

# Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

---

Basis en grenzen

***Verantwoordelijkheden geaard***

Amersfoort, maart 2004

DHV Adviesgroep Duurzaam ondernemen  
Ir. R.A. van Tilburg  
Telefoon (033) 468 27 33  
e-mail [rob.vantilburg@dhv.nl](mailto:rob.vantilburg@dhv.nl)

Bijdrage: mw. M. Lobbezoo, MBA

De Adviesgroep Duurzaam Ondernemen van DHV  
begeleidt ondernemingen bij maatschappelijk  
verantwoord ondernemen.

## MANAGEMENTSAMENVATTING

Wanneer acht een onderneming zich verantwoordelijk voor een direct of indirect maatschappelijk effect van haar bedrijfsvoering? Deze vraag staat centraal in dit onderzoek van de adviesgroep duurzaam ondernemen van DHV onder bestuurders van 17 grote Nederlandse internationaal opererende bedrijven. Het onderzoek richt zich op de verantwoordelijkheid voor maatschappelijke effecten van bedrijfsactiviteiten die niet expliciet door wetgeving worden begrensd. Het gaat daarbij om zaken die zich afspelen tussen minimale wettelijke voorschriften en wat maatschappelijk verwacht of gewenst wordt.

Vragen die criteria vereisen om verantwoordelijkheden te begrenzen zijn bijvoorbeeld:

- Zijn telefoniebedrijven medeverantwoordelijk voor de schuldenlast die tieners op zich laden door het uitbundig gebruik van mobieltjes?
- Zijn voedingsmiddelen bedrijven mede verantwoordelijk voor de toenemende zwaarlijvigheid in de samenleving?
- Zijn televisiemaatschappijen verantwoordelijk voor inhoud van programma's en het effect daarvan op de samenleving?

Uit het onderzoek blijkt dat ondernemingen veelal *case-by-case* benaderingen volgen. Zelden hebben ze *vooraf geëxpliciteerd* op grond waarvan ze hun verantwoordelijkheden nemen. Tijdens de interviews is geprobeerd te achterhalen welke criteria in bedrijfsspecifieke cases de doorslag gaven. Uit de interviews destilleerden we de volgende vijf basiscriteria:

### 1. *Invloed*

Hoe groter de invloed van de onderneming op het maatschappelijk effect van een activiteit van een onderneming, des te meer verantwoordelijkheid wordt erkend en genomen.

### 2. *Keuzevrijheid en autonomie*

Hoe meer reële alternatieven er bestaan voor een handeling die een ongewenst maatschappelijk effect veroorzaakt, des te meer verantwoordelijkheid wordt genomen. De verantwoordelijkheid wordt minder ervaren als er geen reële alternatieven beschikbaar zijn en de onderneming geen manoeuvreerruimte ervaart.

### 3. *Politieke en juridische afbakening*

Wanneer bedrijven betrokken raken bij grote, soms omstreden, overheidsbesluiten baseren ze hun besluit om mee te werken en de mate van hun verantwoordelijkheid onder andere op de opstelling van Nederlandse overheidsorganen of internationaal erkende instellingen als de Wereldbank en de Verenigde Naties. Dit speelt bijvoorbeeld bij infrastructurele beslissingen in ontwikkelingslanden. Als een *democratisch gekozen bevoegde* overheid een besluit neemt, ervaren ondernemingen de inhoud van dat besluit niet als hún verantwoordelijkheid. In geval van twijfel consulteren Nederlandse ondernemingen naast de lokale overheid ook de Nederlandse regering en de ambassade.

### 4. *Kennispositie*

Indien een onderneming een expliciete kennisvoorsprong heeft ten opzichte van derden, bijvoorbeeld consument of samenleving, geeft dat een extra verantwoordelijkheid voor het gebruik van de kennis. Een voorbeeld daarvan zijn instructies voor het correct gebruik van het product of een waarschuwing voor eventuele gevaren van een product.

### 5. *Mate van maatschappelijke aanvaardbaarheid van het bewuste effect*

Hoe evidentier een maatschappelijk effect ongewenst is, des te meer verantwoordelijkheid aanvaardt de onderneming.

Naast de vijf genoemde criteria geven de geïnterviewden aan dat ook een organisatiecultuur of – identiteit bepaalt of een onderneming zich verantwoordelijkheid acht voor een maatschappelijk effect. Daarnaast heeft de morele grondhouding van de ondernemingsleiding grote invloed op hoe deze criteria worden ingevuld.

DHV adviseert ondernemingen de maatschappelijke effecten waar ze bij betrokken zijn uit te zetten tegen de genoemde criteria. Zo komen ze tot een duidelijke afweging van hun maatschappelijke verantwoordelijkheden, vindt een gefundeerde afweging plaats en wordt willekeur voorkómen. Vervolgens kan de onderneming haar beleid op deze onderwerpen formuleren.

<b>INHOUD</b>	<b>BLAD</b>
1 INLEIDING	5
2 DE BOOM VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN	7
3 DE WORTELS: DE VERBORGEN BASIS	9
3.1 Invloed	9
3.2 Keuzevrijheid en autonomie	11
3.3 Politieke en juridische afbakening	11
3.4 Kennispositie	13
3.5 Mate van maatschappelijke (on)aanvaardbaarheid	14
3.6 Resumé	15
4 ORGANISATIEWAARDEN EN BUSINESS PRINCIPLES	16
4.1 Organisatie-identiteit en kernwaarden	16
4.2 Gedragscodes en <i>business principles</i>	16
5 TOEPASSING EN BETEKENIS	17
5.1 Het vinden van maatschappelijke effecten: issuetracering	18
5.2 Bepalen verantwoordelijkheids grenzen	18
5.3 Beleidsformulering of -herijking	20
5.4 Implementatie	20

## 1 INLEIDING

In het najaar van 2003 werd McDonalds door een rechtbank in de Verenigde Staten vrijgesproken van schuld voor het dikmakend effect van haar producten. De rechtbank stelde zich op het standpunt dat de producten van de hamburgerketen op zichzelf niet ongezond zijn. Bovendien geeft McDonald exact aan hoeveel calorieën haar producten bevatten. Volgens de rechtbank berust de verantwoordelijkheid met deze informatieoverdracht bij de consument in plaats van bij de producent.

Kraft Foods, het grootste voedingsconcern van de Verenigde Staten, heeft evenwel besloten de strijd aan te binden met zwaarlijvigheid. Kraft presenteerde onlangs een aantal maatregelen en wil te grote eenpersoonsverpakkingen en marketinginspanningen in scholen aan banden leggen. Voor reclamecampagnes die op kinderen zijn gericht worden richtlijnen opgesteld die goede eetgewoonten en een actievere levensstijl stimuleren. Kraft, onder meer bekend van Milka-chocolade en Toblerone, wil met een wereldwijde campagne duidelijk maken juist bezorgd te zijn over zwaarlijvigheid, met name bij kinderen. Gevoelde morele verantwoordelijkheid of een opportunistische?

Ook in 2003 in het nieuws: tieners laden hoge schulden op zich doordat massaal wordt gebeld, gemaïld, geSMSd en ge-i-mode met dure mobieltjes. Telefoniebedrijven worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid, maar wijzen deze af: ouders tekenen immers voor het contract.

Maar ook andersom klinkt te discussie; dat ondernemingen hun verantwoordelijkheid lijken te nemen voor maatschappelijke zaken die niet of nauwelijks aan hun bedrijfsvoering zijn gerelateerd. Zo steunt TPG het Wereldvoedselprogramma van de Verenigde Naties. Door velen bejubeld als een nastrevenswaardig initiatief, maar ook bekritiseerd: is dit nu het domein waarin een commerciële onderneming haar bijdrage aan de samenleving moet zoeken?

Deze voorbeelden illustreren dat er discussie bestaat over waar grenzen liggen van verantwoordelijkheden van ondernemingen voor maatschappelijke effecten. Nagenoeg elke onderneming wordt met dit dilemma geconfronteerd. Bijna dagelijks komen in de media daarvan voorbeelden aan de orde.

DHV ervaart dat deze discussie zelden gaat over de achterliggende motieven van ondernemingen om hun verantwoordelijkheden te benoemen zoals ze doen. Naar aanleiding van deze waarneming onderzocht DHV bij 17 grote Nederlandse ondernemingen hoe zij hun verantwoordelijkheden benoemen en wat in hun eigen beleving deze verantwoordelijkheden begrenst of zou moeten begrenzen. Van veel ondernemingen werden leden van de Raad van Bestuur gesproken. Daarnaast spraken we stafmanagers op holdingniveau. We onderzochten twee vormen van verantwoordelijkheid: het voorkómen van maatschappelijk ongewenste effecten of schade, maar ook de verantwoordelijkheid voor maatschappelijke progressie of duurzame ontwikkeling.

Met dit onderzoek willen we een bijdrage leveren aan een gefundeerde besluitvorming over verantwoordelijkheden van ondernemingen. Dat doen we vanuit de overtuiging dat zorgvuldig benoemde en afgebakende verantwoordelijkheden duurzame ontwikkeling een stap dichterbij brengen. Dit rapport gaat daarmee níet over motieven voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar over de morele grondhouding.

Dit rapport vat de bevindingen samen van een boeiende en inspirerende interviewronde. Samen met de geïnterviewden hebben we de criteria die zij soms impliciet gebruikten voor het bepalen van hun verantwoordelijkheden, met elkaar benoemd en met elkaar in verband gebracht. Hoofdstuk 2 bevat een modelmatige weergave van de basiselementen die met maatschappelijke verantwoordelijkheden samenhangen. Hoofdstuk 3 en 4 behandelen de elementen afzonderlijk. Hoofdstuk 5 bevat een model waarmee een onderneming op consistente wijze tot een weloverwogen keuze van verantwoordelijkheidsgrenzen kan komen.

Wij zijn grote dank verschuldigd aan alle respondenten van het onderzoek – zie bijlage 1 - voor hun mening en voor de bereidheid deze mening met praktijk voorbeelden te ondersteunen.

## 2 DE BOOM VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD Ondernemen

Rondom maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen leven veel begrippen een eigen leven. Business principles, core values, gedragscodes, normen en waarden, organisatiecultuur en identiteit of grondbeginselen. Begrippen die allemaal in een bepaalde relatie tot elkaar staan.

We hebben deze begrippen geordend in een metafoor van een boom. In figuur 1 is dit weergegeven.



Figuur 1 Maatschappelijke ondernemingsverantwoordelijkheden: onderzoeksfocus

### *Onderzoeksfocus: de wortels*

Dit onderzoek is gericht op “de wortels” van de boom. Vaak slechts deels zichtbaar, maar voedend voor de gehele organisatie. Dáár berusten de grondcriteria voor onderwerpen waar een onderneming zich (nog) wel of niet meer verantwoordelijk voor acht. Hoofdstuk 3 gaat daar verder op in.

Mede op grond van deze verantwoordelijkheden kan een onderneming haar *kernwaarden* formuleren. Deze zijn feitelijk de drager van “de stam” van de boom en formuleren waar de organisatie voor staat. Wat de onderneming kleurt qua invulling van haar verantwoordelijkheden. Een gedragscode of business principles steunen mede op

dergelijke kernwaarden. Overigens worden kernwaarden en business principles óók vormgegeven vanuit andere overwegingen, zoals reputatie en commerciële motieven. Hoofdstuk 4 gaat daar nader op deze kernwaarden en business principles in.

*De rest van de boom (buiten het onderzoek)*

De takken staan symbool voor de managementsystemen; zij dragen de kernwaarden en sturen de organisatie middels systemen als INK-EFQM, ISO 9000-systemen, ISO14001, AA1000 of business integrity managementsystemen. Laten we de bladeren en de vruchten van de boom symbool stellen voor de producten en diensten die aan de maatschappij worden geleverd. Waarbij de maatschappij feitelijk de brede omgeving van de boom is: de lucht, de zon en organismen die met en om een boom leven. De medewerkers zijn natuurlijk de levensader van de onderneming en in de metafoor de interne stromen binnen de boom. Op deze elementen gaan we hier niet in, omdat deze niet tot de scope van het onderzoek behoorden.

\*

### 3 DE WORTELS: DE VERBORGEN BASIS

Waarom is een organisatie wel of niet verantwoordelijk voor een maatschappelijk effect waar zij direct of indirect bij betrokken is? De vraag stellen is makkelijker dan hem beantwoorden. We observeerden dat veel ondernemingen impliciet wel degelijk een basisattitude ten aanzien van de benoeming van hun verantwoordelijkheden hanteren (good corporate citizenship, fatsoenlijke onderneming, integriteit en dergelijke termen), maar dat heldere criteria die grenzen voor verantwoordelijkheden bepalen zelden zijn geëxpliciteerd. Sommige ondernemingen hanteren daarvoor een *case-by-case* benadering. Daarin worden morele motieven gemengd met motieven die door de specifieke situatie worden bepaald en met zaken die van invloed zijn op de reputatie van de onderneming. Het isoleren van deze meer morele basishoudingen of argumenten is een aanzienlijke intellectuele exercitie, die soms tijdens ons gesprek voor het eerst binnen een onderneming plaatsvond.

Wij destilleerden uit de interviews met de ondernemingsbestuurders de volgende criteria:

1. Invloed
2. Keuzevrijheid en autonomie
3. Politieke en juridische afbakening
4. Kennispositie
5. Mate van maatschappelijke (on)aanvaardbaarheid.

In de volgende paragrafen lichten we deze elementen toe. Tenslotte blijkt dat zowel de organisatiecultuur en identiteit als de persoonlijke attitude van de ondernemingsleiding bepalen hoe deze criteria worden geïnterpreteerd. Deze behandelen we in hoofdstuk 4.

#### 3.1 Invloed

Als belangrijkste criterium voor het bepalen van hun verantwoordelijkheid noemen de respondenten *de mate van invloed* die de onderneming heeft op een maatschappelijk effect. Dat betekent bijvoorbeeld dat zaken die binnen de eigen bedrijfsvoering plaats vinden volledig tot het verantwoordelijkheidsdomein van de onderneming worden gerekend. Voorbeelden daarvan zijn de arbeidsveiligheid van medewerkers, milieurelevante emissies van eigen fabrieken of een integere, correcte en zuivere omgang met klanten. De invloedssfeer wordt kleiner richting afnemers en leveranciers. Naarmate een onderneming minder invloed op een afnemer of een leveranciers heeft, wordt minder verantwoordelijkheid benoemd en ervaren. De mate van invloed wordt onder meer bepaald door marktaandeel en het omzetpercentage dat een ondernemer van een leverancier afneemt. Hoe verder weg in de keten en hoe kleiner de (financiële) betekenis voor een leverancier of afnemer, des te minder wordt verantwoordelijkheid ervaren voor het maatschappelijk gedrag van de afnemer of leverancier.

Invloed kan ook georganiseerd worden.

**VENDEXBB**

*Vendex KBB is in Europees opzicht een kleine speler in de kledingmarkt. Op zichzelf heeft het concern weinig invloed op arbeidsomstandigheden in Zuid-Oost Azië bij toeleveranciers. Evenwel achtte de onderneming deze maatschappelijke effecten van de textielketen dermate ongewenst (zie paragraaf 3.5), dat invloed en gezag samen met Duitse partnerbedrijven georganiseerd werden. Gezamenlijk zijn richtlijnen opgesteld en zijn eisen gesteld aan de productieomstandigheden van textiel.*

Een ander voorbeeld komt uit de wereld van chipsmachines.

**ASM**   
**The Process of Innovation™**

*ASMI ervaart dat de macht en invloed in hun productieketen ligt bij de grote afnemers als Philips, Microsoft en Dell. ASMI ervaart dat zij geen invloed heeft op de wijze waarop deze ondernemingen haar producten gebruiken. Het voeren van een dialoog daarover zou daarom niet opportuun zijn. Wel acht ASMI het haar verantwoordelijkheid slechts te leveren aan gerenommeerde bedrijven van wie gevoeglijk mag worden aangenomen dat hun maatschappelijk gedrag aanvaardbaar is.*

Imtech formuleert haar verantwoordelijkheid, gerelateerd aan invloed in de keten als volgt.



- ■ “We zijn als technisch dienstverlener veelal maar één van de betrokken partners bij projecten van onze klanten. We hebben echt niet de mogelijkheid om hun gedrag te beïnvloeden. Wel zijn deze klanten vaak ondernemingen van naam en faam met eigen verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaam ondernemen. Met name op het gebied van veiligheid en milieu kunnen we samen met hen bekijken of we voor ons deel binnen projecten de wettelijke normeringen kunnen overstijgen, bijvoorbeeld door duurzame technologie toe te passen of energiebesparingen te realiseren. De eindbeslissing hieromtrent ligt echter altijd bij de klant.”

### 3.2 Keuzevrijheid en autonomie

Het tweede criterium dat door de respondenten werd genoemd, is de keuzevrijheid en de autonomie die ondernemingen hebben in hun handelen. Hoe groter de mate van autonomie, des te meer verantwoordelijkheid wordt ervaren.

Stel dat een onderneming streeft naar een gediversifieerd personeelsbeleid, maar bepaalde achterstandsdoelgroepen zijn niet te interesseren voor vacante functies ondanks vergaande inspanningen van de onderneming. Als de onderneming geen geschikte kandidaat tussen de sollicitanten vindt, dan achten onze gesprekspartners de diversiteit van het personeel niet de verantwoordelijkheid van de onderneming. Dat geldt in zekere mate ook voor de keuze van leveranciers. Voor sommige productieprocessen of producten met een zekere negatieve impact zijn geen alternatieven voorhanden. Feitelijk wordt een onderneming, wil deze blijven bestaan, gedwongen gebruik te maken van deze processen, producten, leveranciers of afnemers.

Op het moment dat een onderneming voor een bepaald besluit een reëel alternatief heeft, wordt ook verantwoordelijkheid voor die keuze ervaren. De mate waarin een alternatief als reëel wordt ervaren hangt ook af van de vergelijkbaarheid met alternatieven op andere dan maatschappelijke aspecten, zoals kwaliteit, prijs, leverbetrouwbaarheid en leveringsvoorwaarden.

Wel stellen ondernemingen dat ze in dat geval zich willen inspannen om de voorwaarden (het *level playing field*) zo te beïnvloeden dat de keuzevrijheid wel ontstaat zodat deze wel tot de verantwoordelijkheden van de onderneming kan worden gerekend. Benadering van de overheid samen met branchegenoten om de voorwaarden of marktcondities te veranderen is daar een voorbeeld van.

*Een voedingsmiddelenconcern schetst haar dilemma rondom verpakkingen als volgt. "De markt vraagt om kleinere en wegwerpverpakkingen. Deze zijn echter niet milieuvriendelijk, hoewel wij zo milieuvriendelijk mogelijk willen opereren voelden we ons toch genoodzaakt onze verpakkingsmaterialen aan te passen aan deze markt, anders hadden we marktaandeel verloren. We hebben wel gezocht naar een minder vervuilende oplossing maar die is toch niet geheel milieuvriendelijk."*

### 3.3 Politieke en juridische afbakening

Verantwoordelijkheid krijgt betekenis in relatie tot (de belangen en posities van) derden: klanten, medewerkers, NGO's, overheid, aandeelhouders en dergelijke. Voor sommige maatschappelijke aspecten van het ondernemen begint de verantwoordelijkheid daar waar die van een ander eindigt. Een belangrijke partner voor ondernemingen is daarin de overheid. Veel maatschappelijke, collectieve, maar ook individuele belangen zijn door de overheid beleidsmatig of wettelijk verankerd. Veel ondernemingen hanteren de getrokken overheidsgrenzen ook als afbakening bij de definitie van hun eigen verantwoordelijkheden. Alle respondenten accepteren de verantwoordelijkheden die wettelijke kaders hen toedichten. Daar waar deze wettelijke kaders onvoldoende duidelijkheid bieden terwijl er toch maatschappelijke vragen ontstaan, hanteren ondernemingen de dialoog met betrokken overheidsorganisaties vaak ook als richtsnoer

voor hun eigen verantwoordelijkheidsgrenzen. Vooral ook daar waar onderwerpen in een internationale context spelen, oriënteren de gesproken ondernemingsbestuurders – naast de OESO-richtlijnen en ILO-confenties - zich op het standpunt van de Nederlandse overheid of supra nationale overheidsorganen. Voorwaarde voor deze rol die aan een overheid wordt toegedicht is de mate waarin betrokken overheden en diens besluiten op een democratische wijze tot stand komen.

Ballast Nedam schetste ons haar volgende dilemma en definieerde haar verantwoordelijkheidsgrenzen als volgt.



*“Ballast Nedam deed mee aan de openbare aanbesteding van de bouw van een grote brug in Suriname. Deze brug moest de twee delen van Paramaribo verbinden. De opdracht is aan Ballast Nedam gegund na goedkeuring door het Surinaamse Parlement. Dit parlement wordt door de Nederlandse regering als democratisch gekozen beschouwd en kon Ballast Nedam de opdracht aanvaarden.*

*Halverwege de bouw van de brug bleek de Surinaamse regering niet in staat om te betalen. Ballast Nedam dreigde toen met het staken van de bouw. Na overleg met de Surinaamse regering heeft Ballast Nedam een betalingsregeling met hen getroffen. Omdat het bouwbedrijf zekerheid wilde hebben van de betaling van de afbouw van de brug, is in deze regeling opgenomen dat Ballast Nedam het recht kreeg op de royalty's van de bauxiet winning in Suriname. Uit deze royalty's werd eerst de verplichte betaling aan Ballast Nedam verricht, waarna het overgebleven bedrag aan Suriname werd overgemaakt. Deze betalingsregeling heeft perfect gewerkt en de brug is op tijd gebouwd en ook volledig betaald binnen de opnieuw afgesproken termijnen. Nu de brug is gebouwd, blijkt welke belangrijke functie deze brug heeft in de infrastructuur van het land.*

*Over de afgesproken betalingsregeling is in Suriname en Nederland grote politieke opwinding ontstaan. De politiek in beide landen, inclusief de Minister van Ontwikkelingssamenwerking in Nederland, was van mening dat Ballast Nedam een wurgcontract met de Surinaamse regering had gesloten. Omdat Ballast Nedam als eerste werd betaald uit de bauxietinkomsten, die de hoofdmoot vormen van het nationale inkomen, bleef er – volgens de betrokken politici – te weinig over voor de rest van het Surinaamse overheidsbudget. De Nederlandse minister vond dat Ballast Nedam oog moest hebben voor de negatieve sociale gevolgen hiervan, bijvoorbeeld bij de armoedebestrijding.*

*Ballast Nedam heeft zich op het standpunt gesteld, dat de opdrachtgever een soevereine regering is, die ook door de Nederlandse overheid wordt erkend. Het democratisch gekozen Surinaamse Parlement heeft het contract vervolgens goedgekeurd. Het is niet aan een Nederlands bouwbedrijf als opdrachtnemer om een oordeel uit te spreken over de beslissing van zo'n overheid om een brug te bouwen. De voorzitter van Ballast Nedam verklaarde dat dit een nieuw staaltje koloniale hoogmoed zou zijn. Hij zag het niet als zijn taak om de politieke afweging te maken over de bouw en de betaling van deze brug. Toen eenmaal bleek dat de Surinaamse regering niet kon betalen, is, net als bij andere debiteuren, gewaarborgd dat Ballast Nedam de betalingen zou krijgen waar het recht op heeft. Deze handelwijze heeft geleid tot het publiekelijk door de Nederlandse Minister van Ontwikkelingssamenwerking uitspreken van het oordeel "maatschappelijk onverantwoord ondernemen". Ballast Nedam vindt deze beoordeling onterecht, wereldvreemd en schadelijk voor haar als beursgenoteerde onderneming. "*

### 3.4 Kennispositie

Sommige ondernemingen hebben ten aanzien van hun proces of product een exclusieve kennisvoorsprong ten opzichte van derden. Deze kennispositie geeft hen extra verantwoordelijkheden voor de maatschappelijke effecten die met de producten of processen gepaard gaan. Zeer bekend zijn bijvoorbeeld de kennis die voedings- en genotmiddelen ondernemingen hebben over de gezondheidseffecten van hun producten. De kennis van de tabaksindustrie over het verslavend effect van hun producten geeft hen een extra verantwoordelijkheid in zake deze effecten. Hetzelfde geldt voor alcohol of dikmakende artikelen. Veel ondernemingen geven vorm aan deze verantwoordelijkheid door kennis te delen en cruciale informatie te communiceren via bijvoorbeeld verpakking, al dan niet ingegeven door overheidsregulering.

Uit ons onderzoek blijkt dat daarbij twee elementen in deze verantwoordelijkheid centraal staan:

1. de relevantie van de feitelijke kennisvoorsprong over de mogelijk negatieve effecten van het product
2. de hoedanigheid van de ontvanger om de kennis juist te interpreteren. Voorbeeld: Een minderjarige jongeren kan je informeren over de kosten van telefoons of de gevaren van het gebruik van Breezers, maar zijn ze ook in staat aan deze informatie de juiste betekenis te geven?

Deze grond voor verantwoordelijkheid herkennen we ook bij ondernemingen die zoveel kennis van een product of proces hebben, dat ze bepaalde initiatieven ontplooiën om maatschappelijke progressie te bewerkstelligen. Zo erkent Unilever haar

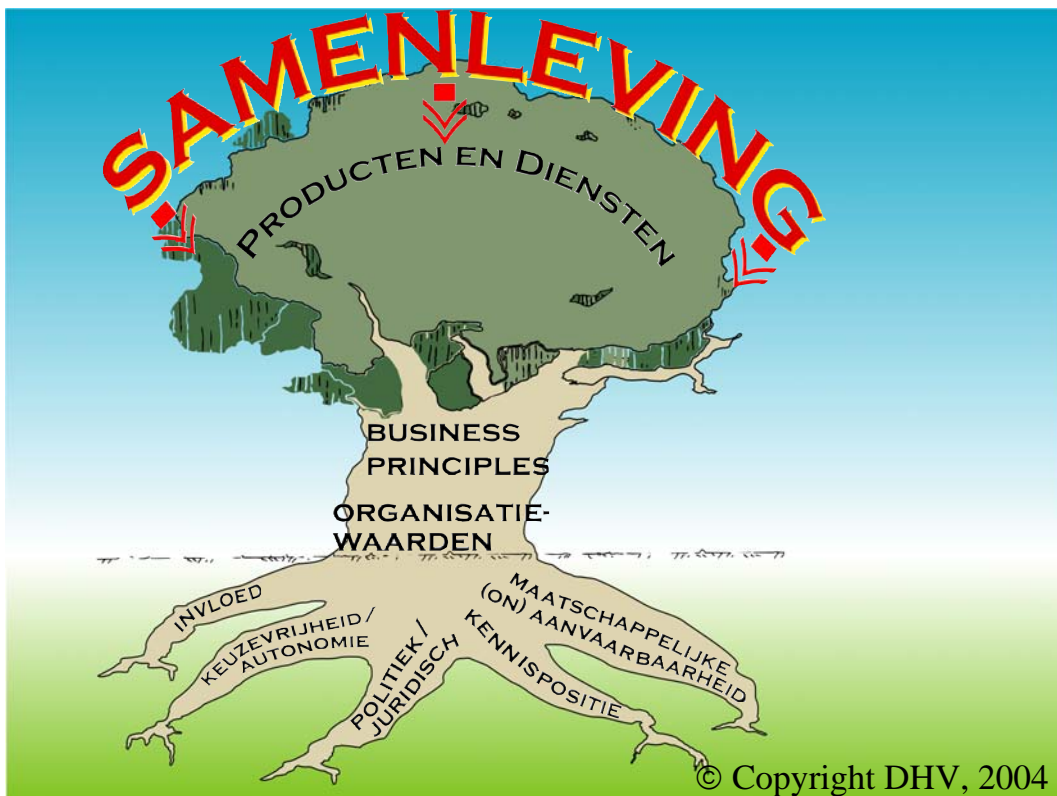
medeverantwoordelijkheid voor een duurzame visvangst en landbouw onder meer vanuit haar kennisvoorsprong op deze gebieden en haar grote invloed hierop als mondiale speler van betekenis. Ook bij bijvoorbeeld drinkwaterbedrijven is een dergelijke attitude waar te nemen. Vanuit hun kennis van drinkwaterproductie zijn verschillende waterleidingbedrijven betrokken bij Aqua-for-All, een project waarbij gestreefd wordt naar goed én beschikbaar drinkwater in ontwikkelingslanden.

### **3.5 Mate van maatschappelijke (on)aanvaardbaarheid**

Over het algemeen worden maatschappelijke effecten van ondernemingsactiviteiten gereguleerd door overheidsnormen, die als het goed is een weerslag zijn van de maatschappelijke aanvaardbaarheid van deze effecten. Denk bij wet- en regelgeving op het gebied van aan milieu, arbeidsnormen, dierenwelzijn genetische modificatie, en dergelijke. Er komen evenwel – vooral in een internationale context – regelmatig situaties voor waar een onderneming op maatschappelijk ongewenst gedrag of ongewenste effecten wordt aangesproken, zonder dat dat exact wettelijk gereguleerd is. Voorbeelden daarvan zijn het opereren in dictatoriale regime die niet onder een internationale boycot vallen (met misschien als bekendste case tot voor kort IHC Caland in Myanmar), slechte arbeidsomstandigheden bij leveranciers of het gebruik van kinderarbeid. Ondernemingen geven aan dat hoe evidentier een bepaald effect maatschappelijk onaanvaardbaar is, des te meer verantwoordelijkheid ze nemen, ongeacht of iets formeel wettelijk is toegestaan of niet. Over het algemeen zien we de beweging: hoe explicieter een effect of situatie maatschappelijk als onaanvaardbaar wordt getypeerd, des groter voelt een onderneming haar verantwoordelijkheid hiervoor.

### 3.6 Resumé

Fundamentele criteria zoals in paragraaf 3.1 tot en met 3.5 geformuleerd, beïnvloeden elkaar ook wederzijds. De wortels zijn in de praktijk zeer verstrengeld. Figuur 2 geeft een overzicht van de gedestilleerde basis criteria voor verantwoordelijkheden.



Figuur 2: de wortels blootgelegd

De mate van invloed wordt ook mede bepaald door de mate van autonomie en vice versa. Een voorbeeld: ondanks het feit dat een onderneming ergens weinig invloed op heeft en slechts zijdelings ergens bij betrokken is, kan toch verantwoordelijkheid worden genomen als het een maatschappelijk zeer ongewenste situatie betreft. Bij de positionering aangaande hun maatschappelijke verantwoordelijkheden, blijken ondernemingen deze criteria vaak in hun onderlinge samenhang te beschouwen.

Deze criteria hanteren ondernemingen zowel bij het *beperken* van maatschappelijke ongewenste effecten als het *actief stimuleren* van maatschappelijke progressie.

## 4 ORGANISATIEWAARDEN EN BUSINESS PRINCIPLES

Met de criteria zoals in hoofdstuk 3 gepresenteerd kunnen bedrijven op een bewuste manier hun verantwoordelijkheden benoemen. De manier waarop de criteria kunnen worden gehanteerd geïnterpreteerd, wordt in sterke mate bepaald door de identiteit en kernwaarden van de onderneming.

### 4.1 Organisatie-identiteit en kernwaarden

Voordat een beleid van maatschappelijke verantwoordelijkheden kan worden ‘ontworpen’ is het belangrijk kennis te hebben van de cultuur en de identiteit van een organisatie. Die bepalen mede de grenzen van de erkende verantwoordelijkheden. Enkele ondernemingsbestuurders stelden dat dit echt een factor van betekenis kan zijn in het al dan niet aanvaarden van verantwoordelijkheden. Deze identiteit is veelal historisch geworteld en gegroeid. In de pioniersfase van de onderneming is dit vaak één op één de persoonlijke attitude van de directeur-oprichter-eigenaar. Naarmate de onderneming groeit blijkt vaak dat deze attitude zich vertaalt in de algemene cultuur en identiteit van de onderneming. De kiem van de boom van verantwoordelijkheden groeit daarmee tot één van de dragende delen van de boom.

Meestal komt deze identiteit ook tot uiting in de aard van de ondernemingsbestuurders. Veelal zal de persoonlijke attitude van de Raad van Bestuur de ondernemingsidentiteit of -cultuur weerspiegelen. Dat verklaart mede de mening van veel gesprekpartners dat grenzen van verantwoordelijkheden én standpuntinname in morele dilemma’s tevens sterk worden ingegeven door de persoonlijke visie van de top van de onderneming.

### 4.2 Gedragscodes en *business principles*

Bijna alle ondernemingen die betrokken waren bij het onderzoek hanteren geformuleerde business principles, soms gecombineerd met gedragscodes, soms geïntegreerd in een mission statement.

Deze documenten geven richting aan het ondernemingsgedrag, en dus aan de besluitvorming van de medewerkers, bij morele of maatschappelijke dilemma’s. Sommige ondernemingen verwijzen expliciet naar mondiale documenten, zoals de standaarden van de ILO of de OESO. Anderen hebben passages daaruit letterlijk overgenomen.

Feitelijk zijn documenten als business principles of gedragscodes dus richtingsborden voor het handelen van medewerkers. Formuleringen lopen uiteen van zeer algemene beginselen, waarbij de interpretatie aan medewerkers wordt overgelaten, tot zeer concrete aanwijzingen, inclusief streef- en grenswaarden.

Idealiter zouden deze documenten consistent moeten zijn met de gehanteerde grondbeginselen voor verantwoordelijkheidsgrenzen.

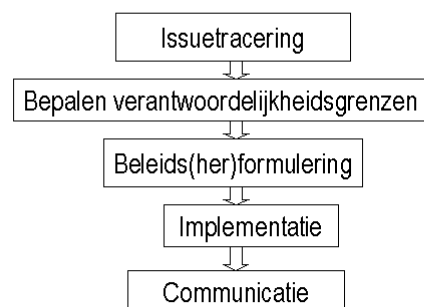
## 5 TOEPASSING EN BETEKENIS

In de voorgaande hoofdstukken presenteerden we de verbanden tussen getraceerde basiscriteria, grondbeginselen voor ondernemingsverantwoordelijkheden enerzijds en handelingssturende documenten als gedragscodes en business principles anderzijds. Wat is nu de toegevoegde waarde van een dergelijke analyse? Op welke wijze kan een onderneming deze bevindingen benutten om tot een consistent en communiceerbaar beleid voor maatschappelijke verantwoordelijkheden te komen, dan wel haar huidige gedrag daaraan te spiegelen?

Primaire betekenis van de gevonden wortels is dat een manier van kijken naar het benoemen van maatschappelijke verantwoordelijkheden wordt aangereikt. Dat geeft ondernemingen de mogelijkheid hun maatschappelijk beleid te reflecteren op deze basiscriteria. Op grond van bewust gekozen en benoemde verantwoordelijkheden kunnen ondernemingen een constructieve dialoog voeren met belanghebbenden bij de organisatie over haar maatschappelijke rol.

Om zo'n reflectie vorm te geven zijn verschillende routes denkbaar. In dit afsluitende hoofdstuk geven we één uitwerking van een mogelijk route die we in onze adviespraktijk als goed werkbaar ervaren hebben.

We zien het ontwikkelen van een consistent maatschappelijk verantwoord beleid via de hoofdstappen zoals in figuur 3 weergegeven tot stand komen. In de volgende paragrafen lichten we deze stappen toe.



Figuur 3 Hoofdstappen tracering maatschappelijke verantwoordelijkheden

## 5.1 Het vinden van maatschappelijke effecten: issuetracering

Elke onderneming heeft te maken met verschillende maatschappelijke consequenties, opgaven en thema's, zogenaamde issues. Deze issues moeten op bestuursniveau van de organisatie bekend zijn. Immers, de omgang met deze maatschappelijke effecten bepaalt immers de mate waarin een onderneming verantwoord onderneemt. Of het nu gaat om genetische modificatie, privacy, kinderarbeid, eerlijke handel, biodiversiteit, mensenrechten dierproeven, uitputting van bronnen of menselijk kapitaal, het is van eminent belang dat een onderneming zich heeft georiënteerd op deze maatschappelijk effecten, die aan de ondernemingsactiviteiten verbonden zijn.

Om systematisch dit inzicht te verkrijgen zijn verschillende methodieken beschikbaar, waarvan de *Sustainability ScoreCard* (of de daarvan afgeleide *Issuestracking and tracing methodology*) één van de bekendste is.

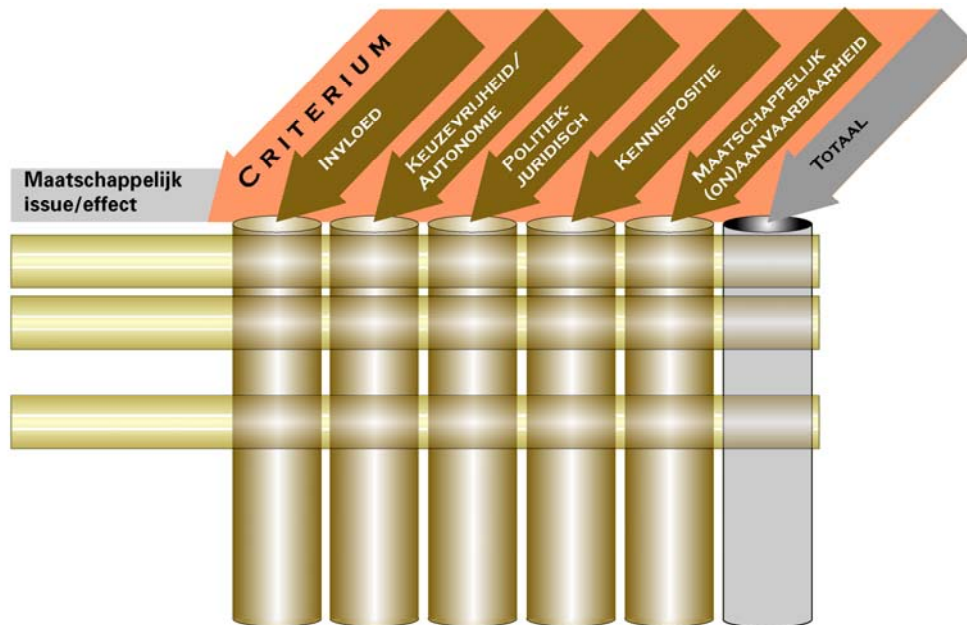
Het vinden van deze issues en waar welke effecten zich in de voortbrengingsketen voordoen kan zowel door in- als een externe analyse worden verkregen. Wel verdient het bij elke onderneming aanbeveling eerst vanuit de eigen waarneming de divisies, werkmaatschappijen en operating companies grondig te onderzoeken, voordat met eventuele andere belanghebbenden (stakeholders) de dialoog wordt aangegaan. Eerst moet het huiswerk gedaan zijn voor er buiten gespeeld kan worden.

Een dergelijke exercitie geeft goed inzicht in de maatschappelijke effecten en mogelijkheden van de onderneming. Een blik op de media leert ons dat een dergelijke analyse nog geen gemeengoed is bij de Nederlandse ondernemingen. Dat blijkt als we zien dat ondernemingen zich nog regelmatig laten verrassen. Mede door de intensieve fusie en overnamebewegingen in de jaren negentig is het voor de besturen van ondernemingen niet eenvoudig zicht te krijgen in de maatschappelijke effecten die met bepaalde overnames of fusies in huis zijn gehaald.

## 5.2 Bepalen verantwoordelijkheidsgrenzen

Nadat de onderneming een goed inzicht heeft verkregen met welke maatschappelijke effecten zij direct of indirect te maken heeft, is de volgende vraag die zich voordoet: voor welke effecten acht de onderneming zich wel verantwoordelijk en voor welke niet meer? Als er mogelijk sprake is van kinderarbeid zes schakels terug in de keten, is dat dan nog de verantwoordelijkheid van de onderneming? Als één van de grote klanten van de onderneming óók levert aan een regime dat mensenrechten schendt, is dat de verantwoordelijkheid van de onderneming of niet meer? Juist deze vragen laten zich uitstekend beantwoorden met de gevonden criteria in hoofdstuk 3.

Op basis van een gewogen of ongewogen multicriteria-analyse kunnen de getraceerde issues worden uitgezet tegen de verantwoordelijkheidscriteria. In figuur 4 is daarvan een voorbeeld gegeven.



Figuur 4 Confrontaties maatschappelijke issues en wortels

Per getraceerd maatschappelijk thema waar de onderneming bij betrokken is, worden dan de volgende vragen beantwoord:

- Hebben we invloed op dit thema?
- Hebben we reële alternatieven, is er keuzevrijheid?
- Is er sprake van een goede politiek-juridische afbakening?
- Hebben we een exclusieve kennispositie?
- Hoe is de maatschappelijk (on)aanvaardbaarheid van dit thema?

Het doorlopen van een dergelijke aanpak structureert het interne debat over verantwoordelijkheden en kernissues. Het traceert en weegt niet alleen issues die te beoordelen zijn als ‘te beperken maatschappelijke schade’, maar ook onderwerpen waar de onderneming een expliciete bijdrage kan leveren aan maatschappelijke progressie. Een dergelijke exercitie berust op het hoogste niveau van de onderneming.

Nadat dit onderdeel is doorlopen en is uitbediscussieerd, zijn er *gemotiveerde* antwoorden gegeven, zoals:

- Ja, wij achten ons wel verantwoordelijk voor het minimaliseren van onze eigen milieubelasting, verder dan de wet ons dwingt
- Nee, wij achten ons niet aanspreekbaar op het feit dat onze klanten al dan niet gebruik maken van duurzame energie
- Ja, wij achten ons wel verantwoordelijk voor de arbeidsomstandigheden bij onze belangrijkste toeleveranciers in de eerste lijn

- Nee, wij achten ons niet verantwoordelijk voor de foutieve omgang met ons product door de consument

De volgende stap in consistent maatschappelijk verantwoord ondernemen is het formuleren van beleid en doelstellingen op dit gebied.

### 5.3 Beleidsformulering of -herijking

Veel ondernemingen hebben op verschillende maatschappelijke onderwerpen hun beleid al bepaald. Al dan niet wettelijk voorgeschreven, laten ondernemingen zich uit over onderwerpen als hoe ze omgaan met corruptie, welke energie-efficiency ze wanneer willen bereiken, welke arbeidsomstandigheden ze willen bewerkstelligen.

Om tot consistente standpunten te komen, is het raadzaam om over de issues waarvoor de ondernemingen in stap 3 (paragraaf 5.2) verantwoordelijkheid heeft benoemd, bewust standpunten en beleid te formuleren. Hoe duidelijker dit beleid en deze standpunten en doelstellingen, des te meer waarde het heeft voor de onderneming. Juist wanneer bewust verantwoordelijkheden gekozen zijn, kan een onderneming daarover ook uitstekend een dialoog voeren met de samenleving of maatschappelijk organisaties.

### 5.4 Implementatie

*The proof of the pudding is the eating.* De echte waarde van beleid blijkt feitelijk pas als het goed wordt geïmplementeerd en deze implementatie gebaseerd is op helder toegewezen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden..

Het implementeren van nieuw of herijkt beleid op maatschappelijke onderwerpen is een organisatieveranderingsproces waarvoor diverse methoden beschikbaar zijn. Van grootte waarde zijn de inzichten die in de hoek van verandermanagement of bijvoorbeeld programmamanagement zijn ontwikkeld. In wezen gaat het in dit stadium om het organiseren van de aanvaarde maatschappelijke verantwoordelijkheden. De takken in de boom van maatschappelijke verantwoordelijkheid bieden ook de managementsystemen die implementatie verwezenlijken van gekozen beleidspunten en doelstellingen.

In het kader van dit onderzoek gaan we daar niet verder op in, omdat de focus op de basisbeginselen van maatschappelijk verantwoord ondernemen ligt.

## **BIJLAGE 1 OVERZICHT RESPONDENTEN**

In deze bijlage geven we een overzicht van respondenten, die er in hebben toegestemd te worden vermeld. Naast de organisaties als hieronder vermeld, is één geanonimiseerd gesprek met CEO gevoerd. Naast ondernemingen is ook een aantal NGO's en een aantal experts geïnterviewd.

### **ABN AMRO N.V.**

Paul Mudde, Senior Vice President, Corporate communications,  
reputation manager and sustainable development

Vincent G.P van Assem Senior Vice President, Private Clients

### **Achmea Holding**

Leo.J. Pruis Member Executive Board

Ton Rust Adjunct Directeur, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

### **ASM International N.V.**

Robert L. de Bakker Chief Financial Officer

### **Ballast Nedam N.V.**

René Kottman Voorzitter Raad van Bestuur

### **AVEBE**

Pieter A.C. Krijne President and CEO

Willem J. De Zeeuw Director Corporate Public Affairs

### **Koninklijke Boskalis Westminster nv.**

Rob van Gelder Voorzitter Raad van Bestuur

Roel T. Berends Group Director Corporate Relations

### **DSM**

C.Th.A. Bennebroek Manager Public Affairs, project manager Sustainability

### **Imtech N.V.**

Mr. B.R.I.M. Gerner Lid Raad van Bestuur

Drs. P.J.A. Koenders      Hoofd Corporate Communications

**Friesland Coberco Dairy Foods**

Drs. W.S.J.M Buck      Director, Corporate Food Safety and Dairy Affairs

Drs. A. Francke      External Affairs Officer, Corporate Food Safety and  
Dairy Affairs

**KLM Royal Dutch Airlines**

Udeke N.J.Huiskamp      Corporate Environmental Manager

**Laurus nv**

Caspar H.J. Woolthuis      Manager Kwaliteit en Milieu

**Nuon N.V.**

Rien van Westen      Manager Beleid, Auditing en Organisatie

**Royal Numico N.V.**

Klaas A. de Jong,      Executive Vice President Corporate affairs

**Royal Philips Electronics**

Arthur van der Poel      Member Group Management Committee

**VENDEX KBB N.V.**

J.B.J.M. Hunfeld      Lid Hoofddirectie

F. Claasen      Director Market and Society

**VNU**

Maarten M.A. Schikker      President Public Affairs

**NGO representatives**

Melanie Peters      Consumenten Bond, Den Haag

Mieke van Tankeren      Friends of the Earth, Amsterdam

Frans de Laaf      Novib, Oxfam Netherlands, Den Haag

Piet Sprengers      Director VBDO (sustainable investing)

Jan de Vries

**Experts**

Gemma Crijns

Hans Borghouts

Stichting Natuur en Milieu

Director EIBI, Nijenrode University

Commissaris van de Koningin voor Noord Holland