertheorie, maar niet de eerste stap. Het proces begint in feite met het afleggen van verantwoording. Wat is er op tegen, zelfs in een winstmaximaliserende onderneming, om driedimensionaal (*Profit, People en Planet*) te rapporteren? Op deze wijze worden de stakeholders tenminste geïnformeerd over de mate waarin de onderneming haar belangen raakt (een belangrijke morele verplichting van elke onderneming). Jensen verwerpt met dit argument dus slechts een (radicaal) deel van de stakeholdertheorie.

Ten derde gebruikt Jensen een voorbeeld waarbij op een gegeven moment een keuze tussen de doelstellingen moet worden gemaakt. Maar het is nog maar de vraag of in de praktijk die keuze altijd gemaakt hoeft te worden. Vaak zal MVO samengaan met winstgevendheid. In bepaalde situaties is MVO zelfs een randvoorwaarde voor winstgevendheid. Als critici hier tegen in zouden brengen dat er dan geen sprake is van MVO maar van normaal winstmaximaliserend gedrag zijn we weer aanbeland bij de opmerkingen van Jeurissen en Van Luijk over het eigenbelang-aspect van MVO (zie “2.2.1 Verlicht eigenbelang?” in dit hoofdstuk).

2.4.1.2 Praktijkervaringen

Een tweetal ervaringen maakt duidelijk dat de eenduidige doelstelling die managers in de praktijk nodig zouden hebben volgens Argenti en Jensen helemaal niet gebruikt wordt als beslissingscriterium.

De constatering van Argenti dat gelukkig alle beslissing in het bedrijfsleven op basis van winstmaximalisatie worden genomen staat in schril contrast met de uitspraak van J.M. Hessels⁴³ vanuit zijn praktijkervaring⁴⁴:

“Economisten doet het dikwijls voorkomen of economische factoren continu ‘iets aan het maximeren zijn’. In ons dagelijks leven echter maximeren we niet. We zijn namelijk bezig met het vinden van het juiste evenwicht tussen vele uiteenlopende en conflicterende belangen waar we mee te maken hebben. [...] Het is geen kwestie van maximeren maar het is een kwestie van de juiste middenweg vinden, van optimaliseren.”

Een ander vooraanstaand auteur uit de praktijk is Arie de Geus, die een groot deel van zijn werkende leven *group planning coordinator* was van de planningsafdeling van Shell. De Geus is betrokken geweest bij een onderzoek naar de levensduur van ondernemingen, waarbij geconcludeerd werd dat de gemiddelde levensverwachting van een multinationale onderneming tussen de veertig en vijftig jaar ligt. De Geus stelt zichzelf de vraag waar deze vroegtijdige dood⁴⁵ door veroorzaakt wordt en komt tot de volgende conclusie (1997, p.3):

“...there is accumulating evidence that corporations fail because the prevailing thinking and language of management are too narrowly based on the prevailing

⁴³ Op het moment van de Limperg dag 1997 was de heer Hessels voorzitter van de hoofddirectie van Vendex International NV. Daarnaast vervulde hij een groot aantal commissariaten en bestuursfuncties en heeft hij gewerkt voor McKinsey, AKZO en was hij CEO van Deli Universal. (Bron: Inleiding Prof.dr. J. Klaasen RA)

⁴⁴ Hessels in: *Shareholder's value' of 'stakeholder's value*, Limperg Dag 1997, verslag onder redactie van Stichting Moret Fonds en Limperg Instituut, 1998; pp.12-13

⁴⁵ De dood is vroegtijdig ten opzichte van de levensduur die natuurlijk wordt verondersteld: twee à driehonderd jaar. Het onderwerp van onderzoek was in feite wat de kenmerken zijn van ondernemingen die wél die leeftijd bereiken. Opmerkelijk genoeg bleek winstgevendheid niet een van de kenmerken te zijn (al erkent De Geus dat het onderzoek wellicht de wetenschappelijke toets van betrouwbaarheid niet zou doorstaan).

thinking and language of economics. [...] Companies die because their managers focus on the economic activity of producing goods and services, and they forget that their organization's true nature is that of a community of humans. The legal establishment, business educators, and the financial community all join them in this mistake”.

Deze visies lijkt een stuk beter de dagelijkse realiteit van de manager te beschrijven dan de ‘achterkamertjesgeleerde’ visie van Argenti.

Nog afgezien van de vraag op grond van welke criteria managers in de praktijk beslissingen (moeten) nemen, valt er meer te zeggen over Argenti's bezwaar tegen de noodzakelijke ‘trade-off’ van belangen. Zoals hierboven gezegd is er per stakeholder best een set basisrechten aan te geven die de stakeholder mag verwachten van een onderneming, de literatuur spreekt hier ook over. Daarnaast moet de ethiek door middel van morele principes uitkomst bieden bij de beoordeling van de mate waarin verwachtingen gerechtvaardigd zijn. In hoofdstuk een is besproken welke mogelijkheden er zijn om dit op te lossen. Echter, de oplossing is misschien niet zo zwart-wit als een economisch theoreticus graag zou willen.

2.4.1.3 Empirisch onderzoek

Glunk en Wilderom (1998) hebben een empirische studie gedaan naar prestaties op meervoudige stakeholder domeinen. Zij concluderen (p.41):

“While critics of the stakeholder approach state that it is impossible for organizations to follow multiple performance goals simultaneously (Argenti, 1997), we were able to detect a group of professional service firms with a strong performance profile on multiple stakeholder domains.”

Zij erkennen dat de resultaten waarschijnlijk context-specifiek zijn, omdat eerder onderzoek niet een dergelijke groep bedrijven kon ontdekken. De context waarin stakeholder *performance* goed gedijt is er waarschijnlijk een waar (p. 41) “practical relevance and instrumentality of a stakeholder perspective is widely acknowledged and where the number of relevant stakeholders is fairly restricted”.

2.4.1.4. Vertegenwoordiging van stakeholders: baat het niet dan schaadt het niet?

Argenti maakt met zijn voorbeeld van de Duitse ondernemingen mijns inziens een aantal denkfouten. Allereerst staat niet op voorhand vast dat de verminderde winstgevendheid veroorzaakt wordt door de inspraak van werknemers. Argenti geeft hier ook geen (statistische) onderbouwing voor. Ten tweede concludeert Argenti wel erg snel dat de samenleving meer gebaat is bij het toewijzen van residuele opbrengsten aan aandeelhouders dan aan werknemers. Ook dit onderbouwt hij niet. Ten derde beoordeelt Argenti het succes van deze bedrijven uitsluitend vanuit financieel perspectief. Dit is vanuit zijn positie natuurlijk volstrekt rationeel, omdat hij zich anders schuldig zou maken aan datgene wat hij bestrijdt. Maar feit blijft wel dat dit een erg eenzijdige benadering is. Ten vierde voert Argenti dit voorbeeld ten onrechte aan als een geval waarin het stakeholderprincipe leidt tot verminderde financiële prestaties. Stakeholdertheorie gaat uit van inclusiviteit van *alle* stakeholders, niet alleen aandeelhouders en werknemers. De reden dat de theorie zich afzet tegen het stockholdermodel is juist de dominantie van beslissingsprocessen die de belangen van meerdere stakeholders raken door één enkele stakeholder (de aandeelhouder). Dat bezwaar blijft bestaan als er nog een stakeholder aan wordt toegevoegd. Het Duitse model van co-determinatie is een onvolledige toepassing van het stakeholdermodel.

2.4.2. Winstmaximalisatie, stupid!

Nu wat kanttekeningen zijn geplaatst bij de veronderstelling dat meervoudige doelstellingen niet werken, gaan we naar de volgende veronderstelling van Jensen, namelijk dat winstmaximalisatie dé doelstelling is. Dit baseert hij op de (deels impliciete) aannames dat winst gelijk staat aan maatschappelijke waarde, dat aandeelhouders het residuele risico lopen en managers als agent van de aandeelhouder (de principaal) een verantwoordelijkheid hebben om hun rendement te maximaliseren.

2.4.2.1 Winst is waarde?

Als een bedrijf winst maakt voegt het volgens Jensen per definitie waarde toe. Dit geldt evenwel alleen in de *afwezigheid* van marktmacht of externaliteiten. Jensen ontkent niet het bestaan van deze verstoringen van de vrije markt maar schuift deze af als overheidsverantwoordelijkheden. Dat is prima, alleen zolang die obstakels er nog zijn⁴⁶ is het niet logisch om voor te schrijven dat bedrijven maar vast moeten doen alsof ze weg zijn (Jeurissen, 2000). De problemen die duurzame ontwikkeling wil bestrijden zijn te belangrijk om hierop te wachten. Zie hiervoor ook “3.2 Realiteit van de vrije markt” (p.52). Bovendien is de gedachte dat winst gelijk staat aan maatschappelijke waarde wel wat simplistisch. Als er gesteld wordt: “als een onderneming met het verkopen van een product winst maakt is het marginaal economisch nut positief” is er weinig tegen in te brengen, *omdat dat per definitie zo is* in het micro-economische model. Maar wat is nut? Is nut gelijk aan (morele) waarde? Het zou te ver voeren om op deze plaats uitgebreid op dit thema in te gaan, maar ik sluit me aan bij de stelling van Kooij (2000) dat het nut van de economische analyse beperkt is en dat het nuttig kan zijn inzichten uit andere vakgebieden te betrekken bij analyse van vraagstukken als deze.

2.4.2.2 Wie loopt het residuele risico?

Het uitgangspunt dat aandeelhouders het residuele risico⁴⁷ lopen is cruciaal, omdat daarop de gevolgtrekking is gebaseerd dat een onderneming hen ter dienste moet zijn. In “2.2.3.2 Corporate governance volgens het economische stakeholder model” is al besproken dat Freeman en Evan een redenering hebben opgezet waarom het ‘residuele risico argument’ niet langer opgaat. Ook Margaret Blair (in: Clarkson, 1998) noemt een aantal redenen waarom aandeelhouders niet langer het residuele risico lopen.

Ten eerste zijn aandeelhouders al sinds lange tijd beperkt aansprakelijk en lopen ze per definitie alleen risico over hun geïnvesteerde vermogen. Daardoor wordt een deel van het residuele risico afgewenteld op bepaalde schuldeisers. Ten tweede zijn er voldoende technieken voor aandeelhouders om hun risico te spreiden⁴⁸. Ten derde hebben de aandeelhouders de beste mogelijkheid van alle stakeholders om hun belang te verkopen. Als er voor één “stake” een markt is die de volledige mededinging benadert dan toch zeker de aandelenbeurs. De aandeelhouder kan de onderneming dus aanzienlijk makkelijker ‘verlaten’ en doet ook veel minder bedrijfsspecifieke investeringen dan bijvoorbeeld een werknemer. Blair (in: Clarkson, 1998) voegt hier nog een redenering aan toe die parallel loopt aan die van Freeman en Evan. Aandeelhouders zouden alleen het residuele risico lopen in de theoretische situatie waarin *alle andere contracten van alle andere stakeholders* volledig zouden zijn. Dit lijkt niet het geval te zijn (p.62):

⁴⁶ Gezien het huidige politieke klimaat in bijvoorbeeld Nederland en de VS ziet het er niet naar uit dat het oplossen van deze zaken de hoogste prioriteit zal krijgen in de nabije toekomst.

⁴⁷ Het residuele risico is door Farm en Jensen (1983) gedefinieerd als (Blair in: Clarkson, 1998; p.68 fn.53): “...the risk of the difference between stochastic inflows of resources and promised payments to agents.”.

⁴⁸ Al blijven ze daarmee natuurlijk wel (een even groot deel van) het residuele risico lopen in elke onderneming waar ze in investeren (MN).

“If such arrangements were, indeed, the norm, it would not make any difference to employees, lenders, materials and equipment suppliers, dealers, communities, or other stakeholders if a corporation suffered losses and had to go out of business.”

De reden dat een liquidatie van een bedrijf geen probleem zou mogen zijn is dat (p. 62):

“...the inputs supplied by these other parties could be readily deployed at the same price or wages they had commanded in their service to the corporation or because the providers of these inputs were compensated in advance for any losses they might occur at such time.”

Opmerkelijk genoeg wijst Argenti zelf op de enorme negatieve impact van een *corporate collapse* (1976, pp.2-3):

“It ruins lives, destroys the health of its victims; it pushes them to the edge of suicide and beyond. It has always been so but each individual in our modern society is becoming so much ore dependent upon companies and other organizations that the misery of failure is now spread far and wide.”

De conclusie die hieruit getrokken moet worden is dat de contracten van andere stakeholders dus niet volledig zijn en dat aandeelhouders dus niet de enige partij zijn die de last van het residuele risico op hun schouders dragen. Vanzelfsprekend loopt de aandeelhouder wel een zeker risico. Maar zoals Van Dijck (2000) aangeeft laat een beloning hiervoor zich best verenigen met stakeholdertheorie (p.45): “In een pluralistische visie op de onderneming en haar vele stakeholders, is het juister aandeelhouders te beschouwen als investors die uit dien hoofde recht hebben op informatie en speciale relaties.”

2.4.2.3 The return of the agency argument

De critici wijzen er op dat de manager een agent is van de aandeelhouder. De aandeelhouder is eigenaar, de manager staat in zijn dienst en moet dus zorgen dat hij zijn principaal goed dient. Zo zijn de zaken immers geregeld sinds de scheiding van leiding en eigendom. Hier zijn verschillende argumenten tegen in te brengen.

Beperkt begrip van eigendom

Allereerst is het argument dat de aandeelhouder eigenaar is van de onderneming betrekkelijk. Hessels⁴⁹ zegt hierover: “Immers, ondernemingen bestaan steeds minder uit fysieke activa en steeds meer uit structuren van relaties, imago en medewerkers. Deze stellen de onderneming in staat meerwaarde voor de klanten te creëren.” Hier zou men wel tegenin kunnen brengen dat aandeelhouders de kosten betalen en de middelen opbrengen om de investeringen te doen in die immateriële activa en dus recht hebben op suprematie. Dat is echter iets te snel. Eigendom bestaat namelijk uit een bundel van rechten. In de woorden van Votaw (1965)⁵⁰:

“Property consists of a bundle of rights which the owner of property possesses with regard to some thing – rights to possess, use, dispose of, exclude others, and manage and control. The corporation concept divides this bundle of rights into several pieces. The stockholder gets the right to receive some of the fruits of the use of property, a fractional residual right in corporate property, and a very limited right of control. The

⁴⁹ Ibid. 44

⁵⁰ In: Blair (in: Clarkson, 1998)

rights to possess, use, and control the property go to the managers of the corporation.”

Het is dus weinig zinvol om nog te spreken van ‘de eigenaar’ aangezien de rechten zijn verdeeld. Bovendien is de redenering “de aandeelhouder is eigenaar en heeft dus recht op bestuur van de onderneming” een circulaire redenering: “To assume that we can know who property owners are, and to assume that once we have identified them their rights follow as a matter of course, is to assume what needs to be decided.”⁵¹. Merkwaardig genoeg geven zelfs Berle en Means, die vaak beschouwd worden de grondleggers van het *finance* model, ruimte voor het stakeholdermodel (Blair in: Clarkson, 1998; p.48): “.. a major issue that Berle and Means originally raised was whether shareholders in widely held companies should be given the same legal rights and protections as owners of other kinds of property. Their answer was no.” De reden hiervoor is dat aandeelhouders niet de verantwoordelijkheid kunnen dragen die gepaard gaat met volledig eigendom. Volgens Berle en Means (1932) geven aandeelhouders iets op als ze investeren in een onderneming (Berle en Means, 1932; p.355⁵²):

“The owners of passive property, by surrendering control and responsibility over the active property, have surrendered the right that the corporation should be operated in their sole interest, - they have released the community from the obligation to protect them to the full extent implied in the doctrine of strict property rights.”

Wie is de beste monitor?

Een tweede tegenwerping op Jensen’s agency argument is gericht op de bewering dat managers vanuit één bepaald belang aanspreekbaar moeten zijn, namelijk dat van de aandeelhouder. De aandeelhouder loopt immers het residuele risico en heeft dus de beste motivatie (*incentive*) om goed toezicht te houden op het management. Dat is echter nog maar de vraag. Iemand die voor zijn inkomen, gezondheid en arbeidsvoldoening afhankelijk is van het management van zijn werkgever heeft een goede reden om scherp toe te zien op het waarborgen van zijn belangen. De aandeelhouder zal het bedrijf monitoren vanuit zijn eigen belang. Dát wordt gewaarborgd in het stockholdermodel. Het argument van Jensen maakt niet overtuigend duidelijk waarom juist de aandeelhouder de aangewezen stakeholder is om toezicht te houden (met de bijbehorende beloning van recht op bestuur).⁵³ Stakeholdertheorie stelt voor iedere stakeholder op zijn eigen belang toe te laten zien. Als de mogelijkheid bestaat om je belang in de onderneming kenbaar te maken en de stakeholder maakt er geen gebruik van is het ook zijn eigen schuld als zijn belangen niet gewaarborgd zijn. Maar het management is verplicht om open te staan voor *gerechtvaardigde* belangen.⁵⁴

Meerdere principalen

Het management is inderdaad een agent van de aandeelhouder, dat ontkent de stakeholdertheorie ook niet. Stakeholdertheorie zegt alleen dat in feite de manager agent is van meerdere “stakeholder-principalen.” Volgens Donaldson bestaat er een (Jeurissen en Van de Ven, 2000; p.100)⁵⁵:

⁵¹ Joseph William Singer (1988) in Blair (in Clarkson, 1998).

⁵² In: Blair (in: Clarkson, 1998; p.48).

⁵³ In de klassieke economische theorie is de aandeelhouder de beste monitor omdat winst gelijk wordt gesteld aan waarde. Met andere woorden: monitoring van winstmaximalisatie leidt tot een maatschappelijk optimum. Zie “2.4.2.1 Winst is waarde?” voor een kanttekening hierbij.

⁵⁴ Voor een raamwerk om te bepalen wat gerechtvaardigd is zie “2.2.1 Een uitweg”

⁵⁵ Dit argument is afkomstig uit T. Donaldson, *Corporations and morality*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1982, p.36-57.

“impliciet sociaal contract tussen ondernemingen en samenleving, waarbij de vrijheid van ondernemen onder de voorwaarde staat dat de samenleving er uiteindelijk beter van wordt. Dit brengt volgens Donaldson voor een onderneming bepaalde maatschappelijke verantwoordelijkheden met zich mee, die zwaarder kunnen wegen dan de verantwoordelijkheid om zoveel mogelijk winst voor de aandeelhouders te behalen.”

Dit contract wordt vaak aangeduid met de populaire term *license to operate*. Verder uiten Jeurissen en Van de Ven (2000) als kritiek op Milton Friedman's eerder besproken artikel (pp.99-100):

“Friedman toont [...] niet overtuigend aan waarom een manager die kosten maakt omwille van maatschappelijk verantwoord ondernemen daarmee het vertrouwen van zijn aandeelhouders schendt. Managers beschikken over een ruim mandaat van de zijde van aandeelhouders om kosten te maken. Soms zijn die kosten direct te koppelen aan te verwachten inkomsten [...] maar niet altijd. [...] Niet inzichtelijk is waarom uitgerekend alle kosten die voortkomen uit maatschappelijke verantwoordelijkheid buiten die [tolerantie]marge zouden vallen. Waarom zou een morele legitimatie van bepaalde kosten voor aandeelhouders niet acceptabel zijn?”

Tot slot uit Friedman zelf nog een argument dat in sommige situaties kan worden ingebracht tegen het agent-principaal argument, namelijk dat een aandeelhouder het contract met de manager kan opzeggen door de manager te ontslaan. Dit is echter niet in alle systemen van corporate governance hetzelfde geregeld.

Paragraaf 3: Elegante modellen en de complexe realiteit

De kern van het conflict is eigenlijk gelegen in de vraag of men wel of niet gelooft in de onzichtbare hand van Adam Smith die maakt dat het vrije marktmechanisme leidt tot optimaal maatschappelijk welzijn. Als men dit wel gelooft is MVO fundamenteel verkeerd, omdat het bedrijfsleven dan overheidstaken op zich neemt, waarmee zij de maatschappij bepaald geen dienst bewijst. Als men dit niet gelooft ziet men een taak weggelegd voor het bedrijfsleven (samen met overheid en maatschappelijke organisaties) om bepaalde maatschappelijke problemen te lijf te gaan.

3.1 Organisatie van sociale doelstellingen

Friedman's theorie is dat bedrijven niet de aangewezen eenheden zijn om sociale doelen (anders dan welvaartscreatie) na te streven. Naar zijn (liberale) mening zouden aandeelhouders, werknemers of klanten zelf wel hun geld of tijd besteden aan het nastreven van deze doelen als ze dat wilden. In theorie is daar niet veel tegen in te brengen. Maar het probleem in de praktijk is dat er nu eenmaal problemen zijn waar een individu alleen geen zinvolle oplossing voor kan bieden. Een individu kan geen langdurig werklozen aan het werk helpen, milieuvervuiling voorkomen (althans niet op veel grotere schaal dan het kopen van navulverpakkingen en de auto laten staan) of mensenrechtensituaties verbeteren in ontwikkelingslanden. Een voor de hand liggende reactie hierop is dat dit taken zijn voor het collectieve instrument van een liberale maatschappij: de overheid. Hier kleven meerdere bezwaren aan. Helaas werken overheidsprocessen niet altijd even snel, terwijl bepaalde problemen urgent zijn. Friedman heeft principiële bezwaren tegen dit argument (1970):

“what is amounts to is an assertion that those who favor the taxes and expenditures in question [indirecte ‘belastingen’ die ontstaan als MVO de prijzen verhoogt, winsten of lonen verlaagt – MN] have failed to persuade a majority of their fellow citizens to be of like mind and that they are seeking to attain by undemocratic procedures what they cannot attain by democratic procedures.”

Deze tegenwerping lijkt weinig hout te snijden voor iedereen die weet hoe politieke processen werken. De democratie waar Friedman zo heilig in gelooft is een fabeltje. Op Europees niveau worden in onderhandelingen zaken uitgeruild. In de Verenigde Staten, de machtigste staat ter wereld, heeft het bedrijfsleven een dikke vinger in de politieke pap, zoals geïllustreerd door de recente beslissing om importheffingen op staal te introduceren. Politici willen over het algemeen graag herkozen worden en een effectieve manier om dat te bereiken is bepaalde belangengroepen tevreden te houden⁵⁶. Besluiten waar in feite de meerderheid van de bevolking achter zou staan, halen het niet omdat deze groeperingen moord en brand schreeuwen als hun belangen in het geding komen. Tot slot heeft de recente World Summit on Sustainable Development in Johannesburg van de Verenigde Naties weer laten zien dat de verdeeldheid in de politieke wereld veel te groot is om op afzienbare termijn te komen tot bestrijding van de twee grote problemen van deze tijd: ongelijke verdeling van welvaart en aantasting van de natuurlijke omgeving.

Jeurissen en Van de Ven (2000; p.117) noemen drie redenen waarom bedrijven wel degelijk een rol kunnen spelen bij het aanpakken van maatschappelijke problematiek:

1. Ondernemingen beschikken over “bijzondere hulpbronnen, zoals materiaal, kennis en mankracht, [...] die gewone burgers niet hebben”.
2. “Ten tweede is het bedrijfsleven reeds indirect bij veel maatschappelijke problemen betrokken omdat die het eigen functioneren aangaan”.
3. De overheid trekt zich terug uit “bepaalde terreinen van het maatschappelijk leven”.

Tot slot is het de vraag in hoeverre het efficiënt is om voor elk doel een nieuwe organisatie op te richten, zoals Argenti voorstelt.

3.2 Realiteit van de vrije markt

Jeurissen en Van de Ven (2000) zijn het in theorie met Friedman eens dat de belangrijke waarden van efficiëntie en vrijheid gewaarborgd zijn in een systeem van volledige mededinging. Helaas echter blijken in werkelijkheid “reële markten zelfs *bij benadering* niet te voldoen aan het ideaaltype van volledige mededinging.” (*cursivering* Jeurissen en Van de Ven). Oligopolies, toetredings-barrières, heterogene goederen, externe effecten en beperkte rationaliteit staan tussen de werkelijkheid en Friedman’s theoretische wereld. Dit heeft een belangrijke consequentie, namelijk (Jeurissen en Van de Ven, 2000; p.103):

“Wat niét opgaat is dat bedrijven binnen reële, onvolmaakte markten genoodzaakt zouden zijn om zich te gedragen zouden markten volmaakt zijn. Wat daarmee ook niet opgaat is dat bedrijven economisch gezien geen mogelijkheid hebben om zich sterk te maken voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.”

In paragraaf één hebben we reeds gezien dat de stakeholdertheorie wel degelijk rekening houdt met de economische realiteit door marktconforme strategieën te ontwikkelen. Het lijkt er op dat Friedman aanzienlijk minder oog heeft voor de neveneffecten van een vrije markt. In de woorden van McIntosh *et al* (1998; p.196):

⁵⁶ Over strategisch stakeholder management gesproken!

“The fact is that the unfettered market makes some people very rich, but also produces enormous disparities of wealth, and is not always economic with resources, be they people or the planet. Market efficiency does not necessarily mean environmental efficiency or the observance of human rights.”

3.3 De “kracht” van het kapitalisme: beauty contests

Argenti beweert dat het kapitalistische systeem niet kan functioneren zonder de mogelijkheid om bedrijven op basis van een eenduidige maatstaf (winst) te kunnen vergelijken. Hier kan allereerst de kanttekening bij worden geplaatst dat financiële indicatoren niet zo universeel interpreteerbaar en consistent zijn als Argenti beweert. Opmerkelijk genoeg constateert hij zelf in zijn boek *Corporate Collapse* (1976) dat ondernemingen maar liefst achttien manieren hebben om *creative accounting* toe te passen. Ook de recente boekhoudschandalen bij enkele zeer grote ondernemingen in de Verenigde Staten zijn een stille getuige van de begrafenis van dit argument. Verder worden investeringsbeslissingen niet (meer) alleen genomen op basis van financiële maatstaven, maar ook wordt een inschatting gemaakt van het risicoprofiel. Daarbij spelen maatschappelijke factoren een belangrijke rol. Argenti's benadering is – zoals al eerder gezegd – wel erg eenzijdig te noemen: Miss Universe wordt per slot van rekening ook niet alleen verkozen op basis van haar uiterlijk. Haar antwoord op de vraag wat ze zou kiezen als ze één wens mocht doen speelt ook een rol in het oordeel (toch?). Misschien heeft het idee dat aandeelhouders genoeg nemen met een ‘eenheidsworst’ wel zijn langste tijd gehad en wil de moderne (particuliere dan wel institutionele) aandeelhouder zijn beslissing baseren op een bepaalde wegingsfactor, gekoppeld aan meervoudige prestatie-indicatoren. Deze methode wordt bijvoorbeeld toegepast door SNS (Dijkstra, 2002).

Paragraaf 4: Conclusie: and the winner is...

In mijn opinie zijn de argumenten voor de tekortkomingen van de stakeholdertheorie niet overtuigend. Alles samengenomen denk ik dat de belangrijkste bijdrage die de critici hebben geleverd aan het denken over MVO een kritische noot is. Als we hun kritiek ter harte nemen is het beste advies om ‘maatschappelijk verantwoorde’ uitspraken te toetsen op hun argumenten en feitelijke betekenis of consequentie. De gulden middenweg is naar mijn mening om een evenwicht te vinden in de constellatie van de *Triple Bottom Line*. Een krukje van drie poten (*profit, people en planet*) blijft stevig staan, maar als één van de poten te kort is zakt het krukje scheef. Om nog maar te zwijgen van het gevolg als één of meer poten ontbreken....

Deel II Praktijkonderzoek “MVO in Fryslân”

Hoofdstuk één: Inleiding en methodologie

Inleiding

Voor mijn deel van het praktijkonderzoek heb ik vier interviews gehouden. De geïnterviewde personen hadden alle vier de functie van algemeen directeur van een middelgrote onderneming. Het is naar mijn mening interessant om te weten hoe juist mensen die aan de top staan van een onderneming van deze omvang denken over de maatschappelijke verantwoordelijkheid en rol in de samenleving van hun onderneming. Ondanks dat de ondernemingen met minstens 100 werknemers nog niet 1% van het totale aantal bedrijven in Nederland vormen (CBS Statline 2001) hebben zij een grote (regionale) maatschappelijke impact op het gebied van milieu, werkgelegenheid en welvaart.

De zeer grote ondernemingen in Nederland, beursgenoteerde multinationale ondernemingen, ondervinden veel invloed van publieke druk en zijn al geruime tijd bezig om bedrijfsprincipes en gedragscodes te formuleren, maatschappelijke jaarverslagen uit te geven en gesprekken te voeren met allerlei maatschappelijke groeperingen (Heine en Maatman 1998). Van de (in aantal dominante) groep kleine ondernemingen wordt geen voortrekkersrol verwacht op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De middelgrote ondernemingen zitten hier tussen in; ze drukken een grote stempel op de regio waar ze in opereren (i.c. Noord-Nederland) en ondervinden vooral publieke ‘belangstelling’ op regionaal niveau⁵⁷. In het kader van een onderzoek naar de positie van het ‘bedrijfsleven in het algemeen’ in de provincie Fryslân ben ik dan ook van mening dat dit een belangrijke groep is. Weliswaar geen representatieve graadmeter voor het totale Friese bedrijfsleven, maar wel een toonaangevende groep die kan werken als aanjager van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de provincie.

Methodologie

Het onderzoek is gehouden met behulp van gestructureerde interviews van 1 à 1½ uur aan de hand van vragenlijsten⁵⁸. De interviews zijn opgenomen op band en vervolgens uitgewerkt in een verslag, dat ter controle is voorgelegd aan de geïnterviewden. In verband met mogelijke gevoeligheid van informatie worden de namen van de bedrijven en personen niet genoemd en zijn de verslagen van de interviews vertrouwelijk⁵⁹. Ondanks de anonimiteit blijft het mogelijk dat er sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven. Bij elke geïnterviewde kan echter uit bepaalde antwoorden worden afgeleid dat men niet aarzelde de werkelijkheid te benoemen, zelfs niet als dit indruiste tegen ‘politieke correctheid’. De korte duur van de interviews vormde een belemmering om echt diepgaand onderzoek te doen, maar was wel voldoende om waardevolle informatie te verkrijgen. Het beperkte aantal interviews staat kwantitatieve analyse niet toe, waardoor ik dus op een vrij ‘softe’ wijze de resultaten van het onderzoek zal interpreteren. Bovendien moet er rekening mee gehouden worden dat de groep te benaderen bedrijven niet a-select is vastgesteld en dat er een positieve *bias* is in de zin dat het deelnemen aan een dergelijk onderzoek op zichzelf al iets zegt over de opvatting van maatschappelijke verantwoordelijkheid. De resultaten van dit onderzoek zeggen dus weinig over de stand van zaken in het Friese bedrijfsleven in het algemeen.

⁵⁷ In dit verband is het interessant om te wijzen op de risicokaart provincie Fryslân. Op deze kaart (gepubliceerd op www.fryslan.nl) zijn alle risicoveroorzakende bedrijven aangegeven met potentiële gevolgen van incidenten)

⁵⁸ De vragenlijsten zijn opgesteld m.b.v. Best Practices van het European Business Network for Social Cohesion (tegenwoordig CSR Europe) en Wheeler en Sillanpää (1997). Zie bijlage I voor de vragen.

⁵⁹ De bedrijven en bijbehorende directeuren worden aangeduid met A tot en met D.

Vanuit het perspectief van stakeholdertheorie werd gekeken naar de mate waarin de onderzochte bedrijven diverse stakeholders erkennen, openstaan voor interactie en integratie van hun belangen. Uiteindelijk is het de bedoeling om een conclusie te trekken over waar deze bedrijven (of de daarin werkzame personen in hun functie als werknemer/ manager) de grens trekken ten aanzien van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Bovendien wordt een koppeling gelegd tussen de theorie van het vorige hoofdstuk en de bevindingen uit het praktijkonderzoek.

Hoofdstuk twee: Resultaten

Na een inleiding over de activiteiten van het bedrijf begon het interview met een verkenning van het begrip stakeholder en de zogenaamde stakeholder map (zie “1.3 Verkenning van het stakeholder begrip”). Hier wordt een overzicht onder verstaan van alle partijen die de onderneming als stakeholder erkent en de relatie van de onderneming met die partijen. In de volgende paragrafen zal ik de bevindingen uit het onderzoek presenteren. Een overzicht van de resultaten is opgenomen in de tabellenbijlage.

Paragraaf 1: Stakeholder map

Alle ondervraagden zijn bekend met het begrip stakeholder (Tabel 5). Drie van hen definiëren het als een partij die een belang heeft bij de onderneming (in welke vorm dan ook), de heer C definieert het als een partij die een eigendomsbelang heeft bij de onderneming (de aandeelhouder). Elke ondervraagde erkent de aandeelhouder als stakeholder. Afgezien van de heer C erkent iedereen werknemers, (potentiële) klanten, leveranciers en de omgeving als stakeholder. De definitie van ‘omgeving’ verschilt per geïnterviewde. De heer A verstaat er de burens onder (omwonenden en bedrijven) en de gemeente (in eerste instantie alleen het overheidsorgaan en later in een bredere context van inwoners en instellingen in de vestigingsplaats). De heer B definieert ‘omgeving’ als samenleving in het algemeen en de heer D onderscheidt burgers van de vestigingsplaats, overheid en benoemt ook expliciet het milieu als stakeholder. Ook is gevraagd om aan te geven welke stakeholder welke prioriteit heeft voor de onderneming. Dit is eveneens weergegeven in Tabel 5, maar hier komt geen consistent beeld uit naar voren.

Op basis van deze gegevens kwalificeer ik het beeld dat de heren A,B en D van hun onderneming in de samenleving hebben als *The Managerial View of the Firm* (Freeman, 1984). In dit model onderhoudt de onderneming relaties met vier partijen: de eigenaren, klanten, werknemers en leveranciers. “The corporation is viewed as a resource-conversion entity, taking raw materials and converting them into products, with dollars measuring the transactions.” (Freeman, 1984; p.7). De omgeving vormt de grens van het systeem en wordt als het ware niet geïnternaliseerd. Ze wordt wel als stakeholder beschouwd, maar niet nader gespecificeerd.

Vervolgens heb ik gekeken naar wat men beschouwde als de belangen van de verschillende stakeholders. Dit is weergegeven in Tabel 6. Hieruit blijkt dat als belangrijkste ‘wensen’ van de stakeholders worden gezien: kwaliteit, continuïteit, werkgelegenheid, financieel rendement en duurzaamheid. Hierbij is duurzaamheid breed gedefinieerd als verantwoord milieubeleid, veiligheid en goede arbeidsomstandigheden. Duurzaamheid werd niet gezien als belang door de heer C, die de aandeelhouder ziet als enige stakeholder. Wel opvallend is dat de heer C aangaf dat de aandeelhouder werkgelegenheid belangrijk vindt. Dit hangt samen met het feit dat het een familiebedrijf is, waarbij van oudsher het bieden van werkgelegenheid een belangrijk doel is geweest. Voor wat betreft werknemers werden persoonlijke ontwikkeling en het verwezenlijken van ambities niet genoemd (m.u.v. de heer A), zoals genoemd in de theorie (zie “1.4.1 Dicht bij huis”). En voor klanten werd kwaliteit niet genoemd door de heren B en C, veiligheid van producten voor klanten werd niet expliciet genoemd en eerlijke informatieverschaffing over producten teneinde een goede afweging mogelijk te maken werd helemaal niet genoemd (zie voornoemde theorieparagraaf).

De groep stakeholders die wordt erkend door de heren A,B en D komt overeen met de categorie *Primary Social Stakeholders* zoals gedefinieerd door Wheeler en Sillanpää (1997). Aan de geïnterviewden heb ik gevraagd in hoeverre ze andere potentiële stakeholders erkennen. Het resultaat hiervan is weergegeven in Tabel 7. De heren A,B en D gaven aan andere (potentiële) stakeholders te zien als onderdeel van de omgeving, vertegenwoordiger van een stakeholder of spreekbuis van de omgeving. Opvallend hierbij is dat bij de groep “media en wetenschappers” de heren A en B stelden dat de media een stakeholder zijn voorzover ze een functie hebben voor de onderneming (i.p.v. een belang bij de onderneming).

Paragraaf 2: Stakeholder analyse

De volgende stap in het interview was het onderzoeken van de relatie met diverse (potentiële) stakeholders, ongeacht of de geïnterviewde de partij als stakeholder erkende. De resultaten zullen nu per stakeholder worden besproken.

2.1 Werknemers

De resultaten van de vragen met betrekking tot de positie van werknemers zijn weergegeven in Tabel 8. Bij de eerste vraag, op welke wijze(n) de werknemer zich op de hoogte kan stellen van zijn rechten, werd opvallend vaak verwezen naar reglementen. Bij doorvragen bleek het vaak te gaan om werkprocedures. Vanzelfsprekend hebben werknemers er belang bij dat procedures ten aanzien van bijvoorbeeld veiligheid goed gedocumenteerd zijn en nageleefd worden, maar dat is niet waar deze vraag op doelde. Ook werd vaak verwezen naar de (voor alle bedrijven met minstens 50 werknemers wettelijk verplichte) ondernemingsraad. Dit kan inderdaad een bron van informatie zijn, maar het doel was te achterhalen of de ondernemingen het belangrijk vinden dat werknemers op de hoogte zijn van hun rechten en dit uiten door de informatie zo toegankelijk mogelijk te maken. Er moet ook rekening mee gehouden worden dat werknemers deze informatie juist nodig kunnen hebben ingeval van een conflict met de werkgever. Het is dan belangrijk dat de werknemer niet afhankelijk is van bijvoorbeeld zijn directe leidinggevende om de benodigde informatie te krijgen. Goede middelen hiervoor zijn een vertrouwenspersoon, Intranet, CAO en arbeidsvoorwaarden uitdelen bij in dienst treden, en in sommige gevallen een afdeling personeelszaken.

Voor wat betreft het uiten van klachten is het belangrijk dat dit in een sfeer van vertrouwen kan. Als de klacht bijvoorbeeld gaat over de relatie met de leidinggevende, is het goed als er andere middelen zijn dan de lijnorganisatie om de klachten te bespreken. De meeste geïnterviewden gaven aan dat klachten meestal in de lijnorganisatie worden opgelost. De heren C en D gaven expliciet aan dat ‘hun deur open staat’ voor werknemers met klachten of problemen. Geen van de ondernemingen had een ombudsman, bedrijf B heeft echter wel een vertrouwenspersoon (zowel van de werkvloer als binnen het management). Bedrijf A heeft een klachtencommissie. Verder worden er bij de bedrijven A,B en D regelmatig functioneringsgesprekken gehouden, waarin klachten kunnen worden besproken. Er zijn geen structurele procedures voor de behandeling van klachten van werknemers, anders dan de procedures bij bedrijf B die voortkomen uit het kwaliteitssysteem.

Een manier om informatie te achterhalen over de reden van vertrek is een exit-interview. Bij bedrijf B,C en D worden deze gesprekken gehouden, maar alleen de heer B erkent duidelijk dat men dan vrijer kan spreken en meer open is over werkinhoud en –omstandigheden of –relaties. De gesprekken worden gevoerd door een personeelsfunctionaris, de directe leidinggevende of de algemeen directeur.

Bij twee bedrijven (A en B) wordt op een systematische wijze onderzoek gedaan naar de tevredenheid van werknemers. Bedrijf A doet dit jaarlijks (als aanvulling op de informatie uit werksituatiegesprekken, WSG) en bedrijf B doet tweejaarlijks een Periodiek Bedrijfskundig en Geneeskundig Onderzoek (PBGGO). Bedrijf C doet niets op dit gebied en bedrijf D heeft voor het laatst in 1998 onderzoek gedaan en heeft geen concrete plannen om in de nabije toekomst opnieuw de tevredenheid te onderzoeken.

Het informeren van het management over problemen, functioneren en tevredenheid van de werknemers is vaak geregeld door persoonlijke betrokkenheid van de algemeen directeur of doordat de personeelsmanager lid is van het management team.

2.2 Aandeelhouder

De aandeelhouder is een belangrijke stakeholder voor alle onderzochte bedrijven. Voor de heer C is het de enige, voor A en D de belangrijkste. Er wordt bij alle bedrijven regelmatig overlegd en gerapporteerd. In Tabel 4 is weergegeven wie de aandeelhouder(s) is/ zijn van de vier onderzochte bedrijven. Bedrijf C en D zijn familie-eigendom, waarbij C '100% Fries bezit' is en D 100% Amerikaans. De algemeen directeuren van deze bedrijven gaven beide aan dat dit een invloed heeft op de doelstellingen en beleid van de onderneming. Zo komt – zoals besproken in Paragraaf 1: Stakeholder map – de nadruk op werkgelegenheid bij bedrijf C voort uit de familietraditie en is bedrijf D gebonden aan de *corporate principles* van de Amerikaanse familie ten aanzien van omgang met mensen en milieu.

Voor wat betreft bijzonderheden valt op te merken dat de aandeelhouder in veel gevallen aangeeft dat de aandeelhouderswaarde op lange termijn het *leitmotiv* is (of dit wordt impliciet verondersteld). De heer A merkt in dit verband op dat maximalisatie van aandeelhouderswaarde niet de vanzelfsprekende doelstelling is bij alle beslissingen. Er moet altijd een afweging worden gemaakt tussen de diverse stakeholders. Bovendien kunnen de korte en lange termijn belangen van de aandeelhouder met elkaar in conflict zijn. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is volgens de heer A een ondernemingsvorm waar op de lange termijn ook de aandeelhouder bij gebaat is en die daarom op korte termijn best kosten of ergernis mag opleveren.

Verder zijn alle aandeelhouders actief betrokken bij het beleid van de onderneming, maar de heer C geeft aan dat er wel respect is voor de zelfstandigheid van het bedrijf: "Hij zit niet op mijn stoel". Bij bedrijf D verloopt het contact met de aandeelhouder via het hoofdkantoor in Amerika al kent de heer D de aandeelhoudersfamilie wel.

2.3 Klanten

Ten aanzien van de stakeholder klant heb ik gekeken naar drie aspecten: (de openheid voor en behandeling van) klachten, onderzoek naar klanttevredenheid en de integratie van belangen van klanten in de bedrijfsvoering. Het algemene beeld dat naar voren komt is dat openheid naar klanten en tegemoet komen aan hun belangen een grote rol speelt. Dit is natuurlijk geen verrassende conclusie, aangezien dat een belangrijke factor is voor succes van elk bedrijf. Deze resultaten bevestigen dat voor veel bedrijven klanten in feite de primaire stakeholder zijn.

Toegang tot het bedrijf voor de klant verloopt via de regulieren communicatiekanalen (telefoon, post, fax, e-mail). Daarnaast is bij bedrijf A een Extranet in ontwikkeling. Meestal is de vertegenwoordiger of projectleider het eerste aanspreekpunt bij klachten. Verder hebben alle vier bedrijven procedures die gecertificeerd zijn conform ISO normen (9000/9001) voor

de behandeling van klachten. Hiervoor is een afdeling of coördinator Quality Assurance (QA) aangewezen. De heer B gaf aan dat klanten van bedrijf B vrij mondig en kritisch zijn en zich bij hem persoonlijk melden als ze niet tevreden zijn. De heer C spreekt met klanten als hij er op bezoek komt en vond juist dat klanten niet snel genoeg actie ondernemen als ze ergens niet tevreden over zijn.

Alle vier bedrijven doen op enige manier onderzoek naar de tevredenheid van klanten. Bij bedrijf A is dat nog niet structureel, maar komt de nodige informatie binnen via de QA afdeling. Bedrijf B doet in twee van haar segmenten continu steekproeven (met insteekkaarten bij de producten of telefonisch) en in een ander segment Post Market Surveillance (wettelijk verplicht). Bedrijf C doet eens per drie jaar een enquête onder circa 60% van het Nederlandse klantenbestand. Dit dient niet alleen voor statistieken, ook worden individuele klachten zodoende opgespoord en afgehandeld. Bedrijf D houdt jaarlijks een enquête onder grote *accounts*. Altijd wordt er gerapporteerd aan het management en bespreekt het MT de resultaten.

De belangen van de klant worden vooral geïntegreerd door het achterhalen van de behoefte van de klant en het hierin (op zo goedkoop mogelijk wijze) voorzien. Verder geeft de heer B aan dat het van belang is om op de hoogte te blijven van voor de klant relevante ontwikkelingen ten aanzien van normen en richtlijnen om hier voorlichting over te kunnen geven.

2.4 Zakenpartners

De zakenpartners (i.c. leveranciers van grondstoffen/ producten of diensten) hebben hun aanspreekpunt bij de afdeling inkoop (en eventueel crediteurenadministratie voor wat betreft betaling van facturen). Er is bij sommige bedrijven sprake van een zekere mate van integratie: bij bedrijven B en C wordt er samengewerkt op het gebied van productontwikkeling en bij bedrijf B en D wordt er samengewerkt op het gebied van voorraadbeheer. Informele samenwerking in de zin van kennismakings- of gezamenlijke ontspanningsactiviteiten is bij geen van de bedrijven aan de orde. Alleen de heer A geeft aan dat er informeel wordt samengewerkt op het gebied van promotie van het 'techniekvak' in de regio Noord-Nederland. Alleen bedrijf B onderzoekt de tevredenheid van leveranciers door de relatie te betrekken in het halfjaarlijkse onderzoek onder leveranciers in het kader van de 'ISO-procedures'⁶⁰. Geen van de vier geïnterviewden kon aangeven op welke manier rekening wordt gehouden met belangen van leveranciers.

Vervolgens werd gevraagd of leveranciers worden gescreend op hun maatschappelijke gedrag ten aanzien van milieu, mensenrechten etc. Conform ISO normen worden leveranciers periodiek beoordeeld op kwaliteit (in brede zin). Bedrijf A controleert leveranciers op milieuvergunningen, bedrijf B controleert het gedrag van dienstenleveranciers ten aanzien van milieu (en geeft aan dat dat bij dienstenleveranciers als afvalverwerkers wettelijk verplicht is) en ook bedrijf D controleert of leveranciers een milieuzorgsysteem hebben dat gecertificeerd is conform de ISO 14001 standaard. Als dat niet het geval is, dient de leverancier een vragenlijst in te vullen.

⁶⁰ Gemakshalve noem ik de procedures 'ISO-procedures'. Het gaat feitelijk om procedures die beoordeeld worden door een verifiërende organisatie conform normen die door de International Organization for Standardization (ISO) zijn opgesteld. ISO is zelf geen controlerende instantie (www.iso.org).

Geen van de bedrijven controleert expliciet op gedrag ten aanzien van mensenrechten. De heren A,B en C geven aan dat het niet van toepassing is. Zij vinden dat ze er van uit mogen gaan dat hun leveranciers er verantwoord maatschappelijk gedrag op na houden omdat ze ze persoonlijk kennen, omdat ze in landen zitten waar je er op mag vertrouwen dat ze zich aan de regels houden (EU) of omdat ze er al een langdurige relatie mee hebben. De heer A zegt hierover “Wij kopen ongetwijfeld in China in. [...] Als onderneming hebben wij geen mening over de mensenrechtensituatie aldaar.” De heer A geeft aan dat bepalend is wat de persoonlijke overtuiging van medewerkers is en wat de wensen van de stakeholders zijn: “Als ik binnen wat alle stakeholders van mij verwachten en binnen mijn eigen persoonlijke overtuiging vind dat ik toch maar in Colombia moet gaan inkopen, dan koop ik in Colombia in.”

Hij wijst ook op het dilemma dat het niet voor de hand liggend is wat maatschappelijk gezien de beste beslissing is. Door wel in te kopen in een land waar mensenrechten geschonden worden kan een onderneming bijdragen aan de economische en zodoende ook sociale/maatschappelijke ontwikkeling van het land. Door niet in te kopen bij een producent die kinderen laat werken ontzegt de onderneming hen een kans op werk. Bedrijven die te maken hebben met deze situaties worden geconfronteerd met de vraag “wat is wijsheid?”.

Hierop aansluitend werd gevraagd naar de mening over het begrip ketenverantwoordelijkheid. Hier wordt onder verstaan dat een onderneming de verantwoordelijkheid op zich neemt voor het maatschappelijke gedrag van (de leveranciers van) haar leveranciers, m.a.w. voor een duurzame productie in de hele keten van het eindproduct. Dit is uiteraard geen juridische verantwoordelijkheid, maar een *statement* naar de buitenwereld dat de onderneming zich zal inzetten om haar leveranciers te wijzen op maatschappelijke issues of uitsluitend leveranciers zal kiezen die zich (middels een gedragscode) hebben geconfirmeerd aan bepaalde standaarden of richtlijnen⁶¹. Geen van de onderzochte bedrijven bracht dit concept in praktijk.

De heer A wees op de eigen verantwoordelijkheid van leveranciers en gaf aan dat er actie zou worden ondernomen als er uitwassen zouden worden geconstateerd. Bij bedrijven B en C is het geen structureel aandachtspunt. De heer D vindt het een concept dat “aan de basis goed is” maar lastig in de praktijk te brengen. Zijn onderneming wil niets te maken hebben met leveranciers die zich ‘maatschappelijk misdragen’ maar dat is niet altijd eenvoudig te achterhalen. De grondstoffen die bedrijf D inkoopt zijn standaard bulkchemicaliën, waarvan de herkomst niet eenvoudig traceerbaar is. Ook heeft de grondstof voor bedrijf D geen directe invloed op belangrijke *issues* als bijvoorbeeld voedselveiligheid. Net als de heer A (zie vorige alinea) wijst de heer D er op dat toepassing van ketenverantwoordelijkheid mensen hun enige wijze van bestaan kan ontzeggen. Het is dan de vraag wat een maatschappelijk verantwoorde keuze is.

2.5 Locale gemeenschap

De lokale gemeenschap is voor bedrijven A,B en D een stakeholder. Er wordt onder verstaan: de gemeente, inwoners, bedrijven, clubs en verenigingen en andere lokale organisaties. Met de vragen over deze stakeholder heb ik gekeken naar de openheid, betrokkenheid en bijdrage van de onderneming ten aanzien van de lokale gemeenschap.

⁶¹ Zoals de OECD richtlijnen voor multinationale ondernemingen, SA8000, ISO 14001, rapportage conform GRI of AA1000 richtlijnen etc.

Alle vier bedrijven staan open voor stages en bezoek van scholieren, vaak ter promotie van het technische vak. Bedrijf A heeft ook open dagen voor gepensioneerden, gemeentedelegaties of ter gelegenheid van nieuwbouw. Bedrijf C doet niet mee aan landelijke open dagen vanwege de hoge participatiekosten, terwijl bedrijf D meedoet aan de landelijke Open Chemiedag. Bedrijf D heeft tevens op eigen initiatief een presentatie gehouden in een buurthuis over de activiteiten en (uitbreidings)plannen van het bedrijf.

Geen van de vier bedrijven stimuleert medewerkers actief om vrijwilligerswerk te doen in de lokale gemeenschap. Er is geen sprake van beleid op dit gebied. Bij bedrijf A is er wel sprake van waardering voor vrijwilligerswerk en een flexibele opstelling ten aanzien van werktijden in dit kader. Bij bedrijf B, C en D staat vrijwilligerswerk duidelijk los van het werk en dient men dit in de vrije tijd te doen. De heer D geeft aan dat het in Amerika wel gebruikelijk is, maar dat men daar ook veel minder vrije tijd heeft.

Bedrijven A, C en D sponsoren in meer of mindere mate instanties in de lokale gemeenschap. Bedrijf B doet dit niet meer na een negatieve ervaring. Uitbreidingsplannen werden tegengehouden en de gemeente bleek weinig behulpzaam toen de toegang tot het bedrijf was afgesloten bij de aanleg van een nieuwe weg. Naar mening van de heer B heeft de investering in de relatie met de lokale gemeenschap geen draagvlak heeft opgeleverd. De heer D gelooft wel dat een bijdrage aan de lokale gemeenschap bijdraagt aan behoud van draagvlak. Dat openheid naar de lokale gemeenschap loont bleek al direct na de presentatie die bedrijf D hield voor buurtbewoners.

Datgene waar de heer B en D over spraken wordt in de theorie vaak aangeduid als de *license to operate*, ofwel een soort vergunning die een onderneming krijgt van alle stakeholders. Deze ‘vergunning’ wordt voorwaardelijk gegeven en kan door elke stakeholder als het ware worden ingetrokken als zij zich niet (meer) kan vinden in het beleid van de onderneming. Het idee is dat een onderneming door maatschappelijk verantwoord te ondernemen de vergunning kan behouden en daardoor op de lange termijn succesvoller zal zijn doordat zij met minder weerstand van haar stakeholders wordt geconfronteerd. De gevallen waar de heren B en D over spraken geven aan dat dit kan variëren en dat het voor een onderneming moeilijk te voorspellen blijft in hoeverre sponsoring bijvoorbeeld bijdraagt aan acceptatie van uitbreidingsplannen. Deze onzekere factor is naar mijn mening een reden voor veel ondernemingen om wel doelen in de lokale gemeenschap financieel te blijven steunen, al was het maar om ‘het zekere voor het onzekere te nemen’.

De bevindingen bij deze vier ondernemingen sluiten goed aan bij één van de conclusies van het KPMG onderzoek naar Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (2001) in de drie Noordelijke provincies. Daaruit kwam naar voren dat de ondernemingen in Noord-Nederland een sterke voorkeur hebben voor een ondersteunende rol boven een participerende rol. Met andere woorden: men wil wel betrokken zijn bij de maatschappij, maar niet op een actieve manier. Sponsoring wordt dan verkozen boven vrijwilligerswerk. De twee vormen van vrijwilligerswerk van Halley (KPMG, 2001; p.10) komen geen van beide terug bij de onderzochte bedrijven: er is noch sprake van

- *employee-led* vrijwilligerswerk, waarbij de werkgever het initiatief van werknemers volgt en vrijwilligerswerk steunt of uitdrukkelijk faciliteert (d.m.v. coördinatie, tijd, loon etc.), noch van
- *employer-initiated* vrijwilligerswerk, waarbij de werkgever het initiatief neemt en een vrijwilligersprogramma opstelt waaraan deelname in meer of mindere mate een verplichting vormt.

Bedrijf A probeert binnen redelijke grenzen rekening te houden met de wensen van de lokale omgeving en is ‘die grenzen nog niet tegengekomen’. Bedrijf B houdt sinds de incidenten geen rekening meer met de wensen van de lokale gemeenschap, omdat “gebleken is dat het een één-weg strategie is.” Bedrijf C en D proberen door zo min mogelijk overlast te veroorzaken en door goede milieuzorg rekening te houden met de wensen van de lokale omgeving. De heer D: “Eigenlijk mag men niet merken dat er een chemische fabriek staat.”

2.6 Maatschappelijke organisaties

Met de vragen over maatschappelijke organisaties wilde ik achterhalen hoe de bedrijven staan tegenover gesprekken met vakbonden, de milieubeweging en organisaties die zich inzetten voor de derde wereld of bepaalde goede doelen. In de Best Practices kwam ik veelvuldig vormen van partnerschap tegen, waarbij een onderneming zich samen met een maatschappelijke organisatie committeert aan een concreet doel. De onderneming verschaft geld, advies of mensen en de maatschappelijke organisatie brengt kennis in. Dit is in mijn ogen een zeer effectieve manier om bepaalde problemen in de maatschappij aan te pakken, omdat beide partijen doen waar ze goed in zijn. De instelling kent het werkveld maar ontbeert de middelen om problemen goed aan te pakken, terwijl de organisatie worstelt met haar rol in de samenleving en best geld of advies wil geven, maar niet weet waar ze moet beginnen. In dit kader wijs ik graag op het Centrum voor Bedrijf en Samenleving Fryslân (www.cbsf.nl), dat er naar streeft bedrijven en maatschappelijke organisaties met elkaar in contact te brengen.

De meeste geïnterviewden staan enigszins kritisch tegenover benadering door maatschappelijke organisaties. De vakbond neemt vaak een bijzondere positie in en wordt gezien als partij om rekening mee te houden. Verder gaven de heren A,B en C aan dat het afhankelijk is van de vraag en het onderwerp of ze er op in zouden gaan. De heer A bijvoorbeeld geeft aan dat de onderneming op het gebied van mensenrechten “niets te melden heeft.” Een dergelijke redenering geldt ook voor de heer B. De heer C zou zeer beperkt openstaan voor gesprekken met maatschappelijke organisaties. Het is voor hem belangrijk wie de initiatiefnemer is. Als dat een officiële instantie als de gemeente of Kamer van Koophandel is zou hij eerder meewerken dan bij rechtstreekse benadering door een maatschappelijke organisatie. De heer D staat open voor gesprekken en geeft aan dat maatschappelijke organisaties op verzoek het sociaal jaarverslag en het milieuverslag toegestuurd kunnen krijgen. Hij staat ook open voor verzoeken tot partnerschap, in tegenstelling tot de andere drie. De heer C staat er in principe niet open voor, terwijl het voor de heren A en B afhankelijk is van het onderwerp. Voor de heer B is het criterium dat het zinvol moet zijn voor een grotere groep (primaire) stakeholders. Voor geen van de bedrijven geldt dat maatschappelijke organisaties of hun belangen echt in de bedrijfsvoering worden geïntegreerd. Voor de heer A zijn het afgeleiden van zijn primaire stakeholders en voor de heer C zijn ze geen “item in de bedrijfsvoering”. De heer B geeft aan dat de samenleving als geheel wel wordt opgenomen in zijn beleidsplannen.

2.7 Media en wetenschappers

Ten aanzien van de stakeholder media zijn twee vragen gesteld. Allereerst is gekeken waar de media terecht kunnen voor verzoeken om informatie. In geen van de vier bedrijven is er een speciale functionaris voor de voorlichting van media. Bij bedrijf C is het de afspraak dat de algemeen directeur media te woord staat, terwijl bij bedrijf D de aanspreekpersonen voor veiligheid en milieu contactpersoon zijn. Bij bedrijven A en B kan de media via reguliere kanalen (net als alle andere stakeholders) terecht. De tweede vraag betrof de openheid van informatieverstrekking met name in delicate kwesties. Een belangrijke vraag is of een onderneming dan met informatie naar buiten komt die in het belang is van de gemeenschap

maar mogelijk het imago negatief kan beïnvloeden. De heer A en D benadrukten transparantie en gaven aan dat het tegen zou werken om relevante informatie achter te houden. De heer B vindt het riskant, maar zijn onderneming heeft in het verleden al eens een persbulletin uit laten gaan bij een grote reorganisatie. De heer C wijst er op dat er bepaalde grenzen zijn van openheid ten aanzien van bedrijfsinformatie, maar in het geval van algemeen belang (zoals bij milieuproblematiek) zou er zeker open worden gecommuniceerd.

Over wetenschap werd gevraagd of de onderneming haar medewerking verleent aan onderzoek. Alle vier ondernemingen doen dat in principe wel, al maken zij vaak een voorbehoud dat het moet passen binnen het bedrijfsbelang en –imago.

2.8 Bedrijfsschappen en concurrenten

Bedrijfsschappen zijn belangengroeperingen van organisaties met een bepaalde bedrijfsactiviteit. Er werd eerst gevraagd in hoeverre de ondernemingen zich (actief) inzetten voor het bedrijfsschap. Bedrijfsschappen zijn bij uitstek de plaats om samen te werken met concurrenten. Dit zou een goede manier zijn om gezamenlijk bepaalde maatschappelijke problemen te bestrijden zonder de concurrentiepositie te schaden. Er werd dan ook gevraagd in hoeverre de ondernemingen openstaan voor samenwerking met concurrenten indien dat maatschappelijke voordelen oplevert.

Bedrijven A en B zetten zich niet (meer) actief in voor het bedrijfsschap om verschillende redenen, bedrijven C en D zetten zich in het kader van een bedrijfsschap in voor gezamenlijk onderzoek. Met name bedrijven A, C en D erkennen dat samenwerking met concurrenten in het kader van een bedrijfsschap een goed middel kan zijn zoals hiervoor beschreven. De samenwerking richt zich dan op gezamenlijk onderzoek op milieugebied. De heer B wijst er op dat eenzijdige inzet in een bedrijfsschap juist weer een concurrentienadeel oplevert, omdat de concurrent diezelfde tijd kan investeren in zijn bedrijf.

2.9 Milieu

Over het milieubeleid werd op drie niveaus gevraagd: het openbaar afleggen van verantwoording door middel van een milieuverslag, het registreren en continu reduceren van de *impact* op het milieu door middel van een milieuzorgsysteem en het gevoel van verantwoordelijkheid voor de natuur en diersoorten.

De antwoorden over de openbare verantwoording lopen zeer uiteen. Bedrijf D geeft een milieuverslag uit dat zonder meer openbaar is, de heer C weet niet of er een milieuverslag gemaakt wordt, bedrijf B doet niet meer dan de wettelijke verplichting en bedrijf A moet volgens de heer A voor de gemeente een milieuverslag maken maar weet niet of het daarmee openbaar is.

Alle vier de bedrijven hebben een milieuzorgsysteem. Volgens de heer A is het verplicht voor zijn onderneming, volgens de heer B niet (in elk geval niet voor bedrijf B). De heer B geeft wel aan dat registratie van afvalstromen verplicht is. Dat geldt ook voor bedrijf C. Bedrijf D heeft een milieuzorgsysteem conform de ISO 14000 standaard.

Het verantwoordelijkheidsgevoel voor natuur en diersoorten is alleen bij bedrijf D expliciet aanwezig, mede vanuit de *corporate principles*. De heer A vindt dat de markt er om moet vragen en dat de onderneming er op zichzelf geen mening over heeft. De heer B vindt het niet van toepassing en de heer C voelt de verantwoordelijkheid niet bewust.

2.10 Internationale gemeenschap

Alle onderzochte ondernemingen zijn multinationalaal in de zin dat ze inkopen en/of verkopen buiten Nederland. Met de vragen in deze categorie wilde ik achterhalen in hoeverre er gekeken wordt naar de situatie op het gebied van mensenrechten, armoede en algemene maatschappelijke ontwikkeling in de landen waar de bedrijven zaken doen, direct of indirect.

De eerste vraag (zie 8.11 op Bijlage I) hing nauw samen met de vraag of leveranciers worden gescreend op hun maatschappelijke gedrag. Bedrijf A kijkt niet naar mensenrechtensituaties in de landen waar ze direct of indirect samen doet. Aan de verkooptant geldt dat er vooral zaken gedaan wordt met landen waar arbeidskosten hoog zijn (aangezien de producten van bedrijf A handelingen automatiseren). Bij de inkoop geldt de paradox die is besproken bij de stakeholder ‘zakenpartners’. Bij bedrijf B zijn mensenrechtensituaties volgens de heer B niet van toepassing aangezien ingekocht wordt in de EU. Bedrijf C heeft geen zicht op de herkomst van materialen of producten die zij inkoop. Aan de verkooptant houdt de onderneming zich aan de richtlijnen van de Nederlandse overheid. Als die toestaan om zaken te doen met een bepaald land zal bedrijf C niet zelf nog gaan beoordelen of ze daar wel of niet wil verkopen.

Ten tweede werd gevraagd in hoeverre de onderneming zich verantwoordelijk voelt om een bijdrage te leveren aan de sociaal-economische ontwikkeling van de bevolking in de landen waar ze zaken doet. De heer A benadrukt nogmaals dat ‘de onderneming’ hier geen verantwoordelijkheid voor voelt, maar dat dit aan de waarden van individuele medewerkers en de belangen van stakeholders is. De heer B geeft aan zich verantwoordelijk te voelen om betaalbare oplossingen te bieden en hanteert in ontwikkelingslanden een andere winstdoelstelling. De heer C vindt dat de onderneming door levering van producten die een milieutechnisch doel dienen automatisch een bijdrage levert. Dit gebeurt niet tegen een lagere winstmarge omdat er voldoende subsidies beschikbaar zijn. Het concern waar bedrijf D onder valt creëert kansen, “gaat overal netjes met mensen om” en hanteert altijd haar eigen standaarden. De bijdrage van bedrijf D zelf is vrij beperkt.

2.11 Duurzame ontwikkeling

De laatste vraag van het interview betref de rol die de geïnterviewde voor zijn onderneming ziet in het streven naar Duurzame Ontwikkeling. Hierbij werd de (veel geciteerde) definitie van de VN Commissie onder leiding van Gro Harlem Brundtland gehanteerd (zie Bijlage I). Het antwoord op deze vraag zegt veel over de verschillen tussen de bedrijven qua visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het was voor de geïnterviewde als het ware een gelegenheid om vrij te spreken en te benadrukken wat in zijn ogen belangrijk is over dit onderwerp.

De heer A kan zich goed vinden in de definitie van Duurzame Ontwikkeling en de onderneming voelt zich verantwoordelijk om zich hiervoor in te zetten.

De heer B vindt dat het voor zijn onderneming geen enkele zin heeft om ‘roomser dan de paus’ te zijn. De maatschappelijke status en de werknemers zijn er niet bij gebaat dat de onderneming dat wel is en daardoor geen producten meer verkoopt in haar markt. De onderneming ontwikkelt op duurzame wijze producten van hoogwaardig materiaal. In bepaalde segmenten selecteert de klant nu eenmaal op prijs, dat is een praktisch gegeven waar de onderneming niet aan voorbij kan gaan. De onderneming doet wat zij kan binnen het krachtenspel, met name duurzame productontwikkeling. Bij een bepaald product wordt een stakeholderanalyse toegepast om een product te ontwerpen met weinig slijtage en een lage onderdelenbehoefte. Dat betekent wel dat het minder ‘fancy’ is dan het product van de concurrent, die meer milieubelastende technieken gebruikt. De crux van MVO ligt volgens de heer B echt bij continuïteit, dus ook bij winstgevendheid.

De heer C vindt dat andere partijen verantwoordelijk zijn om duurzame ontwikkeling te realiseren. Het product dat bedrijf C produceert is milieuvriendelijk aangezien de grondstof (staal) het meest recyclebare product is dat bestaat. Kunststof geeft meer maatschappelijke problemen op lange termijn, maar is wel goedkoper. Dit is een commerciële keuze die bedrijf C soms zal moeten maken. Zeker geldt dit bij de in Europees verband verplichte openbare aanbesteding door overheden, aangezien het dan de prijs is die telt. Deze prijsdruk dwingt

bedrijf C er toe om voor kunststof te kiezen. “De klant zegt wel dat hij duurzame ontwikkeling wil, maar dat wil hij niet, want hij besteed openbaar aan. De duurzaamheid wil de klant niet betalen.”, aldus de heer C. Marktwerking beperkt de mogelijkheden voor bedrijf C om een bijdrage te leveren aan duurzame ontwikkeling.

De heer D vindt dat duurzame ontwikkeling een zaak is van iedereen, maar als niemand het voortouw neemt gebeurt er niets. De heer D vindt verantwoordelijkheid afschuiven op de overheid ook “tamelijk goedkoop”. De rol voor bedrijf D ligt in het op milieuvriendelijke manier voorzien in de behoefte naar haar product. Weliswaar is er dan sprake van een productieproces waarbij gebruik wordt gemaakt van uitputbare bronnen maar deze wijze van produceren is in elk geval verantwoord dan sommige alternatieve methodes.

Paragraaf 3: Conclusie

3.1 Bijt nooit de hand die je voert

Uit het praktijkonderzoek is gebleken dat de geïnterviewde ondernemers een vrij nauwe interpretatie van het stakeholder begrip hanteren. Over het algemeen scharen zij alleen primaire stakeholders als werknemers, aandeelhouders, klanten en de omgeving hieronder. Het stakeholderprincipe wordt in deze ondernemingen niet toegepast in de mate en vorm waarin de theorie het suggereert. De invulling van het begrip is van een vrij primaire aard en legt de nadruk op die groepen die essentieel zijn voor de continuïteit van de onderneming. De relaties met klanten zijn derhalve het best ontwikkeld, zoals blijkt uit de nadruk die alle bedrijven leggen op kwaliteit. Alle vier bedrijven hebben kwaliteitsprocedures die gecertificeerd zijn conform ISO normen. Alle bedrijven onderzoeken ook systematisch de tevredenheid van klanten. Meestal worden de klanten qua ontwikkeling van de relatie gevolgd door werknemers. Deze zijn uiteraard van groot belang voor het leveren van de kwaliteit. De aandeelhouder drukt zijn stempel duidelijk op deze ondernemingen en bepaalt (soms expliciet, soms impliciet) de grote lijnen van het beleid en de visie op de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Qua omgeving wordt de nadruk gelegd (als er visie of beleid bestaat ten aanzien van deze stakeholder) op de lokale gemeenschap. Meestal staan bedrijven open voor scholieren etc., ook om het aanbod van vakbekwame medewerkers in de regio op lange termijn te waarborgen. Sommige bedrijven sponsoren, maar geen van de vier bedrijven stimuleert haar medewerkers om vrijwilligerswerk te doen.

3.2 Grenzen aan morele maatschappelijke verantwoordelijkheid

Een invulling geven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid in een bredere context stuit op een aantal belemmerende factoren.⁶²

- een gevoel dat leveranciers eigen verantwoordelijkheid hebben;
- het idee dat veel (abstracte) stakeholders niet van toepassing zijn voor het bedrijf;
- onduidelijkheid over wat nu de juiste beslissing is bij dilemma's ten aanzien van ketenverantwoordelijkheid en mensenrechten;
- de overtuiging dat dialoog met maatschappelijke organisaties niet zinvol is, omdat zij vertegenwoordigers zijn van primaire stakeholders.
- de overtuiging dat de mogelijkheden om 'meer te doen' ernstig beperkt worden door marktwerking (openbare aanbesteding, prijsdruk).

Het is moeilijk aan te geven waar de grens van het morele verantwoordelijkheidsgevoel ligt bij de onderzochte ondernemingen, omdat de werkelijke acties nog niet zeggen waar een

⁶² Deze factoren speelden bij de verschillende bedrijven in verschillende mate een rol

onderneming zich verantwoordelijk voor voelt. De indruk die ontstaat is dat voor de onderzochte ondernemingen de morele verantwoordelijkheid inhoudt: je houden aan de bepalingen van de wet en goed zorgen voor mensen en milieu dichtbij de onderneming. Dit uit zich in de overtuiging dat de rol van bedrijven bij duurzame ontwikkeling met name gelegen is in milieuvriendelijke productie van iets waar de markt om vraagt. Een koppeling tussen ambitieuze milieudoelstellingen en marktkansen (zoals de eco-efficiency benadering voorstelt) wordt niet gelegd. De invulling van de *people* dimensie van de *Triple Bottom Line* beperkt zich tot de werknemers en in sommige gevallen de lokale omgeving. De wat radicalere interpretatie van het stakeholderconcept wordt door de geïnterviewden niet gedeeld.

3.3 Theoretische benoeming van praktijkbevindingen

Het theoretisch spectrum dat in het voorgaande deel is besproken wordt samengevat in Tabel 3:

Auteur	Model	Interpretatie	Stelling	Interview
Friedman, Argenti	Stockholder	Eng	Winstmaximalisatie leidt tot optimale bijdrage aan maatschappij	A,B,C,D
Jensen	Stockholder	Breed	Combinatie van waardemaximalisatie met stakeholderstructuur is optimale strategie	(A,B,C,D)
Freeman	Stakeholder	Eng	Het stakeholderconcept is waardevol om de omgeving te analyseren en te anticiperen op veranderingen	
Jeurissen	Stakeholder	Breed	Organisaties hebben een morele verantwoordelijkheid ten aanzien van meerdere stakeholders	(D)
Wheeler & Sillanpää, McIntosh, Clarkson	Stakeholder	Breed	Organisaties moeten hun waarde voor stakeholders maximaliseren	

Tabel 3: samenvatting theoretische visies

Hoe kunnen we – gewapend met deze theoretische visies in het achterhoofd – de praktijkvisies van de heren A,B,C en D karakteriseren? Dit is geen eenvoudige klus, omdat er in de interviews niet expliciet is gefilosofeerd over de rol van de onderneming in de maatschappij. Niettemin duiden de antwoorden wel in een bepaalde richting of zijn elementen van redenties herkenbaar.

De expliciete redenering dat winstmaximalisatie leidt tot een optimale bijdrage van de onderneming aan de maatschappij komt bij geen van de ondernemers terug. Er is wel één geïnterviewde (de heer C) die alleen de aandeelhouder erkent als stakeholder, maar hij stelt winstmaximalisatie niet boven alles. De primaire doelstellingen zijn voor hem continuïteit en creatie van werkgelegenheid. De opvatting van alle geïnterviewden over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van hun ondernemingen ten aanzien van haar stakeholders is toch in deze visie geplaatst, omdat de interpretatie van het stakeholderconcept – zoals gezegd – vrij eng is. Bovendien duidt het algemene beeld dat uit de interviews naar voren komt er op dat de ondernemingen een zeer hoge prioriteit toekennen aan winstmaximalisatie.

Michael Jensen en Edward Freeman hebben iets gemeen dat ook in de interviews terugkomt, namelijk de overtuiging dat het tevreden houden van stakeholders een randvoorwaarde is voor (financieel) succes. Jensen richt zich hierbij meer op de ‘kernstakeholders’ als klanten en

werknemers, die een directe impact (kunnen) hebben op het succes van de onderneming. Hierop aansluitend blijkt economisch realisme een belangrijk thema in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De markt biedt een bepaalde ruimte voor MVO, al moet hierbij wel opgemerkt worden dat de minimale strategieën die Jeurissen en Van de Ven (2000) voorstellen bij felle concurrentie nog niet ten volle benut worden door de onderzochte bedrijven (zie Tabel 2 op p.29). In onze tabel 3 hebben wij de ondernemingen A, B, C en D er daarom tussen haakjes ingezet. Er kan meer verantwoording worden afgelegd (alleen bedrijf D heeft al een openbaar milieuverslag) en meer worden ondernomen in samenwerkingsverbanden. Zodoende kan maatschappelijke winst worden behaald met behoud van het *level playing field*. De ene onderzochte onderneming zet zich hier meer voor in dan de andere.

Van de sociale functie van het begrip stakeholder, zoals gehanteerd door Clarkson, Wheeler en Sillanpää en McIntosh *et al* is in dit onderzoek weinig aangetroffen. Dit geldt ook voor de bedrijfsethische benadering van Jeurissen. Enkel bij bedrijf D zijn wat elementen terug te vinden van morele verantwoordelijkheid in het kader van de *corporate principles* en de toepassing daarvan (ook hier een vermelding tussen haakjes). Geen van de algemeen directeuren wekte de indruk dat op een systematische wijze in kaart is gebracht welke morele verantwoordelijkheid de onderneming heeft in het raken van gerechtvaardigde belangen van stakeholders.

Over het algemeen sluiten de bevindingen goed aan bij het beeld van het onderzoek Maatschappelijk Betrokken Ondernemen dat KPMG hield in 2001 onder bedrijven in de drie Noordelijke provincies. Dit beeld is samen te vatten in één zin: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wordt van belang geacht, maar er is nog geen sprake van geïntegreerd beleid en er wordt bij voorkeur gekozen voor een passieve, ondersteunende rol met ad hoc acties.

Literatuur

- Argenti, John, 1976. *Corporate Collapse – the causes and symptoms*. London: McGraw-Hill.
- Argenti, John. “Stakeholders: the Case Against”, *Long Range Planning*, Vol.30, No.3, 442-445, 1997.
- Bosch, Frans A.J. van den, Cees B.M. van Riel, *Buffering and Bridging as Stakeholder Strategies of Firms: A Managerial Perspective*, Erasmus Management Report, No. 287, 1996.
- Clarkson (red.), Max B.E, 1998. *The Corporation and Its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*. Toronto: University of Toronto Press. Met bijdragen van Margaret Blair, Archie B. Carroll en Juha Näsi.
- Cramer, Jacqueline M., 1999. *Op weg naar duurzaam ondernemen: koppeling van milieu en markt*. Den Haag: SMO.
- Cramer, Jacqueline M., 2001. *Duurzaam in zaken*. Assen: Van Gorcum.
- Dijck, Jules J.J. van, 2000. *Ondernemen tussen vermaatschappelijking en vermarkting*. Dongen: Pijnenburg vormgevers en uitgevers.
- Dijkstra, Theo K. “Measuring ‘sustainability’ at SNS Asset Management: a robust and pragmatic approach” , *Economisch Magazine*, nr. 3, juni 2002. Groningen: Economische Faculteitsvereniging.
- European Business Network for Social Cohesion, *Best practices on Corporate Social Responsibility*.
- Freeman, Edward R., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield: Pitman Publishing.
- Friedman, Milton, 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Friedman, Milton. “The social responsibility of business is to increase its profits”, *The New York Times Magazine*, 13 september, 1970.
- Geus, Arie de, 1997. *The living company*. Boston: Harvard Business School Press.
- Glunk, Ursula, Celeste P.M. Wilderom, *High performance on multiple domains: operationalizing the stakeholder approach to evaluate organizations*, Center for economic research discussion paper, No. 9887, 1998.
- Hummels en Karssing: zie Jeurissen (red.), 2000.
- Janssen Groesbeek, Marleen, 2001. *Maatschappelijk ondernemen: theorie, praktijk, instrumenten*. Amsterdam/ Antwerpen: Business Contact.

Jensen, Michael C., "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 4, No. 3, Fall 2001, 8-21. (Te downloaden van Social Science Research Network: <http://papers.ssrn.com/abstract=220671>).

Jeurissen (red.), Ronald J.M., 2000. *Bedrijfsethiek: een goede zaak*. Assen: Van Gorcum & Comp. Met bijdragen van Harry Hummels, Edgar Karssing en Bert van de Ven.

Kolesar, Martin, Klaas Markvoort, Michiel Nijboer, Kim Roelofs, 2002. *Determinants of Corporate Social Performance: position in the supply chain, industry and size*.

Kolk, Ans, Rob van Tulder, Carlijn Welters, *International codes of conduct and corporate social responsibility: content and context of a new wave in voluntary regulation*, Erasmus Management Report, No. 10, 1999.

Kooij, Jurriaan P., *De beperkingen van de economische analyse*. Logepeper Creative Destruction, 3 oktober 2000.

KPMG Ethics and Integrity Consulting, *Maatschappelijk Betrokken Ondernemen: Dat doe je niet voor niets*, Groningen, 2001.

McIntosh, Malcolm, Deborah Leipziger, Keith Jones, Gill Coleman, 1998. *Corporate citizenship: successful strategies for responsible companies*. London: Financial Times Management.

Organization for Economic Cooperation and Development, 1999. *Foreign direct investment, development and corporate responsibility, Proceedings of the Paris OECD conference, september 1999*.

Sijtsma, Frans J., Martijn Broekhof, Michiel Nijboer, "Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: de kern van de zaak", *Spil* 187-188, 2002 (nog te verschijnen).

Stichting Moret Fonds, *Limperg Dag 1997: 'Shareholder's value' of 'stakeholder's value'?*, 1998.

Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling, *Jaarverslag VBDO 2001*.

Wempe, J., M. Kaptein, 2000. *Ondernemen met het oog op de toekomst: integratie van economische, sociale en ecologische verantwoordelijkheden*. Den Haag: SMO.

Wheeler, David, Maria Sillanpää, 1997. *The stakeholder corporation – a blueprint for maximizing stakeholder value*. London: Pitman Publishing.

World Commission on Environment and Development, 1987. *Our Common Future*. Oxford/New York: Oxford University Press.

BIJLAGEN

- A. Vragenlijst interviews
- B. Tabellen samenvatting resultaten interviews

BIJLAGE A: Vragenlijst interviews

- 1 Kunt u kort uitleggen wat de activiteiten zijn van deze onderneming?
- 2 Wat is uw functie binnen deze onderneming?
- 3 Bent u bekend met het begrip ‘stakeholder’?
- 4 Wie zijn naar uw mening de stakeholders van uw onderneming?
- 5 Wat zijn naar uw mening de belangen van die stakeholders bij uw onderneming?
- 6 Hoe verschillen voor u die belangen onderling qua prioriteit?

- 7 Deze vraag is bedoeld om inzicht te krijgen in het gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid van uw organisatie t.a.v. alle mogelijke stakeholders. In concreet gaat het om de volgende vragen:
 - Op welke wijze wordt stakeholders gelegenheid gegeven informatie in te winnen over of inspraak te hebben in uw onderneming (op het voor hun relevante gebied) ?
 - Op welke wijze probeert uw onderneming inzicht te krijgen in de visie van stakeholders op uw bedrijf?
 - Op welke wijze probeert u de belangen van stakeholder te integreren in de bedrijfsvoering?

- 7.1 Werknemers:
 - kunnen zij zichzelf op de hoogte stellen van hun rechten dmv website, brochure, HRM/ management etc?
 - kunnen ze met klachten (anoniem) terecht bij een ombudsman/ het management/ een HRM functionaris?
 - is er een structurele manier om klachten of suggesties van medewerkers te behandelen?
 - bieden functioneringsgesprekken gelegenheid om problemen te bespreken?
 - worden er gesprekken gevoerd met werknemers die het bedrijf verlaten?
 - wordt er systematisch onderzoek gedaan naar de tevredenheid van werknemers?

- 7.2 Investeerders (o.a. aandeelhouders):
 - kunnen zij via internet, telefoon of per post klachten of suggesties doorgeven?
 - worden de vragen en suggesties die tijdens een aandeelhoudersvergadering worden geuit structureel bewaard en behandeld?
 - worden investeerders actief uitgenodigd hun visie op het bedrijf te geven door middel van bijvoorbeeld enquêtes?
 - op welke wijze probeert u de belangen van investeerders te integreren in de bedrijfsvoering?

- 7.3 Klanten:
 - kunnen zij via internet, telefoon of per post klachten of suggesties doorgeven?
 - zijn er structurele procedures voor de afhandeling van klachten en suggesties?
 - wordt er systematisch onderzoek gedaan naar de tevredenheid van klanten?
 - op welke wijze probeert u de belangen van klanten te integreren in de bedrijfsvoering?

- 7.4 Zakenpartners (o.a. leveranciers):
 - kunnen zij via internet, telefoon of per post klachten of suggesties doorgeven?
 - hebben zij eenvoudige toegang tot het bedrijf via een contactpersoon?
 - wordt er actief samengewerkt door middel van gezamenlijke activiteiten (zowel informeel als formeel)?
 - wordt er systematisch onderzoek gedaan naar de tevredenheid van zakenpartners?
 - op welke wijze probeert u de belangen van zakenpartners te integreren in de bedrijfsvoering?
 - worden zakenpartners gescreend op hun maatschappelijke gedrag (t.a.v. bijvoorbeeld milieu en mensenrechten)?
 - hoe staat u tegenover het concept ketenverantwoordelijkheid; dit houdt in dat uw verantwoordelijkheid op zich neemt voor het maatschappelijke gedrag van uw leveranciers en zakenpartners?

- 7.5 Locale gemeenschap (scholen, omwonenden bedrijfspand, clubs en verenigingen, burgers vestigingsplaats):
 - kunnen zij via internet, telefoon of per post klachten of suggesties doorgeven?
 - zijn er open dagen of rondleidingen voor belangstellenden?
 - staat uw bedrijf open voor scholieren en studenten die u benaderen voor stages of opdrachten?

- worden medewerkers gestimuleerd om vrijwilligerswerk te doen in de gemeenschap?
- levert u een bijdrage aan de lokale gemeenschap d.m.v. (financiële) middelen, ruimte, advies, tijd etc.?
- op welke wijze probeert u de belangen van de lokale gemeenschap te integreren in de bedrijfsvoering?

7.6 Maatschappelijke organisaties (vakbonden, sociale NGO's, milieugroeperingen):

- geeft uw bedrijf desgewenst informatie over bedrijfsactiviteiten aan maatschappelijke organisaties?
- hebben dergelijke organisaties de mogelijkheid om klachten of suggesties door te geven?
- worden deze klachten/ suggesties structureel behandeld?
- gaat u in/ zou u ingaan op verzoeken om gesprekken te voeren met maatschappelijke organisaties?
- zijn er vormen van/ zou u ingaan op verzoeken van partnerschap met maatschappelijke organisaties? (partnerschap = verstrekken van middelen/ advies/ tijd/ mensen om gezamenlijk doel te bereiken)
- op welke wijze probeert u de belangen van maatschappelijke organisaties te integreren in de bedrijfsvoering?

7.7 Media en wetenschappers:

- op welke wijze is uw onderneming toegankelijk voor media?
- zou uw onderneming informatie verstrekken aan media over zaken die uw publieke imago negatief kunnen beïnvloeden?
- verleent uw onderneming in het algemeen medewerking aan (wetenschappelijk) onderzoek?

7.8 Bedrijfschappen

- verleent u bedrijfschappen medewerking bij onderzoek en/of activiteiten?
- bent u actief vertegenwoordigd in een bedrijfsschap?

7.9 Concurrenten

- werkt u samen met concurrenten indien dat maatschappelijke voordelen oplevert?

7.10 Milieu

- Publiceert uw bedrijf een (openbaar) milieoverslag?
- Is er een milieu management systeem om de milieu-impact van het bedrijf te volgen en continu te reduceren?
- Voelt uw onderneming zich verantwoordelijk de leefomstandigheden en rechten van diersoorten te respecteren?

7.11 Internationale gemeenschap

- Wordt er in uw onderneming aandacht besteed aan de mensenrechtensituatie in landen waar u producten in- of verkoopt?
- Voelt uw onderneming zich verantwoordelijk om een bijdrage te leveren aan economische en sociale ontwikkeling in de landen waar u (in)direct zaken mee doet?

7.12 Toekomstige generaties

- De Brundtland commissie definieerde in 1987 Duurzame Ontwikkeling als: 'het tegemoet komen aan de behoeften van huidige generaties zonder het vermogen aan te tasten van toekomstige generaties om hun behoeften te vervullen'.
Voelt uw onderneming zich verantwoordelijk zich hier voor in te zetten?

BIJLAGE B: Tabellen samenvatting interviews

Kenmerken	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Aantal werknemers	220	115	170	170
Aandeelhouder	Frans concern	4 privépersonen	Familie (Friesland)	Familie (US)
Functie geïnterviewde	Algemeen directeur	Algemeen directeur	Algemeen directeur	Site Director Europe & Operations Director ⁶³

Tabel 4: kenmerken bedrijven/ geïnterviewde

Stakeholders	Bedrijf A		Bedrijf B		Bedrijf C		Bedrijf D	
Bekend met begrip?	ja		ja		ja		ja	
Definitie	Belang bij onderneming		Belangengroep in omgeving		Eigendom (dus aandeelhouder)		Belang bij onderneming (activiteit)	
Stakeholders:	J/n	Prioriteit	J/n	Prioriteit	J/n	Prioriteit	J/n	Prioriteit
Aandeelhouders	Ja	1 ^b	Ja	3	Ja	n.v.t.	Ja	1
Werknemers	Ja	2	Ja	4	Nee	n.v.t.	Ja	2
Omwonenden	Ja	--	Ja	5	Nee	n.v.t.	Ja	--
Gemeente	Ja	--			Nee	n.v.t.	Ja	--
(Potentiële) klanten	Ja	1 ^a	Ja	1	Nee	n.v.t.	Ja	--
Leveranciers	Ja	3	Ja	2	Nee	n.v.t.	Ja	7
Milieu	Nee		Nee		Nee	n.v.t.	Ja	--

Tabel 5: stakeholders

Genoemde belangen	Bedrijf A ⁶⁴	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Innovatie	AH,klant,leverancier			
Kwaliteit	AH,klant			Klant
Behoeftte voorzien	AH,klant			
Klantgerichtheid		Klant,leverancier		
Productondersteuning				Klant
Continuïteit	AH,werknemer	Alle stakeholders	AH	Werknemer
Werkgelegenheid	Gemeente		AH	Werknemer,omgeving
Belastingopbrengsten	Gemeente			
Financieel rendement	AH	AH	AH	AH
Goede contractpartner		Leverancier		Leverancier
Duurzaamheid / Arbo/ Veiligheid / Milieu	werknemer, omgeving	Alle stakeholders		AH,omgeving,werknemer
Verwezenlijken ambities	werknemer/ lid Management Team			

Tabel 6: belangen van stakeholders⁶³ Vergelijkbaar met algemeen directeur⁶⁴ AH=Aandeelhouder

Potentiële stakeholders	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Overheid en maatschappij	Overheid wel; Noord-Nederland ook; gehele maatschappij niet gezien beperkte schaal van bedrijf	Genoemd, vallen onder samenleving	n.v.t.	Beide genoemd
Maatschappelijke organisaties	Nee, zijn vertegenwoordigers van stakeholders	Nee, zijn vertegenwoordigers van stakeholders	n.v.t.	Nee
Media en wetenschappers	Ja, hebben een functie voor het bedrijf	Incidenteel (hebben soms een functie voor het bedrijf)	n.v.t.	Nee
Bedrijfsschappen	Ja, hebben een functie voor het bedrijf	“wat minder”	n.v.t.	Nee
Concurrenten	Nee (conform zelf gegeven definitie van begrip stakeholder)	“nog minder”	n.v.t.	Nee, als sector wel gezamenlijk belang bij goed imago
Milieu	Niet op zichzelf (mensen die er waarde aan hechten zijn omgeving, dus stakeholder)	Valt onder samenleving	n.v.t.	Ja, genoemd
Toekomstige generaties	Nee (hebben wel belang bij duurzame werkgelegenheid in vestigingsplaats)	Valt onder samenleving	n.v.t.	Nee (ligt in verlengde van omgeving)
Dierenrechtenorganisaties	Nee	Nee (want n.v.t. voor bedrijf)	n.v.t.	Nee (spreekbuis van omgeving)

Tabel 7: erkenning potentiële stakeholders

Werknemers	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Informatie over rechten	Handboeken, PZ, platte organisatie	Bulletin, vertrouwenspersoon, OR, werkoverleg	Reglement (incl. sec.arbeidsvw.), handboeken	Intranet, OR, bond, PZ
Klachten	Lijnorganisatie, PZ, klachtencie, WSG	ISO verbeteringsvoorstellen	Geen ombudsman, afdeling PZ of klachtencie; rechtstreeks bij alg.dir.	Lijnorganisatie, alg.dir., OR, PZ
Functioneringsgesprekken	WSG	Mnd. werkoverleg, jaarlijks f.g.	Op verzoek OR in toekomst 1x per 2 jr	2x per jaar
Exit interviews	Nee (reden vertrek bekend, laag verloop)	Algemeen Directeur of PZ functionaris (reden wel bekend, toch meer informatie)	Ja ,betreffende chef (weinig nieuwe informatie, laag verloop, reden meestal salaris)	PZ functionaris (laag verloop, geen nieuwe informatie, praat wel makkelijker)
Systematisch onderzoek	WSG en jaarlijks onderzoek	2 jaarlijks PGBO, risico-inventarisatie	Nee	Niet systematisch laatst 1998, geen plannen)
Betrokkenheid management	Rapportage WSG aan MT	Algemeen directeur persoonlijk	Algemeen directeur persoonlijk	Personeelsmanager in Management Team

Tabel 8: werknemers

Aandeelhouders	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Overleg	Maandelijks	Kwartaal	Per 2 maanden	Contact via leidinggevende in U.S., wel bekend met aandeelhouders-familie
Rapportage	Onbekend	Maandelijks	Kwartaal	
Overig	Aandeelhouderswaar de lange termijn is leitmotiv	Actieve betrokkenheid aaandeelhouders, alg.dir. zelf ah	Direct contact met respect voor zelfstandigheid	

Tabel 9: aandeelhouders

Klanten	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Klachten (afhandeling)	Extranet in ontw. Afd. QA ⁶⁵ regelt afhandeling en rapporteert aan MT	Vertegenwoordigers, algemeen directeur. Afh. cf. ISO	Projectleider, algemeen directeur + QA coörd. Afh. cf. ISO	Nauw contact ivm support. Afh. cf. ISO.
Tevredenheids-onderzoek	Afd. QA permanent; nog niet structureel onderzoek	Continue steekproeven + PMS ⁶⁶	1x p/3 jaar brede enquête (60% NL klantenbestand). Afh individuele gevallen. Rapp. QA coörd. aan MT	Jaarlijks enquête grote accounts mbt innovatie, betr/consist. Rapport. aan MT
Belangen integreren	Op goedkope wijze voorzien in behoefte	Ontwerp & Ontwikkeling; vakinfo up-to-date	-	Achterhalen van en voorzien in behoefte

Tabel 10: klanten

⁶⁵ Quality Assurance and Technical Support

⁶⁶ Post Market Surveillance (wettelijke verplichting in betreffende branche)

Zakenpartners	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Communicatie	Eigen contactpersoon (c.p.)	Ink, cred.adm., vaste c.p.	Vaste c.p. afd. inkoop	Afd. inkoop
Samenwerking	Formeel: Uitbestedingscontracten delen prod/ontw. Informeel: promotie techniek in regio Noord NL	Formeel: productontwikkeling, extern warehousing. Geen informele activiteiten	Informatieuitwisseling bij ontw. materialen; geen commerciële samenwerking, overleg op verzoek	Grondstoflev: voorraadbeheer; Diensten uitbesteed (contractrelatie). Integratie nvt
Tevredenheids-onderzoek	Niet	Halfjaarlijks onderzoek cf ISO inclusief relatie	Niet (klachten uitsluitend betrekking op betaling → kenbaar)	-
Belangen integreren	Moeten voldoen aan techn. spec.	-	Niet bewust	-
Screening	Kwaliteit, milieuvergunningen. Overige screening n.v.t.	2x pj prestaties (cf ISO); maatsch. screening verpl. bij dienstenlev. Bij prod.lev. geen alt., bovendien Europees	Niet; lev. in NL en Duitsland; langdurige relatie vaste groep lev.; van uitgaan dat lev. maatsch. verantw. gedraagt	Milieu (14001) ⁶⁷ Sociaal moeilijk te achterhalen. Zeker actie bij constateren onverantwoord gedrag
Keten-verantwoordelijkheid	Eigen verantw. Actie bij uitwassen	Niet structureel	Geen concreet aandachtspunt; niet altijd alternatieven	Goed concept; moeilijk in praktijk te brengen. Wat is een goede keuze?

Tabel 11: zakenpartners

Locale gemeenschap	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Openheid extern	Open dagen MBO, gepensioneerden, gemeente, of bij nieuwbouw. Open voor scholieren/ studenten.	Op meerdere manieren open voor scholieren van relevante opleidingen.	Rondleiding op verzoek scholen of onwonenden, geen open dagen. Stagiaires.	Eigen initiatief presentatie buurthuis, sociaal-/ milieuverslag verkrijgbaar. Open chemiedag en scholenbezoek, stagiaires.
Vrijwilligerswerk	Geen actieve stimulans, wel waardering en flexibele opstelling	Niet gestimuleerd, geen flexibele opstelling (vrije tijd).	Geen beleid (vrije tijd)	In NL niet gestimuleerd (in US wel), vrije tijd.
Bijdrage	Sponsoring	Niet meer, na negatieve ervaring	Sponsoring	Sponsoring
Integratie wensen	Binnen redelijke grenzen	Niet meer	Aan wet houden, goed milieubeleid	Overlast voorkomen

Tabel 12: lokale gemeenschap

⁶⁷ Conform ISO 14001 normen is het verplicht leveranciers te controleren op milieu-eisen. Daarnaast geeft ISO 14001 certificering van leverancier bepaalde zekerheid t.a.v. kwaliteit van aanwezige milieuzorgsystemen.

Maatschappelijke organisaties ⁶⁸	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Informatie / gesprekken	Afh. van vraag (moet relevant zijn voor bedrijf). Wel op persoonlijke titel.	Moet relevant zijn voor bedrijf	Zeer beperkt, afh van vragende instantie en onderwerp	Sociaal/ milieuverlag verkrijgbaar. Staat open voor gesprekken.
Partnerschap	Afhankelijk onderwerp	Moet bijdragen aan grotere groep (primaire) stakeholders	In principe niet	Staat open voor verzoeken.
Integratie belangen	Niet, afgeleiden van primaire stakeholders	In beleid expliciet benoemd (m.n. milieu)	Geen item in bedrijfsvoering	-

Tabel 13: maatschappelijke organisaties

Media en wetenschappers	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Toegang	Geen speciale toegang	Reguliere kanalen	Algemeen directeur	Aanspreekpunten voor veiligheid & milieu
Openheid (in delicate kwesties)	Eerlijkheid en transparantie	Risicant, maar al eens gedaan (soms wettelijke plicht)	Wettelijk verplichte informatie, openheid als in algemeen belang	“Onbekend maakt onbemind”
Medewerking onderzoek	Voorzover passend binnen verantwoordelijkheid	Ja	Ja, mits bedrijfsbelang bij gediend	Ja, mits passend in promotie beleid en PR benadering

Tabel 14: media en wetenschappers

Bedrijfsschappen/ concurrenten	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
(Actieve) medewerking	Niet actief (grote permanente staf)	Niet meer (vanwege felle concurrentie)	Actieve inzet onderzoek/ kennis-uitwisseling; gez. inventarisatie op milieugebied	Actieve inzet bij onderzoek
Samenwerking concurrenten indien maatschappelijk voordeel?	Ja, van belang om milieu/ welzijn te verbeteren met behoud ‘level playing field’	Eenzijdige inzet voor samenwerking levert concurrentienadeel op. Wel als samenvalt met bedrijfsbelang ⁶⁹	Ja, binnen kader bedrijfsschap	Ja, in kader van brancheorganisatie en Europees verband (samenwerking van belang ivm prisoner’s dilemma)

Tabel 15: bedrijfsschappen en concurrenten

⁶⁸ De antwoorden in deze tabel hebben betrekken op milieugroeperingen en organisaties die zich inzetten voor het algemeen belang. Vakbonden nemen een andere positie in bij de meeste ondervraagden.

⁶⁹ De geïnterviewde gaf het voorbeeld van samenwerking op het gebied van voorlichting aan scholieren. De overige participanten waren weliswaar geen concurrenten op de afzetmarkt van bedrijf B, maar wel op de arbeidsmarkt.

Milieu	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Milieuverslag	Ja, verplicht (weet niet of openbaar is)	Niet anders dan wettelijke verplichting	Weet niet	Ja, openbaar
Milieuzorgsysteem	Ja, verplicht	Ja, ondanks niet verplicht. Wel verpl. reg. Afvalstromen	Cf voorschriften beheersing afvalstromen	Cf ISO 14001
Verantwoordelijkheid	Niet meer dan wettelijk verplicht, markt moet er om vragen; onderneming heeft geen mening over verantwoordelijkheid	Verantwoordelijkheid voor diersoorten etc. n.v.t.	Niet bewust	Ja, vanuit concern-principes

Tabel 16: milieu

Internationale gemeenschap	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Mensenrechtensituaties	Nee (zaken m.n. in industrielanden); paradox bij inkoop	N.v.t. (m.n. inkoop in EU)	Aan inkoopzijde geen zich op herkomst. Aan verkoopzijde zijn richtlijnen overheid doorslaggevend.	Zie hieronder
Bijdrage ontwikkeling	Als bedrijf niet verantwoordelijk; eigen individuele waarden + belangen van stakeholders	Verantwoordelijk om betaalbare oplossingen te bieden, andere winstdoelstelling bij verkoop in ontwikkelingslanden	Niet bewust, producten dienen milieutechnisch doel; subsidies beschikbaar dus geen noodzaak om te leveren tegen kostprijs	Concern creëert kansen, “gaat netjes met mensen om” en hanteert eigen standaarden; bijdrage bedrijf D beperkt.

Tabel 17: internationale gemeenschap

Duurzame ontwikkeling	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Mening/ rol	Kan zich vinden in Brundtland definitie; onderneming verantwoordelijk voor inzet hiervoor	“Niet roomser zijn dan de paus”. Duurzame productontwikkeling. Doen wat kan binnen concurrentiekracht.	Andere partijen verantwoordelijk om DO te realiseren. Duurzame productontwikkeling. Marktwerking en openbare aanbesteding belemmeren duurzaamheid.	Zaak van iedereen, initiatief nodig. Op duurzame wijze voorzien in behoefte naar product.

Tabel 18: duurzame ontwikkeling

Samenvatting en conclusie project Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân

Renate Bieleman
Leon Boerboom
Michiel Nijboer
Jacob de Vries
drs. Frans J. Sijtsma (redactie)

Beknopte samenvatting

Renate Bieleman, Leon Boerboom, Michiel Nijboer, Jacob de Vries en drs. Frans J. Sijtsma (redactie)

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) - de mondiale dimensie en het COS Fryslân.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is in het internationale grootbedrijf een “hot-issue”. Steeds meer bedrijven gaan actievare relaties aan met verschillende groepen belanghebbenden of stakeholders⁷⁰ rondom het bedrijf (van aandeelhouder tot milieubeweging, van klant tot concurrent). Enerzijds is de inzet hiervan om allerlei lastig te voorziene risico’s -voor de bedrijfsvoering en het imago van internationaal opererende bedrijven- te verminderen. Anderzijds is de inzet om de bedrijven niet alleen economisch goed te laten presteren, maar ook de (wereldwijde) belasting van het milieu sterk terug te dringen en de slechte arbeidsomstandigheden van grote groepen mensen in de wereld te verminderen. Sinds de Commissie Brundtland wordt voor dit laatste een belangrijke rol gezien voor het Westerse internationaal-georiënteerde bedrijfsleven.

Het COS-Fryslân heeft de Wetenschapswinkel voor Economie van de Rijksuniversiteit gevraagd onderzoek te doen naar de stand van zaken wat betreft MVO in grote Friese bedrijven, met speciale aandacht voor de mondiale dimensie.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân blijft dichtbij huis.

De Wetenschapswinkel voor Economie onderzocht MVO in grote Friese bedrijven vanuit vier verschillende perspectieven⁷¹: 1) Het jaarverslag - Jaarverslagen zijn met behulp van een checklist geanalyseerd. 2) De visie op stakeholders - Directeuren zijn geïnterviewd over hoe ze verschillende stakeholderbelangen meenemen in hun beslissingen. 3) De bedrijfscode - De aanwezigheid en inhoud van bedrijfscodes is onderzocht. 4) In de krant - De berichtgeving in de krant is bestudeerd en gecategoriseerd. Dit heeft veel informatie opgeleverd over hoe grote Friese bedrijven op dit moment omgaan met MVO.

Het samenvattende beeld dat hieruit ontstaat is het volgende. Voor wat betreft MVO blijft het Friese bedrijfsleven “dicht bij huis”. Maatschappelijk verantwoord zaken doen gaat vooral over klanten en personeel. Daarnaast is er wel enige aandacht voor milieu en de lokale omgeving. In het algemeen wordt de “tucht van de markt” sterk gevoeld (behoud van winstgevendheid en continuïteit temidden van de concurrentie) en dit wordt ook als belemmering gezien om “meer” te doen: bijv. meer offensieve milieuvriendelijke productontwikkeling, of meer aandacht voor mensenrechten en slechte sociale omstandigheden wereldwijd. In lijn daarmee is er ook weinig initiatief en weinig animo voor meer intensieve of strategische betrokkenheid van bredere groepen stakeholders.

⁷⁰ Engels voor “belanghebbenden”. Het woord stakeholder is ook in het Nederlandse taalgebied wanneer het gaat om management en MVO dermate ingeburgerd geraakt, dat hier de Engelse term wordt gebruikt.

⁷¹ Overigens zijn grote Friese bedrijven vaak moeilijk meer volledig “Fries” te noemen: de grote bedrijven zijn veelvuldig onderdeel van grote (multi)nationale bedrijven, met veel internationale zakenrelaties.

Uitgebreide samenvatting

Renate Bieleman, Leon Boerboom, Michiel Nijboer, Jacob de Vries en drs. Frans J. Sijtsma (redactie)

Vier perspectieven op MVO in Fryslân

De Wetenschapswinkel voor Economie van de Rijksuniversiteit Groningen heeft onderzoek gedaan naar MVO in grote Friese bedrijven. Het onderzoek is verricht naar aanleiding van een vraag van het COS Fryslân (Centrum voor Internationale Samenwerking) gevestigd te Leeuwarden en is medebegeleid door het Centrum voor Bedrijf en Samenleving Fryslân. Het onderzoek is uitgevoerd als afstudeerkring, waarbij vier studenten individueel een afstudeeronderzoek hebben verricht, maar samenwerkten om te profiteren van elkaars kennis en gezamenlijk overleg met de begeleidende organisaties. In de deelonderzoeken is MVO in Fryslân vanuit vier perspectieven belicht:

Perspectief 1: Het jaarverslag

Wat voor rol speelt MVO in grote Friese bedrijven afgaande op hun jaarverslagen?

Perspectief 2: De visie op stakeholders

Wat voor rol spelen de verschillende stakeholders in de strategie van grote Friese bedrijven?

Perspectief 3: De bedrijfscode

Maken Friese bedrijven gebruik van bedrijfscodes om MVO vorm te geven en wat staat er dan in die codes?

Perspectief 4: In de krant

Waarom komen Friese bedrijven in de krant en wat is de rol van MVO hierbij?

Verschillen tussen perspectieven

In onderstaande tabel staan enkele belangrijke kenmerken van de vier onderzoeksperspectieven weergegeven. Er zijn verschillen in de bron van het MVO beeld, in de onderzoeksmethode, in het aantal bedrijven dat onderwerp van onderzoek is geweest en in de vertrouwelijkheid van de namen van de onderzochte bedrijven. De eerste kolom verdient enige toelichting. In de eerste kolom staat of er sprake is van een intern beeld op (c.q. van) MVO of een extern beeld. Bij de jaarverslagen is dit gemengd. Jaarverslagen worden intern door het bedrijf gemaakt, maar dienen om extern verantwoording af te leggen en informatie te verstrekken. Bij de stakeholders gaat het om een intern beeld, namelijk de persoonlijke visie van directeuren op MVO. Bedrijfscodes worden veelal primair opgesteld gericht op het eigen personeel, maar deels ook om duidelijkheid naar buiten toe te verschaffen. Bij de het laatste perspectief “In de krant” is duidelijk sprake van een extern beeld. Ook al kan het bedrijf zelf de publiciteit zoeken, het is toch vooral de krant die bepaald wat er over het bedrijf in de krant gepubliceerd wordt.

Tabel 1: Belangrijke kenmerken van de vier perspectieven

	<i>Bron MVO beeld</i>	<i>Methode</i>	<i>Aantal bedrijven</i>	<i>Namen bedrijven</i>
Persp.1: Jaarverslag	Intern/ Extern	Analyse van de tekst	16 grote	Openbaar
Persp.2: Stakeholders	Intern	Diepte interviews directie	4 grote	Vertrouwelijk
Persp.3: Bedrijfscode	Intern (Extern)	Analyse van de tekst	9 (12) grote	Openbaar
Persp.4: In de krant	Extern	Analyse van 665 berichten	15 grote/nieuwswaardige	Openbaar

Definitie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Over MVO heersen verschillende opvattingen, en in de vier hier gehanteerde onderzoeksperspectieven zijn er ook nuanceverschillen te zien. Grosso modo wordt er in de vier perspectieven echter van uitgegaan dat MVO omschreven kan worden als het zo veel mogelijk rekening houden met belangen van de diverse stakeholders, zowel op economisch gebied als op sociaal- en milieugebied (ook wel de “Triple-P” benadering genoemd: Profit, People en Planet). Bij deze omschrijving moet wel bedacht worden dat belangen veelal (gedeeltelijk) tegenstrijdig zijn, waardoor de invulling van MVO niet altijd even gemakkelijk is.

MVO in Friese jaarverslagen

Inleiding en doel

Het jaarverslag is een visitekaartje van de onderneming. Hoewel de tekst vaak beknopt en zakelijk is zal beleid ten aanzien van MVO in de meeste gevallen herkenbaar neerslaan in het jaarverslag. De centrale vraag in dit deel van het onderzoek is:

“Wat voor rol speelt MVO in grote Friese bedrijven afgaande op hun jaarverslagen?”

Hiervoor zijn, met behulp van een (grotendeels eerder ontwikkelde) checklist met 58 aspecten, de jaarverslagen van 16 grote Friese bedrijven geanalyseerd.

Resultaten

Het blijkt dat Friese ondernemingen wel degelijk MVO-aspecten in hun jaarverslag noemen, al worden lang niet alle mogelijkheden benut. Zoals uit Tabel 2 blijkt gaat de meeste aandacht uit naar de klant en het personeel. Het milieu staat op de derde plaats. De mensenrechten blijven zwaar onderbelicht, slechts één onderneming noemde een aspect dat hierop betrekking had. Ook de leveranciers en de maatschappij in het algemeen krijgen maar zeer beperkt aandacht.

Tabel 2 Percentage genoemde MVO aspecten per categorie per sector*

	bouwnijverheid	voedingsmiddelen/ dranken	dienstverlenend	groot- / tussenhandel	productie machines & apparatuur	gewogen gemiddelde
missie	33%	-	-	-	33%	13%
klant	33%	37%	52%	29%	38%	38%
personeel	41%	17%	41%	38%	21%	29%
aandeelhouder	33%	-	11%	17%	-	10%
concurrent	25%	5%	33%	13%	-	14%
leverancier	13%	8%	-	6%	8%	7%
mensenrechten	-	-	-	-	11%	2%
maatschappij	4%	13%	4%	13%	13%	9%
milieu	30%	16%	27%	9%	15%	20%

* % van het maximaal mogelijk aantal vermeldingen

De rangorde van meest genoemde aspecten is weergegeven in Tabel 3. Uit deze rangorde blijkt dat het personeel, de klant en het milieu met respectievelijk 4, 3 en 2 aspecten in de top 10 het meest voorkomen. Opmerkelijk is dat slechts zes van de achtentwintig aspecten bij meer dan 50% van de ondernemingen zijn terug te vinden. Heel erg bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen is men dus gemiddeld gezien niet.

Tabel 3 Rangorde van aspecten op basis van het percentage bedrijven dat aspecten heeft genoemd

nr.	aspect	categorie	omschrijving	%
1)	2J	personeel	waarde van het personeel erkennen	88
2)	1C	klant	aandacht voor productkwaliteit	81
	1G	klant	openstaan voor wensen van en communicatie met de klant	81
4)	2D	personeel	zorg dragen voor training en development	75
5)	1E	klant	belang inzien van eerlijke en gunstige leveringsvoorwaarden en/of erkenning als "goede" handelspartner voor derden	56
6)	4A	concurrent	bereid tot samenwerking indien dit voordelen voor de maatschappij kan opleveren	50
7)	2A	personeel	aandacht voor arbeidsomstandigheden	44
	2I	personeel	positieve opstelling tegenover overleg met vakbonden en ondernemingsraad	44
	7E	maatschappij	besef tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid	44
	8A	milieu	milieuvriendelijk produceren	44
	8J	milieu	binnen onderneming bewustzijn (stimuleren)	44

Tussen bedrijven zijn grote verschillen te zien in de aandacht die MVO aspecten krijgen in de jaarverslagen. BBF en KPN noemen duidelijk de meeste aspecten met respectievelijk 23 en 22. Bentex Nederland is een goede derde met 18 verschillende aspecten. In tabel 4 is de volledige rangorde opgenomen.

Tabel 4 Rangorde ondernemingen op basis van aantal genoemde aspecten

Ranking	Onderneming	Aantal aspecten
1)	BBF	23
2)	KPN	22
3)	Bentex Nederland	18
4)	Stork	15
5)	Oranjewoud	13
6)	Friesland Coberco Dairy Foods	13
7)	NBM Leidingbouw	11
	Plusfood	11
	Sara Lee	11
10)	Van Wijnen	10
11)	Netagco Miedema	8
12)	Friesland Bank	7
13)	Koopmans Meel	6
14)	USF Waterbehandeling	5
15)	Lasalec	3
16)	Nestlé Nederland	1

Overeenkomsten en verschillen tussen sectoren

Er zijn zowel overeenkomsten als verschillen binnen, maar ook tussen de diverse sectoren te ontdekken. In elke sector wordt aandacht besteed aan productkwaliteit en komt men tegemoet aan de wensen van de klant. Ook ziet men het belang in van erkenning als "goede" handelspartner voor derden. Daarnaast is er volop aandacht voor training en development en waardering van het personeel. De grootste onderneming in de sector belicht steeds dat zij zich maatschappelijk verantwoordelijk voelt, de kleinere ondernemingen doen dat minder en denken wellicht geen invloed te kunnen uitoefenen. Mensenrechten worden vrijwel niet genoemd, alleen Stork (productie van machines & apparatuur) heeft hiervoor aandacht, zij het

in geringe mate. Het hebben van een verbod op kinder- en dwangarbeid binnen de organisatie wordt door geen enkele onderneming genoemd. In tabel 5 is aangegeven hoeveel aspecten er gemiddeld per sector zijn genoemd. Binnen de bouwnijverheid worden de meeste aspecten belicht, binnen de voedingsmiddelen- en drankenindustrie de minste.

Tabel 5 Gemiddeld aantal aspecten per sector

Ranking	Sector	Aantal aspecten
1)	Bouwnijverheid	14,7
2)	Dienstverlenende sector	14,0
	Productie machines & apparatuur	14,0
4)	Groot- en tussenhandel	10,5
5)	Voedingsmiddelen- en drankenindustrie	8,4
	Gewogen gemiddelde	11,1

Overeenkomsten en verschillen binnen sectoren

Voedingsmiddelen- en drankenindustrie

Binnen de voedingsmiddelen- & drankenindustrie is er extra aandacht voor productveiligheid en EKO-producten (milieuvriendelijke grondstoffen en halffabrikaten). Plusfood is de enige onderneming in deze sector die eisen stelt aan de leverancier en bereid is tot samenwerking met de concurrent. Sara Lee is de enige onderneming die aandacht besteedt aan achtergestelde groeperingen.

Bouwnijverheid

Binnen de bouwnijverheid wordt meer aandacht besteed aan arbeidsomstandigheden en het terugdringen van ziekteverzuim. Ondernemingen uit deze sector zijn eveneens meer bereid tot samenwerking met de concurrent. BBF is de enige bouwonderneming die een missie heeft waarin sociale en milieufactoren een rol spelen. Dit is terug te vinden in de hoeveelheid milieuaspecten die zij belicht; acht aspecten, tegenover één voor de andere onderzochte ondernemingen in deze sector. Tevens is BBF de enige die eisen stelt aan haar leveranciers.

Productie van machines en apparatuur

Netagco is de enige onderneming bij de productie van machines & apparatuur die een MVO-missie heeft. Dit is echter niet terug te vinden in de rest van haar jaarverslag. Stork is de enige in deze sector die een gedragscode heeft en zorg draagt voor naleving ervan. USF noemt beduidend minder aspecten dan de andere twee ondernemingen, zij is echter wel de enige die aangeeft onderzoek te doen naar milieuvriendelijker produceren. Zowel de aandeelhouder als de concurrent worden door geen enkele onderneming die machines en apparatuur produceert genoemd.

Dienstverlenende sector

Binnen de dienstverlenende sector besteedt men veel relatief aandacht aan arbeidsomstandigheden en het terugdringen van het ziekteverzuim. Dit is voornamelijk gericht op RSI. Privacybescherming speelt eveneens een belangrijke rol. KPN noemt in elke categorie meer aspecten dan Oranjewoud. Oranjewoud op haar beurt noemt in elke categorie weer meer aspecten dan de Friesland Bank. KPN heeft als enige aandacht voor de aandeelhouder. Daarnaast besteedt KPN relatief veel aandacht aan het milieu; zes aspecten worden belicht, tegenover respectievelijk drie en nul voor Oranjewoud en de Friesland Bank. De leverancier blijft in de dienstverlenende sector onbelicht.

Groot- en tussenhandel

Binnen de groot- en tussenhandel heeft Lasaulec weinig aandacht voor MVO. Zij noemt slechts drie aspecten, allen met betrekking tot het personeel. Bentex Nederland besteedt veel meer aandacht aan MVO. Met betrekking tot de klant en het personeel zijn de meeste MVO-

aspecten terug te vinden, maar daarnaast worden de aandeelhouders, de concurrentie en het milieu niet vergeten. Bentex Nederland geeft aan dat zij eerlijke informatieverstrekking over het bedrijf belangrijk vindt en zij eist van haar leveranciers dat ze milieuvriendelijk produceren.

MVO en de visie op stakeholders (belanghebbenden)

Inleiding en doel

Een bedrijf kan verschillend omgaan met haar stakeholders. In een ruwe tweedeling kan men onderscheid maken tussen bedrijven die sterk gericht zijn op de aandeelhouder als belangrijkste stakeholder en bedrijven die gericht zijn op bredere groepen stakeholders. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt vaak geassocieerd met het laatste: gerichtheid op bredere groepen stakeholders.

De centrale vraag in dit deel van het onderzoek is:

“Wat is er in de literatuur bekend over verschillende visies op omgaan met stakeholders, en hoe vullen grote Friese bedrijven dit in de praktijk in?”

Hiertoe is een uitgebreid literatuuronderzoek gedaan en zijn vier diepte-interviews gehouden met directeuren van grote Friese bedrijven.

Resultaten

Het stakeholderconcept kent een strategische functie en een sociale functie. De eerste duidt op het in kaart brengen van de omgeving en het anticiperen op de wensen van partijen in de omgeving om risico's te reduceren en continuïteit op de lange termijn te waarborgen. De tweede functie duidt op het feit dat ondernemingen met hun activiteiten de belangen raken van mensen of groeperingen die daar al dan niet vrijwillig voor gekozen hebben. Deze laatste interpretatie, zegt dat gerechtvaardigde belangen geïntegreerd moeten worden in de beleidsvorming. Dit laat zich niet altijd gemakkelijk verenigen met de traditionele opvatting van de rol van bedrijven in de samenleving.

De literatuur noemt belangrijke argumenten waarom bedrijven wel een rol te spelen hebben ten aanzien van brede maatschappelijke problemen, namelijk:

- behoud van de *license to operate*,
- de vaak directe betrokkenheid van bedrijven bij maatschappelijke problemen en
- de kracht (het organiserend vermogen wereldwijd) waarmee bedrijven een bijdrage kunnen leveren aan het tegengaan van belangrijke problemen.

Het praktijkonderzoek is uitgevoerd door vier interviews te houden met algemeen directeuren van grote bedrijven in de provincie Fryslân. Hieruit kwam een beeld naar voren dat kan worden samengevat door twee punten. Enerzijds is er wel een gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar dat is voornamelijk beperkt tot de directe omgeving (zowel geografisch als qua stakeholder-abstractieniveau) en vaak is sprake van een passieve houding hierin. Anderzijds is er vaak wel de wil om het goed te doen, maar zijn er dilemma's en obstakels die consistent, geïntegreerd beleid in de weg staan. We gaan daar hieronder nader op in.

Beperkte invulling gegeven aan stakeholder concept

Uit het praktijkonderzoek is gebleken dat de geïnterviewde ondernemers een vrij nauwe interpretatie van het stakeholder begrip hanteren. Over het algemeen scharen zij alleen de primaire stakeholders aandeelhouders, klanten en werknemers hieronder en de directe omgeving van de productielocaties ook enigszins. Bij de invulling van het stakeholderconcept legt men de nadruk op die groepen die essentieel zijn voor de continuïteit van de onderneming. De relaties met klanten zijn het best ontwikkeld, zoals blijkt uit de nadruk die alle bedrijven leggen op kwaliteit. Alle vier bedrijven hebben kwaliteitsprocedures die gecertificeerd zijn conform ISO normen. Alle bedrijven onderzoeken ook systematisch de

tevredenheid van klanten. Meestal worden de klanten qua ontwikkeling van de relatie gevolgd door werknemers. Deze zijn uiteraard van groot belang voor het leveren van de kwaliteit. De aandeelhouder drukt zijn stempel duidelijk op deze ondernemingen en bepaalt (soms expliciet, soms impliciet) de grote lijnen van het beleid en de visie op de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Qua omgeving wordt de nadruk gelegd (als er visie of beleid bestaat ten aanzien van deze stakeholder) op de lokale gemeenschap. Zo staan de bedrijven open voor scholieren ook om het aanbod van vakbekwame medewerkers in de regio op lange termijn te waarborgen, en doen sommigen aan sponsoring.

Belemmeringen voor meer vooruitstrevend beleid

Een invulling geven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid in een bredere context stuit op een aantal belemmerende factoren:⁷²

- een gevoel dat leveranciers eigen verantwoordelijkheid hebben;
- het idee dat veel (abstracte) stakeholders niet van toepassing zijn voor het bedrijf;
- onduidelijkheid over wat nu de juiste beslissing is bij dilemma's ten aanzien van ketenverantwoordelijkheid en mensenrechten;
- de overtuiging dat dialoog met maatschappelijke organisaties niet zinvol is, omdat zij vertegenwoordigers zijn van primaire stakeholders.
- de overtuiging dat de mogelijkheden om 'meer te doen' ernstig beperkt worden door marktwerking (openbare aanbesteding, prijsdruk).

Het is moeilijk aan te geven waar de grens van het morele verantwoordelijkheidsgevoel ligt bij de onderzochte ondernemingen, omdat de werkelijke acties nog niet zeggen waar een onderneming zich verantwoordelijk voor voelt. De indruk die ontstaat is dat voor de onderzochte ondernemingen de morele verantwoordelijkheid inhoudt: je houden aan de bepalingen van de wet en goed zorgen voor mensen en milieu dichtbij de onderneming. Dit uit zich in de overtuiging dat de rol van bedrijven bij duurzame ontwikkeling met name gelegen is in milieuvriendelijke productie van iets waar de markt om vraagt. Een koppeling tussen ambitieuze milieudoelstellingen en marktkansen (zoals de eco-efficiency benadering voorstelt) wordt niet gelegd. De invulling van de *people* dimensie van de *Triple Bottom Line* beperkt zich tot de werknemers en in sommige gevallen de lokale omgeving. De wat radicalere interpretatie van het stakeholderconcept wordt door de geïnterviewden niet gedeeld.

⁷² Deze factoren speelden bij de verschillende bedrijven in verschillende mate een rol

MVO en bedrijfscodes in Friese bedrijven

Introductie en doel

In dit onderzoek is de volgende definitie van een bedrijfscode gebruikt: “een document dat de basis verantwoordelijkheden verwoordt (de missie) die de onderneming heeft ten opzichte van haar omgeving (maatschappij) en de (kern)waarden, normen, regels aangeeft die de onderneming in acht wil nemen”. (SER, 2001)

De belangrijkste vraag in dit onderzoek is:

“In welke mate beschikken de 50 grootste Friese bedrijven⁷³ over een bedrijfscode en welke waarden worden in de aanwezige codes belangrijk geacht?”

De aanwezige bedrijfscodes worden geanalyseerd aan de hand van een checklist. De checklist waar hiervoor gekozen is, is die Heine en Maatman (1998) en Dijk (2000). Deze checklist is oorspronkelijk opgesteld om jaarverslagen mee te analyseren en is enigszins aangepast om geschikt te zijn voor het analyseren van bedrijfscodes. Ze is met name uitgebreid met een categorie die betrekking heeft op verantwoordelijkheden van werknemers.

Resultaten

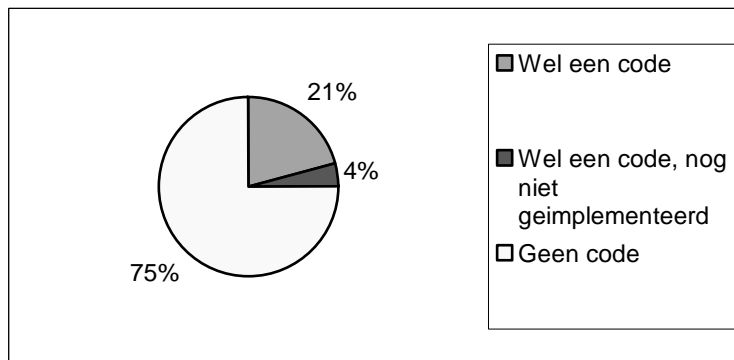
Ten behoeve van dit onderzoek zijn de 50 grootste bedrijven van Friesland geselecteerd, op basis van het aantal fulltime werkzame personen zoals geregistreerd door de Kamer van Koophandel en Fabrieken Friesland, gevestigd te Leeuwarden. Van deze 50 bedrijven bleken er 12 te beschikken over een bedrijfscode. Van deze twaalf ondernemingen behoorden er drie tot het KPN-concern en twee tot het Friesland Coberco Dairy Foods-concern. Deze bedrijven hadden allen op concern-niveau een bedrijfscode zodat er uiteindelijk een negental codes overbleef om te analyseren. Tabel 8 geeft een overzicht van bedrijven en de beschikbare codes.

⁷³ De lijst van 50 grootste bedrijven van Friesland is samengesteld op basis van het aantal fulltime werkzame personen zoals opgegeven door de Kamer van Koophandel en Fabrieken Friesland, gevestigd te Leeuwarden.

Tabel 8: Overzicht van bedrijfscodes van grote Friese bedrijven

	Friese Onderneming	Moeder-onderneming	Bedrijfscode	Taal	Pagina's
1.	Philips Domestic Appl. And Personal Care B.V., Drachten	Koninklijke Philips Electronics N.V.	Philips Bedrijfscode	Nederlands	10
2.	Friesland Coberco Dairy Foods, Leeuwarden en Wolvega	Friesland Coberco Dairy Foods N.V.	Code of Conduct	Engels	9
3.	Douwe Egberts Coffee Treatment & Supply, Joure	Sara Lee/ DE N.V.	Global Business Standards	Engels	24
4.	Postbank N.V., Leeuwarden	ING N.V.	ING Business Principles	Nederlands	4
5.	KPN Telecom, Leeuwarden	KPN N.V.	KPN Bedrijfscode	Nederlands	11
6.	Imperial Tobacco RYO Manufacturing B.V., Joure	Imperial Tobacco Group PLC	Code of Business Conduct	Engels	50
7.	Bentex Nederland B.V., Lemmer	Macintosh Retail Group N.V.	Code of Conduct	Nederlands	21
8.	N.V. Verzekeringsmij Woudsend Ao 1816, Woudsend	Fortis N.V.	Algemene Gedragsregels Fortis	Nederlands	28
9.	Nestlé Nederland B.V., Bolsward	Nestlé Nederland N.V.	Nestlé Corporate Business Principles	Engels	28

In Friesland is een dergelijk onderzoek nog niet eerder verricht.. Wel zijn er in Nederland al diverse onderzoeken verricht omtrent bedrijfscodes, die lieten zien dat van de beursgenoteerde Nederlandse bedrijven zo'n 40% beschikt over een bedrijfscode.



Figuur 1: Bedrijfscodes onder de 50 grootse ondernemingen in Friesland

Welke waarden spelen nu een belangrijke rol in de aanwezige bedrijfscodes? Er kan geconcludeerd worden dat alle bedrijfscodes aandacht besteden aan aspecten van MVO. (zie Tabel 9)

Tabel 9: Overzichtstabel: het totaal aantal MVO-vermeldingen per onderneming

Onderneming	Aantal vermeldingen
Philips	22
FCDF	26
Douwe Egberts	28
Postbank	19
KPN Telecom	32
Imperial Tobacco	18
Bentex	31
Woudsend Verzekeringen	32
Nestlé	33

KPN Telecom, Woudsend Verzekeringen en Nestlé hebben de meeste MVO-aspect vermeldingen (in totaal). Bovenaan staat het personeel; zowel de personeel in het algemeen (2a) als de toegevoegde aspecten over verantwoordelijkheden van werknemers (2b). Verder wordt vooral aan de categorieën klant, maatschappij in het algemeen en milieu aandacht besteedt. De categorieën aandeelhouders, concurrent, leverancier komen weinig aan bod. (zie Tabel 10)

Tabel 10: Overzichtstabel: totale score van een onderneming per categorie

Onderneming/ Categorie	0.Missie	1.Klant	2a.Personeel	3.Aandeelhouders	4.Concurrent	5.Leverancier	6.Mensenrechten	7.Maatschappij	8.Milieu	2b.Verantwoordelijkheden werknemers	Totaal
Philips	1	3	6	0	0	0	0	1	2	9	22
FCDF	1	2	7	0	0	0	2	3	4	7	26
Douwe Egberts	1	5	5	1	1	0	3	3	1	8	28
Postbank	0	4	4	0	0	0	0	2	1	9	19
KPN Telecom	1	6	6	0	1	0	2	4	6	6	32
Imperial Tobacco	1	4	1	0	1	0	3	2	2	4	18
Bentex	1	5	1	0	1	6	3	1	7	6	31
Woudsend Verzekeringen	1	5	6	2	0	0	2	4	2	10	32
Nestlé	1	6	8	1	1	0	3	3	6	4	33
Totaal	8	40	44	4	5	6	18	23	31	62	241

MVO in de krant

Inleiding en doel

In de discussie over MVO wordt transparantie van de onderneming naar buiten toe vaak als cruciaal gezien. De media zijn daarom een stakeholder van bijzonder belang. Zij kunnen enerzijds het bedrijf prikkelen tot transparantie en anderzijds helpen de beschikbare informatie breed bekend te maken.

In dit onderzoek is gekeken naar de krant. Er is gekozen voor de Leeuwarder Courant (LC) omdat het de grootste regionale krant in Friesland is. De LC staat bekend als een kwalitatief goede krant. De centrale vraag was:

“Waarom komen Friese bedrijven in de krant en wat is de rol van MVO hierbij?”

Het onderzoek heeft eerst 15 bedrijven uit Friesland geselecteerd op vooral grootte en nieuwswaarde (op basis van een eerste globaal onderzoek van de LC). Vervolgens zijn uit de jaren 1999 en 2000 (de meest recente jaren die ten tijde van het onderzoek volledig beschikbaar waren op microfilm) alle krantenartikelen verzameld waarin deze bedrijven voorkomen. In totaal leverde dit een database op met 665 artikelen. Deze artikelen zijn geanalyseerd op inhoud.

Resultaten

Bij de analyse van de artikelen zijn de volgende zaken geïnventariseerd:

- A. Over welke (onderdelen van de) *bedrijfsdoelstellingen* gaat het krantebericht? De doelstellingen zijn: 0. Financieel; 1. Dagelijkse bedrijfsuitvoering; 2. Reorganisaties; 3. Wet- en regelgeving; 4. Reclame en Pr; 5. Sfeer, incidenteel; 6. Product/branche informatie.
- B. Op welke *stakeholders* heeft het bericht betrekking? De stakeholders zijn in de volgende categorieën onderverdeeld (deze zelfde indeling wordt ook gebruikt in de checklist): 1. Klant; 2. Personeel; 3. Aandeelhouder; 4. Concurrent; 5. Leverancier; 6. Mensenrechten; 7. Maatschappij; 8. Milieu.
- C. Welke *aspecten van MVO* spelen in de berichtgeving een rol. Voor dit gedeelte van het onderzoek is gebruik gemaakt van een checklist voor het signaleren van MVO-aspecten in jaarverslagen. Deze checklist is goed te gebruiken, maar dan wel met de kanttekening dat bij onderhavige analyse een ruimere interpretatie van de aspecten gehanteerd is dan bij onderzoek van een jaarverslag het geval zou zijn.

Ad A Resultaten per doelstelling

Tabel 6: Aantal artikelen per doelstelling (totaal)

	Achmea	Atoglas	Batavus	Bentex	Brada's De Vries Kozijnen	Douwe Egberts	Friese Pers	Friesland Bank	FCDF	FSW	Oraniewoud	Rendac	SCI	Van Nelle Tabak	aantal artikelen	
															totaal:	
Doelstellingen:																
Totaal 0 financieel	10	0	15	6	3	4	6	6	8	19	1	3	3	3	1	88
Totaal 1 reorganisaties	25	1	8	4	2	7	15	7	18	18	11	3	2	27	1	149
Totaal 2 dag. bedrijfsuitv.	13	15	9	3	3	1	9	13	41	83	9	27	7	43	8	284
Totaal 3 wetgeving	4	4	5	0	1	0	0	1	1	12	2	2	7	34	1	74
Totaal 4 reclame	3	0	9	2	0	0	7	7	4	13	0	4	1	3	2	55
Totaal 5 sfeer	6	2	9	2	1	3	24	10	23	64	5	11	1	33	5	199
Totaal 6 product/branche	9	0	10	2	8	1	17	12	13	52	10	6	4	3	10	157
															Totaal:	1006

In Tabel 6 wordt een overzicht van het totaal aantal artikelen per doelstelling⁷⁴ weergegeven. De doelstelling die verreweg het meeste voorkomt is doelstelling 2, dagelijkse bedrijfsuitvoering. Hierover is dan ook het meeste vertellen en dit zal de lezers ook het meeste interesseren; waar is dat bedrijf hier om de hoek nou eigenlijk mee bezig? Ook bij de gecombineerde doelstellingen komt deze het meest frequent voor.

Doelstelling 5, sfeer en incidenteel, is *an sich* een heel brede categorie, hierin zijn een heleboel artikelen te plaatsen. Vooral opiniestukken (o.a. bij FCDF en DE; respectievelijk veel in het nieuws en hier is altijd wel iets leuks over te melden) en het sfeerbepalende artikel onder aan het Economiekatern zorgen voor het grote aandeel van deze doelstelling. Deze doelstelling komt ook in combinatie veel voor, in relatie met een tweede doelstelling die dan meestal dient om aan te geven wat het onderwerp is dat geraakt wordt in het artikel.

⁷⁴ Omdat een groot deel van de artikelen meer dan één doelstelling betref, overtreft het totaal aantal artikelen het aantal in de database van 665.

Ad B Resultaten per stakeholder

In Tabel 7 worden de uitkomsten per *stakeholder* (totaal aantal artikelen⁷⁵) weergegeven.

Tabel 7: Aantal artikelen per stakeholder (totaal)

	<u>Achmea</u>	<u>Atoglas</u>	<u>Batavus</u>	<u>Bentex</u>	<u>Brada's</u>	<u>De Vries</u>	<u>Kozijnen</u>	<u>Douwe</u>	<u>Egberts</u>	<u>Friese Pers</u>	<u>Friesland</u>	<u>Bank</u>	<u>FCDF</u>	<u>FSW</u>	<u>Oranjewoud</u>	<u>Rendac</u>	<u>SCI</u>	<u>Van Nelle</u>	<u>Tabak</u>	stakeholders		
																					totaal:	
Stakeholders:																						
Totaal 1 klant	5	1	12	0	2	1	14	4	24	23	0	16	1	1	2							106
Totaal 2 personeel	10	0	8	1	0	2	9	1	7	28	4	4	1	31	5							111
Totaal 3 aandeelhouder	17	2	15	6	0	5	13	11	14	24	9	6	0	1	1							124
Totaal 4 concurrent	8	0	9	1	3	0	2	5	2	24	12	3	0	1	2							72
Totaal 5 leverancier	0	0	2	0	4	0	4	0	1	39	0	0	0	1	0							51
Totaal 6 mensenrechten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							0
Totaal 7 maatschappij	19	16	21	6	5	7	38	28	55	95	12	22	5	84	6							419
Totaal 8 milieu	0	5	1	0	0	0	2	1	2	13	1	3	3	0								31
																						914

Overweldigend eerste met bijna de helft van het totaal aan gevonden doelstellingen is *stakeholder 7*, maatschappij. Ook bij de combinaties van *stakeholders* komen eigenlijk alleen de combinaties met *stakeholder 7* veel voor. De oorzaak hiervan is deels te vinden in het hoofddoel van een krant: de lezers, c.q. de maatschappij, op de hoogte te brengen van wat er gebeurt in de wereld. Wat ook opviel was dat veel artikelen gingen over discussies met omwonenden, de gemeenteraad e.d.. Er wordt dus niet alleen vóór de maatschappij geschreven maar ook óver de maatschappij.

Opvallend vanuit een MVO perspectief is het feit dat *stakeholders* mensenrechten (6), en milieu (8), niet of nauwelijks voorkomen in het geheel. Blijkbaar is in Friesland in 1999 en 2000 over of voor die *stakeholders* niet veel te vertellen geweest, terwijl dat eigenlijk wel verwacht had kunnen worden. Mond- en klauwzeer, BSE, tropisch hardhout, kledingindustrie in lagelonenlanden, het zijn allemaal onderwerpen die in die jaren spelen en die een relatie hebben met de onderzochte bedrijven. Blijkbaar zijn deze onderwerpen echter niet van toepassing op de onderzochte bedrijven, of misschien zijn ze niet interessant genoeg vergeleken met andere te behandelen onderwerpen.

De reden voor het verschijnen van de aandeelhouder (*stakeholder 3*) in de middenmoot ligt in het feit dat het uitbrengen van jaar-, halfjaar- of kwartaalcijfers bijna altijd reden is om een berichtje in de krant te plaatsen. Vaak zijn dit berichten van maximaal 6 regels waarin kort even de cijfers genoemd worden. Dit is informatie die vooral naar de aandeelhouder gericht is.

Ad C Resultaten Aspecten van MVO

De artikelen zijn met behulp van een checklist geanalyseerd op het aantal vermeldingen van aspecten van MVO. In totaal zijn 583 vermelde aspecten gevonden. De meeste vermeldingen

⁷⁵ Omdat een groot deel van de artikelen meer dan één doelstelling betrof, overtreft het totaal aantal artikelen het aantal in de database van 665.

(170) werden gevonden in de groep personeel, gevolgd door klant (136) en maatschappij (115).

Top tien MVO-aspecten (qua aantallen vermeldingen):

1. positieve opstelling ten opzichte van overleg met vakbonden en ondernemingsraad (2i; 48)
2. aandacht besteden aan productkwaliteit (1c; 47)
3. besef tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid (7e; 40))
4. de waarde van personeel erkennen (2j; 33)
5. het belang inzien van eerlijke en gunstige leveringsvoorwaarden en/of erkenning als “goede” handelspartner door derden (1e; 29)
6. openstaan voor wensen van en communicatie met de klant en hieraan gehoor geven (1g; 27)
7. aandacht besteden aan beloningsstructuur (2c; 26)
8. bereidheid tot samenwerking wanneer dat voordelen voor de maatschappij kan opleveren (4a; 25)
9. open staan voor communicatie / luisteren naar pressiegroepen / actiegroepen / *stakeholders* (extern) (7d;24)
10. aangeven dat eerlijke informatieverstrekking over product en bedrijf belangrijk is (7c; 23)

In meer detail zijn de belangrijkste overige conclusies:

- de categorie mensenrechten kreeg in totaal maar 1 vermelding (in negatieve zin, voor FCDF).
- De categorie milieu kreeg wel wat meer aandacht, maar over het geheel bezien voor 15 bedrijven toch ook zeer beperkt (52 vermeldingen; milieuvriendelijk produceren (8a 17 keer), 8f 10).
- de combinaties sfeer-maatschappij en financieel-aandeelhouder komen het meeste voor;
- in het algemeen zijn er meer positieve vermeldingen dan negatieve;
- trend is echter dat MVO-aspecten die negatief in het nieuws komen (vaak) grond voor een exclusief artikel (kunnen) zijn, terwijl positieve vermeldingen slechts een kleine vermelding in een artikel krijgen;
- het meest in het nieuws zijn betekende ook absoluut gezien de meeste MVO-vermeldingen voor dat bedrijf, maar de relatieve percentages gingen wel achteruit;

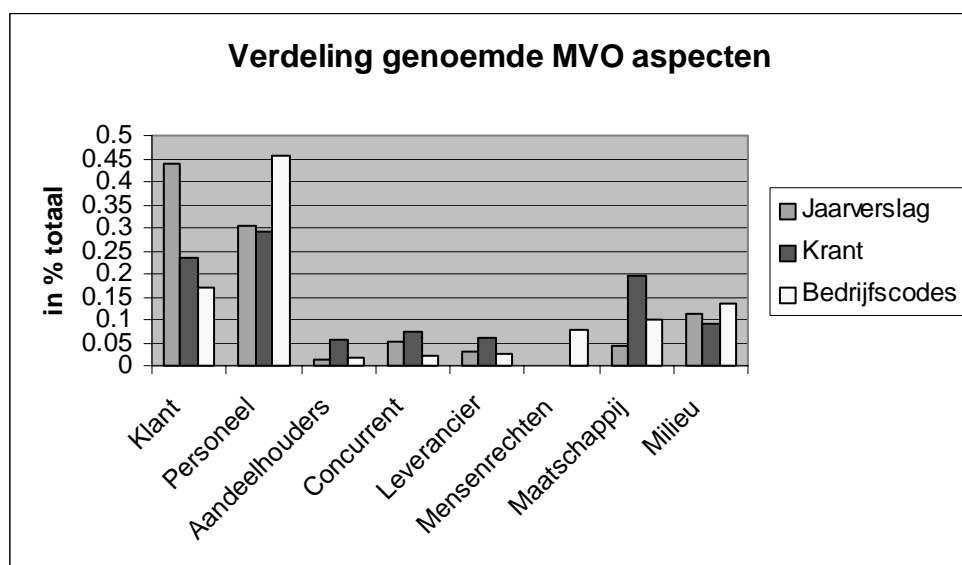
In het algemeen kan worden vastgesteld dat MVO nog niet echt een belangrijk onderwerp van gesprek of discussie in de krant is, al is het ook niet geheel afwezig. De krantlezer krijgt slechts een fragmentarisch beeld van wat bedrijven (al dan niet) doen op MVO-gebied.

Algemene conclusie project Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân

Renate Bieleman, Leon Boerboom, Michiel Nijboer, Jacob de Vries en drs. Frans J. Sijtsma (redactie)

Nu wij de belangrijkste uitkomsten van de vier onderzoeksperspectieven hebben besproken kunnen we proberen een totaal overzicht te geven.

Uit de vier verschillende onderzoeken lijkt het volgende samenvattende beeld te ontstaan. Voor wat betreft MVO blijft het Friese bedrijfsleven “dicht bij huis”. Maatschappelijk verantwoord zaken doen gaat vooral over klanten en personeel. Daarnaast is er wel enige aandacht voor milieu en de lokale omgeving. (zie ook figuur 2)



Figuur 2: Overzicht van MVO- aspecten in drie verschillende onderzoeksperspectieven

In het algemeen wordt de “tucht van de markt” sterk gevoeld (behoud van winstgevendheid en continuïteit temidden van de concurrentie) en dit wordt ook als belemmering gezien om “meer” te doen: bijv. meer offensieve milieuvriendelijke productontwikkeling, of meer aandacht voor mensenrechten en slechte sociale omstandigheden wereldwijd. In lijn daarmee is er ook weinig initiatief en weinig animo voor meer intensieve of strategische betrokkenheid van bredere groepen stakeholders.

Publicaties⁷⁶

- EC 96 E. Beumers, *Beslissende (f)actoren voor hennepsteelt, onderzoek naar het achterwege blijven van hennepsteelt voor de papierindustrie in de Veenkoloniën*, 1997.
- EC 98-I K.J. Driessen, *Internationale uitbesteding door de KLM*, 1997.
- EC 98-II A.M.S. den Ouden, H.B.G. Gelling, *Economische betekenis van een groeiend Schiphol voor bedrijven*, 1997.
- EC 99 M.B.W. Hazewinkel, R.T. Postma, *Financiering monumentenzorg, onderhoud versus restauratie*, 1997.
- EC 100 R. Enting, *Subsidieverdeling voor het stads- en streekvervoer: doelstellingsbewust?*, 1997.
- EC 101 R. Schultink, *Lokale Agenda 21, beleid en indicatoren voor duurzaamheid*, 1997.
- EC 102 drs. F.J. Sijtsma, drs. D. Strijker, M.L.A.W. Hoefsloot, *Duurzame ontwikkeling in het Waddengebied, een methode voor het afwegen van economie, natuur, milieu en landschap*, 1998.
- EC 103 drs. M.J.H. van Onna, *Kwaliteitsmeting in de economische wetenschap, een goede econoom is meer dan een goede onderzoeker*, 1998.
- EC 104 A. Heine, M. Maatman, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen, een analyse van de jaarverslagen van de 25 grootste Nederlandse ondernemingen*, 1998.
- EC 105 R. Hilgenga, *Kennisvergroting in het Roemeense midden- en kleinbedrijf, de rol van de ontwikkelingsprogramma's van de Europese Unie*, 1998.
- EC 105 ing. K. Bettels, drs. F.J. Sijtsma, *Het Emssperrwerk, een evaluatie op duurzaamheid van een waterkering in de Ems*, 1998.
- EC 107 J.W. Boven, *Markt voor natuurvoeding: een supermarkt, de toekomstige ontwikkeling van het netwerk van biologische voedingsmiddelen*, 1998.
- EC 108 J. Idema., *Stock Markets in Transition Economies, the case of the Tallinn stock exchange, Estonia*, 1998.
- EC 109 P.A.M. Lohle, *Arbeidspool, een (arbeidsmarkt)instrument om flexibiliteit en bestaande zekerheid te combineren*, 1999.
- EC 110 A.P. Postma, drs. F.J. Sijtsma, drs. T.M. Stelder en drs. D. Strijker, *De concurrentiekracht van Weststellingwerf, een economisch-ruimtelijk perspectief*, 1999.
- EC 111 R. de Veer, *Bank stability in transition economics, case study Estonia*, 1999.
- EC 112 R.J. Suhlman, m.m.v. drs. F.J. Sijtsma, *Financiering van monumentale kerken – Verkenning van de effecten van overheidsbeleid*, 1999.
- EC 113 H. Dijk, *Ware Woorden of Schone Schijn? – De betrouwbaarheid van uitlatingen over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, 1999.
- EC 114 W. Dijkstra, *Water zonder grenzen, internationalisering van de Nederlandse watersector*, 1999.
- EC 115 R.P. Brouwer en O.P. Smid, *Magnesiumproductie in de Eemsmond, vorming van clusters van bedrijvigheid rondom magnesiumproductie*, 1999.
- EC 116 A.P. Postma, *Ecologische voetafdruk, betekenis en bruikbaarheid*, 2000.
- EC 117 G. Ypma, *Een onderzoek naar streekgebonden producten in het Waddengebied*, 2001.
- EC 118 G. Molema en P. Olthof, *Vermarkting van dorplandschappen*, 2001.
- EC 119 D. de Jong, *Verstand van Zaken? - Over wetenschap, waarheid en verwerking*, 2001.
- EC 120 E. Bruning, S.Jansen, M. Kasper, drs. E. Kamphuis (red.), *Formule Trendbreuk voor EKO-verkoop: Trendy of Trend?*, 2001.
- EC 121 M. Broekhof, *Transparency in the pharmaceutical industry - a cost accounting approach to the prices of drugs*, 2002.
- EC 122 E. Kamphuis, *Organic Flower Bulbs from Holland, Outlook for the French Market*, 2002
- EC 123 B. Hilbrands, J. van Veen, drs. E. Kamphuis (red.), *Gastouder gezocht! Strategieën voor kleinschalige en flexibele kinderopvang*, 2002.
- EC 124 A.W. Brouwer, D. Dijkema, *Microfinance Dilemma: The Case of Bandung, Indonesia*, 2002.

⁷⁶ Publicaties in de reeks Publicaties van de Wetenschapswinkel voor Economie hebben een EC nummer, krijgen een ISBN nummer en worden uitgebracht op klein formaat, gebonden. Publicaties uitgebracht in de werkdocumenten reeks hebben een WD nummer, krijgen geen ISBN nummer en worden uitgebracht op A4 formaat met een metalen ringband.

- EC 125 D. Kuipers, *Bouwen aan duurzaamheid, een onderzoek onder Nederlandse gemeenten naar de invoering van de statiegeldregeling voor het stimuleren van duurzaam bouwen op vrije kavels*, 2002.
- EC 126 drs. F.J. Sijtsma, drs. P. Hogendoorn, drs. G. J. Hoogstra, drs. C.-J. Pen, prof. dr. P.H. Pellenbarg m.m.v. Sytse Duiverman, *Uitgifte van bedrijventerreinen op het Friese platteland*, 2002.
- EC 127 Rinze Anne van der Sluis, *Tussen Mens en Machine, Over de toegankelijkheid van het betalingsverkeer in relatie tot ouderen*, 2002.
- EC 128 Michiel Nijboer, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Omgaan met stakeholders in theorie en praktijk*, 2002.
- EC 129 Leon Boerboom, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van de jaarverslagen van 16 grote Friese bedrijven*, 2002.
- EC 131 Renate Bieleman, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van de berichtgeving over bedrijven in de krant*, 2002.

Werkdocumenten

- WD 2000-1 drs. Frans J. Sijtsma, Prof. dr. P.H. Pellenbarg en drs. K.G. Lugtenborg, *Naar een goed besluit over vier Friese musea*, 2000.
- WD 2000-2 drs. Elise Kamphuis (red.), *Komt EKO van de grond?, De verwerkingscapaciteit van biologische producten in Noord Nederland*, 2000.
- WD 2000-3 dr. D. Strijker, Prof. dr. D.-J.F. Kamann, drs. F.J. Sijtsma, *Bioraffinage in Noord-Nederland*, 2000.
- WD 2001-1 U. Futh, drs. F.J. Sijtsma, *Nieuwe kansen voor de Nijkans. Mogelijkheden voor kuuroord spin-off bij de ontwikkeling van het bedrijfsterrein de Nijkans in Nieuweschans*, 2001.
- WD 2001-3 H. Tschochohei, *Do people in developing countries have limited access to essential drugs? The pattern of global supply of pharmaceuticals*, 2001.
- WD 2001-4 C. Boersma, *Economic issues of antimalarial diagnostics and therapeutics in sub-Saharan Africa*, 2001.
- WD 2002-1 drs. F.J. Sijtsma, M. Broekhof, Prof. dr. J. van Dijk, drs. G.J. Hoogstra, *IKO en PRIKK: Stimulans voor economische activiteit op het Fries-Groningse platteland? Een evaluerend onderzoek naar de IKO en PRIKK regelingen voor investeringen van het kleinbedrijf*, 2002.
- WD 2002-2 drs. F.J. Sijtsma, drs. P. Hogendoorn, drs. G. J. Hoogstra, drs. C.-J. Pen, prof. dr. P.H. Pellenbarg m.m.v. Sytse Duiverman, *Bijlagenrapport bij Uitgifte van bedrijventerreinen op het Friese platteland*, 2002.
- WD 2002-3 Bauke Visser, *Bedrijventerreinen tussen droom en daad: Symbioses en utility sharing. Samenwerkingsverbanden op bedrijventerreinen vanuit een bedrijfskundig perspectief*, 2002.
- WD 2002-4 Renate Bieleman, Leon Boerboom, Michiel Nijboer, Jacob de Vries, drs. Frans J. Sijtsma (redactie), *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân, Samenvatting*, 2002.