



Bedrijven en maatschappelijke organisaties: samenwerken voor duurzaam ondernemen

**Pierre Hupperts en Caroline van Leenders
Met medewerking van Frank Boons,
Gemma Crijns en Jan Hoijtink
November 2003**

Titel	Bedrijven en maatschappelijke organisaties: samenwerken voor duurzaam ondernemen
Auteurs	Pierre Hupperts en Caroline van Leenders Met medewerking van Frank Boons, Gemma Crijns en Jan Hoijtink
Uitgave	NIDO Ruiterskwartier 121 ^a 8911 BS Leeuwarden Postbus 178 8900 AD Leeuwarden tel. +31 (0)58 295 45 45 fax: +31 (0)58 295 45 55
Contactpersoon	Arianne de Ruitter
E-mail	bureau@nido.nu
Internet	www.nido.nu
Datum	Leeuwarden, november 2003
ISBN	90-72369-36-X
Vormgeving en drukwerk	Repro Duck, Leeuwarden
Papiersort	Bio Top 3



NIDO brengt bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en wetenschap bij elkaar in programma's gericht op duurzaamheid in de praktijk. Deze samenwerking leidt tot gedragen oplossingen en vormt een solide basis voor verdere verspreiding van duurzame ontwikkeling in de samenleving.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Inleiding	6
2. Bedrijven en (samenwerken voor) duurzaam ondernemen	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Duurzaam ondernemen	10
2.3 Duurzaam ondernemen en marketing	12
2.4 Samenwerking met ngo's	16
2.5 Conclusies	20
3. Ngo's en (samenwerken voor) duurzaam ondernemen	22
3.1 Inleiding	22
3.2 Ngo's en duurzame ontwikkeling: haai of dolfijn?	22
3.3 Samenwerking met bedrijven	23
3.4 Haai of dolfijn	28
3.5 Conclusies	28
4. Samenwerken in de praktijk; succes en faalfactoren	30
4.1 Inleiding	30
4.2 De start van een partnership	30
4.3 De uitvoering van de partnership	31
4.4 Afronding van de partnership	32
4.5 Conclusies	34
5. Reflectie	36
5.1 Inleiding	36
5.2 Lessen en uitdagingen	36
5.3 Effecten en partnerships	37
Bijlagen	40
1 Geïnterviewde bedrijven/ngo's/partnerships	40
2 Literatuurlijst	42

Voorwoord

NIDO werkt aan het realiseren van sprongen in duurzaamheid. Samen met bedrijven die op het gebied van verduurzaming vooroplopen, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en de overheid worden hiertoe concrete programma's opgezet zoals het programma Marktkansen voor Duurzame Producten (MDP). Dit programma heeft tot doelstelling het marktaandeel van duurzame producten te vergroten. Dat kan als enerzijds de bestaande aanbieders van duurzame producten erin slagen hun huidige kleine marktaandelen op te voeren en als anderzijds de veel grotere groep van aanbieders van traditionele producten ertoe bewegen kunnen worden hun huidige productaanbod te verduurzamen. Bij de overwegingen van de laatsten om dit wel of niet te doen, spelen non-gouvernementele organisaties (ngo's) en de meningen die daarover binnen bedrijven leven ook een rol. Ngo's kunnen een belangrijke rol spelen bij de introductie van duurzame producten en diensten in de markt.

Wij hadden hierover een groot aantal vragen: welke motivatie hebben bedrijven om meer of minder aandacht aan duurzaamheid te schenken, hoe verlopen de afwegingsprocessen en welke rol spelen ervaringen met of percepties van ngo's daarin? Wat is de beste opstelling van ngo's naar het bedrijfsleven toe als het gaat om de realisering van de doelstellingen van die ngo's? Welke opvattingen bestaan er bij bedrijven over ngo's en vice versa en in hoeverre zijn die (contra)productief? Wat zijn de do's en don't's bij samenwerking?

Om hierop een antwoord te krijgen, werd een groepje van deskundigen geformeerd, dat bestond uit:

- Frank Boons, universitair hoofddocent, met als specialisatie organisatie-sociologische aspecten van duurzaam ondernemen, Erasmus Universiteit
- Gemma Crijns, directeur van EIBE (Instituut voor Verantwoord Ondernemen, Universiteit Nyenrode)
- Jan Hoijtink, senior marketingdeskundige en programmamanager NIDO-programma MDP
- Pierre Hupperts, directeur Visie & Strategie, adviseur maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Caroline van Leenders, duurzaamheidsdeskundige en procesmanager NIDO-programma MDP
- Cees den Hollander, directeur Den Hollander Shared Vision
- Jaap Vessies, directeur The Business Lab

Zij meenden dat een combinatie van desk-research, inventarisatie van bestaande inzichten en interviews met leidinggevenden bij ngo's en bedrijven tot beantwoording van de vragen zou moeten leiden, en droegen vervolgens in verschillende hoedanigheden en rollen bij aan de totstandkoming van dit rapport. Vessies en Den Hollander stelden de leidraad voor de gesprekken met de bedrijven samen. De gesprekken zelf werden in verschillende samenstellingen gevoerd, de theoretische onderbouwing werd verzorgd door Frank Boons en Gemma Crijns, de verwoorde inzichten en conclusies zijn het resultaat van inzichten die binnen, maar ook buiten ons NIDO-programma zijn verlopen. Alle betrokkenen is dank verschuldigd, maar in het bijzonder Caroline van Leenders en Pierre Hupperts, die deze eindrapportage hebben verzorgd.

De conclusies en aanbevelingen van dit rapport worden besproken tijdens besloten bijeenkomsten van ngo's en bedrijven en vormen een onderdeel van de programma-resultaten.

Meer informatie over de resultaten en over een eventueel vervolgtraject is beschikbaar via www.nido.nu of www.marktkansenvoerduurzameproducten.nl. Ook vindt u daar informatie over andere activiteiten en resultaten van het programma.

Jan Hoijtink
Leeuwarden, november 2003

(i) Inleiding

In dit rapport doen we verslag van onze verkenning naar de samenwerking tussen mainstreambedrijven en non-gouvernementele organisaties (ngo's) op het gebied van duurzaam ondernemen.

In deze studie praten we van 'partnerships' als er structurele samenwerking plaatsvindt tussen een onderneming en een ngo op een of meer van de drie terreinen van duurzaam ondernemen (people, planet, profit). De vorm en inhoud van deze partnerships kunnen zeer verschillend zijn. Ook worden diverse termen gebruikt voor de samenwerking tussen bedrijven en ngo's, zoals 'strategische samenwerking', ('structurele') 'allianties', 'multi-stakeholder-initiatieven'. De geïnterviewden zijn van mening dat samenwerking rond sponsoring niet onder de term 'partnership' mag vallen.

Soorten partnerships

In de praktijk zijn er verschillende partnerships: als impliciet keurmerk naar de klant (externe legitimering), samenwerking voor het in de markt zetten van een nieuw product, zoals de zonnewoning, het forceren van een marktdoorbraak door het leveren van klanten, etc.

Bron: W. Vermeulen 2003 Milieutijdschrift ArenA, no 2, p. 20-21

Uit ons onderzoek blijkt dat de bereidheid bij bedrijven tot het aangaan van dergelijke partnerships beïnvloed wordt door veel factoren. Drie daarvan sprongen eruit: de visie van bedrijven op duurzaam ondernemen, hun bereidheid daarover te communiceren, en hun beeld van ngo's. Een bedrijf dat weinig of geen prioriteit geeft aan duurzaam ondernemen zal niet bereid zijn met externe partijen (in dit geval ngo's) partnerships aan te gaan gericht op de bevordering van duurzaam ondernemen. Tegelijkertijd geldt dat bedrijven die niet willen communiceren over

duurzaam ondernemen liever niet het publieke domein van de partnerships betreden omdat externe communicatie vaak een belangrijk onderdeel is van die partnerships. En als bedrijven een negatief beeld van ngo's hebben, ligt samenwerking niet voor de hand.

Incidentele samenwerking tussen ondernemingen en maatschappelijke organisaties bestaat waarschijnlijk al even lang als deze twee organisatievormen bestaan; pas in de jaren zestig ontstaan, als gevolg van de opkomst van aandeelhoudersactivisme, in de VS de eerste meer structurele samenwerkingsvormen. Het aantal was vooralsnog miniem en begon pas in de jaren tachtig langzaam en in de jaren negentig snel te groeien (Waddell 1997).

Eigen verantwoordelijkheid

Staatssecretaris van Ontwikkelingssamenwerking, mevrouw A.M.A. van Ardenne-van der Hoeve:

"Mijn opvatting is dat het maatschappelijk middenveld een eigen verantwoordelijkheid heeft in ontwikkelingssamenwerking. Behalve het bedrijfsleven hebben ook de ngo's baat bij samenwerking met het bedrijfsleven. Hiermee wordt hun slagvaardigheid vergroot. Resultaat van de samenwerking is de economische stimulans in ontwikkelingslanden."

Bron: www.dhv.nl, 16-01-2003

De expansie van de markt en het terugtreden van de overheid worden als een belangrijke oorzaak genoemd voor de enorme toename van het aantal ngo's en de opkomst van de partnerships (Waddell 1997, p.9). De grote invloed van het marktsysteem en het grote aantal ngo's maken het volgens Waddell waarschijnlijk dat bedrijven en ngo's elkaar in de toekomst steeds meer nodig zullen

hebben voor het realiseren van bepaalde doelen. Deze analyse sluit aan bij die van veel andere auteurs op het gebied van 'governance'. Zij wijzen erop dat de overheid in de afgelopen twintig jaar veel van haar traditionele taken heeft afgestoten door deregulering en privatisering. Bovendien is als gevolg van de globalisering van economische stromen het Angelsaksisch economisch model steeds dominanter. De terugtrekkende overheid laat in zekere zin een vacuüm achter, dat door andere partijen moet worden opgevuld. Dit betekent dat burgers, bedrijven en ngo's op zoek zijn naar nieuwe manieren om problemen op te lossen. Partnerships kunnen worden gezien als een vorm waarin die pogingen kunnen worden gegoten.

The influence of NGOs on multinational organisations

F. Ghadar of the World Business Council on Sustainable Development:

"Multinational companies need to pay attention to three major trends in the field of governance over the next 25 years; the spread of democracy, corporate governance and the influence of NGO's on multinational organisations. Multinational companies that fail to do so will jeopardise their future. (...) There are 2.091 NGO's that hold consultative status at the United Nations, compared to 928 in 1991 and 41 in 1948. (...) Estimates show that NGO's channel more than 15 percent of total overseas development aid. (...) Over the next 25 years, I predict these NGO's will have more recourse to expand their activities and will become more confident of their power and more confrontational. They will be better organised, more media savvy, more active as stakeholders and more connected by the Internet. Multinational companies must learn how to work with NGO's to promote their internal reforms, improve profitability, enhance reputation and, in many cases, earn their ticket to the emerging markets."

Bron: www.wbcsd.ch, 03-06-2003

Het streven naar duurzaamheid is een andere oorzaak van de recente belangstelling voor partnerships. Vanuit het denken over duurzame ontwikkeling ontstaat namelijk het besef dat niet een enkele maatschappelijke actor (overheid, bedrijfsleven of maatschappelijke organisaties) in staat is om de grote sociale en ecologische uitdagingen waar de samenleving voor staat, op te lossen.

Op de Wereldtop over duurzame ontwikkeling in Johannesburg (2002) is samenwerking tussen maatschappelijke partijen dan ook naar voren geschoven als één van de centrale strategieën voor het bereiken van duurzame ontwikkeling.

Toenadering bedrijven en hulporganisaties

De overeenkomst tussen de kerkelijke ontwikkelingsorganisatie ICCO en multinational Ahold illustreert een trend van meer samenwerking tussen hulporganisaties en het bedrijfsleven. Steeds meer vertegenwoordigers van beide partijen zien in dat samenwerking hun ten goede komt.

De multinational aan de ene kant poetst het maatschappelijk verantwoorde imago en daarmee mogelijk de omzet verder op, de hulporganisatie aan de andere kant vindt nieuwe afzetmarkten voor de doelgroep in het ontwikkelingsland.

De meeste Nederlandse hulporganisaties hebben dan ook overleg en soms gevorderde onderhandelingen met bedrijven die zoeken naar wegen om het 'eerlijk' ondernemen handen en voeten te geven. Samenwerken met het bedrijfsleven is niet meer vies, maar opportuun. (...) Het is onmiskenbaar een trend, bevestigen PSO, de koepelorganisatie van ruim dertig Nederlandse hulporganisaties, en DHV, een internationaal advies- en ingenieursbureau dat ondernemingen begeleidt bij het ontwikkelen van maatschappelijk beleid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. PSO werkt momenteel aan de opbouw van een kenniscentrum dat de leden moet gaan adviseren over onder meer de samenwerking met het bedrijfsleven.

Bron: www.frieschdagblad.nl, 07-02-2003

Voor deze verkenning hebben we gebruik gemaakt van informatie uit verschillende schriftelijke en mondelinge bronnen. Er zijn interviews gehouden met bedrijven, ngo's en partnerships (zie bijlage 1). Binnen de bedrijven is gesproken met mensen die verantwoordelijk zijn voor communicatie, marketing en/of maatschappelijk verantwoord ondernemen; binnen de ngo's is gesproken met medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de contacten met het bedrijfsleven. Verder is een literatuurstudie gedaan naar bestaande kennis over partnerships (zie bijlage 2). Ten slotte is recente berichtgeving rond partnerships verkregen via een scan van de website www.duurzaam-ondernemen.nl, van begin dit jaar tot heden.

In overleg met de geïnterviewden is ervoor gekozen een groot gedeelte van de interviews te anonimiseren. Waar dat van belang werd geacht, zijn delen van enkele interviews in kaders weergegeven, met toestemming van de geïnterviewde. Verder is informatie uit andere openbare bronnen in de kaders opgenomen.

De auteurs zijn zich ervan bewust dat deze verkenning niet het antwoord biedt op alle vragen met betrekking tot partnerships. Wel hopen we bedrijven en ngo's inzicht te kunnen geven in de achtergrond, complexiteit en (on)mogelijkheden van partnerships, en handvatten te bieden voor het opzetten van partnerships.

In het volgende hoofdstuk staan de mainstreambedrijven centraal. Allereerst komt hun visie op duurzaam ondernemen en op ngo's aan de orde. Vervolgens wordt ingegaan op strategieën die bedrijven hanteren bij de externe communicatie over duurzaam ondernemen. Ten slotte zullen enkele ervaringen van bedrijven op het gebied van partnerships met ngo's worden besproken.

In hoofdstuk 3 komen de ngo's aan bod. Aan de orde komen hun visie op duurzaam ondernemen en de houding die zij kiezen ten aanzien van het aangaan van een

partnership. Ten slotte is ook daar aandacht voor de ervaring met partnerships rond duurzaam ondernemen.

In hoofdstuk 4 staat de praktijkervaring centraal. Er wordt kort ingegaan op de verschillende fasen die in een partnership te onderkennen zijn. Per fase worden succes- en faalfactoren beschreven en het effect van partnerships op duurzaam ondernemen komt tentatief aan de orde. Deze verkenning wordt afgesloten met een aantal conclusies waarin de verschillende aspecten die meespelen bij het aangaan van een partnership voor zowel bedrijven als ngo's besproken worden.

(2) Bedrijven en (samenwerken voor) duurzaam ondernemen

2.1. Inleiding

Bedrijven hanteren verschillende termen als het gaat om de rol van bedrijven bij duurzame ontwikkeling. Men spreekt over 'corporate social responsibility', 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' en 'duurzaam ondernemen'. In dit rapport kiezen we voor de laatste term.

2.2 Duurzaam ondernemen

Geen enkele geïnterviewde stelt dat duurzaam ondernemen een overwaaiende hype is. Integendeel, meerdere respondenten zeggen dat duurzaam ondernemen al bestond voor de term was uitgevonden en dat het steeds belangrijker zal worden.

In bijna alle gesprekken komt het 'Triple P'-concept (people, planet, profit) naar voren als men spreekt over duurzaam ondernemen.

"Een bedrijf neemt een zichtbare rol in de maatschappij op zich die verder gaat dan de corebusiness en dan waartoe de wet verplicht, en die leidt tot toegevoegde waarde voor het bedrijf en de maatschappij (...). Het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op lange termijn in drie dimensies: niet alleen in financieel-economische grootheden, zoals winstgevendheid en beurswaarde, maar ook in ecologische en sociale zin." (SER-advies, 'De winst van waarden', p.10 en 13)

Ondernemerschapmonitor 2002-2003

In de themaspecial* wordt het volgende gesteld:

- 12% van het bedrijfsleven houdt zich bezig met MVO;
- De helft van de bedrijven voert specifiek beleid gericht op het opleiden van medewerkers;

- Ruim eenderde van de bedrijven die importeren vanuit of investeren in ontwikkelingslanden is bekend met de OESO-richtlijnen;
- Een op de vijf bedrijven stelt meerdere eisen aan leveranciers omtrent MVO;
- Bedrijven vinden zorg voor personeel ook MVO;
- 5 % van het bedrijfsleven houdt zich bezig met MVO en maatschappelijke betrokkenheid;
- Bijna de helft van de bedrijven houdt rekening met de directe leefomgeving;
- 72 % van de bedrijven vindt zelf dat ze bezig zijn met MVO;
- De invulling van MVO door het bedrijfsleven komt in beperkte mate overeen met de definitie van MVO;
- Ethische overwegingen vormen een belangrijk motief voor MVO;
- De MVO-activiteiten dragen voor 30% van de bedrijven bij aan de winst.

Wat betreft de aandacht voor people, planet, profit geeft een groot deel van de bedrijven aan dat binnen duurzaam ondernemen de eerste jaren de aandacht vooral uitging naar de planet-kant van duurzaam ondernemen: milieumaatregelen en, in mindere mate, dierenwelzijn. Aandacht voor het onderdeel people begint pas sinds kort op gang te komen. Hierbij zien bedrijven een duidelijk verband met verschillende reeds bestaande aspecten van de bedrijfsvoering, zoals het personeelsbeleid, de relatie met de directe omgeving en met de consument. Voor bedrijven met grote productielocaties en/of handel met ontwikkelingslanden, bijvoorbeeld in de kledingbranche en de voeding, spelen andere sociale aspecten een belangrijke rol, zoals kinderarbeid en de werkomstandigheden van arbeiders in productielanden.

* Maatschappelijk
Verantwoord Ondernemen
(MVO)

WE

De meeste kledingbedrijven hebben al een tijdje een eigen gedragscode, waarmee ze aangeven wat hun normen en waarden zijn. Het gaat bijvoorbeeld over het uitbannen van kinderarbeid, leefbare lonen en fatsoenlijke arbeidsomstandigheden. Volgens de Consumentenbond is WE voorloper op dit gebied, mede door de onafhankelijke controle van zijn SA8000-code. C&A, de Bijenkorf en Zeeman behoren op papier tot de middenmoot.

Bron: People Planet Profit, zomer 2003, p.50

Duurzaam ondernemen wordt opgevat als een proces dat per individu en organisatie anders wordt gezien, elk met eigen accenten die samenhangen met de eigen bedrijfsactiviteiten. Een aantal branche- maar ook bedrijfsgebonden aspecten van duurzaam ondernemen wordt centraal gesteld en krijgt prioriteit, wat nog wel eens tot veronachtzaming van andere, ook relevante aspecten leidt.

Bouwfonds

Bouwfonds stelt in haar jaarverslag:

"Volgens het advies van de SER 'de winst van waarden' bepalen twee elementen of in deze tijd met recht van maatschappelijk (verantwoord) ondernemen kan worden gesproken: 1. Het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie in drie dimensies - profit (economisch rendement), people (gevolgen voor mensen, binnen en buiten de onderneming) en planet (de effecten voor de leefomgeving) - en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op lange termijn; 2. Een relatie onderhouden met de verschillende belanghebbenden op basis van vragen uit de maatschappij. Bouwfonds onderschrijft de definitie van de SER en meent dat de activiteiten voldoen aan drie vormen van waardecreatie. Om tot uitdrukking te brengen dat 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' geen voorbijgaand verschijnsel is, kiest Bouwfonds voor de term 'duurzaam ondernemen'.

Bron: Bouwfonds, 2003

Bedrijven vinden duurzaam ondernemen ook een lastig begrip. Een algemeen bekend en erkend begrippenkader ontbreekt nog. Zo is er een fabrikant die oprecht stelt nu met zijn merkartikelen al duurzaam te zijn, waar ngo's wegens hun hantering van andere normen menen aan te tonen dat daarvan geen sprake is. De geïnterviewde bedrijven vinden duurzaam ondernemen wel een zoekproces oftewel: 'work in progress' met 'kleine stapjes'. Ze noemen verschillende dilemma's die ze in dat zoekproces tegenkomen. Zo ondervinden bedrijven een spanningsveld tussen de kortetermijndoelstellingen en de lange termijn en heeft men vragen over hoe ver de verantwoordelijkheid reikt: "Wij zijn in onze sector niet verantwoordelijk voor de problemen en zeker niet als enige verantwoordelijk om het op te lossen. Wij kunnen niet de wereld verbeteren, maar wel de verantwoordelijkheid nemen daar waar we een verschil kunnen maken." Dit komt duidelijk tot uiting bij handel met ontwikkelingslanden: "Je neemt dus een verdere verantwoordelijkheid. Maar wat moet je als je geleverd krijgt uit een land waar een corrupte regering de keten beheerst en je daarom niet direct met de producenten zaken kan doen? Kan je dan eisen van een bedrijf om ketenverantwoordelijkheid te nemen? Dat is daar praktisch onmogelijk."

H&M

"H&M stelt al heel wat jaren de eis dat lonen en arbeidsomstandigheden de wetgeving ter plaatse moeten volgen en in de fabrieken die aan H&M leveren geen kinderarbeid mag voorkomen. Om deze eisen nog verder aan te scherpen, heeft H&M een gedragscode, een Code of Conduct, die tot in detail eisen aan de leverancier regelt. Daarbij gaat het onder andere om kwesties als rechten van arbeiders, de arbeidsomstandigheden, de veiligheid, het milieu en kinderarbeid. Alle bedrijven die voor H&M produceren, moeten een verklaring ondertekenen waarin ze erin toestemmen onze regels in acht te nemen. H&M heeft eigen

inspecteurs die controles uitvoeren in overeenstemming met de gedragscode van het bedrijf." Bron: H&M, 2003

Men lijkt zich er, naarmate duurzaamheid hoger op de agenda staat, steeds beter van bewust te zijn dat duurzaamheid in het eigen bedrijf heel veel te maken heeft met de eigen cultuur. Men spreekt over genen, DNA, de visie van de top op de toekomst, over wat hoort en waar men zich prettig bij voelt. Meerdere respondenten beschouwen zowel de eigen persoonlijke overtuiging als de bedrijfscultuur als een belangrijke legitiematie van de duurzaamheidsinspanningen (ook naar mogelijk kritische ngo's toe).

"Hun opvattingen zijn nu eenmaal niet de onze, wij willen u niet bekeren, dus probeert u dat dan bij ons ook niet..." Ook werd uit de gesprekken met ondernemers zeer duidelijk dat de cultuur en dus de opvattingen ten aanzien van duurzaamheid veel te maken hebben met de historie van een bedrijf, zoals bij Bouwfonds, dat door zijn oorsprong ook aan andere zaken dan 'profit' altijd veel waarde heeft gehecht.

Een aantal respondenten toont zich zeer zelfbewust, wil eigen keuzes maken en die niet laten opdringen door anderen; zij claimen dat recht ook. Er zijn aanwijzingen dat naarmate de leeftijd van de respondent stijgt, ook de betrokkenheid bij het onderwerp groter wordt. Zoals een ouder directielid stelde: "Ik zou het mooi vinden om de laatste vijf jaar van mijn loopbaan dit duurzaamheidsbeleid nog voor elkaar te krijgen".

Voor het welslagen van duurzaam ondernemen speelt de persoonlijke betrokkenheid van de top een significante rol: "De directie was hierin doorslaggevend. Het gaat bij alle zaken, dus ook bij duurzaam ondernemen, om de visie van een of twee mensen in de top, de echte 'champions'. (...) Als de voorzitter het wil en er voldoende kritische massa komt, dan lukt het wel. (...) De CEO, de top, heeft haar visie en is cruciaal en denkt na over wat er over 10, 15 jaar aan de hand zal zijn." Maar commitment aan de top

is niet genoeg. Het moet ook doorwerken in de rest van het bedrijf. Een bedrijf stelt hierover: "Het wordt alleen wat met duurzaam ondernemen als je besluitvormingsprocessen en beloningsstructuur erop zijn aangepast. (...) Daar moet je als bedrijf dus ook iets aan doen, in het stellen van managementdoelen. Je probeert dat te managen, maar als je een tijd meeloopt, weet je hoe lastig het is om sommige zaken voor elkaar te krijgen."

2.3 Duurzaam ondernemen en marketing

De mainstreambedrijven die de afgelopen jaren het pad van duurzaam ondernemen zijn opgegaan, worstelen niet alleen met de implementatie, maar ook met de externe communicatie over hun duurzame activiteiten¹, zowel naar consumenten als naar andere stakeholders. Er zijn zeer verschillende opvattingen over een drietal aspecten:

- Het wel of niet communiceren van duurzaam ondernemen;
- De markt voor duurzaamheid;
- Het niveau waarop eventuele communicatie moet plaatsvinden (corporate, merk of product);
- De verschillen per sector.

Duurzaamheid vraagt om openheid

Duurzaam ondernemen kan niet zonder communicatie. Dat is een van de tien belangrijkste conclusies uit het programma Van Financieel naar Duurzaam Rendement van NIDO. (...) Het meest problematisch binnen de groep van negentien bedrijven was om te beslissen of inspanningen op het terrein van duurzaam ondernemen ook moeten doorklinken in hun marketingbeleid. Binnen de groep bedrijven tekenden zich grofweg drie strategieën af:

1. Geen opname in het marketingbeleid onder de noemer "we houden niet van hoogdravende toestanden".
2. Communicatie over bepaalde producten en diensten zoals het gebruik van gerecycled materiaal.
3. Opname in het marketingbeleid met als voorbeeld de strategie van de NUON rond groene energie. Waarbij gesteld:

¹Deze problematiek speelt voor nichespelers over het algemeen anders; zij zijn zeer stellig in het (ook) extern communiceren van hun duurzaamheid in hun propositie naar consumenten.

"Op basis van marktonderzoek is het accent verlegd naar de innovatieve mogelijkheden waaraan NUON wil deelnemen. Die argumentatie sloeg beter aan." (Arena, no 2, p.16-17, J. Cramer, De weg naar een nieuwe manier van denken en doen)

Ook de Stichting Duurzame Voedingsmiddelenketen, een overlegverband van vijftien grote bedrijven die deel uitmaken van de voedingsmiddelenketen en die een bijdrage willen leveren aan verduurzaming van die keten, stelt dat duurzaamheid pas echt begint te leven als daarover in alle openheid wordt gecommuniceerd. Bron: DUVO, juni 2003

Men is het erover eens dat het bedrijf 'iets' moet communiceren over duurzaam ondernemen: "Je moet een duurzaam gezicht hebben - dat wordt steeds belangrijker." Maar veel bedrijven zijn kopschuw. Ze weten niet goed hoe te communiceren over een zoekproces dat in kleine stapjes verloopt en lang niet voor iedereen (lees ngo's en kritische consumenten) snel genoeg gaat. Bovendien stelt men bijna unaniem dat de media kritisch zijn naar het bedrijfsleven en kritiekloos naar de ngo's. Men vindt dat de media hun taak op het gebied van informatievoorziening rond duurzaam ondernemen niet goed doen en ervaart de kritische opstelling als contraproductief door "nonsens te verkopen, zaken te versimpelen, op te blazen of uit hun verband te trekken". Geluiden die gehoord worden zijn: "Een oneliner doet het immers goed, en complexiteit, daar houdt niemand van. Nuances zijn niet leuk." Deze opvattingen over de media en een daardoor zelf opgelegde terughoudendheid om te communiceren, maken het bedrijven moeilijker om hun duurzaamheidsinspanningen te verzilveren. De kritische opstelling van de media kan daarom tot paradoxaal resultaat hebben dat bedrijven zich minder in plaats van meer inspanningen getroosten.

Greenwashing charges make businesses blue

Gather a trio of corporate social responsibility (CSR) managers from Weyerhaeuser, Starbucks and Nike to sing the blues, and it could render a smooth refrain: The more you try, the more they cry ...The more you do, the more they keep comin after you. Corporations leading the local ethical-business charge remain prime targets of advocacy groups, who often say corporate efforts fall short. (..) In CSR circles, applause is seldom far from a greenwashing charge. And the bigger you are, the louder it gets. "We don't respond to everything said about us," said Cassie Phillips, vice president sustainable forestry at Weyerhaeuser Company. "I don't think anyone can." Lower-profile companies pursuing the triple bottom line don't tend to draw the ire of advocacy groups. But whether a firm is worth \$5 billion or \$5 million, there are also stakeholders and customers to please. A green core vision must not diminish quarterly results, and no business strategy is complete without a communications plan. A public-relations blitz can raise eyebrows, but silence raises questions. A company is obliged to inform those who keep it going, but it must also strike a balance between too little detail and too much.

Bron: www.tidepool.org, 16-05-2003

Verder vragen bedrijven zich af hoe groot de markt voor duurzame producten en diensten eigenlijk is. Hierbij lopen volgens de bedrijven twee rollen van het individu door elkaar: die van consument en burger. Deze twee rollen die elk individu heeft, worden meestal verschillend ingevuld. De consument lijkt zich minder duurzaam te gedragen dan de burger. De markt voor duurzame producten en diensten is nog klein. Het biologisch voedselsegment draait rond de 2% en Max Havelaar-koffie komt niet verder dan ruim 3%.

Maatschappelijke thema's en consumenten

Consumenten beoordelen producten in de winkel op prijs, uiterste houdbaarheidsdatum en smaak. Slechts een kwart van de consumenten betreft bij de aankoopbeslissing argumenten als genetische modificatie, dierenwelzijn en de geografische herkomst. Bron: www.managersonline.nl, 30-12-2002

Maar het is de burger die reageert op de reputatie van een bepaald bedrijf, merk of product. Zijn of haar betrokkenheid vertaalt zich echter niet of onvoldoende in koopgedrag.

Public still can't name a socially responsible company

According to the fourth annual Corporate Social Responsibility (CSR) Monitor survey of over 21,000 consumers, shareholders and corporate employees in 21 countries, significant proportions of people in most countries are unable to name a socially responsible company. People have a difficult time naming socially responsible companies despite consistently high expectations for companies to be socially responsible, strong interest in learning more about corporate social performance, and high levels of consumer activism and empowerment around corporate social responsibility. (...) Some topline findings include: Consumers in the developing world increasingly expect companies to go beyond their traditional economic roles. (...) CSR has more appeal to consumers than cause-related marketing. A holistic approach to CSR resonates much more with consumers across most countries surveyed than a cause-related marketing or 'add-on' strategy of doing business and supporting charities.

Bron: www.environicsinternational.com, 17-06-2003

Deze analyse roept bij de bedrijven verschillende vragen op. Hoe kan de consument nu bereikt worden? Moet de consument alleen als burger in aanraking komen met de reputatie van het bedrijf? Of moeten ook het

merk en het product als duurzaam worden ervaren? En wat is het meest effectief? Ongeveer de helft van de bedrijven wijst op het belang van de corporate uitstraling van duurzaam ondernemen. Zij stellen: "Het heeft op corporate niveau wel uitstraling. Het lijkt het beste om de dingen goed te doen als bedrijf, wat dan vervolgens afstraalt op je merk en producten".

CSR leaders 'fail' at communications

Companies are not normally shy when it comes to telling the world how well they are doing. So why are Britain's biggest companies so coy when it comes to talking about their record on Corporate Social Responsibility (CSR)? The first ever survey of how FTSE 100 and FTSE 250 companies are communicating CSR online shows that many companies have been slow to promote what they are doing in this increasingly important area. (...) One key finding is that companies ranked highly for their CSR work by Business in the Community, fare much worse when it comes to communicating their achievements on their website - their most important channel of communication. The reverse is true for companies with a poor BiTC CSR ranking. (...) "CSR is Britain's best kept corporate secret", Says Gary Mitchell from CTN. "Given that most investor relations executives now recognise the strong business case for CSR, you might expect companies would be making much more of what they are doing. But it simply isn't the case." "We believe it's in their best interest - as well as that of the wider community - to do more to get their message across".

Bron: www.futerracom.org, 26-05-2003

Verder denkt een groot deel van de geïnterviewde bedrijven dat de meeste consumenten erop vertrouwen dat het met merkartikelen allemaal wel in orde is. Daarom zijn ze geen voorstander van het communiceren van duurzaamheid op productniveau. Toch stellen enkele andere bedrijven dat communicatie op merkniveau over duurzaam ondernemen

heel belangrijk is: "Wij hebben bewust gekozen om (...) ons merk als duurzaam neer te zetten. Onze CEO is daar een warm pleitbezorger van." Soms worden expliciet defensieve redenen aangevoerd: "Je moet het omkeren, als je geen duurzaam ondernemen toevoegt aan je merkprofiel zou je negatief scoren." Zij denken dat de maatschappelijke component belangrijk is voor de merkpropositie: "Merken die zich er niet mee bezighouden, zullen op de lange termijn geen bestaansrecht hebben. (Maar) je moet je als merk er niet op laten voorstaan. (...) Integriteit zal wel onderdeel worden van merkonderscheid." Zij stellen: "Be good and don't tell it is niets voor ons. Je moet een visie hebben, een beleid, en daar moet je over vertellen. En als er iets fout gaat, moet je dat gewoon zeggen! (...) Zo creëer je merkvoorkeur met duurzaamheid als een van de merkkenmerken. Als je dat niet (meer) doet mis je de boot, dan mist je merk straks iets!"

Corporate image

Een goed corporate image bij alle verschillende stakeholders van een onderneming (overheden, distributiekanaal, ngo's, burgers, medewerkers, potentiële medewerkers, etc.) is van groot belang voor het functioneren van een bedrijf. Duurzaamheidsinspanningen zijn een onmisbare component van dat corporate image. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij de top van de onderneming, waarvandaan ook de corporate communicatie-activiteiten dienen te worden aangestuurd. De verantwoordelijkheid voor marketingcommunicatie als instrument om commerciële doelen te helpen realiseren, ligt meestal bij een commercieel directeur. Met die marketingcommunicatie richt hij zich tot één stakeholdersgroep, zijn (potentiële) klant, in het geval van consumentenmarketing de consument. Een goed corporate image, waarin duurzaamheid een rol speelt, zal de bereidheid bij een consument om tot aankoop van producten van een onderneming over te gaan weliswaar positief beïnvloeden, maar zal daarin

zelden doorslaggevend zijn. Dat verklaart ook voor een deel de huidige terughoudendheid bij marketingfunctionarissen om duurzaamheid een rol te geven in hun marketingbeleid.

Bron: Jan Hoijsink, programmamanager NIDO

De meeste respondenten vinden echter dat duurzaamheid niet past in de merkcommunicatie omdat ze bang zijn een deel van het assortiment als duurzaam te profileren: "Als je roept dat je merk opeens duurzaam is, was het dan daarvoor niet in orde? Heb je daaraan voorafgaand het vertrouwen beschaamd? Duurzaamheid op merkniveau moet je niet willen. Wat wel kan, is duidelijk maken dat je een continue ontwikkeling doormaakt."

Onderzoek 'Duurzame communicatie van bedrijven'

Communicatie over duurzaam ondernemen in verslaggeving en websites is met de jaren sterk toegenomen en verdere ontwikkeling van deze trend zal aanhouden. Vijf jaar geleden communiceerden slechts enkele bedrijven over duurzaam ondernemen in verslaggeving en websites, nu communiceert een groot deel van Nederlands grootste bedrijven erover. Wat betreft verslaggeving kan onderscheid worden gemaakt in een jaarverslag, een sociaal verslag en een milieverslag. Het jaarverslag is het meest populaire communicatiemiddel om transparantie te geven omtrent het onderwerp. De gehanteerde termen en invulling variëren enorm. Slechts enkele bedrijven communiceren met de inzet van een apart sociaal- of milieverslag. Dit zijn de koplopers. Zij hanteren de richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving van het Global Reporting Initiative² als leidraad. Ook op websites varieert de wijze van communicatie over duurzaam ondernemen in grote mate. In de meeste gevallen vindt de communicatie plaats via links met o.a. de titels 'Het bedrijf in de maatschappij' of 'De rol in de samenleving'. Hiermee wordt

²www.globalreporting.org

'Sustainability Reporting Guidelines 2002'.

Zie documentatiemap

op alfabetische rangschikking (G=GRI).

ingegaan op het sociale aspect (people) en het milieu aspect (planet) van duurzaam ondernemen. Het financiële aspect (profit) wordt in websites meestal vermeden.

Koplopers geven transparantie over de drie aspecten. In de consumentenreclame, advertenties, wordt tevens door bedrijven gecommuniceerd over duurzaam ondernemen. Het gaat hier om een kleine groep bedrijven, die vanaf 2002 jaarlijks enkele advertenties of een campagne wijden aan duurzaam ondernemen. De getraceerde advertenties communiceren over drie onderwerpen: duurzaam ondernemen, duurzame ontwikkelingen en duurzame producten. In de advertenties wordt met name het milieuaspect (planet) geëtaled. Het menselijke aspect (people) wordt met name door charitatieve instellingen geëtaled in advertenties. Bij consumentenreclame geldt echter dat het winstogende aspect (profit) 'ongezien' centraal staat, door het commerciële doel van advertenties. Bron: Afstudeerscriptie C. Guise, 'Duurzame communicatie van bedrijven in de praktijk', 2003

Eén bedrijf kwam tot een andere afweging: "Wij hebben eindeloos gedelibereerd over de vraag wat een biologische claim zegt over de rest van je assortiment. Deugt dat dan niet? Wat is de afstraling van duurzame claims op de rest van je assortiment? Durf je dat aan of niet? Wij zeiden toch na rijp beraad 'ja' tegen een biologische lijn. (...) We geven de producten het liefst een predikaat mee. (...) De stimulans voor duurzaamheid is toch de bewijsvoering dat het werkt, rendement oplevert op productniveau. Dan gaat een marketeer hollen."

Maatschappelijke prestaties als koopmotief

Maatschappelijke prestaties van ondernemingen zijn wel degelijk te vermarkten. De speelruimte in relatie tot reguliere marketingcommunicatie is wel wat kleiner. Met name de geloofwaardigheidachterstand en het feit dat marketing slechts mogelijk is als de perceptie van de consument verband legt tussen product en een maat-

schappelijk probleem, zijn de belangrijkste oorzaken daarvan.

Bron: Schreve en Van Tilburg, p.13, 2003

2.4 Samenwerking met ngo's

Bedrijven komen dan ook steeds vaker in contact met ngo's als het gaat om duurzaam ondernemen. Het kan hierbij gaan om incidentele contacten via de pers en media of om regelmatige gesprekken met een ngo. Ook uitgebreide stakeholderdialogen en gemeenschappelijke marketingactiviteiten komen voor.

De onmisbaarheid van ngo's voor de samenwerking werd door alle respondenten erkend. Van de bedrijven die zijn geïnterviewd, was er een aantal die weinig contacten hadden met ngo's of de invloed van een ngo op het bedrijfsbeleid niet zagen zitten. De meerderheid voerde wel gesprekken met ngo's, maar was (nog) niet tot een verdergaande vorm van samenwerking gekomen. Slechts een klein aantal was betrokken in een verdergaande vorm van samenwerking.

Ahold koopt Ghanaese noten met kennis hulporganisatie ICCO

Ahold wil een cosmeticajijn ontwikkelen met als grondstof de shea-noot uit Ghana. Het project wordt uitgevoerd in een unieke samenwerking met de interkerkelijke hulporganisatie Icco uit Zeist. Het verbond tussen Ahold en Icco is de eerste verbintenis in Nederland van enige omvang tussen een multinationale onderneming en een hulporganisatie. De tot voor kort omstreden verbintenis kan een doorbraak betekenen in het denken over de relaties tussen hulporganisaties en multinationals.

Tot enkele jaren geleden werden multinationals vooral bestreden en weigerden hulporganisaties hun netwerken open te stellen voor het bedrijfsleven. Het project kan van grote economische betekenis voor de regio zijn. Niet alleen worden de noten opgekocht, ze worden ook in het land zelf verwerkt. Icco heeft het afgelopen jaar Ahold in contact gebracht

met producenten van shea-boter in het noorden van Ghana. De Zeister hulporganisatie voorziet het supermarktconcern van kennis over de mores van de bevolking en de problemen en economische potentie van ontwikkelingsland Ghana. Icco brengt Ahold ook in contact met zijn partners in de regio. Ahold beschouwt het project niet als liefdadigheid maar als het logische gevolg van wat heet 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'. (...) Icco zoekt in Nederland naar mogelijke samenwerkingen zoals met vruchtensapimporteur Passina Products en voedselconcern Unilever. Bron: www.trouw.nl, 05-02-2003

De bedrijven die weinig met ngo's te maken hebben, lijken erop te vertrouwen de eigen duurzaamheidszaken behoorlijk voor elkaar te hebben. Men heeft de overtuiging er serieus mee bezig te zijn en gaat met het onderwerp nogal ontspannen om. De eigen straat wordt redelijk schoon geacht. De meeste bedrijven kunnen bepaalde inspanningen hard maken en dus menen ze dat er weinig kan misgaan.

Bijna alle respondenten geven in eerste instantie een negatieve reactie als er naar hun mening over ngo's en hun opstelling ten aanzien van het bedrijfsleven wordt gevraagd. Bij doorvragen blijkt dat men in veel gevallen genuanceerder is dan aanvankelijk lijkt. Dat wordt ingegeven door de eigen positieve ervaringen met ngo's.

Ondanks de positieve nuances is en blijft het beeld bij een aantal bedrijven negatief gekleurd. Zij vinden dat ngo's blind voor hun doel gaan en erg eenzijdig zijn. Ze spreken van "blinde woede die dan de publiciteit zoekt." Deze bedrijven klagen over een gebrek aan nuancering in de communicatie van ngo's. Zij zeggen: "Het is nooit genoeg voor die ngo's. Je moet blijven herhalen: dit is wat wij doen. Je moet rustig verklaren en aantonen en continu blijven uitleggen. Ik wil niet een weg door het mijnenveld banen, ik wil het mijnenveld opruimen." Enkele bedrijven hebben zelfs nare ervaringen:

"Wat betreft ngo's heb ik mijn lesje wel geleerd de afgelopen tijd. Die hebben een heel eigen agenda, los van de intentie om een oplossing te creëren. Het is bijna eng wat ik gezien heb. Ze hebben hun eigen doelstellingen en proberen van ons een ideële stichting te maken. Wij willen van hen toch ook geen commerciële organisatie maken? Je moet elkaar niet het eigen evangelie door de strot duwen. (...) Ze zijn net zo commercieel als wij dat zijn. Over de meeste dingen zijn we het wel met de ngo's eens. Het gaat over de laatste 20%.

De signaalfunctie - het scherp houden van bedrijven - is belangrijk, maar doe dat opbouwend en scheld elkaar niet uit. Men praat veel liever over wat er niet gebeurt, dan over wat er wel gebeurt. Het zal voor ngo's weliswaar nooit genoeg zijn wat je als bedrijf doet, dat kan ook niet, maar blijf constructief. Wij doen heel veel meer dan een tijdje geleden, maar we kunnen niet alles garanderen. De ballon zou eens moeten worden doorgeprikt. Het is niet erg dat ngo's ons wakker houden, maar we zijn geen boemannen en willen niet verantwoordelijk worden gehouden voor iets waar we niets aan kunnen doen." Als de opvattingen van ngo's niet stroken met die van een bedrijf, dan kan dat tot teleurstelling, bitterheid en boosheid lijden; niet alleen bij het management, maar ook bij het personeel. Duurzaamheid heeft immers ook veel te maken met persoonlijke opvattingen over ethiek, waarin mensen zich niet graag door anderen laten beoordelen.

Sommige bedrijven willen zelfs niet met ngo's communiceren. Zij stellen dat een bedrijf zelf haar keuzes moet maken en daar vervolgens naar leven. Want ze twifelen eraan of ngo's er voldoende van op de hoogte zijn van hoe het bedrijfsleven werkt en de keuzes en afwegingen die moeten worden gemaakt. Ze zien fundamentele verschillen die samenwerking in de weg staan: "Wij zijn er als bedrijf voor iets anders dan ngo's. We hebben andere verantwoordelijkheden, moeten meerdere

ballen in de lucht houden en een balans zien te vinden. Dat leidt tot andere keuzes."

Anderen zien juist dat een aantal ngo's aan het veranderen is. Zij zien ngo's moderniseren en niet meer zo 'drammerig' zijn als vijftien jaar geleden toen alleen het eigen standpunt telde en men naar niets anders wilde luisteren. Veel bedrijven zien dat dit voorbij is en dat je alleen iets kunt bereiken door met elkaar in gesprek te zijn en te proberen onderweg de bakens te verzetten. Ook ziet men dat er verschillen tussen de ngo's zijn. Zo zal men opener zijn naar het WNF dan bijvoorbeeld naar Milieudefensie, omdat het WNF bekend staat om het zoeken naar dialoog.

Een respondent stelde: "Maar die ngo's zijn niet meer zo strak in de leer als vroeger. Men komt makkelijker los van de religie-achtige toestanden. Ik wil dat niet het poldermodel noemen, ze zijn zakelijker geworden. Commerciëler ook: wil je subsidies en contributies binnen halen, dan zul je dingen moeten bereiken, dingen moeten doen. Dan heb je niets aan lucht-fietsen. En wij moeten weten dat een directie van een ngo met een achterban te maken heeft en hen dingen moet kunnen laten zien. Dat moeten onze eigen mensen ook beseffen; je moet de ngo's wel iets geven en ze niet met lege handen wegsturen."

TPG

In december 2002 sloot TPG een opvallend contract af met het World Food Programme (WFP). WFP, een onderdeel van de Verenigde Naties, is de grootste hulpverleningsorganisatie ter wereld. TPG stelt zijn logistieke kennis gratis ter beschikking om WFP te helpen het voedselprobleem te bestrijden. (...) Bestuursvoorzitter Peter Bakker: "Ons uitgangspunt is dat we niet zelf een hulporganisatie willen worden. Daarom zochten we naar een manier waarop we onze logistieke vaardigheden kunnen gebruiken om een hulporganisatie te helpen. Bron: Management Team, april 2003, p.138 Hoe kwam de keuze voor een samenwerking met het World Food Programme

van de Verenigde Naties tot stand? "Door mijn e-mails uit het Verre Oosten waren een aantal mensen hier al aan het denken gezet. Zij hadden al een aantal zaken voorbereid. Het moest wel om Afrika gaan. Mijn uitgangspunt was: wat kunnen we hier nu aan doen!. We wilden niet zomaar geld geven, dat biedt geen duurzame relatie. Als het bij ons wat minder gaat, valt zoets ook weer snel af. We hebben toen de verschillende hulporganisaties in kaart gebracht en uiteindelijk kwamen we uit op een lijstje van twee. Het World Food Programme sprak mij aan omdat het ervoor moet zorgen dat elk jaar miljoenen tonnen voedsel op de juiste plaatsen terecht komt. Dat sprak mij aan, dat het beste logistieke bedrijf van de wereld een samenwerking aan zou gaan met de grootste voedsel-distributeur van de wereld. Ik had een fantastische ontmoeting met James Morris, de directeur van het WFP. Ik voelde een 'personal click'. " Bron: www.fd.nl, 01-03-2003

Een groeiend aantal bedrijven heeft begrip voor de positie van de ngo's. Dat ngo's staan voor het steeds verder helpen van ontwikkelingen en dus steeds meer moeten vragen. En dat de ngo's proberen mensen bewust te maken van hetgeen waarvoor zij staan. Men vindt het 'natuurlijk en terecht' dat ngo's kritisch zijn. Zij zeggen: "De ngo's hebben immers een andere taak dan wij. Prima, maar je moet wel met elkaar willen bouwen; je hebt ook een wederzijds afhankelijkheid. Als je elkaar niet kunt overtuigen dan schiet niemand er iets mee op. Zij willen iets van ons, en wij van hen. En zij kennen niet altijd ons assortiment. Als we daarop wijzen, dan zeggen ze "ja dat is waar." (...) Ze moeten wel professioneel zijn. Klein, regionaal, kritisch, dat maakt niet uit. Dan leer je wat van elkaar. Maar wel professioneel, anders blijf het bij praten en niets doen." Deze bedrijven zien dat naast consumenten ook dit professionele veld zaken in beweging zet. Zij stellen zelfs dat zonder deze 'activisten' ze niet met allerlei

alternatieven zouden zijn gekomen en niet een trekkende rol hadden genomen. Er is dus een groot besef bij deze bedrijven dat ngo's een maatschappelijke taak hebben waar ze voluit voor moeten gaan. Hun onmisbaarheid wordt erkend. Wat onverlet laat dat van ngo's verwacht wordt dat ze begrijpen dat bedrijven veel meer afwegingen moeten maken dan de 'one issue'-onderwerpen van ngo's.

Fair Wear Foundation

Fair Wear Foundation is een Nederlandse organisatie die streeft naar goede arbeidsomstandigheden in de kledingindustrie wereldwijd. Met name in de lagelonenlanden, waar kleding wordt geproduceerd voor de Nederlandse markt. In de kledingindustrie in die landen zijn de arbeidsomstandigheden nog te vaak niet acceptabel. Fair Wear Foundation is een initiatief van ondernemersorganisaties in de modebranche, de vakbeweging en maatschappelijke organisaties. Het middel dat Fair Wear Foundation gebruikt om haar doel te bereiken is een gedragscode voor Nederlandse kledingbedrijven. Bedrijven kunnen deze gedragscode overnemen. Zij verplichten zich daarmee om de arbeidsnormen die in de gedragscode genoemd worden, te gaan implementeren bij hun leveranciers van kleding. Bovendien accepteren zij dat Fair Wear Foundation controleert of er daadwerkelijk verbetering van de arbeidsomstandigheden optreedt waar dat nodig is. Een bedrijf dat de gedragscode onderschrijft en uitvoert, kan deelnemer van Fair Wear worden. Voor het publiek is het deelnemerschap een garantie dat de arbeidsvoorwaarden daadwerkelijk verbeterd worden waar dat nodig is. Voor bedrijven is het Fair-Wear-deelnemerschap een solide instrument voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bron: www.fairwear.nl

Relaties ontwikkelen met ngo's is niet altijd gemakkelijk voor bedrijven: "Je moet elkaar iets gunnen. Niet in de direct zakelijke sfeer, maar wel dat je elkaar niet negatief neerzet.

Je hebt elkaar nodig om een balans te houden en om genuanceerd over dingen te kunnen praten. We zien vrij regelmatig vier, vijf verschillende partijen. Veel ngo's zijn elkaars regelrechte concurrenten, dus we spreken ze separaat. Hun meningen stroken soms helemaal niet met elkaar, ze zoeken heel duidelijk hun eigen marktgebied."

Unilever

Duurzame visvangst is een van de drie pijlers van Unilevers duurzaamheidsbeleid. In 1997 heeft Unilever, samen met het Wereld Natuur Fonds, de Marine Stewardship Council (MSC) opgericht, een onafhankelijke organisatie die criteria formuleert voor duurzame visvangst. Unilever heeft toen toegezegd dat het in 2005 alleen maar duurzaam gevangen vis in zijn producten zal verwerken, mits er voldoende gecertificeerde vis beschikbaar is. Sedert 1997 is hieraan hard gewerkt, zowel bij de MSC als bij Unilever. In 2001 konden dan ook de eerste MSC-geëtiketteerde Unilever-producten gelanceerd worden, zoals de Iglo-vissticks in Nederland. Bron: www.unilever.nl (..) The MSC is an independent, global, non-profit organisation which was set up to find a solution to the problem of overfishing. "We were first established by Unilever, the world's largest buyer of seafood, and WWF, the international conservation organisation, in 1997. In 1999 we became fully independent from both organisations and today we are funded by a wide range of organisations including charitable foundations and corporate organisations around the world." Bron: www.msc.org

Een aantal bedrijven heeft ervaring met verdergaande vormen van samenwerking. Men zet de eigen specifieke kennis en ervaring in, om ngo's te helpen met hun werk: "Dat is veel belangrijker dan het beetje geld dat we eraan geven." Deze verdergaande samenwerking is een complexe zaak. Zo stelt een bedrijf met ervaring op dit punt: "We zijn bezig geweest met het samen

ontwikkelen van een bepaald product, waarvan een deel van de opbrengst naar de ngo zou gaan. Ze hebben zich echter teruggetrokken, omdat ze bang waren zich op die manier met ons te associëren; er waren te veel afbreukrisico's en de belangen liepen te veel uiteen. (...) Dat past dan niet samen. Zij wilden ons niet zien als een bedrijf dat gewoon voor hen een product maakt en voor anderen een ander product dat zij niet zouden willen hebben en waar zij verder niets mee te maken hebben. (...) Het past niet bij hun beeldvorming. Dat is wellicht commercieel en maakt duidelijk dat de overeenkomsten tussen bedrijfsleven en ngo's vaak groter zijn dan men wil doen geloven. (...) Daar moet de schoorsteen ook roken. (...) Zij moeten ook een goed gevoel om zich heen creëren. (...) Het evenwicht is wankel en moeilijk, bij bedrijven maar dus ook bij anderen. De lijn is dun, ook bij ons. Het afbreukrisico is groot, daarom moet je kleine stapjes nemen."

Essent hoofdsponsor van Wereld Natuur Fonds

"Vandaag maakt het Wereld Natuur Fonds bekend dat zij een hoofdsponsor gevonden heeft in Essent. (...) Ook gaat het Wereld Natuur Fonds met Essent samenwerken op het gebied van duurzaamheid en energiebesparing. (...) Grensoverschrijdend en grensverleggend, dat zijn de kenmerken van de verbintenis tussen Essent en het Wereld Natuur Fonds", zegt Hans Wijers, voorzitter van het Wereld Natuur Fonds. "Wil het Wereld Natuur Fonds resultaten boeken voor de natuur, dan moeten nieuwe wegen worden ingeslagen. Wij zijn ervan overtuigd dat de sponsorovereenkomst beide partijen zal inspireren tot nieuwe projecten en nieuwe producten op het gebied van duurzaamheid en energiebesparing. Dat is goed voor de natuur en daar staan wij voor." (...) De sponsoring doet geen afbreuk aan de onafhankelijkheid van het Wereld Natuur Fonds. Elke partij blijft zijn eigen beleid voeren, ook met betrekking tot groene energie.

Juist vanwege die onafhankelijke positie ziet Essent het Wereld Natuur Fonds als een goede samenwerkingspartner. Samen nieuwe concepten ontwikkelen die goed zijn voor de natuur en die op grote schaal toegepast kunnen worden. Dat zijn de drijfveren van beide organisaties. Het Wereld Natuur Fonds heeft per 1 juli 2001 de controle van 'groene energie' overgedragen aan het ministerie van Economische Zaken. Bron: www.wnf.nl, 09-10-2001

Uit de interviews en de cases in de kaders blijkt dat de bedrijven die wel samenwerken met ngo's dit doen om zeer uiteenlopende redenen:

- (a) het verkrijgen van een keurmerk voor een consumentenproduct;
- (b) het verbeteren van het imago en de reputatie van het bedrijf;
- (c) het gebruiken van de kennis van een ngo voor de uitwerking van duurzaam ondernemen op strategisch en corporate niveau;
- (d) het willen 'laden' van een corporate merk met duurzaamheid;
- (e) ketengerichte samenwerking met meerdere stakeholders voor bijvoorbeeld voedingsproducten zoals koffie of palmolie, hout of kleding.

2.5 Conclusies

Bij de concrete uitwerking van duurzaam ondernemen komen bedrijven verschillende dilemma's tegen, zoals:

- Kortetermijninspanningen (profit) versus langetermijndoelstellingen (people, planet). Rode draad hierbij lijkt het spanningsveld tussen de visie dat duurzame ontwikkeling een plaats moet krijgen in de bedrijfs-cultuur en -processen en de corporate identity (lange termijn), maar dat investeringen in communicatie moeten worden terugverdiend op productniveau (korte termijn).
- De vraag hoever de eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid reikt.

Mainstreambedrijven vinden dat ze erg voorzichtig moeten zijn met externe communicatie; zeker met het aanslaan van een toon van 'kijk ons eens'. Er is bij meerdere marketingverantwoordelijken het besef dat je met duurzaamheidsclaims zuiver en integer moet omspringen.

Er is nauwelijks sprake van het bewust gebruik van duurzaam ondernemen in de communicatie naar consumenten. Voor marketingverantwoordelijken speelt het dilemma dat communicatiebijdragen aan de corporate reputatie niet op korte termijn tot meer verkopen leiden.

Bedrijven hebben verschillende ideeën over en ervaringen met samenwerking met ngo's. Zij die samenwerking afwijzen, zeggen:

- dat ze liever hun eigen zaken regelen;
- dat ngo's te eenzijdig zijn;
- dat de voorkeur uitgaat naar incidentele gesprekken;
- dat een bedrijf alleen zelf verantwoordelijk is voor beslissingen ten aanzien van het bedrijfsbeleid.

Bedrijven die wel samenwerken doen dit om:

- een keurmerk voor een consumentenproduct te verkrijgen. Dat brengt maatschappelijk draagvlak voor hun duurzaamheidsbeleid mee en legitimatie en geloofwaardigheid bij de consument en de media;
- de kennis van een ngo in te zetten voor duurzaam ondernemen op strategisch niveau met een corporate uitstraling;
- hun maatschappelijke betrokkenheid te tonen;
- nieuwe (duurzame) producten en markten te ontwikkelen;
- het imago te verbeteren en reputatieschade te voorkomen;
- een initiatief of pilot-project naar andere marktspelers (in de sector of keten) te verbreden of te vergroten.

⁽³⁾ **Ngo's en (samenwerken voor) duurzaam ondernemen**

3.1 Inleiding

Ook ngo's worstelen met vragen rond de samenwerking met bedrijven. Veel ngo's beginnen op dit terrein beleid te ontwikkelen. Tot voor kort handelden ze vooral reactief: zij ondernamen pas actie als er een vraag uit het bedrijfsleven kwam. Ngo's geven aan dat er nu een omslag plaatsvindt naar een meer pro-actief beleid. Het dilemma daarbij is de opstelling die gekozen moet worden. Meten ze zichzelf de rol van haai of dolfijn aan? Moeten ze waakhond zijn en kritiek leveren of meedenken en meewerken? Welke vorm dient een partnership aan te nemen en welke voorwaarden dienen eraan gesteld te worden?

3.2 Ngo's en duurzame ontwikkeling: haai of dolfijn?

De geïnterviewde medewerkers van de ngo's geven aan dat duurzaamheid in hun missie, strategie en/of beleid is terug te vinden. Maar bij de invulling van die duurzaamheid zijn er grote verschillen. De milieuorganisaties kijken voornamelijk naar de milieukant (planet), en ontwikkelings- en mensenrechtenorganisaties meer naar de sociale dimensie (people). De andere geïnterviewde ngo's kijken naar de sociale en ecologische aspecten en geven ook aan dat de economische dimensie van duurzaamheid (de profit-kant) van belang is. De activiteiten die de ngo's ontplooiën op het gebied van duurzaamheid zijn dus zeer verschillend en uiteenlopend, van het opkomen voor mensenrechten, de verdediging van belangen van producenten in het Zuiden tot de aankoop en het beheer van natuur in Nederland. Er is in alle gevallen een duidelijke relatie tussen de missie van de ngo's en de (duurzame) activiteiten die zij uitvoeren. Alle activiteiten van de

organisatie hebben direct of indirect een link met die missie en de daarin geformuleerde duurzame ambitie.

Het MVO Platform

Het MVO Platform is een netwerk van Nederlandse maatschappelijke organisaties actief op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

Een groot aantal Nederlandse maatschappelijke organisaties werkt al enige jaren samen op het gebied van MVO.

Deze coalities hebben verscheidene malen gezamenlijke standpunten geformuleerd ten aanzien van MVO en de rol van de overheid, zoals het Manifest 'Profijt van Principes', dat door 80 organisaties is ondertekend en in 2001 is aangeboden aan toenmalig staatssecretaris van Economische Zaken Ybema. In 2002 is deze samenwerking verder geconsolideerd en is het MVO-Platform totstandgekomen. Het platform heeft in 2002 het MVO Referentiekader ontwikkeld. Dit referentiekader is een inventarisatie van normen, afspraken en operationele aspecten die bij maatschappelijk verantwoord ondernemen in internationaal verband een rol spelen.
Bron: www.mvo-platform.nl

Ngo's vragen zich af wat hun rol kan zijn bij duurzaam ondernemen van bedrijven. Mede door de terugtrekkende overheid zien zij dat er een beroep op hun verantwoordelijkheid jegens bedrijven wordt gedaan. Sommigen zien juist kansen hun doelstellingen met bedrijven eerder te realiseren. Dat is relatief nieuw. Tot 1989 waren de meeste ngo's tegen de mondiale kapitalistische ontwikkelingen en was er weinig of geen contact met bedrijven. De anti-bedrijvenstemming overheerste en bedrijven werden gezien als onderdeel van het probleem en niet als onderdeel van de oplossing.

Het gedrag van ondernemingen werd via 'naming and shaming' aan de kaak gesteld. Na 1989 ontstaat een caleidoscoop van opvattingen over de wenselijkheid van relaties tussen bedrijven en ngo's.

Bij een deel van de ngo's blijft de anti-houding domineren. Sommige ngo's willen totaal onafhankelijk van het bedrijfsleven blijven; zij werken nooit met bedrijven samen en willen ook geen giften van het bedrijfsleven ontvangen. De ngo's die twifelen aan de nieuwe hype van partnerships wijzen op de gevaren van deze partnerships, zoals de uitruil tegen wetgeving en convenanten, de concurrentie tussen ngo's om geld of om samenwerking met een bepaald bedrijf en het maken van zachte afspraken zonder harde doelstellingen. Ook wordt gewezen op het gevaar dat de ngo teveel concessies doet aan haar missie en ambitie en dat het financiële, fondswervende belang ten koste gaat van het inhoudelijke belang en resultaat. Tenslotte wordt regelmatig genoemd dat de partnerships de onafhankelijkheid van de ngo kunnen ondermijnen en spreken enkele geïnterviewden hun twijfels uit over de capaciteit van het maatschappelijk middenveld (en dus ook de ngo's) om die verantwoordelijkheden waar te maken.

In 'Schone Schijn' levert Eveline Lubbers ook veel kritiek op ngo's die samenwerken met bedrijven. Ze zouden zich schuldig maken aan 'greenwashing'.

Schone Schijn

Onderzoeksjournaliste en actievoerster Eveline Lubbers doet in een nieuw boek uit de doeken hoe grote bedrijven spioneren om strategieën van actiegroepen te achterhalen. Hoe ze ngo's neutraliseren onder het mom van een dialoog. En hoe ze hun best doen om zo verantwoord mogelijk te lijken. (...) Naast het infiltreren in ngo's en actiegroepen proberen bedrijven ook direct de publieke opinie te manipuleren. Bijvoorbeeld door het oprichten van organisaties die zich gedragen als door

kritische consumenten opgerichte ngo's, maar die in werkelijkheid gefinancierd en gecontroleerd worden door het internationale bedrijfsleven. (...) Een ontwikkeling waar 'Schone Schijn' in dit verband uitvoerig bij stilstaat, is het verlangen van het internationale bedrijfsleven naar dialoog met ngo's en actiegroepen. Lubbers staat hier, net als de andere auteurs in het boek, zeer kritisch tegenover. (...) "Ik denk dat je je dan het beste verre kan houden van zo'n dialoog. Ik heb ook zware bedenkingen bij hoe het bedrijfsleven goede sier maakt met hun samenwerking met Amnesty International. (...) Het heeft ook te maken met de professionalisering van ngo's. Greenpeace is daar een voorbeeld van. Je kan niet zomaar meedoen aan acties als je dat zou willen." Uiteindelijk zullen deze ontwikkelingen volgens Lubbers leiden tot een steeds bredere kloof binnen ngo's en actiegroepen. Boekgegevens: Lubbers, E. (red.), Schone Schijn, voorwoord van Naomi Klein, Uitgeverij Fagel, Amsterdam 2002.
Bron: www.smo.nl

Een ngo sprak over een 'verantwoordelijkheidsvacuüm' waarbij onduidelijkheid is over de taken en verantwoordelijkheden van de actoren overheid, ngo en bedrijven. De overheid schuift verantwoordelijkheden van zich af maar de marktpartijen weten niet of ze die verantwoordelijkheden wel willen en kunnen hebben. Regelmatig wordt de wens uitgesproken dat de overheid weer kaders gaat stellen en de lat van minimale vereisten op sociaal en ecologisch gebied vastlegt. De ngo's die kritisch zijn over partnerships willen niet dat zij de aflaat worden voor de terugtrekkende overheid.

3.3 Samenwerking met bedrijven

Vaak werd door de geïnterviewde ngo's naar voren gebracht dat er vanuit het bedrijfsleven steeds meer vraag komt naar contacten met ngo's. Omgekeerd wordt geconstateerd dat ook ngo's meer belangstelling krijgen

voor het werken met bedrijven. Er is dan ook een trend waarneembaar naar meer samenwerking. Ook internationaal is de verschuiving van een anti-dialoog naar meer dialoog zichtbaar. In een recent onderzoek wordt geconcludeerd dat: "Increasing numbers of NGOs are making strategic decisions to engage with business and governments in an effort to reform market systems - in sharp contrast to the confrontational posture that has characterised previous years".

(Sustainability, The 21st century NGO: in the market for change, juni 2003, Londen).

In hetzelfde rapport wordt ook aangegeven dat ngo's de gevaren zien van deze verandering. Hun onafhankelijkheid kan in gevaar komen en ze kunnen zich uitleveren ('sell out') aan het bedrijfsleven.

More NGOs shifting from confrontation to collaboration

An international study reveals that increasing numbers of non-governmental organisations (NGOs) are making strategic decisions to engage with business and governments in an effort to reform market systems - in sharp contrast to the confrontational posture that has characterised previous years. This is one of the key conclusions from a new study by SustainAbility and the United Nations. At the same time, however, there is concern that such a move could compromise the independence of NGOs and draw criticism that they are 'selling out'. The study predicts a seismic shift - one that will see rising numbers of NGOs engaged with business to bring about positive societal change. "The good news for NGOs is that they are emerging as vital ingredients in the health and vitality of markets," said John Elkington, chair of SustainAbility and one of the report's authors. "They are also highly trusted, far more so than businesses or governments. The bad news is that unless they recognise and address growing financial, competitive and accountability pressures, their impact will be significantly reduced. For those that respond intelligently and in time, the prize is to be amongst the most influential

institutions of the 21st century." Gavin Power, Public Affairs Director of the UN Global Compact and a partner in the research said: "The trends illustrate that many NGOs are moving beyond a culture of criticism to one of engagement with business and other partners in a search for solutions. While at times it may be difficult for NGOs to collaborate, the scale of today's social and environmental problems requires it." Bron: www.sustainability.com, 26-06-2003

Voor de ngo's die wel positief staan ten opzichte van partnerships is soms het realiseren van hun duurzame doelstellingen onmogelijk zonder de financiële en/of inhoudelijke steun van het bedrijfsleven. Zij wijzen op het teruglopen van overheidssteun aan veel particuliere initiatieven, waardoor sponsoring van het bedrijfsleven wenselijk is voor de continuïteit van de ngo.

De sponsors van Natuurmonumenten

De ING Groep is sinds 1995 hoofdsponsor van Natuurmonumenten. Daarnaast heeft Natuurmonumenten sinds 2000 een overeenkomst met Nuon Duurzame Energie. Ook zijn er regelmatig eenmalige sponsorprojecten en joint promotions. Voorbeelden daarvan zijn acties met de NS en de Postbank. Naast financiële steun uit het bedrijfsleven is hulp van particuliere organisaties ook heel welkom. Een mooi voorbeeld daarvan is de Nationale Postcodeloterij. (...) Nuon en Natuurmonumenten realiseren samen projecten op het gebied van duurzame energie. Nuon en Vereniging Natuurmonumenten zijn in het voorjaar van 2000 een bijzondere samenwerking aangegaan. Het doel van deze tienjarige samenwerking is het gebruik van duurzame energie in Nederland te bevorderen. Natuurmonumenten is voor haar eigen stroomvoorziening voor honderd procent overgestapt op Nuon Natuurstroom. Natuurstroom is schone elektriciteit opgewekt uit de duurzame energiebronnen zon, wind en water.

Nuon steunt Natuurmonumenten met materiaal, menskracht en kennis bij het realiseren van duurzame energieprojecten in de natuurgebieden van Natuurmonumenten. Inmiddels hebben Nuon en Natuurmonumenten talloze duurzame energieprojecten gerealiseerd zoals paviljoen de Posbank, excursieboten op natuurstroom in De Wieden, oude glorie met innovatieve energietoepassingen, zelfdrinkers op zonne-energie op de Veluwe en zonne-energie op kantoorgebouwen, opstallen en werkschuren. Bron: Promotiemateriaal Natuurmonumenten

Verder zien sommigen de grote macht en kracht van bedrijven in de markteconomie en de noodzaak om die macht en kracht te gaan gebruiken voor markttransformaties naar duurzaamheid. Zij geven aan dat samenwerking met bedrijven goed kan zijn voor de profilering van een ngo en voor het verkrijgen van aandacht voor het probleem waarvoor de ngo zich inzet. Tenslotte wijzen ngo's ook op het vakmanschap en de kennis van bedrijven. Bedrijven hebben veel kennis in huis die nodig kan zijn voor het oppakken en oplossen van de problemen waar de ngo zich voor inzet. Te denken valt bijvoorbeeld aan de kennis van handel en de toegang tot markten die van groot belang kan zijn voor producenten uit het Zuiden. De marktintroductie van een duurzaam product of dienst is onmogelijk zonder steun van commerciële marktpartijen.

Utz Kapeh en Solidaridad

Utz Kapeh (Goede Koffie) is een zelfstandige, not-for-profit, organisatie waarvan het bestuur gevormd wordt door de partners: producenten (koffieboeren), koffiebranders en civil society. Doelstelling van de stichting is bestaande koffiemarken in staat stellen om, op een geloofwaardige en transparante wijze, zichtbaar te maken dat zij zich tot taak stellen de duurzaamheid op productioniveau te verbeteren. Voor Solidaridad zijn partnerships geen nieuw fenomeen. De organisatie heeft al ervaring opgedaan in de Fair Tradesector:

Agrofair en Kuyichi. Voor Solidaridad was de deelname aan Utz Kapeh een volgende stap naar de 'gangbare markt' (na eerdere stappen in de katoen- en de fruitsector). Voor legitimering van de standaard van Utz Kapeh was ngo-betrokkenheid gewenst. Utz Kapeh gaat ervan uit dat de koffieproductie in ontwikkelingslanden veel efficiënter kan en dat basale milieu- en sociale aanpassingen niet per se hoeven te leiden tot prijsverhoging. Inmiddels doet ook de notie opgeld dat een beter product een betere prijs verdient en dat ergens in de keten de rekening wordt betaald. Utz Kapeh richt zich op de producent en koffiebrander, niet op de consument. Utz Kapeh is ondersteunend aan het merk. Het merk wordt gecommuniceerd. De markt moet het doen. Utz Kapeh werkt met minimale fatsoensnormen: het maximaal haalbare bij bedrijven. Solidaridad is tot het bestuur van Utz Kapeh toegetreden onder de conditie dat internalisatie van milieu- en sociale kosten wordt nagestreefd. Controles op naleving van de code is uitbesteed aan commerciële auditors. Hier zitten koffiebranders niet op te wachten. Solidaridad neemt sinds de eerste helft van 2003 deel aan Utz Kapeh. Tot op heden wordt het ervaren als een 'goede stap'. "Wel dien je als ngo permanent ruimte op te eisen om als ngo je eigen rol te kunnen spelen: er kritisch op toezien dat de 'inhoud' blijft kloppen en dat je je niet laat corrumperen." Als die ruimte niet gegeven of genomen wordt ondermijnen de partners hun eigen proces. Het bedrijfsleven moet zich dit realiseren als ze een ngo aan boord haalt. Maar juist die ruimte voor kritische participatie creëert de legitimatie van de partnership en uiteindelijk het initiatief. Solidaridad houdt zich binnen de partnership, naast de bestuursfunctie, bezig met:

- de update van de gedragscode;
- de ontwikkeling van financieringsstructuren voor de koffieboeren;
- ontwikkeling van een benchmarkingmodel;

Bron: interviews voor dit rapport

Partnerships kunnen een bijdrage leveren aan de uitstraling, het merk en het imago van ngo's. Dat merk wordt goed bewaakt. "Onze goede naam is het enige dat we hebben. We hebben geen producten," zei een geïnterviewde. Een andere organisatie gaf aan dat regelmatig ledenonderzoek plaatsvindt en dat leden gevraagd wordt naar hun mening over samenwerking met bedrijven. Daarom vindt de toetsing van de partnerships steeds plaats in de top van de ngo's: directie en bestuur staan uitvoerig stil bij de beslissing om een partnership aan te gaan.

SNM-project Economy Light

Met het project Economie Light wil Stichting Natuur en Milieu aantonen dat significante stappen in dematerialisatie en duurzaam grondstoffengebruik mogelijk zijn door met een aantal bedrijven op dit gebied samen te werken en zo een voorbeeld neer te zetten voor andere bedrijven. Zowel voor Stichting Natuur en Milieu als de bedrijven gaat het hier om een nieuwe manier van samenwerken die door alle partijen totnogtoe als waardevol wordt beschouwd. Er kan een aantal opmerkingen worden geplaatst bij de wijze waarop de samenwerking is verlopen. (..) De in het project Economie Light ontwikkelde samenwerking blijkt behoorlijk tijdsintensief. Zowel aan de zijde van Stichting Natuur en Milieu als aan de zijde van de bedrijven was er af en toe sprake van capaciteitsproblemen. Voor deze vorm van samenwerking moet er een behoorlijke hoeveelheid tijd vooraf worden gereserveerd. De vooraf door de bedrijven ingeschatte tijd en vrijgemaakte capaciteit was niet altijd afdoende voor de uitvoering van het project. (..) Deze vorm van samenwerking heeft mogelijk organisatorische consequenties voor Stichting Natuur en Milieu. Gezamenlijke visieontwikkeling met bedrijven moet worden doorvertaald naar andere werkvelden in de organisatie. Zeker in het begin van het project was deze afstemming onvoldoende geregeld. In de toekomst zal deze afstemming beter

worden georganiseerd. (..) Belangrijke succesfactoren voor de samenwerking tussen ngo's en bedrijven zijn:

- Gemeenschappelijk belang in samenwerking. Dit gemeenschappelijk belang hoeft overigens niet geheel te liggen op het terrein waarop de samenwerking wordt aangegaan. Vaak zijn er van beide kanten meer belangen en motieven voor samenwerking en dat is, mits het niet gaat om conflicterende belangen en motieven, alleen maar gunstig.
- Een goed gestructureerd inhoudelijk traject waarin een gezamenlijke visie wordt ontwikkeld op de mogelijkheden tot dematerialisatie in de markt en/of sector waarin het bedrijf zich begeeft. Opvallend is dat met de koploperbedrijven waarmee is samengewerkt win-winopties zijn gevonden met grote potenties voor het milieu en het bedrijf.
- Het inschakelen van een intermediaire adviseur die de gezichtspunten van Stichting Natuur en Milieu en het bedrijf kan samenbrengen in een gemeenschappelijke visie en aanpak.

Bron: rapport Economie Light; een experiment met dematerialisatie door bedrijven. Blonk en Hellinga, SNM, 2003

Ngo's gaan steeds professioneler om met de beslissing met welk bedrijf samen te werken. Ze beginnen steeds meer inzicht te krijgen in de selectie van bedrijven waarmee wordt en kan worden samengewerkt. Zo mag het bedrijf en zijn praktijk niet botsen met de missie van de ngo. Dus een bedrijf met bijvoorbeeld een slechte milieuprestatie kan samenwerking met milieuorganisaties wel vergeten. Bijna alle geïnterviewden geven aan dat ze de samenwerking met een bedrijf zullen stopzetten als blijkt dat het bedrijf activiteiten gaat ontplooiën die fundamenteel conflicteren met de missie van de ngo. Andere criteria die ngo's gebruiken, hebben te maken met een sectorkeuze (bijvoorbeeld alleen bedrijven in de voedselsector) of criteria zoals:

- De voorgeschiedenis van het bedrijf op het gebied van duurzaamheid of duurzaam ondernemen;
- De marktpositie van het bedrijf. Marktleaders hebben een grote aantrekkingskracht op ngo's;
- De beste milieuprestatie in de branche.

Voornemens Solidaridad, SVN, Memisa, Hulporganisatie Woord en Daad en Novib

Ontwikkelingsorganisatie SNV verklaapt aan een 'heel interessant' project te werken met een grote multinational en ook Memisa verklaart in gesprek te zijn met het bedrijfsleven. (...) Hulporganisatie Woord en Daad helpt de derdewereldlanden niet aan Nederlandse afnemers, maar heeft een zogeheten ondernemersplatform. Dit platform telt veertig leden uit het midden- en kleinbedrijf die projecten van Woord en Daad financieren en eventueel als adviseur optreden bij de uitvoering van die projecten. Woord en Daad sluit niet uit dat ze op termijn ook gaat optreden als makelaar tussen producenten in ontwikkelingslanden en het bedrijfsleven. Hetzelfde geldt voor ontwikkelingsorganisatie Novib die samenwerkt met energiemaatschappij Nuon. Zo spaart Nuon de ongebruikte adv-dagen van het personeel op en verzilvert en verdubbelt die om financiële en praktische steun te verlenen aan een werkplaats voor de productie van rolstoelen in Albanië. Novib is met verschillende andere bedrijven in gesprek over mogelijke samenwerking. Bron: www.frieschdagblad.nl, 07-02-2003

Tegelijkertijd geven ngo's aan dat ze tekortkomingen hebben in het werken met bedrijven. Het gaat om een aantal punten, zoals:

- Ngo's hebben geen of zeer weinig kennis van het reilen en zeilen van het bedrijfsleven;
- Ngo's hebben geen ervaring met handel of productie;
- Ngo's denken te weinig aan het economische bedrijfsbelang;
- Weinig ngo's hebben een integrale analyse van duurzaam ondernemen of duurzaamheid. Ze focussen op een issue of onderdeel van het onderwerp;
- De grote cultuurverschillen tussen ngo's en bedrijven. Ngo's functioneren meer als een overheid met veel overleg en beleidsontwikkeling. Hun tempo is veel lager.

The 21st century NGO: in the market for change

To help NGOs handle the new challenges, the report recommends that they:

- ensure higher levels of transparency and disclosure around funding and effectiveness, to address the accountability squeeze. Despite being key advocates of corporate accountability few NGOs have adopted the same rules as their business counterparts, maintaining it compromises their flexibility. The report predicts that additional transparency and accountability will become prerequisites for NGO success in entering the mainstream and crucial for retaining their position of trust;
- indeed some critics are beginning to accuse them of enjoying a free ride;
- innovate in the area of branding and promotional practice to establish themselves as 'good investments', rather than relying on funding fuelled by public anger and guilt. This is essential if they are to combat the financial pressures driven by stock market falls and increased competition from growing numbers of organisations that tout their ability to solve social and environmental problems including 'socially-responsible' businesses and other NGOs;
- develop greater commercial understanding so that they can work in partnership with businesses and governments towards the development of market-based solutions. The report concludes that only through doing so, they will be able to truly engage and shape markets effectively.

Also included in the survey is the first benchmark study of reports produced by NGOs demonstrating their own

accountability and transparency. The top reports, SustainAbility concludes, are those by CERES, Oxfam and WWF (UK). Bron: www.sustainability.com, 26-06-2003

Een belangrijk discussiepunt binnen de ngo's is de tegenprestatie die geboden kan en mag worden aan het bedrijf in een partnership. Tegenprestaties die veel voorkomen zijn van promotionele aard. Via de media en activiteiten van de ngo worden de samenwerkingsactiviteiten bekend gemaakt bij het Nederlandse publiek of bij de werknemers en klanten van het bedrijf. Te denken valt aan:

- advertenties in publicaties van de ngo;
- redactionele stukken in de publicaties;
- deelname aan of speciale excursies naar activiteiten van de ngo;
- het gebruik van het logo van de ngo in communicatie-uitingen van het bedrijf.

Andere tegenprestaties die voorkomen zijn kennisuitwisseling en gemeenschappelijke projecten.

Door enkele geïnterviewden wordt geconstateerd dat de discussie over tegenprestatie professioneler is geworden. Ook bedrijven hebben hun wensenlijst verhoogd. Een paar van de geïnterviewde ngo's voert daar interne discussies over, de rest heeft er al (een beetje) ervaring mee. Uitgesloten van tegenprestatie is meestal het direct gebruik door het bedrijf van de donateurs- of ledendatabase van de ngo.

3.4 Haai of dolfijn

Het verschil in opstelling, confrontatie of dialoog met het bedrijfsleven, wordt ook wel de 'haai of dolfijn'-rol genoemd. In veel organisaties is niet altijd een dominante opstelling (haai of dolfijn) te ontdekken. Een van de redenen daarvoor is het ontbreken van een vastgesteld beleid voor de samenwerking met bedrijven. Er zijn ook binnen de organisaties vaak uiteenlopende meningen over de relaties met bedrijven. In contacten met de fondswerver van een ngo kan een bedrijf vaak op een andere

benadering rekenen dan in een gesprek met de lobby- of campagnemedewerker. Eenduidigheid is nog schaars bij ngo's, mede veroorzaakt door de nieuwigheid van het onderwerp.

Uit gesprekken met de ngo's wordt duidelijk dat de meerderheid der geïnterviewden vindt dat de ngo een keuze moet maken voor één basishouding: haai of dolfijn. Volgens hen is het heel moeilijk om met bedrijven samen te werken en hen tegelijkertijd te bekritisieren. Dat is slecht voor de relatie en het onderling vertrouwen: dé basis voor samenwerking. Zoals een van de geïnterviewden het formuleerde: "Wij kiezen voor kritische samenwerking. Dus nagelen we bedrijven niet aan de schandpaal. Dat werkt niet, het maakt bedrijven kopschuw. Beide rollen zijn nodig. Haaien zijn nodig om bedrijven scherp te houden, ze moeten ervoor zorgen dat duurzaamheid en duurzaam ondernemen niet te 'salonfähig' wordt. Dat spanningsveld is goed." Door vele geïnterviewden wordt dit laatste punt genoemd. Het is mogelijk en wenselijk dat ngo's onderling taken verdelen. De ene gaat voor de dialoog en de andere voor de confrontatie. Daarnaast wordt het belang van samenwerking tussen ngo's genoemd. Duurzaamheid en duurzaam ondernemen zijn brede en complexe processen die vaak de kennis en competentie van de ngo's, die meer op één issue zijn gericht, overstijgt.

3.5 Conclusies

Haaien en dolfijnen zwemmen samen in de ngo-vijver rond. Soms gebroederlijk tezamen, soms elkaar ook fel bekritisierend over de uitlevering aan het bedrijfsleven. Bij het ontwikkelen van haar rol zoekt elke ngo haar eigen antwoorden: een zoektocht waarvan het resultaat afhangt van de historie, de cultuur, de missie en de mensen van de organisatie.

De haaien blijven veel nadelen zien in partnerships met bedrijven. Zij vrezen:

- hun onafhankelijkheid te verliezen;
- onderlinge concurrentie tussen ngo's;
- weinig harde toezeggingen te krijgen over de te boeken resultaten;
- dat de rol van waakhond in het gedrang komt.

Ook vinden ze dat de terugtrekkende overheid niet ondervangen moet worden door partnerships tussen bedrijven en ngo's.

De dolfijnen zien juist voordelen, zoals:

- de mogelijkheid tot markttransformatie;
- het sneller bereiken van de doelstelling van de organisatie;
- profilering van de ngo.

(4)

4. Samenwerken in de praktijk; succes en faalfactoren

4.1 Inleiding

Nu bedrijven en ngo's ervaring beginnen te krijgen met het opzetten en uitvoeren van partnerships, beginnen de eerste inzichten uit de praktijk te komen. In dit hoofdstuk willen we op die inzichten ingaan. Het gaat hierbij om het (tentatief) schetsen van een aantal geleerde lessen. Het is van belang rekening te houden met verschillende fasen in het proces; per fase kunnen verschillende succes- en faalfactoren worden onderscheiden.

4.2 De start van een partnership

De eerste fase is een langdurige en zeer cruciale fase, zo blijkt uit de praktijk. Het opzetten van een partnership kost veel tijd: minimaal een jaar en soms twee tot vijf jaar. Partnerships functioneren op basis van overeenstemming en dat vergt vaak langdurig overleg. De relatie moet worden ontwikkeld en cultuurverschillen overbrugd. De betrokkenen moeten aan elkaar wennen, open staan voor andere meningen en belangen en samen de zoektocht beginnen

naar een gemeenschappelijk terrein.

Dit proces stelt hoge eisen aan de direct betrokkenen die zowel binnen hun eigen organisatie als in de partnership draagvlak moeten ontwikkelen voor deze samenwerking. Het is van groot belang dat de direct betrokkenen proberen het initiatief in hun eigen organisaties te verankeren, zowel bij de top als in de rest van de organisatie. De attitude van de gesprekspartners is ook een sleutelfactor. Open agenda's, vertrouwen opbouwen, durven risico's nemen en pionieren. Ook flexibiliteit, creativiteit en vasthoudendheid zijn nodig om eventuele blokkades aan te pakken en steeds nieuwe mogelijkheden en ingangen voor samenwerking te vinden. Respect en oog voor de belangen van de andere partij is dus cruciaal voor het welslagen van de partnership. Als een ngo zich bijvoorbeeld blijft verzetten tegen het feit dat een bedrijf ook winst wil maken dan komt een samenwerking niet echt van de grond. Omgekeerd zal een bedrijf moeten accepteren dat een ngo primair staat voor bepaalde sociale en/of ecologische belangen.

STARTFASE

SUCCEFACTOREN

- goede persoonlijke contacten voor het leggen en onderhouden van de contacten
- pioniers binnen de organisaties die de visie en de moed hebben om het initiatief te nemen
- een zorgvuldige selectie van (alle) partijen die een bijdrage kunnen leveren aan de doelstelling
- een haalbaar en aansprekend doel
- gemeenschappelijk belang en gewin voor alle betrokkenen
- een relatie met de missie, strategie en core business van de organisaties

FAALFACTOREN

- buitensluiten van een partij die het succes kan beïnvloeden
- bedrijven die zich niet aan blijken te willen sluiten bij het initiatief
- concurrentie tussen initiatieven of verwarring over het doel van het initiatief door de aanwezigheid van verschillende standaarden, bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsnormen
- geen overeenstemming over de basis-criteria van de normering of certificering

STARTFASE

SUCCEFACTOREN

- wederzijds respect voor de capaciteiten van elkaar
- betrokkenheid van ngo's bij het formuleren van de standaard en de normen van het initiatief
- investeren in lange termijn relaties
- een brede verankering van het initiatief in de betrokken organisaties zowel bij de top als de medewerkers
- goed overleg met collega-organisaties om kritiek uit de eigen sector/branche of van zusterorganisaties te voorkomen
- druk van de markt vergroot de noodzaak om tot een akkoord te komen
- lef en risico's durven nemen
- geduld
- vasthoudendheid
- een bereidheid tot leren
- ngo's mogen hun kritische rol houden en erop toezien dat het initiatief inhoudelijk op het 'juiste' spoor blijft

FAALFACTOREN

- de partnershipdoelstelling is niet inpasbaar in de strategie van (een van de) de partijen
- wisseling van individuen die de partijen vertegenwoordigen
- partijen gaan opportunistisch om met de samenwerking; zien niet de link met het opbouwen van vertrouwen (proces-aandacht)
- het partnership bepaalt de agenda in plaats van de betrokken partijen
- interne verdeeldheid en weerstand binnen het bedrijf of de ngo tegen de partnership
- wantrouwen bij consument, media of zusterorganisaties
- niet meer voldoen aan de uitgangspunten
- gebrek aan professionaliteit van ngo's
- gebrek aan commitment voor duurzaamheid bij bedrijven. Duurzaamheid is een kwetsbaar begrip. Het verhaal van het bedrijf moet kloppen, anders vertrouwen de consument en de media het niet

4.3 De uitvoering van de partnership

Na de start van de partnership begint de uitvoering. De relatie moet intensief worden onderhouden en vereist continue aandacht. Het proces van samenwerking is complex. Daarbij speelt het 'doorsijpelen' van de samenwerking naar verschillende delen van de organisatie een belangrijke rol. Omdat de partnership geen vastgesteld patroon volgt is een permanente bewaking en intensieve begeleiding van de relatie van groot belang. Bovendien blijkt de complexiteit van de partnership toe te nemen naarmate de tijd vordert en de partnership operationeel wordt. Het management van de partnership kan dan een aparte taak worden, zeker bij complexe multi-stakeholderinitiatieven.

Vaak krijgt het initiatief een aparte rechtspersoon (bijv. stichting) waarin verschillende partijen participeren. Verder is een partnership geen statische activiteit. Integendeel, het is een dynamisch en complex proces dat steeds aandacht, alertheid en creativiteit

vraagt van alle betrokkenen. En dat geldt voor alle niveaus van de organisaties: top en medewerkers. Zo wordt de partnership in de praktijk gemaakt. Opgedane ervaringen zullen leiden tot verbeteringen en nieuwe knelpunten (inhoudelijk en/of organisatorisch) worden aangepakt. Daarbij zijn dezelfde succes- en faalfactoren van belang als in de opstartfase van de partnership zoals flexibiliteit, creativiteit en respect voor de belangen van elkaar. Ook is het belangrijk om te ontdekken welke compromissen in de praktijk het best werken. Daarbovenop is er in deze fase nog aandacht voor enkele specifieke factoren nodig.

UITVOERINGSFASE

SUCCEFACTOREN

- respecteer de behoeften en belangen van elk van de partijen
- effectieve monitoring van de gedragscode en van de resultaten
- bereidheid tot compromissen
- continue aandacht voor doelstellingen van de partnership op basis van nieuwe inzichten over de vorm en inhoud van het initiatief
- communiceer over de voortgang van de partnership naar de betrokken organisaties, het publiek en eventueel andere geïnteresseerden
- intensieve begeleiding, de relatie gaande houden
- oog voor details zoals bijvoorbeeld het gebruik van logo's in de goede kleur en formaat
- acceptatie door ngo's dat geen enkel bedrijf al 100% duurzaam is

FAALFACTOREN

- partnership blijft veel tijd en overleg kosten
- inbedding van het initiatief in de betrokken organisaties wordt zwakker. De meest direct betrokkenen verliezen het contact met hun organisatie
- te weinig pragmatisme bij ngo's
- eisen op het gebied van duurzaamheid worden te hoog gesteld
- vasthouden aan de vastgestelde agenda van de partnership ondanks nieuwe inzichten die eigenlijk vragen om aanpassing van het oorspronkelijke plan
- andere partijen proberen het slagen van het partnership te dwarsbomen; de partners slagen er niet in die partijen te betrekken
- het precieze effect van de samenwerking is moeilijk meetbaar op het niveau van de consument of het imago van het bedrijf

4.4 Afronding van de partnership

Op een gegeven ogenblik zijn de doelstellingen van een partnership bereikt en komt de vraag naar boven: wat nu? Uit de ervaringen die reeds zijn afgerond blijkt dat partnerships meestal naar meer smaken.

Stichting Natuur en Milieu en partnerships

De ervaring bij SNM is dat door partnerships met milieuorganisaties voor bedrijven deuren in de keten open gaan die anders gesloten zouden blijven. Samenwerking met ngo's wordt door een groot aantal bedrijven op prijs gesteld. De omvang en de positie van het bedrijf zijn bepalend voor wie geschikte samenwerkingspartners zijn. Multinationale ondernemingen zullen vaker gericht zijn op multinationale ngo's. Voor Stichting Natuur en Milieu ligt samenwerking met Nederlands georiënteerde bedrijven het meest voor de hand. (...) Samenwerking tussen ngo's en koploperbedrijven lijkt een veelbelovende aanpak te zijn om dematerialisatie en duurzaam grondstoffengebruik op gang te helpen. (...) Stichting Natuur en Milieu heeft de

ambitie om met nog enkele andere bedrijven een dergelijke samenwerking aan te gaan, maar zal op een gegeven moment in capaciteitsproblemen komen. Ngo's zoals Stichting Natuur en Milieu kunnen eenvoudig niet de capaciteit opbrengen om een groot aantal samenwerkingsverbanden aan te gaan waarin steeds gezamenlijk een visie en een plan van aanpak worden ontwikkeld. Daarvoor is een grote tijdsinspanning vereist met een strakke projectorganisatie en steeds wisselende inhoudelijke expertise. (...) Al met al blijkt dat deze manier van samenwerken vruchtbaar is maar tegelijkertijd hoge eisen stelt aan inzet van capaciteit vanuit Stichting Natuur en Milieu en de bedrijven. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor de Nederlandse overheid die het milieubeleid in sterkere mate wil gaan stoeien op deze vorm van samenwerken. Ngo's moeten daarvoor voldoende gefaciliteerd worden. (...) Omdat de uitvoering grotendeels nog moet beginnen zijn echte barrières nog niet in beeld gekomen en is ook de kracht van de samenwerking om deze barrières te slechten nog niet getoetst.

Een belangrijke onderliggende gedachte voor de samenwerking is dat andere actoren in de samenleving (overheid, consumenten, andere burgerorganisaties en bedrijven) sneller gemobiliseerd kunnen worden om mee te helpen om innovaties in de praktijk te realiseren. Dit moet dus nog blijken in de praktijk. Bron: SNM Economie Light

In de meeste gevallen gaan bedrijven en ngo's opnieuw met partnerships aan de slag;

dat hoeft niet in dezelfde combinatie.

De belangrijkste reden voor 'dit smaakt naar meer' ligt in de transformaties die bedrijven en ngo's meemaken tijdens een partnership. Zij constateren dat er binnen de organisaties meer draagvlak is ontstaan voor duurzaamheid en samenwerking en dat partnerships geschikt zijn om (een deel van) de doelstellingen van de organisaties te realiseren. En partnerships blijken een goede manier om duurzame producten op een grote markt te introduceren.

AFSLUITING/VERNIEUWINGFASE

SUCCESSFACTOREN

- partijen delen in het succes van het partnership
- er vindt evaluatie plaats: zijn doelen bereikt? wat had anders/beter gekund?
- aandacht voor de mogelijkheden het partnership uit te bouwen/te verdiepen naar bijvoorbeeld nieuwe duurzame producten of andere duurzaamheidsthema's
- duurzaamheid is binnen het bedrijf meer verankerd
- het blijkt mogelijk om in dialoog aan de ontwikkeling van nieuwe producten te werken
- er blijkt een markt te zijn voor het duurzame product
- kennis van zaken bij betrokken partijen over alle voor de partnership relevante kennis (markt, duurzaamheid, keten, normering etc)
- goede vastlegging van contractuele afspraken
- het partnership biedt het bedrijf de mogelijkheid om gemakkelijker in contact te treden met andere ngo's

FAALFACTOREN

- een van de partijen gaat met het succes op de loop
- partijen communiceren onvoldoende de resultaten van het partnership
- het partnership bepaalt de agenda in plaats van andersom
- beperkte organisatorische capaciteit om brede partnerships aan te gaan (maximaal 3 à 5)
- een partnership wordt over een te korte periode beoordeeld (bijvoorbeeld 1 jaar)
- het opbouwen van vertrouwen en het wennen aan de werkwijze en ideeën van elkaar kost veel tijd
- het is van belang de balans te bewaren tussen samenwerking en onafhankelijkheid
- sommige ngo's staan kritisch tegenover deze vorm van samenwerking en beschouwen het als een oneigenlijke vorm van contact
- irreële verwachtingen bij ngo's over de mogelijkheden van de bedrijven. Zij willen graag grote stappen voorwaarts zetten, terwijl ondernemingen daartoe vaak niet in staat zijn
- ngo heeft de neiging om open te communiceren, ook met concurrenten. Naarmate de dialoog intensiever is kan niet alles met buitenstaanders worden besproken
- concurrenten van het bedrijf proberen ook dezelfde ngo aan zich te binden. Het is goed hierover duidelijke afspraken te maken

Ondernemingen en ngo's profiteren van onderlinge samenwerking

Door samen te werken met ngo's vergroot het bedrijfsleven de slagingskansen van zijn doelstelling voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit blijkt uit onderzoek door advies- en ingenieursbureau DHV naar de succesvoorwaarden voor deze - op het oog ongebruikelijke - samenwerking. (...) Gezamenlijke projecten van Nuon en Novib, van de Vestia Groep en van Cordaid en Cap Gemini en IICD werden door DHV onder de loep genomen. Ir. R.A. van Tilburg, manager van de adviesgroep Duurzaam Ondernemen van DHV concludeert: "Ondernemingen en ontwikkelingsorganisaties kunnen succesvol samenwerken, mits er bij de start uitgebreid wordt stilgestaan bij wederzijdse bedoelingen en belangen." Bron: DHV, 16-01-2003

4.5 Conclusies

Uit de interviews, casestudy's en literatuurstudie komt een groot aantal succes- en faalfactoren in beeld die het proces rond een partnership beïnvloeden. Voor elke fase zijn vele succes- en faalfactoren te onderkennen. Veel nadruk ligt hierbij op het feit dat het opbouwen en onderhouden van een partnership mensenwerk en maatwerk is. Wat betreft de drie verschillende fasen kan worden gezegd dat:

1. de startfase veel tijd kost. Van belang is het opbouwen van vertrouwen tussen de betrokken partijen en het creëren van intern draagvlak. Een 'mindset' van openheid en respect is cruciaal voor het invullen van de inhoudelijke samenwerking;
2. in de uitvoeringsfase de complexiteit van de partnership toeneemt en deze continue aandacht van alle betrokken partijen vraagt. De partnership moet intern en extern verankerd worden en in een rechtsvorm worden gegoten;
3. in de afrondingsfase de vraag naar afsluiting of vernieuwing centraal staat. Vaak blijkt een partnership de aanzet te zijn tot een nieuwe samenwerking.

(5)

Reflectie

5.1 Inleiding

In deze verkenning naar samenwerking tussen bedrijven en ngo's op het gebied van duurzaam ondernemen zijn een tweetal onderliggende thema's aan de orde geweest. Ten eerste bleek de strategie die bedrijven en ngo's uitzetten ten aanzien van duurzaam ondernemen van belang voor de vraag of men geïnteresseerd was in het aangaan van een verdergaande samenwerkingsvorm hiervoor: zogenaamde partnerships. Een tweede thema dat van invloed bleek op de visie op samenwerking was de communicatiestrategie die de organisatie voorstond ten aanzien van haar duurzame activiteiten. Bij beide thema's blijken er verschillende vragen een rol te spelen en worden er diverse inschattingen gemaakt van de rol van de eigen organisatie, consumenten en leden. Deze punten zijn reeds in de conclusies van de verschillende hoofdstukken aan de orde gekomen. In dit hoofdstuk willen we een reflectie geven op het fenomeen 'partnerships voor duurzaam ondernemen'.

Uit de interviews en literatuur blijkt dat het opzetten van een samenwerking of partnership een complexe zaak is. Hoewel er nog weinig ervaringen met partnerships zijn, is het toch mogelijk om op basis van de gesprekken, de beschikbare literatuur en enkele casestudy's van multi-stakeholderinitiatieven een eerste aanzet te geven tot een aantal gemeenschappelijke voorwaarden voor partnerships.

Vaak blijken partnerships te ontstaan via informele contacten en persoonlijke netwerken. Centrale woorden voor een partnership zijn dan ook: mensenwerk en maatwerk. Het moet klikken tussen de mensen die met elkaar praten. Vertrouwen en respect voor de belangen

van elkaar is noodzakelijk. Daarnaast blijkt er geen standaardmodel te zijn voor partnerships. Elk partnership is anders, het is steeds een (langdurige) zoektocht naar een samenwerkingsvorm die past bij de betrokken organisaties.

De structuur en cultuur van werken tussen bedrijven en ngo's verschilt. Ook is de optiek van kijken naar onderwerpen anders en lijken de belangen vaak tegengesteld. In de oriënterende fase van de partnership blijken informele en goede persoonlijke contacten van groot belang. Partnerships ontstaan moeilijker in formele settings waar de spelers elkaar tegenkomen in hun oude, traditionele rollen.

De vorm en inhoud van partnerships kunnen zeer variëren. Ze kunnen bijvoorbeeld gericht zijn op de verbetering van arbeidsomstandigheden in de textielindustrie, waarbij ngo's een belangrijke en soms zelfs doorslaggevende rol spelen in het vaststellen van de criteria. Partnerships kunnen ook gericht zijn op de introductie van een duurzaam product als groene stroom. In dat geval is de samenwerking meer gerelateerd aan de dynamiek van het bedrijf.

5.2 Lessen en uitdagingen

Bedrijven en ngo's gaan steeds professioneler om met hun samenwerking, maar blijken nog veel te kunnen en moeten leren. Op de eerste plaats moeten ze elkaar nog beter leren kennen. Over en weer zijn er nog veel vooroordelen en de feitelijke kennis van en de ervaring met elkaars werk is nog gering. Bovendien is het een grote uitdaging om te leren kritisch samen te werken.

De belangrijkste leerpunten voor bedrijven zijn:

- Oordelen en vooroordelen ten aanzien van ngo's laten varen;
- Oog krijgen voor de kwaliteit van ngo's en de bijdrage die ze kunnen leveren aan duurzaamheid;
- Duidelijkheid scheppen over de reikwijdte en ambitie van de duurzame intenties: ligt deze op het niveau van het product, het merk of het bedrijf?
- Marketingkennis en creativiteit meer aanspreken voor het communiceren van duurzaam ondernemen;
- Duurzaamheid pro-actief en daadwerkelijk adopteren, en niet alleen reageren op ngo's.

Voor ngo's zijn de uitdagingen:

- Het verbeteren van hun inhoudelijke expertise over het bedrijfsleven en de manier waarop duurzaam ondernemen daarin een rol speelt/kan spelen. In enkele gevallen blijken ngo's externe adviseurs in te huren voor de technische knowhow. Ook is er weinig ervaring met het voeren van een dialoog met bedrijven. Een actie tegen een bedrijf is een heel ander specialisme dan het aangaan van een partnership met een bedrijf;
- Het verbeteren van de werkwijze van de organisatie. Aandachtspunten daarbij zijn: eenduidige, transparante en snelle besluitvorming, toezeggingen nakomen, duidelijke afspraken maken, de bereidheid tot compromissen en bereidheid om (financiële) risico's te delen;
- Het hebben van realistische ambities ten aanzien van de mogelijkheden om grote mainstreambedrijven te kunnen beïnvloeden.

Voorwaarden voor beide partijen zijn:

- Het moet een win-winrelatie zijn: betrokken partijen moeten hun belang terugvinden in de vorm en inhoud van de partnership;
- Er is een gedeeld belang tussen het bedrijf en de ngo;
- Alle betrokkenen hebben een gelijkwaardige positie;

- De samenwerking moet inhoudelijke meerwaarde hebben en meer zijn dan een financiële bijdrage/donatie;
- De samenwerking moet belangrijk zijn voor de corebusiness van het bedrijf en de missie van de ngo en moet een bijdrage leveren aan het realiseren van hun doelstellingen;
- De samenwerking moet impact hebben. Het moet duidelijke resultaten opleveren voor betrokken partijen.

Partnerships stellen eisen ten aanzien van transparantie en openheid van beide partijen. Ook het vermogen tot het daadwerkelijk voeren van een dialoog is van groot belang. Verder wordt door partnerships het innovatief vermogen van de organisatie aangesproken. Partnerships vragen om nieuwe wegen en nieuwsgierigheid naar het onbekende.

Partnerships blijken zich af te spelen in een context, die door de partijen voortdurend moet worden meegewogen. Concurrenten van de onderneming, de consument voor wie nieuwe producten worden ontwikkeld, maar ook andere ngo's (soms concurrenten, soms kritische stakeholders) kunnen het succes van het partnership in belangrijke mate bepalen. Communicatie over voortgang en resultaten is van belang omdat de opinie van publiek en politiek eveneens een cruciale rol kan vervullen. Uit dit rapport blijkt dat partnerships kansen bieden voor beide partijen. Voorwaarde is wel dat de keuze voor de partnership is ingebed in de strategie van de organisaties.

5.3 Effecten partnerships

In de verkenning is geen grondige analyse opgenomen van het effect van samenwerking op duurzaam ondernemen. Ngo's spreken vaak de ambitie uit dat zij bedrijven willen transformeren. Via intensieve samenwerking zouden bedrijven meer duurzaamheid en duurzaam ondernemen moeten integreren in hun bedrijfsvoering. Dit lijkt een onrealistische ambitie. Immers, bedrijven spreken duidelijk uit dat zij zelf aan het roer willen blijven.

En het is zeer de vraag of ngo's de kennis, menskracht en slagkracht bezitten om deze ambitie echt waar te maken. Een aantal ngo's laat deze brede ambitie dan ook varen en wil liever samen met bedrijven 'iets praktisch of concreets' doen op het terrein van duurzaam ondernemen en zo laten zien dat duurzaam ondernemen kan.

Betrokkenen gaven aan dat ze veel geleerd hebben over het (intern en extern) functioneren van de in de partnership actieve partijen.

Partnerships zijn niet de enige oplossing voor alle duurzaamheidsvragen. Ze vormen slechts een van de vele instrumenten die maatschappelijke partijen ter beschikking staan, naast bijvoorbeeld lobby- en campagne-activiteiten. Probleem blijft dat de capaciteit van de ngo's ver te kort schiet indien een groeiend aantal bedrijven samenwerkingsverbanden wil aangaan.

Tot slot enkele opmerkingen over de media en de overheid. Voor samenwerking op het gebied van duurzaam ondernemen is gebleken dat onderling vertrouwen van groot belang is. Het is dan ook belangrijk dat de media hun principes zoals hoor-en-wederhoor en het zoeken naar feiten op dit terrein extra serieus nemen. Een benadering gericht op sensatie en grote koppen is vaak contraproductief voor de ontwikkeling van duurzaam ondernemen. Bedrijven blijven kopschuw en aarzelend en vinden dat hun afwegingen en dilemma's onvoldoende naar voren komen. Ze zijn daarom vaak erg terughoudend waar het de communicatie rond hun inspanningen betreft en menen derhalve dat die inspanningen slechts beperkt renderen. En ook consumenten raken ervan in de war, waarmee het gevaar dreigt dat men zich afwendt van duurzaam aankoopgedrag. De discussies over duurzaam ondernemen worden te snel moreel en te weinig feitelijk. Media dienen genuanceerder om te gaan met de complexe realiteit van duurzaam ondernemen. Een simpel 'voor' of 'tegen' doet geen recht aan het onderwerp.

De overheid was tijdens dit onderzoek de grote afwezige. Bedrijven en ngo's vroegen zich af waarom de overheid niet meer doet om deze partnerships te stimuleren en faciliteren. Daarbij werd gedacht aan kennisontwikkeling en kennis-uitwisseling of subsidies voor het beheer van de partnerships.

Er is sprake van een prille praktijk. Definitie, inhoud en opzet van de partnerships bevinden zich nog in een vroeg stadium. Het documenteren en analyseren van deze ervaringen is van groot belang voor de verdere ontwikkeling van het instrument 'partnership'.

Zoals reeds in het voorwoord gesteld, heeft het programma Marktkansen voor Duurzame Producten tot doelstelling het marktaandeel van duurzame producten te vergroten, mede door aanbieders van traditionele producten ertoe te bewegen hun huidige productaanbod te verduurzamen en hun duurzamere producten effectiever te vermarkten. Beide ambities zijn gebaat bij samenwerking met ngo's.

Wij hopen dat de inzichten en ervaringen in deze verkenning beslissers bij bedrijven en ngo's inspireren om zelf met samenwerkingsverbanden aan de slag te gaan en om daarbij een aantal faalfactoren te vermijden. Voor het programma MDP is onderhavig rapport het vertrekpunt voor een dialoog tussen een aantal grote consumentenmerken en bekende ngo's. Informatie over de resultaten daarvan en over een eventueel vervolgtraject is beschikbaar via www.nido.nu of www.marktkansen-voorduurzameproducten.nl. Ook vindt u daar informatie over andere activiteiten en resultaten van het programma.

Bijlage 1 Geïnterviewde bedrijven/ ngo's/partnerships

- Essent
- Ahold
- Een producent van fast moving consumer goods
- Mona
- Bouwfonds
- TPG
- Een zorgverzekeraar
- ING
- Fair Wear Foundation / Modint
- Stichting Utz Kapeh / Solidaridad
- Natuurmonumenten
- WNF
- ICCO
- Novib
- Consumentenbond
- Amnesty International
- Greenpeace
- Fair Food
- Max Havelaar

Bijlage 2: literatuurlijst

- Blonk, H. en Hellinga, 'Economie Light; een experiment met dematerialisatie door bedrijven', Stichting Natuur en milieu, 2003.
- Bouwfonds, jaarverslag 2002.
- Cramer, J., 'De weg naar een nieuwe manier van denken en doen', Arena no. 2, 2003.
- DUVO, 'Duurzaamheid vraagt om openheid', publicatie van de Stichting Duurzame Voedingsketen, 2003.
- Genova, M., 'Gegarandeerd geen kinderarbeid', in People, Planet, Profit (P+), zomer 2003.
- Guise, C., 'Duurzame communicatie van bedrijven in de praktijk', atstudeerscriptie Hogeschool InHolland Diemen, 2003.
- Hennes & Mauritz (H&M), 'Onze visie', huisbrochure 2003.
- Lubbers, E., 'Schone Schijn', uitgeverij Fagel, Amsterdam 2003.
- Management Team, tweewekelijks opinieblad, april 2003.
- Natuurmonumenten, promotiemateriaal, 2003.
- Schreve, van en Van Tilburg, 'De marketing van Duurzaamheid', Marketing Tribune no. 3, 2003.
- SER, 'De winst van waarden: advies over maatschappelijk ondernemen', 2000.
- Sustainability, 'The 21st century NGO: in the market for change', Londen, juni 2003.
- Triple Value Strategy, Statusrapport Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken, 2002.
- Vermeulen, W., 'Groene allianties vormen opmaat voor ketenafspraken', Arena no. 2, 2003.
- Waddel. S., 'Market-Civil Society Partnership Formation: A Status Report on Activity, Strategy en Tools. IDR Reports 13/5.

Erratum

In bijlage 1 van het rapport 'Bedrijven en maatschappelijke organisaties: samenwerken voor duurzaam ondernemen' ontbreken per abuis de volgende bedrijven:

- Friesche Vlag
- Pokon & Chrysal Nederland BV
- WE Netherlands BV
- McDonald's Nederland BV