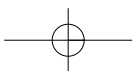
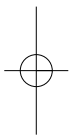
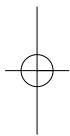
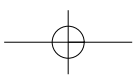
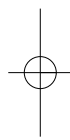
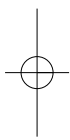


Reputaties op het spel





Rob van Tulder & Alex van der Zwart

Reputaties op het spel

*Maatschappelijk verantwoord ondernemen
in een onderhandelingsamenleving*

Het Spectrum

Uitgeverij Het Spectrum B.V.
Postbus 2073
3500 GB Utrecht

Eerste druk januari 2003
Tweede druk december 2003
Derde druk maart 2004
Vierde druk februari 2005
Vijfde druk april 2008

Omslagontwerp: Studio Herman Bade
Illustraties: Marijn Post
Zetwerk: Asterisk*, Amsterdam
Druk: Ter Roye, België

This edition © 2003 by Het Spectrum B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912, juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photoprint, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Ondanks al de aan de samenstelling van de tekst bestede zorg, kan noch de redactie noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade die zou kunnen voortvloeien uit enige fout die in deze uitgave zou kunnen voorkomen.

ISBN 978 90 274 8062 0
NUR 801
www.spectrum.nl
www.reputatiesophetspel.nl

Inhoud

	Afkortingen	7
	Voorwoord en aanleiding	II
Deel I	Een samenleving in beweging	19
	1 Samenleven als driehoeksrelatie	23
	2 Beweging – maar in welke richting?	41
	3 Botsende sferen in een onderhandelingsamenleving	57
Deel II	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, principes van interfacemanagement en reputatie	75
	4 De (issue-)levenscyclus van maatschappelijk verantwoord ondernemen	77
	5 Interfaces en (zelf)disciplineren	107
	6 Reputatie en correctie	139
Deel III	Maatschappelijke interfaceconflicten	165
	7 Door uitbuiting voordeliger? Schone Kleren Kampagne (SKK) en Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen (SOMO) versus C&A	167
	8 Schoon, stil en fris Bulderbos Milieudefensie versus Schiphol	172
	9 ‘The choice of a new genocide’? Free Burma Coalition versus PepsiCo	180
	10 Birmees dictatorpils XminY versus Heineken	187
	11 Do it Just Oxfam en SKK versus Nike	195
	12 De zee als vuilnisvat? Greenpeace versus Shell	203

13	Stille diplomatie Amnesty International en Pax Christi versus Shell	213
14	Stikken voor bijna niks? Landelijke India Werkgroep (LIW) versus Adidas-Salomon	224
15	No X-soja Greenpeace versus Cargill	233
16	Verontruste adoptieouders vVFP en Werkgroep Gendt versus Foster Parents Plan	240
17	Bagger in Birma Burma Centrum Nederland (BCN) versus IHC Caland	249
18	IKEA family, soms wel erg jong? Socialistische Partij (SP) versus IKEA	257
19	Conflictdiamanten NIZA versus ABN Amro	264
20	Prikkelende bh's uit Birma SKK en FNV Mondiaal versus Triumph International	273
21	Dioxinezalmen? Friends of the Earth Scotland (FOE Scotland) versus Nutreco	278
22	Kwik met twee maten meten? Tamilnadu Alliance Against Mercury (TAAM) en Greenpeace versus Unilever	286
23	Where's the beef? It's in your fries! Advocaat H.B. Bharti en Vegetarian Legal Action Network (VLAN) versus McDonald's	294
Deel IV	Conflict of <i>strategische</i> (stakeholder) dialoog?	303
24	Lessen in reputatie, corrigeren en disciplineren	305
25	Op weg naar een strategische stakeholderdialoog	339
	Noten	361
	Bibliografie	373
	Register	384
	Over de auteurs	400

Afkortingen

AAIOOO	AccountAbility 1000 (standaard van Institute of Social and Ethical Accountability)
ABP	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds
ABF	Andere Beleggingsfonds
abtn	actuariële en bedrijfstechnische nota
AEX	Amsterdam stock Exchange
AFM	Autoriteit Financiële Markten
AKB	Alternatieve Konsumenten Bond (nu Goede Waar & Co)
ANWB	Algemene Nederlandse Wielrijders Bond
APB	Asia Pacific Brewery
<i>b-to-b/b2b</i>	business-to-business
<i>b-to-c/b2c</i>	business-to-consumer
BBC	British Broadcasting Channel
BCI	Business Community Involvement
BCN	Burma Centrum Nederland
Bingo	Business Interested Non-Governmental Organisation
BNP	Bruto Nationaal Product
Bongo	Business Organised Non-Governmental Organisation
BSG	Business Support Group
BSM	Business-Society Management
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CBF	Centraal Bureau Fondsenwerving
CEO	Chief Executive Officer
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CPB	Centraal Plan Bureau
CSR	Corporate Social Responsibility
DNB	De Nederlandsche Bank
DRC	Democratische Republiek Congo
DSI400	Domini Social Index 400
DJSGI	Dow Jones Sustainability Group Index
Dte	Directie uitvoering en toezicht energie
EBIT	Earnings Before Income Tax
EC	Europese Commissie
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIM	Economisch Instituut Midden-en kleinbedrijf
EOB	Europees Octrooibureau
EU	Europese Unie
Eurosif	European Sustainable and Responsible Investment Forum
FBC	Free Burma Coalition

8 REPUTATIES OP HET SPEL

FDA	Food and Drug Administration
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging
FOE	Friends of the Earth
FPP	Foster Parents Plan (nu Plan Nederland)
FTSE	Financial Times Stock Exchange
G-7	Group of 7
GIN	Global Issues Network
GMO	Genetische geModificeerde Organismen (NED: GGO)
Gingo	Government Interested Non-Governmental Organisation
Gongo	Government Organised Non-Governmental Organisation
GRI	Global Reporting Initiative
HLL	Hindustan Lever Limited
HSE	Health Safety and Environment
IAO	Internationale Arbeidsorganisatie (Eng: ILO – International Labor Organization)
ICC	International Chamber of Commerce
ICT	Informatie- en Communicatie Technologie
IGO	Inter-Gouvernementele Organisatie
IMF	International Monetary Fund
ISO	International Standards Organisation
ITU	International Telecommunications Union
KPI	Key Performance Indicator
LIW	Landelijke India Werkgroep
MBA	Master of Business Administration
MFO	Medefinancieringsorganisatie
MOSOP	Movement for the Survival of the Ogoni People
MSC	Marine Stewardship Council
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NAM	Nederlandse Aardolie Maatschappij
NCD	Nederlands Comité van Directeuren
NCP	Nationaal Contactpunt
NGO	Niet-Gouvernementele Organisatie
NIDO	Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling
NIZA	Nederlands instituut Zuidelijk Afrika
NLD	National League for Democracy
NMa	Nederlandse Mededingingsautoriteit
NS	Nederlandse Spoorwegen
NVA	Nederlandse Voedsel Autoriteit
NYSE	New York Stock Exchange
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (Eng: OECD)
OPTA	Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit
PGGM	Pensioenfonds voor de Gezondheid, Geestelijke en Maatschappelijke belangen
PKB	Planologische Kernbeslissing
PPM	Pepsi Cola Products Myanmar
PSW	Pensioen- en Spaarfondsenwet
PVK	Pensioenen- en Verzekerings Kamer
R&D	Research and Development (NED: onderzoek & ontwikkeling)

AFKORTINGEN 9

RJ	Raad voor de Jaarverslaggeving
RQ	Reputation Quotient
SA8000	Social Accountability 8000 (standaard)
SCOPE	Studies and Competence center for Organisational and Policy research in European business (Erasmus Universiteit Rotterdam)
SEC	Securities and Exchange Commission
SEPT(E)	Sociaal, Economisch, Politiek, Technologisch (en Ecologisch)
SER	Sociaal-Economische Raad
SGBP	Statement of General Business Principles
SINGO	Single Issue NGO
SKK	Schone Kleren Kampagne (Eng: ccc – Clean Clothes Campaign)
SOE	Standards of Engagement
SOMO	Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen
SP	Socialistische Partij
SPDC	Shell Petroleum Development Company
SRI	Social Responsible Investing
STE	Stichting Toezicht Effectenverkeer (sinds maart 2002 : AFM)
TAAM	Tamilnadu Alliance Against Mercury
TNPCCB	Tamil Nadu Pollution Control Board
TK	Tweede Kamer
TNPCCB	Tamil Nadu Pollution Control Board
<i>Triple-E</i>	Efficiency, Ethics and Effectiveness/ Efficiëntie, Ethiek en Effectiviteit
<i>Triple-P</i>	People, Planet en Profit
UK	United Kingdom
UMEH	Union of Myanmar Economic Holdings
Unicef	United Nations International Children's Fund
UNCTAD	United Nations Conference on Trade Aid and Development
UNDP	United Nations Development Programme
UNEP	United Nations Environment Programme
VBDO	Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling
VEB	Vereniging voor Effectenbezitters
VK	Verenigd Koninkrijk
VLAN	Vegetarian Legal Action Network
VN	Verenigde Naties (Eng: United Nations, UN)
VNO-NCW	Verbond Nederlandse Ondernemingen – Nederlands Christelijk Werkgeversverbond
VS	Verenigde Staten van Amerika
VVFP	Vereniging Verontruste Foster Parents
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WDC	World Diamond Council
WFSGI	World Federation of the Sporting Goods Industry
WHO	World Health Organisation
WHSE	Welfare, Health, Safety and Environment
WIPO	World Intellectual Property Organization
WNF	Wereld Natuur Fonds (ENG: WWF – World Wildlife Fund)
WTO	World Trade Organization
WWW	World Wide Web
ZBO	Zelfstandig Bestuurs Orgaan

10 REPUTATIES OP HET SPEL

Kranten/Tijdschriften

AD	<i>Algemeen Dagblad</i>
BW	<i>Business Week</i>
ESB	<i>Economisch-Statistische Berichten</i>
FT	<i>Financial Times</i>
FD	<i>Het Financieele Dagblad</i>
NRC	<i>NRC-Handelsblad</i>
Vk	<i>de Volkskrant</i>

Voorwoord en aanleiding

Aanleiding

De roep om maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) klinkt de laatste tijd steeds luider. Sla een managementboek of een krant op een willekeurige pagina open, en de kans is groot dat een van de volgende termen erin staat: ethisch ondernemen, duurzaam ondernemen, *Corporate Social Responsibility*, *Corporate Citizenship*, maatschappelijk (verantwoord) ondernemen, betrokken ondernemen, *Triple-P Bottom Line*, bedrijfsethiek, transparantie, sociale verantwoording. De vraag naar de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen is zo oud als de ondernemingswijze productie (ook wel 'kapitalisme' genaamd), maar de concrete invulling is aan het begin van de 21ste eeuw actueler dan ooit. Wat is (maatschappelijk) verantwoord ondernemen eigenlijk? Welke onderwerpen zijn erbij van belang? Welke kansen en bedreigingen heeft het voor de reputatie van organisaties? Wat zijn de spelregels? Wie of wat bepaalt de grenzen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid? Wie of wat bepaalt wanneer er een optimale balans is tussen rendement, mens en mensenrechten?

In 2001 gaf de Nederlandse regering een voor velen wellicht verrassend antwoord op de vraag wat de sturende kracht is achter mvo: het 'reputatiemechanisme'! In december 2000 publiceerde de Sociaal Economische Raad (SER) in opdracht van het tweede Paarse kabinet het rapport 'De Winst van Waarden'. De voornaamste conclusies uit dit rapport werden in april 2001 integraal door het kabinet overgenomen (TK, 26485, no. 14). De Nederlandse overheid is, net als andere nationale overheden, uiterst terughoudend in het opleggen van extra wettelijke verplichtingen als het gaat om de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen. Ook voelt men weinig voor verplichte wet- en regelgeving die openheid en transparantie in de vorm van verslaggeving en gedragscodes over mvo zouden garanderen. Verplichtingen zouden namelijk onder andere tot (ongewenst) ontdoikgedrag kunnen leiden. In deze houding staat Nederland niet alleen, hoewel nogal wat regeringen verwijzen naar de principes en voorschriften van de Organisatie van Economische

12 REPUTATIES OP HET SPEL

Samenwerking en Ontwikkeling (oeso) en de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) als richtlijnen voor verantwoord gedrag voor individuele ondernemingen.

MVO dient volgens de Nederlandse overheid te geschieden op basis van vrijwilligheid en niet als gevolg van wetgeving. Daarbij vertrouwt men steeds meer op de zelfregulerende en disciplinerende werking van het reputatiemechanisme, waarbij ondernemingen zich 'netjes' zullen gedragen en ingaan op de vragen en verwachtingen vanuit de samenleving. In de woorden van SER-voorzitter Wijfels: 'MVO dwing je niet af met wetgeving, het reputatiemechanisme is de drijvende kracht. Reputatie is zó belangrijk dat ondernemingen zich netjes zullen gedragen. Het is een stevig mechanisme dat tanden heeft en waar bedrijven gevoelig voor zijn.' (Vkr, 14-2-2001). Maar wat is precies 'net' gedrag en wie bepaalt dat? Vrees voor reputatieschade zou ondernemingen zelfdiscipline moeten opleveren op thema's als kinderarbeid, milieuvuiling en arbeidsomstandigheden. Ook ondernemingen zelf pleiten voor eigen invulling en zelfdisciplineren. De SER, overheden en ondernemingen vertrouwen derhalve op de impliciete waakhondfunctie van kritische en mondige maatschappelijke groeperingen als Greenpeace, Amnesty International en vakbonden, die zich actief bezighouden met ecologische en sociaal-ethische vraagstukken. Die krachten, die het reputatiemechanisme in handen hebben, beoordelen het handelen van ondernemingen en wijzen hen waar nodig terecht. Mocht de disciplineren van onderneming, ondanks de nadrukkelijke vraag van maatschappelijk belanghebbenden, niet vanzelf op gang komen, dan kan de reputatie van de onderneming onder druk komen te staan of gezet worden. Het model gaat ervan uit dat ondernemingen en de maatschappelijke groeperingen de kwesties rond MVO samen oplossen zonder verplichte regelgeving van de overheid daar waar het gaat om het bepalen van grenzen en het afleggen van verantwoording.

Maatschappelijke organisaties als de Consumentenbond zijn het daar overigens niet mee eens. Uit een onderzoek dat de bond in 1999 verrichtte, blijkt dat slechts 30 procent van de bevolking vindt dat ondernemingen ook daadwerkelijk 'maatschappelijk verantwoord' bezig zijn. Van de weeromstuit is 76 procent van de bevolking dan ook van mening dat de overheid bedrijven moet verplichten om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Ook groeperingen als Amnesty International hebben inmiddels een te groot optimisme over de zegeningen van het reputatiemechanisme afgewezen: alleen al vanwege een groot gebrek aan informatie (en middelen) zijn zij niet in staat adequaat en snel te reageren op de meeste uitingen van 'onmaatschappelijk' of 'onverantwoord' gedrag. Tevens is verre van duidelijk wat maatschappelijk verantwoord ondernemen nu eigenlijk precies inhoudt. Ten behoeve van wat valt er eigenlijk te corrigeren?

Hamvragen die dus nog steeds op tafel liggen zijn onder andere of maatschappelijke groeperingen en ondernemingen het inderdaad 'samen kunnen oplossen', zonder overheidregulering. Is 'netjes gedragen' hetzelfde als een balans vinden tussen winst en principes? Disciplineert het reputatiemechanisme ondernemingen ten aanzien van sociaal-ethische en ecologische kwesties (issues) als maatschappelijke groeperingen en niet overheden het mechanisme aanjagen? Voor welke sociaal-ethische kwesties is de kans op succes het grootst? Welke andere fundamentele kwesties blijven eventueel liggen? Deze vragen staan centraal in dit boek.

Boekopzet en indeling

Dit boek bestaat uit vier delen. In deel I, 'Een samenleving in beweging' wordt geanalyseerd welke bewegingen zich in de samenleving hebben voorgedaan sinds het begin van de jaren '90. De relatie tussen onderneming en samenleving ontwikkelt zich in hoog tempo. Welke maatschappelijke groeperingen zijn te onderscheiden, welke trends lijken in gang gezet en waar ontstaan de voornaamste spanningsvelden? Is er daadwerkelijk sprake van globalisering, een terugtrekkende overheid, opkomende maatschappelijke groeperingen, toenemende invloed van technologie en steeds machtigere ondernemingen? Het zal blijken dat trends lang niet altijd makkelijk te duiden zijn. In het eerste deel zal in drie hoofdstukken een inschatting worden gemaakt van de terreinen waarop spanningsvelden tussen maatschappelijke groeperingen ontstaan en welke uitdagingen in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen in verband daarmee op (zullen) komen.

Vervolgens wordt in deel II, 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen, principes van interfacemanagement en reputatie', het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen nader uitgewerkt om de belangrijkste issues die bij mvo centraal staan in kaart te brengen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen ontvouwt zich op een drietal scheidsvlakken, spanningsvelden of interfaces: publiek/privaat, profit/non-profit en efficiëntie/ethiek. Deel II specificeert in drie hoofdstukken de uitdagingen van dit maatschappelijk interfacemanagement in theorie en praktijk. Aangezien mvo verbonden is met reputatie, wordt in dit deel ten slotte apart aandacht besteed aan de inzichten die uit de literatuur opgedaan kunnen worden over de concrete mechanismen en principes van reputatiemanagement. Een model van 'disciplineren' en 'corrigeren' wordt geïntroduceerd teneinde inzicht te verschaffen in hoeverre het reputatiemechanisme kan dienen ondernemingen meer maatschappelijk verantwoord te laten handelen.

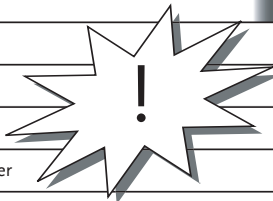
Hoe wordt in de praktijk omgegaan met de drie spanningsvelden van maatschappelijk interfacemanagement en hoe vallen tegelijkertijd het disci-

14 REPUTATIES OP HET SPEL

plineren en corrigeren van het reputatiemechanisme effectief aan te wenden? Deze vragen worden aan een nadere analyse onderworpen aan de hand van zeventien spraakmakende conflicten sinds het begin van de jaren negentig. Deel III, 'maatschappelijke interfaceconflicten', bestaat uit zeventien relatief korte hoofdstukken waarin wordt behandeld hoe grote ondernemingen en maatschappelijke groeperingen de degens hebben gekruist over thema's als kinderarbeid, arbeidsomstandigheden, samenwerking met dictatoriale regimes, ecologie, voedselveiligheid, transparantie, gedragscodes, keurmerken, en de verantwoordelijkheid van geldschietters. De grootste ondernemingen van Nederland en van de wereld (van C&A tot en met McDonald's) figureren in deze cases. Maatschappelijke groeperingen hebben deze ondernemingen vaak aangepakt als iconen voor de betreffende kwestie. Daardoor is elke case meer dan een geïsoleerde gevalstudie: elke case vormt een speerpunt in de maatschappelijke strijd rond de invulling van maatschappelijk interfacemanagement en de (effectieve) werking van het reputatiemechanisme. Tezamen

Intensivering en desintensivering van conflicten rond mvo

SKK en SOMO versus C&A													
Milieudefensie versus Schiphol													
FBC versus PepsiCo													
XminY en BCN versus Heineken													
SKK en Oxfam versus Nike													
Greenpeace versus Shell Brent Spar (BS)													
Amnesty en Pax Christi versus Shell Nigeria													
LIW versus Adidas													
Greenpeace versus Cargill													
VVFP, Werkgroep Gendt, e.a. versus Foster Parents Plan													
BCN versus IHC Caland													
SP versus IKEA													
NIZA versus ABN Amro													
SKK en FNV versus Triumph													
FOE Scotland versus Nutreco													
TAAM en Greenpeace versus Unilever													
Bharti en VLAN versus McDonald's													
'89	'90	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02



geven de casestudies antwoord op de vraag hoe genoemde ondernemingen met hun maatschappelijke interfaces zijn omgegaan en hoe het reputatiemechanisme heeft gewerkt.

In het slotdeel, 'Conflict of strategische (stakeholder) dialoog?', worden de lessen samengevat die uit de behandelde cases kunnen worden getrokken en komt de vraag aan de orde in hoeverre het nodig en nuttig is conflicten aan te gaan over een maatschappelijk issue. Is het denkbaar dat in plaats van een conflict of een debat een (strategische) dialoog wordt aangegaan? Wat zijn de randvoorwaarden voor deze dialoog en welke bijdrage kan worden verwacht bij het oplossen van belangrijke issues van maatschappelijk verantwoord ondernemen?

In dit boek wordt voorgesteld het begrip maatschappelijk interfacemanagement te gebruiken in plaats van het containerbegrip maatschappelijk verantwoord ondernemen. In de delen I en II wordt de keuze voor dit begrip nader onderbouwd. Het begrip interfacemanagement is niet nieuw en wordt in de praktijk vooral gebruikt bij kennismanagement of onder verwijzing naar het managen van de zogenaamde gebruikersinterface (*user interface*) bij informatietechnologiesystemen. Interfacemanagement verdient een bredere betekenis en toepassing, zonder overigens al te veel af te wijken van de conceptuele essentie van het begrip in de technologieliteratuur: interfaces – waarlangs informatie naar de buitenwereld wordt doorgegeven – worden daar namelijk in toenemende mate gezien als de achilleshiel van systemen. Problemen met de maatschappelijke interface vormen in toenemende mate dé achilleshiel van de gehele ondernemingsstrategie. In deze studie zal dat verder worden geïllustreerd.

Dank en verantwoording

Dit boek bevat de oogst van vier jaar colleges, exploratief onderzoek en voordrachten voor managers en beleidsmakers naar aanleiding van de vorming van een nieuwe vakgroep en een nieuw vakgebied aan de Erasmus Universiteit bij de faculteit Bedrijfskunde: Business-Society Management. De eerste auteur is als voorzitter en medeoprichter van de vakgroep nauw betrokken geweest bij het opbouwen van het intellectuele raamwerk van dit vakgebied, waartoe in 1999 de eerste aanzet werd gegeven. Toen werd besloten tot het bundelen van Publiek Management, Corporate Communications en Bedrijfs-ethiek, die zich respectievelijk bezighouden met de relaties tussen overheid en ondernemingen, Public Affairs, reputatiemanagement, imago en brandingstrategieën van ondernemingen, ethische implementatievragen en de integriteit binnen organisaties. In de loop van de jaren is het vakgebied verder

ingevuld en geïntegreerd geraakt, hetgeen onder andere het themagebied interfacemanagement heeft opgeleverd (met dank aan de decaan prof. Paul Verhaegen die mede het belang van de aanduiding inzag).

Dit boek is tevens het resultaat van een uit de hand gelopen scriptieproject van de tweede auteur – tweede-generatie afstudeerder op het vakgebied Business-Society Management (Van der Zwart, 2002). De scriptie behelst een onderzoek, in samenwerking met de adviesgroep Duurzaam Ondernemen van advies- en ingenieursbureau DHV uit Amersfoort, naar de effectiviteit van het reputatiemechanisme. De zeventien cases in dit boek, zijn oorspronkelijk in samenwerking met DHV onderzocht, maar voor dit boek verder uitgewerkt en gesystematiseerd. In de uitgebreide publiciteit in de media rondom dit onderzoek (genaamd ‘Alles van waarde wordt uit conflict geboren’) kwam vooral naar voren dat het reputatiemechanisme voornamelijk in het voordeel van maatschappelijke organisaties zou werken. Die conclusie is echter niet altijd eenduidig te trekken. Met dit boek wordt gepoogd enige nuance aan te brengen. Toen voor dit boek nogmaals contact werd opgenomen met de ondernemingen, bleek overigens wel hoe voor velen de in deze studie geanalyseerde conflicten tot de categorie ‘traumatische ervaringen’ behoorden. Vrijwel niemand leek echt graag over de kwesties te willen praten. Dat lijkt ons echter een verkeerde houding. Hopelijk zal uit de rest van deze studie duidelijk worden, dat een maatschappelijk conflict naar aanleiding van een ogenschijnlijk ‘verkeerde’ beleidskeuze niet als ‘trauma’ beschouwd hoeft te worden, maar ook opgevat kan worden als waardevolle leerervaring waarover gecommuniceerd mag worden.

De interactie (*interface*) met studenten, ondernemers en andere wetenschappers heeft aanzienlijk bijgedragen aan de inhoud van dit boek. Eerdere versies van onderdelen van dit boek verschenen in bladen als *Economisch Statistische Berichten* (ESB), *Civis Mundi*, *Internationale Spectator*, *NRC-Handelsblad*, *M&O*, *Het Financieele Dagblad* en *European Business Forum*.

We willen verder de volgende personen apart bedanken voor hun input, hulp en constructieve commentaar bij het onderzoek en eerdere versies van dit manuscript of gerelateerde producten: Rob van Tilburg (DHV), Carola van Lamoen (duurzaamheidsverslagenonderzoek), Eveline van Mil, Michiel Linskens, Rutger Schilpzand, Marcel Schuttelaar, Walter Zegveld, Jo Hautvast, Wouter Bos, Donna Wood, Cees van Riel, David Frans, Alan Muller en Douglas van den Berghe (SCOPE - internationaliseringsonderzoek), Floor Nieboer, Arjan Snijders, Mirjam van Leeuwen, Inge Sloekers en Carlijn Welters (gedragscodeonderzoek), Marko Stikkelorum (keurmerkenonderzoek), Guido Behrens, Pursey Heugens, Lucas Meijs, Gail Whiteman, Martijn van Vliet (PPP-onderzoek), Jeroen van Wijk (intellectueel-eigendom-onderzoek), Nigel Roome, Paul

WOORD VOORAF EN AANLEIDING 17

Krouwel, Dan Staniford, Tim van Kooten, Peter-Willem van Lindenberg (leiderschapsonderzoek), Johan Wempe, Ben Wempe, Teun Hardjono, Johan van Rekom en Annemarijn Driesse. Speciale dank gaat naar Ans Kolk voor jaren productieve samenwerking op het terrein van gedragscodeonderzoek, naar Muel Kaptein voor onder andere het lenen van een deel van zijn ideeën op het terrein van stakeholderdialogen, en naar Fabienne Fortanier voor onderzoeksondersteuning bij de ontwikkeling van vele basisideeën. De uitwerking van de illustraties werd voortreffelijk verzorgd door Marijn Post.

Met de volgende personen zijn gesprekken gevoerd ten behoeve van dit boek: W. Scheepens en J. van de Laarschot (ABN Amro), J. van Ginneken (Universiteit van Amsterdam), H. van der Graaff en B. van Riel (Sociaal Economische Raad), C. de Bruin en I. Zeldenrust (Schone Kleren Kampagne), F. van 't Hek en E. Fafie (C&A), H. Crielaars (Greenpeace Nederland), T. van Kooten (Shell Nederland), R. Brand (Triumph Nederland), J. van Zelm van Eldik (Cargill), M. Spaas (Socialistische Partij), G. Oonk (LIW), J. Soutendijk (IKEA Nederland), M. van Marrewijk (Triple P Performance Centre), I. Sturkenboom (Amnesty International), P. van Bakkum (Vendex KBB), P. Ras (Burma Centrum Nederland), K. Sies (XminY), J. Wijnhoven (Milieudefensie), M. Filbri (Novib), M. Klasen (FNV), H. van Ankeren (VVF), F. van Ooijen (Nutreco), Zarni (FBC), R. Wever (Schiphol), S. Montijn (Heineken), H.B. Bharti, B. Regeer (NAM), F. Basters (Adidas), P. Lem en L. Mokoginta (Plan Nederland), K. Hund (NIZA), E. Palmer (PepsiCo) en E. Matser (Greenpeace Nederland). De verantwoordelijkheid voor de hier gepresenteerde tekst blijft natuurlijk geheel de onze.

Voor het verkrijgen van illustratief materiaal als logo's, foto's, posters en dergelijke danken wij tevens de volgende personen: M. Heres (SOMO), L. Vlasveld (SKK), H. van de Rijke (Max Havelaar), H. Pol (Nutreco), H. Brenninkmeijer (Milieukeur), V. van den Belt (Milieudefensie), E. van Rosse (Unilever Nederland), M. Pruijser (XminY), M. Loendersloot (Plan Nederland), E. van Rosse (Unilever Nederland), T. Marree (ABN Amro), M. Brunner (FNV), E. van Vessem (BCN), L. Hoogenboom (SP), F. Armstrong (McSpotlight), H. den Hartog (IHC Caland), K. van der Mark en P. Pattipeilohy (Greenpeace), D. Wielinga (Pax Christi) en R. Bosgraaf (Amnesty International).

Uitgeverij Het Spectrum heeft via Jan Bos, Jan van Miert en Eugenie Urlings laten zien niet alleen geïnteresseerd te zijn in dit boekproject, maar ook adequaat en tijdig ondersteuning te kunnen bieden bij de 'fine-tuning' van onze ideeën.

18 REPUTATIES OP HET SPEL

Het vakgebied Business-Society Management is volop in ontwikkeling, net als de samenleving waarop de ontwikkelingen betrekking hebben. Dit boek is een van de vele pogingen van de vakgroep Business-Society Management van de Erasmus Universiteit om vanuit wetenschappelijk oogpunt enige grip te krijgen op de ontwikkelingen, maar ook met het doel managers van ondernemingen, overheden, organisaties en vertegenwoordigers van de burgerij behulpzaam te zijn bij het ontwikkelen van effectieve strategieën ten bate van maatschappelijke vooruitgang.

Rob van Tulder & Alex van der Zwart
Rotterdam, november 2002

DEEL I

EEN SAMENLEVING IN BEWEGING

DEERTIEN JAAR NA DE MUUR...

November 1989, het begon zo hoopvol. Met het neerhalen van de Muur in Berlijn kwam een einde aan de belangrijkste ideologische tegenstelling uit de 20ste eeuw, die de wereld zo lang in een wurggreep had gehouden: de tegenstelling tussen kapitalisme en communisme, tussen 'vrije' markt en plan-economie. Filosofen (Fukuyama, 1992) verkondigden het einde van de geschiedenis; economen en bedrijfskundigen zagen een gigantische markt opengaan met kansen voor met name westerse bedrijven; politicologen verklaarden de overwinning aan de parlementaire democratie als maatschappelijk model. Toen vervolgens in het midden van de jaren '90 internet opkwam en economische globalisering een vaststaand feit leek, ontstond al gauw het beeld dat de wereldbevolking in een 'global village' leefde, waar afstanden zouden verdwijnen en iedereen beter af zou zijn. De wereldbevolking zou ten volle kunnen profiteren van de zegeningen van de nieuwe technologieën en de zich verspreidende markteconomie. Internet beloofde democratisering en macht aan de burgers en consumenten. Er moest in de eigen economie wellicht nog wat veranderen om de randvoorwaarden te creëren voor voortgaande economische groei, maar dat zou slechts een kwestie van tijd zijn. Privatiserings- en dereguleringsoperaties stonden in de startblokken en werden in menig land voortvarend aangepakt.

Ruim tien jaar later is het beeld echter diffuser dan ooit en voor sommigen de kater daarom des te groter. Internationalisering blijkt niet hetzelfde als globalisering. De inkomensongelijkheid is toegenomen (hoewel absolute armoede enigszins is afgenomen – afhankelijk van de berekeningswijze die wordt gehanteerd). 's Werelds drie rijkste mannen (allen ondernemers) verdienen evenveel als circa twintig nationale economieën van Afrika ten zuiden van de Sahara bij elkaar.¹ Een aantal voormalige planeconomieën, die het kapitalisme het meest onvoorwaardelijk hebben overgenomen, verkeert in een staat van totale chaos. Anti/anders-globalisten gebruiken het world wide

20 REPUTATIES OP HET SPEL

web om juist tegen de uitwassen van de globalisering te protesteren. Technologie betekent niet altijd en niet voor iedereen vooruitgang en creëert een aantal pijnlijke morele dilemma's, zoals privacy bij informatienetwerken en patenten op genetisch materiaal. Met veel pijn en moeite worden slappe compromissen bereikt als het gaat over het aanpakken van grote milieuproblemen, zoals het wereldwijde broeikaseffect. Landen slepen zich voort van de ene financiële crisis naar de andere. De Veiligheidsraad van de Verenigde Naties heeft nog nooit zo vaak over oorlog moeten debatteren.² De dotcom-generatie van internetondernemingen blijkt deels gebakken lucht te zijn geweest, aandelenbeurzen blijken instabiel – en niemand weet of de geconstateerde instabiliteit zal aanhouden of verminderen. De lijst is eindeloos. Terzelfder tijd hebben echter nog nooit zoveel mensen het (economisch) zo goed gehad. Een wereld van paradoxen ontvouwt zich.

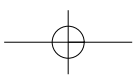
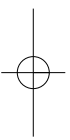
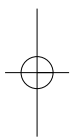
Het kapitalisme heeft er inmiddels twee vijanden bijgekregen. Ten eerste een *externe* vijand in de vorm van het internationale terrorisme. De aanslagen op het Wereldhandelscentrum (WTC) in New York en het Pentagon in Washington op 11 september 2001 vormen dan wel de meest openlijke uiting van het opkomende terrorisme, maar het probleem diende zich al in de eerste helft van de jaren '90 aan. Vanuit de wetenschap kwam de waarschuwing voor een 'botsing der beschavingen' (Huntington, 1993) en werd, in meer bedrijfskundige termen, gesproken van 'McWorld versus Jihad' (Barber, 1995). Daarnaast bloeit ook een *interne* vijand op, in de vorm van 'zichzelf verrijkende' ondernemers, die niet alleen hoge inkomens voor henzelf weten te bedingen, maar ook – in samenwerking met hun accountants – via creatieve boekhoudconstructies miljarden aan kosten als winst of als omzetting presenteren teneinde de beurskoersen kunstmatig hoog te houden. Roodgekleurde cijfers worden ineens rooskleurig voorgesteld. Het Amerikaanse zakenblad *Business Week* (13 juni 2002) spreekt over 'slechte krachten van binnenuit' die het kapitalisme bedreigen. In Nederland pleit voorzitter Lodewijk de Waal van de FNV voor een kleptocratenbelasting. Premier, en oud-vakbondsman, Wim Kok spreekt schande van de zelfverrijking, maar weifelt om daadwerkelijk actie te ondernemen. In de Verenigde Staten wankelen de iconen van het Amerikaanse bedrijfsleven als Xerox, WorldCom, Enron, General Motors, Merck en Arthur Andersen. President George W. Bush jr. – zelf oud-zakenman – komt onder vuur te liggen op beschuldiging van handel met voorkennis. Hij probeert de gemoederen tot bedaren te brengen door meer toezicht in te stellen, maar doet daarbij vooral een beroep op de ondernemingen zelf om te komen tot een meer ethisch gedrag.

'Amerikaanse toestanden' blijven niet tot de Verenigde Staten beperkt: in Europa wankelen ondernemingen als Vivendi Universal, Deutsche Telekom,

Lernout & Hauspie, Baan, Worldonline, en alom gerespecteerde zakenlieden als oud-Philips-topman Boonstra wordt handel met voorkennis verweten. Belangenverstrengeling en twijfel aan 'onafhankelijkheid' in de advies-, accountancy en beursanalistenwereld wordt gesignaleerd. In alle gevallen wankelt het vertrouwen in het economische stelsel en de bijbehorende ondernemingen.

Aan de ene kant klinkt de roep om maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) sterker dan ooit, maar aan de andere kant is de onzekerheid en onduidelijkheid over hoe deze term handen en voeten moeten worden geven, waarschijnlijk ook nooit groter geweest.

Deel 1 biedt een analyse van de belangrijkste maatschappelijke bewegingen van de jaren '90. Drie fundamentele bouwstenen van de onderhandelings-samenleving worden daarbij gespecificeerd: de markt, de staat en de burgerij. In hoofdstuk 1 wordt geschetst hoe *over het algemeen* de coördinatiemechanismen in een samenleving functioneren en op elkaar inwerken. Een verschillende verdeling van verantwoordelijkheden en 'invloedssferen' tussen deze drie instituties heeft in het verleden in verschillende landen tot stabiliteit en economisch succes geleid. In hoofdstuk 2 worden de belangrijkste *veranderingen* tussen en binnen deze instituties onder de loep genomen. In hoeverre is er eigenlijk sprake van een terugtrekkende overheid? Wat zijn de grenzen van de oprukkende markt – de wereld, de technologie? Op welke manier wint de burgerij aan terrein en is er sprake van toenemende of afnemende cohesie? De schuivende panelen van de samenleving overlappen elkaar en komen op die manier ook met elkaar in botsing. In hoofdstuk 3 volgt een inventarisatie van de *problemen* die door de botsende sferen ontstaan ten aanzien van legitimiteit, controle en effectiviteit. Maatschappelijk verantwoord ondernemen tegen de onzekere achtergrond van maatschappelijke trends en tegentrends vormt de grootste uitdaging van zogenaamd maatschappelijk interfacemanagement. Dit eerste deel brengt de belangrijkste van deze uitdagingen in kaart.



1

Samenleven als driehoeksrelatie

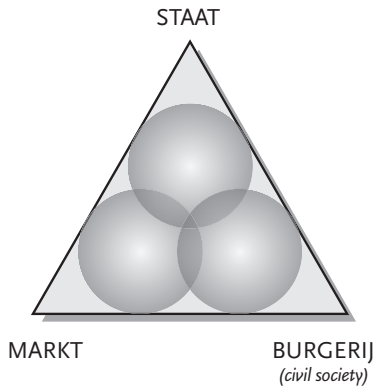
Een samenleving kan op basis van heel verschillende eigenschappen economisch succes hebben. De ontwikkeling van landen wordt door een complexe samenhang van factoren en arrangementen beïnvloed. Om die reden kan de context waarbinnen een discussie over maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt gevoerd, per land enorm verschillen. Tegelijkertijd vertonen landen ook opmerkelijk grote overeenkomsten. Om het functioneren van samenlevingen te analyseren, stellen sociologen, politicologen, economen en bedrijfskundigen de maatschappij vaak voor als een driehoek. Elke hoek van de samenleving organiseert zich op een heel specifieke manier en met een eigen logica. Wat zijn de karakteristieke (algemene) kenmerken van de drie afzonderlijke hoeken (paragraaf 1.1), welke hybride of tussenvormen zijn er te onderscheiden waardoor de drie hoeken met elkaar verbonden worden (paragraaf 1.2) en welke combinaties zijn internationaal te vinden en succesvol gebleken (paragraaf 1.3)?

1.1 DE MAATSCHAPPELIJKE DRIEHOEK: SCHEIDING VAN SFEREN

Elk van de drie hoeken van de samenleving organiseert zichzelf op basis van principes of grondregels – ook wel ‘instituties’ genoemd – die per hoek kunnen verschillen.¹ Daarbij kunnen drie hoofdinstituties worden onderscheiden: staat, markt en burgerij (*civil society*) (figuur 1.1). Het functioneren van deze maatschappelijke ‘sferen’ – apart en in interactie met elkaar – bepaalt de manier waarop een samenleving als geheel functioneert.

De drie sferen hanteren ieder een eigen logica, rationaliteit en ideologie. Bovendien hebben ze, in principe, een aparte plaats en rol in de maatschappij. De overheid (staat) zorgt met wetgeving voor het juridische kader waarbinnen de maatschappij structuur krijgt. De marktsector (markt) zorgt primair voor waardecreatie en welvaart voor de maatschappij door het omzetten van *inputs* (zoals grondstoffen, arbeid en geld) naar *outputs* (zoals producten, diensten, economische groei, welvaart, werkgelegenheid en inkomen) binnen het wettelijke kader of regels van de overheid. Het bedrijfsleven bevredigt

24 REPUTATIES OP HET SPEL

Figuur 1.1 *Maatschappelijke driehoek*

zodoende de behoeften in de maatschappij door middel van markttransacties met een winst oogmerk. De burgerij of *civil society* staat voor het geheel van maatschappelijke verbanden van burgers, die buiten de politiek en buiten het bedrijfsleven de maatschappij structuur geven. Onder de burgerij vallen familie, maatschappelijke groeperingen, kerken of vakbonden. De *civil society* (societas civilis) bevredigt als georganiseerde tak van burgers de behoeften aan verwantschap en socialisatie door middel van normontwikke-

ling en normdeling (Wartick en Wood, 1999: 22). De VS is altijd beschouwd als het land met de meest uitgebreide non-profitsfeer, die onder andere dient om de uitwassen van de sterk gecommmercialiseerde economie te compenseren. Naar schatting van het Johns Hopkins Instituut (1997) vertegenwoordigde de non-profitsector – als meetbaar onderdeel van de *civil society* – in de VS in 1995 12 procent van de werkgelegenheid. Het blijkt echter dat landen als Australië (10 procent) en Israël (11 procent) daar niet zoveel van afwijken. Kleine Europese landen als België (13 procent), Ierland (14 procent) en Nederland (19 procent) kennen zelfs een nog groter aandeel van de non-profitsector in de economie. Een aanzienlijk deel (60-70 procent) van de geregistreerde staf in de non-profitsector heeft een betaalde arbeidsplaats. In de jaren '90 steeg de werkgelegenheid in de non-profitsector zelfs sneller dan in de totale economie.

Verskillende coördinatiemechanismen

Het maatschappelijk en intermenselijk verkeer geeft een samenleving vorm. Het vereist echter wel coördinatie en regulering. De voornaamste coördinatiemechanismen voor maatschappelijk gedrag en interactie worden gevormd door competitie (marktmechanisme), controle (overheidsregulering), gedeelde normen en waarden en afstemming en samenwerking binnen gemeenschapsverband (zoals families en lokale gemeenschappen) (CPB, 1997). De markt reguleert via concurrentie, winst en prijzen, de staat via wetgeving en de burgerij via inspraak en collectieve actie.

De drie sferen kennen fundamenteel andere bronnen van inkomsten: de overheid heft belastingen; ondernemingen maken winst; en de (non-profit) organisaties van de burgerij zijn afhankelijk van giften, subsidies en andere

vrijwillige bijdragen. Ze ‘produceren’ ook andere goederen. De staat verzorgt met name goederen die anders niet zo makkelijk geproduceerd zouden worden omdat de (marginale) opbrengsten niet makkelijk te verdelen zijn. Bij zogenaamde ‘publieke goederen’ waarvoor belastingen de financieringsbron zijn, zoals politie, defensie, wegen en andere infrastructurele voorzieningen, is het niet altijd makkelijk te onderscheiden wie betaalt en wie profiteert. Per land wordt er over de mogelijkheid van een private productie van deze goederen en diensten overigens verschillend gedacht. Private goederen zijn veel makkelijker als enkelvoudige (discrete) producten te verkopen, waardoor distributie via markten en financiering via verkoopopbrengsten en winsten makkelijker te organiseren zijn. Blijft nog over een groot aantal goederen en diensten die voor bepaalde groepen bijzonder belangrijk zijn, maar waar via de markt of de staat onvoldoende van wordt ‘geproduceerd’. Dit is het terrein van de derde hoek, de burgerij. Via giften, sponsoring en contributies van de leden – en vaak met behulp van onbetaalde vrijwilligers – leveren non-profitorganisaties hun bijdrage aan het goed functioneren van dit deel van de samenleving. Putnam (1995), die dit het ‘sociale kapitaal’ van een samenleving noemde, komt tot de conclusie dat de economie van samenlevingen met onvoldoende sociaal kapitaal slecht functioneert. Een goed georganiseerde burgerij legt een belangrijk gewicht in de weegschaal van een samenleving. Ondernemingen onderkennen het belang van het sociale kapitaal in toenemende mate: van de naar schatting 4,5 miljard euro die in 1999 in de Nederlandse filantropische sector (gedefinieerd als vrijwillige bijdragen aan non-profitdoelen) omging, was 37 procent afkomstig van huishoudens en 51 procent van bedrijven (Schuyt, 2002: 496). Overigens vertegenwoordigt filantropie slechts tien procent van de inkomsten van de non-profitsector. Meer dan de helft (51 procent) komt uit bijdragen van de leden en meer dan een derde (39 procent) wordt door de overheid gefourneerd (Johns Hopkins, 1997).

Gedeelde normen en waarden

Geen van de drie instituties opereert los van de andere. Hierdoor ontkomt bijvoorbeeld de markt er niet aan dat rekening dient te worden gehouden met andere invloedssferen. Zodoende hebben ondernemingen, naast het concurrentiemechanisme, te maken met de andere sferen en bijbehorende coördinatiemechanismen, waaronder die van de burgerij en de staat. Ondernemen vindt te allen tijde plaats op het scheidsvlak van meerdere coördinatiemechanismen, en het bedrijfsleven ligt verankerd in de maatschappij door wetgeving, concurrentie en gedeelde waarden en normen (Etzioni, 1988). Zonder een basis van gedeelde overtuigingen, waarden en normen verloopt het maatschappelijke en intermenselijk verkeer nodeloos chaotisch en stroef. Om dit

26 REPUTATIES OP HET SPEL

verkeer soepel te laten verlopen vervullen normen en waarden een sociale functie bij het voorkomen van opportunistisch gedrag en het bevorderen van sociale coördinatie (Bovenberg en Klundert, 1999: 850). Het werkt als een soort smeermiddel. In het debat over maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt dit idee ook wel vertaald in het *Triple-P*-principe (Elkington, 1999). Ondernemingen zouden niet alleen aan winsten (*profit*), maar ook aan de mensen, onder wie toekomstige generaties (*people*) en de aarde en het milieu (*planet*) moeten denken. Het meest voor de hand ligt echter dat de primaire verantwoordelijkheid voor deze afzonderlijke p's neergelegd zou moeten worden bij de drie hoeken van de samenleving: de belangen van de *planet* als collectief goed zouden via de politiek – de staat – behartigd moeten worden; de belangen van de mensen – *people* – via de burgerij; en de verdeling van winsten –*profit* – in principe via de markt. Met het aanvaarden van de principes van de zogenaamde *Triple-P Bottom Line* voor ondernemingen staat ook de reikwijdte van de drie sferen ter discussie. Wie is verantwoordelijk voor wat en wie kan daar het beste voor zorgdragen? En wie controleert wie? (cf. hoofdstuk 3)

De jure anders dan de facto-controle

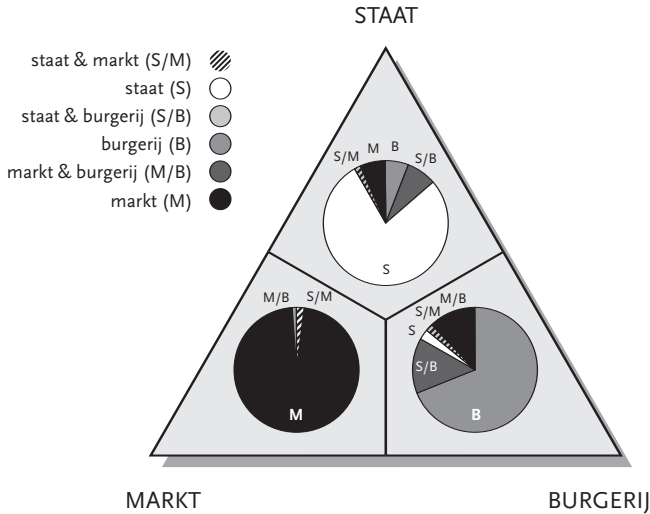
In elke sfeer bestaan vergelijkbaar grote discrepanties tussen wie de jure en wie de facto aan de touwtjes trekt. Dit wordt ook wel het principaal-agent-probleem genoemd: in theorie voert de agent (manager) uit wat de principaal (aandeelhouder) wil, maar in de praktijk blijkt dit vaak geheel anders te functioneren. De juridische (of primaire) controle op de staat in een parlementaire democratie vindt plaats via kiezers en politieke partijen (parlement), maar de feitelijke (informele) controle is vaak in handen van ambtenaren, hoewel die daarvoor niet gekozen zijn. Bij beursgenoteerde ondernemingen hebben eigenaren (aandeelhouders) en commissarissen in de Raad van Toezicht het juridisch voor het zeggen, maar in de praktijk nemen de managers en de niet-gekozen leden van de Raad van Bestuur meestal het voortouw. Hetzelfde geldt voor organisaties van de burgerij waar bestuurders (de 'bobo's') vaak onevenredig meer macht hebben dan de leden.

Sterk gescheiden rekrutering en carrièrepaden

Uit eigen onderzoek blijkt dat de leiders in de drie hoeken van de samenleving sterk gescheiden carrièrepaden hebben. Figuur 1.2 laat voor de leiders van ondernemingen, staten en internationale NGO's in 2000 zien in welke hoek van de maatschappij hun carrière zich voornamelijk heeft afgespeeld.² Meer dan tweederde van hun werkzame leven hebben de leiders van de burgerij uitsluitend in diezelfde maatschappelijke sfeer vertoefd. Leiders van de

SAMENLEVEN ALS DRIEHOEKSRELATIE 27

Figuur 1.2 Achtergrond van leiders: staat, burgerij, markt



Bron: SCOPE

staat hebben voor meer dan driekwart van hun tijd carrière gemaakt in organisaties die uitsluitend aan de staat gekoppeld waren (bijvoorbeeld als ambtenaar of politicus), terwijl bedrijfsleiders vrijwel uitsluitend (97 procent) carrière in de marktsector hebben gemaakt.

Er is maar mondjesmaat sprake van oversteekgedrag tussen de drie sferen: leiders uit de internationale burgerij (15 procent) hebben vaker een marktachtergrond dan staatsleiders (7 procent). De gescheiden carrière begint al bij de opleiding: de staatsleiders hebben vooral rechten (33 procent) en algemene sociale wetenschappen gestudeerd, terwijl meer dan 50 procent van de leiders in de marktsector economie en bedrijfskunde heeft gestudeerd. De vertegenwoordigers van de burgerij hebben een iets meer diffuse achtergrond. De drie hoeken van de samenleving vertegenwoordigen daarmee relatief gesloten net(bol)werken van rekrutering en carrière.

Zwaktes en faalfactoren

De primaire zwaktes van de drie maatschappelijke sferen hangen samen met de eerder genoemde karakteristieken: rigiditeit bij de overheid vanwege grote en stabiele inkomsten waarover vrij weinig en niet frequent (eens in de vier jaar) definitieve verantwoording afgelegd hoeft te worden³; monopolievorming bij ondernemers, die geneigd zijn via imperfecte markten en monopolieposities aan hogere winsten de voorkeur te geven boven concurrentie;

fragmentatie bij de burgerij, die te weinig middelen ter beschikking heeft om de eigen organisatie te financieren en acties op touw te zetten, en door de inzet van een groot aantal vrijwilligers de professionaliteit ontbeert die continuïteit kan garanderen.

Tabel 1.1 vat de belangrijkste karakteristieken van de drie maatschappelijke coördinatiemechanismen/sferen samen. Hoe deze sferen zich ontwikkelen is voor een belangrijk deel nog steeds afhankelijk van interne processen. De sferen zijn daardoor traditioneel naar binnen gericht en vertonen vaak autistische trekjes.

Begripsverwarring

‘De’ burgerij omvat een gefragmenteerde en pluriforme verzameling organisaties, die breder en meer gefragmenteerd zijn dan ‘de’ staat en markt. In de literatuur worden vertegenwoordigers van de burgerij veelal non-gouvernementele organisaties (NGO’s) genoemd. Het begrip ‘non-gouvernementeel’ is echter te weinig gedifferentieerd; het specificceert alleen wat de groep ‘niet’ is. Marktorganisaties zouden ook onder deze definitie kunnen vallen. Ondernemers zijn immers ook burgers. In de praktijk worden ondernemingen echter niet als NGO’s aangeduid. In deze studie zullen NGO’s derhalve uitsluitend worden opgevat als de vertegenwoordigers van de burgerij. De belangenbehartiging van NGO’s kan vervolgens verdeeld worden naar ‘private’ en ‘publieke’ belangen. Van behartiging vanuit privaat belang is sprake wanneer de uitoefenende actoren samenvallen met de (potentiële) begunstigden van de pressie. Behartiging is gericht op publiek of algemeen belang als de uitoefenende actoren niet samenvallen met de (potentiële) begunstigden (Van Noort in: Tieleman et al., 1996: 31). NGO’s zijn er in vele soorten en maten. NGO’s kunnen worden onderscheiden op (a) type beweging en (b) rechtspersoonlijkheid.

(a) Type beweging verschilt

Een beweging is een bewuste, collectieve en georganiseerde poging om een grootschalige verandering in de sociale orde te bewerkstelligen (Wilson, 1975: 8). Zij bezit de nodige ervaring, expertise en vaardigheden op specifieke algemene, gebiedsgerichte of thematische terreinen, zoals milieu, eerlijke handel, Birma of kinderarbeid (Adair, 1999). Een beweging bestaat veelal uit een aantal zogenaamde *single-issue*-NGO’s (SINGO’s), die zich volledig richten op één kwestie of issue, zoals kinderarbeid, genetische modificatie, geluidshinder, mensenrechten of milieueffecten. Het zijn de waakhonden op deze issuerterreinen. Er bestaan ook *single-company*-NGO’s, die zich geheel richten op het volgen van een specifieke onderneming. Voorbeelden zijn McSpotlight

SAMENLEVEN ALS DRIEHOEKSRELATIE 29

Tabel 1.1 Karakteristieke kenmerken

	Staat	Markt	Burgerij
Primair belang	Politiek	Economisch	Sociaal
De jure-/primaire controle	Kiezers, politieke partijen	Eigenaren, Raad van Toezicht	Gemeenschappen, 'leden'
De facto-/informele controle	Ambtenaren	Managers, Raad van Bestuur	Bestuurders
Geproduceerde goederen	Publieke goederen	Private goederen	Groeps- of clubgoederen
Kernverantwoordelijkheden	Afdwingen van nationale standaards en normen	Productie van goederen en diensten	Mobilisering van gemeenschappen
Primaire hulpbronnen	Wetten/politie/leger/geweldsmonopolie	Financieel kapitaal, arbeid, grondstoffen	Energie van vrijwilligers
Primaire zwaktes	Rigiditeit	Monopolie en andere vormen van 'marktfaalen'	Fragmentatie
Financiering vanuit	Belastingen	Winsten	Donaties en contributies
Ideologieën	Anarchie/democratie/liberalisme/totalitarisme	Marktkapitalisme/gemengde economie/socialisme/utopisch communisme	Individualisme/Collectivisme
Georganiseerd overleg over economische ordening tussen	Overheid (met name ministeries van Economische Zaken, handel, milieu, vervoer, technologie, landbouw)	Werkgevers-associaties; vaak onderscheid tussen grote ondernemingen en MKB	Vakbonden; (kleine) aandeelhoudersverenigingen; NGO's bij convenanten
Parameters	Hiërarchie	Concurrentie	Participatie
Dominante organisatievorm	Departementen, ministeries, gemeentes, provincies/deelstaten	For-profit; NV, BV, Vof	Non-profit; vrijwilligersorganisatie; stichting; vereniging

Bron: gebaseerd op (onder andere) Waddell (2000: 113), Wartick en Wood (1999: 26ff) en World Bank (1997).

30 REPUTATIES OP HET SPEL

(gericht op McDonald's), Wal-Mart Watch (gericht op WalMart) en NikeWatch (gericht op Nike). De *Triple-P Bottom Line* van *people*, *planet* en *profit* kent voor elk onderdeel eigen vertegenwoordigers en specialisten bij de burgerij. Tot de milieubeweging (*planet*) behoren organisaties als Greenpeace, Milieudefensie en Natuurmonumenten. De sociale beweging (*people*) houdt zich bezig met onderwerpen als arbeidsomstandigheden, mensenrechten, kinderarbeid en discriminatie. In deze categorie passen organisaties als Amnesty International, Schone Kleren Kampagne, Consumentenbond en vakbonden. Op de *profit*-dimensie georiënteerde groepen zijn bijvoorbeeld de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) of de Vereniging van Effecten Bezitters (VEB).

(b) Met/zonder rechtspersoonlijkheid

Voor individuen en groeperingen zonder rechtspersoonlijkheid hanteert Lammers (1993) de term 'actieorganisaties', met als kenmerk geringe formalisering en arbeidsdeling. Na het bereiken van hun doel houden dergelijke organisaties vaak snel op te bestaan. Door de moeilijk definieerbare achterban hebben ze veel bewegingsvrijheid en kunnen ze het zich permitteren radicaal en agressief op te treden. Ze hoeven immers geen rekening te houden met de mening van leden of donateurs. Het ontbreken van een aanspreekbare achterban maakt deze groeperingen tot een zeer onvoorspelbare tegenhanger van ondernemingen en overheid. NGO's met rechtspersoonlijkheid kunnen bijvoorbeeld een civiele procedure aanspannen. Er zijn hierin twee rechtsvormen mogelijk: vereniging of stichting.

Een vereniging heeft leden die contributie betalen. Een vereniging is verplicht een ledenvergadering te houden die de begroting vaststelt en het bestuur kiest. De vereniging kent naast leden ook donateurs, maar die hebben, in tegenstelling tot de leden, geen stemrecht. Donateurs zijn natuurlijke personen die geen lid zijn maar die de vereniging met enige regelmaat steunen met geldelijke bijdragen. Voorbeelden van NGO's die de verenigingsrechtsvorm hebben zijn Milieudefensie, Das en Boom, Vereniging Verontruste Foster Parents (VFFP) en Natuurmonumenten.

Een stichting heeft een bestuur dat zichzelf coöpteert. Stichtingen verkrijgen middelen via donateurs, maar die hebben geen formele mogelijkheid om het beleid van de organisatie te beïnvloeden. In Nederland staan circa driehonderdduizend stichtingen en verenigingen bij de Kamers van Koophandel ingeschreven (Schuyt, 2002: 496). Voorbeelden van grote NGO's die de stichtingsvorm hebben zijn Greenpeace, Schone Kleren Kampagne (SKK) en het Wereld Natuur Fonds (WNF).

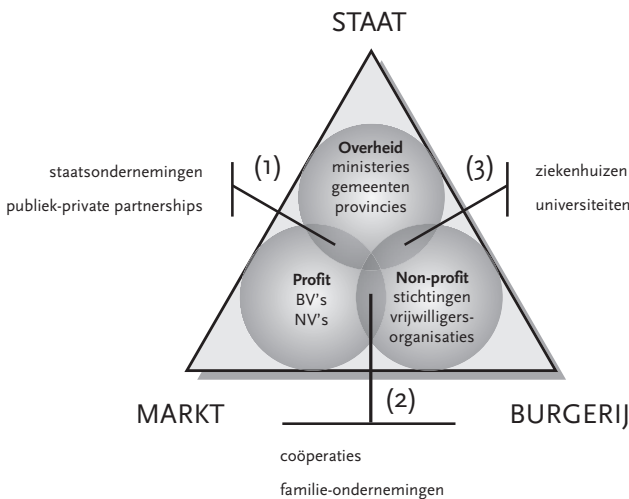
1.2 MAATSCHAPPELIJKE COMPLEXITEIT: HYBRIDISERING

Het totale maatschappelijke beeld en het speelveld zijn gecompliceerder dan uit de voorgaande typeringen mag blijken. Deze complexiteit komt voort uit de wijze waarop mensen met instituties omgaan: voor een deel passen ze zich aan, voor een deel proberen ze er onderuit te komen en voor een deel proberen ze de instituties zodanig om te buigen dat die hun eigenbelang gaan dienen. Daarnaast komt van tijd tot tijd ook een maatschappelijke behoefte op aan organisaties die een brug slaan tussen de verschillende instituties. Resultaat: een heel scala aan hybride organisaties opereert – vaak met groot succes – tussen de drie behandelde coördinatiemechanismen in, kent daardoor ook specifieke positioneringsproblemen, maar ook een andere insteek op onderwerpen als maatschappelijk verantwoord ondernemen (figuur 1.3).

(1) Staat of markt?

Staatsondernemingen en publiek-private partnerschappen opereren op het scheidsvlak van staat en markt. Hoewel het aantal ondernemingen waarin de staat een meerderheidsaandeel heeft in de jaren '90 is gedaald, is in de meeste oeso-landen – ook in Nederland – ten minste tien procent van het bruto nationaal product nog steeds afkomstig van staatsondernemingen. Het Duitse Volkswagen kent een minderheidsaandeel van de deelstaatregering. De Nederlandse Spoorwegen zijn voor honderd procent in handen van de staat,

Figuur 1.3 *Hybride organisaties*



maar worden slechts op afstand door de minister gecontroleerd. Het is de bedoeling het bedrijf op basis van marktprincipes te laten functioneren. Het Verenigd Koninkrijk loopt voorop als het gaat om het laten aanleggen van infrastructuur en andere voormalige ‘publieke’ voorzieningen via zogenaamd publiek-private partnerschappen, hybride vormen van samenwerking tussen staat en marktpartijen. Ook in Nederland worden steeds meer toezichts- en uitvoeringsfuncties bij semi-publieke (of semi-private) instellingen ondergebracht. Voorbeelden zijn De Nederlandsche Bank (DNB) en de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) (zie hoofdstuk 3). De meeste van deze organisatievormen zijn in de jaren '90 geïntroduceerd teneinde het maatschappelijk verkeer soepeler te laten verlopen, maar het debat over hun effectiviteit is nog in volle gang. Ze zijn in ieder geval noch staat, noch markt.

(2) Profit of non-profit?

Het overgrote deel van de economie is georganiseerd als (klein) familiebedrijf. In Nederland is bijvoorbeeld tweederde van de bedrijven in het MKB te kwalificeren als familiebedrijf. Dit komt neer op bijna 200.000 bedrijven. En ook blijken sommige van de grootste internationals, zoals C&A, IKEA en Cargill, een familiebedrijf te zijn.⁴ Daar zit een visie achter: soms een religieus geïnspireerde grondslag, maar in ieder geval altijd de overtuiging dat men niet afhankelijk wil zijn van kapitaalmarkten, bemoeizuchtige en veeleisende beleggers of lastige banken. Continuïteit wordt daarbij belangrijker gevonden dan winstmaximalisatie.

Een ander fenomeen is het verschijnsel van de moderne coöperatie. Volgens de bedrijfskundige Porter (1990) is het meest concurrerende onderdeel van de Nederlandse economie (met hoge exportquotes) de landbouwsector. Het belangrijkste deel van de exporten van deze sector is in coöperaties georganiseerd – organisaties die volgens de wet niet op winst gericht mogen zijn. Volgens internationale *rating*agentschappen is de Rabobank de meest kredietwaardige bank van Nederland. Rabobank is een coöperatieve bank – dus officieel een non-profitorganisatie. Blijkbaar is non-profit een lucratieve constructie. In de landbouw, de financiële dienstverlening en de woningbouw is een groot aantal organisaties nog steeds coöperatief georganiseerd. In Nederland zijn ongeveer 2,4 miljoen woningen in handen van circa 700 woningcorporaties, met in 2000 een eigen vermogen van 14 miljard euro (Van der Schaar, 2000: D3). Niet alleen in Nederland, maar ook in Frankrijk, Duitsland, de Scandinavische landen en veel ontwikkelingslanden blijken coöperaties levensvatbaar. En heel modern – als we het Nederlandse debat mogen aanhalen (SER, 2000a) – omdat coöperaties in de praktijk altijd al zoeken naar een combinatie van ‘winst’ en ‘waarden’. Aangezien coöperaties geen

geld kunnen genereren door de uitgifte van aandelen, zoeken zij voor bijvoorbeeld (internationale) expansie coalities met andere coöperaties. Ze lopen daardoor ogenschijnlijk achter bij beursgenoteerde ondernemingen, maar ze kennen ook minder risico om in acute financiële problemen te komen vanwege veranderingen in het beursklimaat (zie hoofdstuk 2). Ze zijn daarmee noch volledig profit noch volledig non-profit.

(3) Publiek of privaat?⁵

Op het scheidsvlak van staat en burgerij opereert een scala aan organisaties, die veelal tot de publieke infrastructuur worden gerekend, zoals publieke universiteiten/scholen en ziekenhuizen of rechterlijke instanties. Privé-klinieken en privé-scholen en -universiteiten opereren daarbij overigens ook op het scheidsvlak van markt en burgerij. Semi-publieke instellingen worden uit de publieke middelen gefinancierd, maar hun gebruik is deels privaat. Van een ziekenhuis maken alleen zieken gebruik, en alleen mensen met de juiste vooropleiding kunnen aan een universiteit studeren. De financiering van deze hybride organisaties is onder druk komen te staan en in de loop van de jaren is een steeds hogere individuele bijdrage van gebruikers gevraagd, respectievelijk via een eigenrisicobijdrage of via collegegeld. Daarmee zijn deze organisaties ook in hun financieringsstructuur langzaam maar zeker hybride geworden. Ten slotte is er een beweging richting de markt te ontwaren. Zo ontstaan er hybride ziekenhuizen die een afdeling met privé-patiënten instellen, met als doel de rest van het ziekenhuis te kunnen financieren. Publieke voorzieningen kunnen daarmee via zogenaamde 'kruissubsidies' deels privaat gefinancierd worden. Een oud principe dat in het verleden menigmaal werd gebruikt, bijvoorbeeld om de telefooninfrastructuur voor het hele land te financieren: kruissubsidies vloeiden van grote naar kleine klanten, maar ook van Randstadgebruikers naar gebruikers op het platteland. Met de privatisering van de telecommunicatie is de discussie over 'universele dienstverlening', met name in ontwikkelingslanden, weer losgebarsten, met als simpele inzet: wie betaalt en wie profiteert van een ogenschijnlijk publiek goed? Wanneer in de gezondheidszorg de wachtlijsten langer worden, laait ook de discussie op over de juiste balans tussen publiek en privaat, en de vraag in hoeverre deze instellingen op winst gericht mogen zijn. Dat kent echter grenzen: zo is een universiteit lastig uitsluitend via het marktmechanisme te organiseren, omdat dat zou betekenen dat studenten met meer geld (koopkracht) hogere cijfers kunnen 'kopen'.

Hybride = maatschappelijk verantwoord?

Hybride organisaties op het scheidsvlak van markt/staat, publiek/privaat en profit/non-profit zijn vaak de voorlopers geweest op het terrein van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ze komen voort uit maatschappelijke ambities, zoals de coöperaties die de macht van de markt (via de tussenhandel) ten faveure van het welzijn van de 'leden' wilden doorbreken, of familieondernemers die geen bemoeienis van de kapitaalmarkt (in de vorm van aandeelhouders) wilden ten faveure van de belangen van de familie. Hybride organisaties kunnen daarbij echter ook maatschappelijk onverantwoorde trekjes aannemen. De mafia is bijvoorbeeld zo'n bewust hybride (dus minder grijpbare) organisatie die op de drie scheidsvlakken opereert met uitsluitend de belangen van de familie voor ogen. De doelstellingen zijn lovenswaardig en veel maffiosi zijn zwaar gelovig. Morele verontwaardiging over de principes van de mafia snijden daarom weinig hout. Maar zorg over de gebruikte methodes is natuurlijk des te meer gerechtvaardigd. De scheidslijnen tussen (ogenschijnlijk) maatschappelijk verantwoord en onverantwoord ondernemen kunnen dus dun en verwarrend zijn. Alle grote hybride organisaties houden zich, gegeven de aard van hun maatschappelijke positie, traditioneel bezig met de principes van maatschappelijk interfacemanagement. Het zal dan ook weinig verbazing wekken dat het jaarverslag van de Rabobank in 2000 voor Nederland tot beste verslag werd verkozen vanwege de kwaliteit van de informatie, de cohesie van de boodschap en de aansprekende maatschappelijke visie. Voor hybride organisaties is een jaarverslag altijd al meer dan een weergave van de verlies-winstpositie – al is het maar omdat die positie bijzonder lastig te berekenen is.

1.3 SUCCES IN VERSCHILLENDE DRIEHOEKSCOMBINATIES

Over de juiste balans tussen de verschillende sferen in de samenleving bestaat voortdurend debat (cf. Brown, 1996). Veel landen hebben voor een snelle sociale en economische ontwikkeling vertrouwd op de staat, maar daarbij de instituties van de markt en de burgerij ondermijnd. Dit leidde vervolgens tot 'staatsfalen', dat zich uitte in bureaucratische rigiditeit, een onverantwoordelijke overheid en concentratie van politieke macht. In Oost-Europa, de Sovjet-Unie, maar ook in Argentinië en Zuid-Afrika werd daarmee de capaciteit van de twee andere maatschappelijke sferen om staatsfalen aan de kaak te stellen of te compenseren, zwaar beperkt.

Domineert daarentegen de markt een samenleving te veel, dan kan 'marktfalen' optreden, wat zich uit in een concentratie van rijkdom bij weinigen, monopolieposities, afwenteling van kosten (bijvoorbeeld van milieuverontreiniging, ook wel negatieve externaliteiten genoemd; Coase, 1988) en gebrek aan de productie van publieke goederen. De markt wordt in een dergelijk geval

onvoldoende door de staat gereguleerd en de burgerij is niet in staat om haar belangen effectief te articuleren. Dit was het geval in de eerdere fasen van het kapitalisme in de Verenigde Staten en Engeland en in ontwikkelingslanden die tot volledige liberalisering overgingen in een poging buitenslands kapitaal aan te trekken.

Overheersen de instituties van de burgerij de andere instituties, dan ontstaat het risico van 'burgerijfalen' (of maatschappelijk falen), hetgeen zich uit in een obsessie met een bepaalde definitie van het 'goede', intolerantie voor andere waarden en ideologieën. Voorbeelden zijn de theocratische regimes van Iran en de Taliban in Afghanistan waar markt en staat ondergeschikt zijn aan religieuze principes.

Wisselwerkingsprincipes

Om de complexe wisselwerking tussen de drie kanten van de samenleving vorm te geven, kan van drie verschillende principes worden uitgegaan (Linder en Vaillancourt, 2000: 8): (a) substitutie, (b) subsidiariteit, (c) complementariteit en pragmatisme.

(a) Substitutie

De ene sfeer kan de functies van de andere sfeer overnemen – de markt kan een groot deel van het vrijwilligerswerk overnemen, de staat kan de markt vervangen en vice versa; dat kan in de praktijk tot interessante confrontaties leiden: de grootste uitdaging van bijna-monopolist Microsoft op het terrein van software is niet zozeer de overheid die haar via antimededingings-wetgeving (nog) weinig beperkingen oplegt. Noch wordt Microsoft bedreigd door andere commerciële concurrenten. De grootste bedreiging vormt Linux, het softwaresysteem van een groepje hoog opgeleide 'vrijwilligers' vanuit universiteiten en ondernemingen die 'in hun eigen tijd' een non-profitproduct of publiek goed hebben gemaakt. Essentieel daarbij is dat Linus Torvald de broncode openbaar heeft gemaakt om het systeem verder te ontwikkelen – hetgeen Microsoft nu juist niet heeft gedaan om als marktpartij te kunnen opereren.

(b) Subsidiariteit

Oorspronkelijk voortgekomen uit de katholieke sociale doctrine, stelt het subsidiariteitsprincipe dat er een hiërarchie is in ordening, lopend van het gezin tot de staat; zolang de familie in staat is voor zichzelf te zorgen hoeven geen andere instituties te bestaan. Dit principe is bijvoorbeeld door de Europese Unie overgenomen met de invulling dat de Unie alleen zaken regelt die niet door de lidstaten zelf adequaat kunnen worden afgehandeld.

(c) Complementariteit en pragmatisme

Allerlei mengvormen en allianties tussen de sferen komen voor en vullen elkaar aan. Deze aanvulling is zelfs noodzakelijk voor een dynamische en levenskrachtige maatschappij. De opkomst van internet vormt hiervan een prachtig voorbeeld. Tim Berners-Lee was als onafhankelijke consultant verbonden aan de European Organization for Nuclear Research (CERN) in Genève (de publieke instelling die onder andere de grote deeltjesversneller exploiteert) toen hij als databaseontwikkelaar rond 1990 voor eigen gebruik het world wide web (www) en html ontwikkelde. Hij koos er daarna bewust voor om zijn geesteskind gratis aan het mondiale publiek ter beschikking te stellen, onder andere om in samenspraak met een groep 'vrijwilligers' wereldwijd de specificaties (onder andere van http, url, html en xml) verder te ontwikkelen.⁶ Het www werd door deze manier van handelen ongekend snel als wereldwijde standaard geaccepteerd. Direct daarna ontketende dat de mogelijkheid voor ondernemingen als eBay en Amazon.com om commerciële toepassingen op het internet te ontwikkelen. Leuk gedachte-experiment aan de mvo-borreltafel: wat zou er zijn gebeurd als Bill Gates, de oprichter van Microsoft, het www zou hebben ontwikkeld?

Succesvolle combinaties

Dominantie vanuit één specifieke maatschappelijke sfeer leidt bijna altijd tot tegenreacties. Té veel staatsmacht leidt tot opstanden van de burgerij. Té veel marktmacht brengt nieuwe regulering vanuit de overheid en burgers die alternatieven gaan zoeken voor de markt (van nieuwe religiositeit tot het ontwikkelen van alternatieve geldsystemen). Té veel macht bij de specifieke groepen in de burgerij leidt tot tegenreacties bij weer andere groepen. Succesvolle maatschappelijke en economische modellen kennen heel diverse combinaties van de drie institutionele sferen. Verschillende constellaties in het internationale speelveld zijn aanwezig.

Verenigde Staten: antagonistische verhoudingen

In de Verenigde Staten is de marktsector zeer groot, is de staat relatief klein en zijn er welhaast geen overlappingsen tussen de diverse maatschappelijke sferen. De Amerikanen praktiseren een 'trias politica', een vrij strikte scheiding der machten, hetgeen tot sterk antagonistische verhoudingen leidt (substitutie-logica). Staatsondernemingen komen nauwelijks voor. Vakbonden zijn zwak en nauwelijks centraal georganiseerd, maar wel zeer militant. Het rechtssysteem is gebaseerd op jurisprudentie, hetgeen de Verenigde Staten tot *litigation society* maakt: over alles en iedereen wordt aan de rechter, c.q. de jury, om een uitspraak of oordeel gevraagd. Anders dan in de meeste landen zijn

overigens veel functionarissen (van rechter tot politicommissaris) via verkiezingen door burgers benoemd. Shareholder-kapitalisme is dominant, hetgeen tot een kortetermijnorientatie van de hele samenleving leidt en lage spaarquoten. De beroepsmobiliteit van de bevolking is relatief groot.

Japan: loyaliteit en lange termijn

In Japan is de interface tussen staat en markt erg goed ontwikkeld: een beperkt aantal clusters van grote ondernemingen (*keiretsu*) en een relatief zwakke overheid werken nauw met elkaar samen. De staat wilde in de jaren vijftig en zestig wel dirigistisch zijn, maar kon dit in de praktijk niet waarmaken. Vakbonden zijn decentraal georganiseerd en spelen een belangrijke rol bij het functioneren van ondernemingen. Stakingen komen nauwelijks voor omdat vakbonden terzelfder tijd bijzonder loyaal zijn aan de belangen van de ondernemer voor wie zij werken. Dat heeft onder andere te maken met het ontbreken van publieke pensioenvoorzieningen en lage werkloosheidsuitkeringen. Men is bijzonder afhankelijk van een baan bij een van de grote werkgevers. De spaarquote is hoog, waardoor ondernemingen investeringen relatief goedkoop kunnen financieren. Zodoende kunnen zij zich op de langere termijn richten. Het Japanse model was bijzonder succesvol in de jaren zeventig en tachtig, maar liep in de jaren '90 tegen grote problemen aan.

Zuid-Korea: dirigisme

Zuid-Korea is het enige ontwikkelingsland uit de jaren zestig dat zich in drie decennia tot 'ontwikkeld' land heeft weten op te werken. Dit gebeurde op basis van een sterke en zeer dirigistische (totalitaire) staat, die niet schroomde om te interveniëren in de strategie van de grote conglomeraten (*chaebol*). De grote chaebol waren overigens grotendeels nog familieondernemingen. Vakbonden waren verboden, van democratie was geen sprake en de belangen van de burgerij werden volledig ondergeschikt gemaakt aan die van de economie. Door economische problemen aan het einde van de jaren '90 kwam er enigszins de klad in de succesformule en bleek de expansie van Zuid-Korea uiterst risicovol gefinancierd te zijn. Paradoxaal genoeg ging de economische crisis vergezeld van een proces van democratisering en erkenning van vakbondsrechten.

China: size matters

Met 1,2 miljard inwoners heeft China in 2002 niet alleen de meeste inwoners, maar is het ook een van de snelst groeiende economieën ter wereld. Het land is nu al opgeklommen tot de zesde economie van de wereld. Anders dan in Rusland – dat vooral chaos oogstte na de val van de Muur – hield in China de

communistische partij de touwtjes redelijk strak in handen. De uitwassen die ontstonden in Rusland (afkalvende legitimiteit van de staat en opkomst van de maffia in de economie) konden in China worden gemodificeerd. De staat is er niet democratisch: kritische vertegenwoordigers van de burgerij kennen een zeer gevaarlijk bestaan en ondernemingen kunnen formeel gezien niet vrij opereren. Buitenlandse ondernemingen konden in de jaren '90 China alleen binnenkomen door middel van joint-ventures met lokale ondernemingen. Van een vrije markt is derhalve (nog) geen sprake, hoewel kleine ondernemingen bloeien als nooit tevoren. China hoeft daarom ook geen formeel competitiebeleid te formuleren, zoals dat wel het geval is in Europa, Japan en de VS. De positie van China in internationale onderhandelingsarena's als de Veiligheidsraad en de wto is sterk, temeer omdat de politieke leiders hun nationale machtspositie hebben weten te behouden. Na enkele eeuwen van isolement dient met het Rijk van het Midden weer rekening gehouden te worden bij alle onderhandelingen die de spelregels van de wereldeconomie bepalen.

Frankrijk: citoyens et écoles

Het land van de revolutionaire burgerij kent ook nog steeds een sterke centralistische staat; zij zijn met elkaar verbonden via een parlementaire democratie. Een groot aantal staatsondernemingen is inmiddels geprivatiseerd, maar zij opereren binnen Frankrijk nog in een semi-monopoliepositie, hetgeen hun internationale concurrentiepositie overigens niet schaadt. Vakbonden zijn sterk centraal georganiseerd en militant. Men kan vakbondsvertegenwoordigers in de Raad van Bestuur van ondernemingen aantreffen. De burgerij is bijzonder goed ontwikkeld en vele hybride organisatievormen (zoals coöperaties) maken een integraal onderdeel uit van de Franse economie. Het systeem van de *Grandes Écoles* leidt ertoe dat de mobiliteit tussen staat, burgerij en markt bijzonder hoog is: door dezelfde onderwijsachtergrond vinden ambtenaren het geen probleem over te stappen naar ondernemingen en is er ook in omgekeerde richting een levendige mobiliteit. Met name waar een interactie tussen staat en markt van belang is – bij de aanleg en ontwikkeling van complexe zogenaamde *turn-key*-projecten – zijn Franse ondernemingen internationaal leidend: bouwondernemingen, waterondernemingen, telecommunicatie, snelle treinen, defensie, elektriciteit, vliegtuigbouw. Het systeem creëert derhalve zijn eigen niche. Op het terrein van producten voor massamarkten zijn Franse ondernemingen aanzienlijk minder sterk.

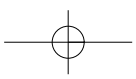
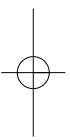
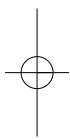
Nederland: balanceeract in een open polder

Nederland staat model voor veel van de kleine, open economieën van Noord-Europa. De drie institutionele sferen zijn ongeveer gelijkwaardig en vullen el-

SAMENLEVEN ALS DRIEHOEKSRELATIE 39

kaar in menig opzicht aan. In de praktijk leidt dit tot een sterke drang naar consensusvorming. De kleine landen staan bekend als neo-corporatistisch: overheid, vakbeweging en werkgevers onderhandelen in georganiseerd verband over de vormgeving en invulling van de maatschappelijke spelregels. Het model heeft veel gemeen met het Duitse model en wordt dan ook wel het Rijnlandmodel of *stakeholder*-model genoemd. Hoewel de vakbeweging in Nederland minder dan een kwart van de werknemers vertegenwoordigt, heeft zij toch in centraal overleg met de werkgevers en de overheid grote invloed op het beleid. Dat heeft geleid tot een zeer stabiel, democratisch en hardwerkend land waar hoge arbeidsrust heerst en de productiviteit navenant hoog is. Het is typerend dat zelfs de werkgevers (VNO-NCW) bezorgd zijn als de vakbonden te zwak dreigen te worden. Zij vrezen namelijk dat er dan geen geloofwaardige gesprekspartner meer zal zijn om snel zaken mee te doen, en dat als gevolg daarvan de onderhandelingskosten omhoog zullen gaan. Studies naar de performance van het Rijnlandse *stakeholder*-kapitalisme (bijv. De Jong, 1988) laten zien dat vanouds de winsten van Nederlandse en Duitse ondernemingen groter zijn dan die van ondernemingen die opereren binnen het Angelsaksische *shareholder*-kapitalisme. Alleen gemeten in termen van zogenaamde marktkapitalisatie (de beurskoersen) presteerden Amerikaanse en Engelse ondernemingen in de jaren '90 beter. Onvrede over het niet functioneren van veel hybride organisaties (ziekenhuizen, immigratie-instellingen, onderwijs), heeft aan het begin van de 21ste eeuw de discussie over de slagkracht van het poldermodel doen oplaaien. Daarbij zal de traditie om deze discussie via een overlegmodel te kanaliseren – waarbij geen van de maatschappelijke sferen overheerst – hoogstwaarschijnlijk standhouden.

Elk van de hiervoor besproken systemen heeft op bepaalde momenten succes gehad. In een verbonden wereldeconomie bepaalt het succes van het ene systeem deels het falen van het andere systeem. Er is nog steeds geen wetenschappelijke consensus over de vraag of één van deze ordeningsconstellaties en modellen beter is dan het andere – voor de individuen in een samenleving gelden natuurlijk hele andere afwegingen. Ook in de tijd gemeten kan men acties en reacties noteren. Periodes dat het marktmodel de overhand had werden afgewisseld met periodes waarin de burgerij of de staat het heft in handen nam. Maatschappelijke ordening is verre van statisch, zeker niet in een samenleving waar ruimte voor onderhandeling is: maatschappelijk verantwoord ondernemen is dat dus ook niet.



2

Beweging – maar in welke richting?

In de jaren '90 raakte de samenleving op drift. De grenzen tussen landen, maar ook binnen landen en tussen instituties kwamen open te staan en technologische en politieke ontwikkelingen zetten de oude instituties onder druk. In de bedrijfskunde is het gebruikelijk veranderingen in kaart te brengen met het zogenaamde SEPT-model. De letters van het model staan voor S(ociaal), E(conomie), P(olitiek) en T(echnologie).¹ Dit model werd bedacht door Ian Wilson, die als *corporate planner* bij het Amerikaanse General Electric werkte en die een onderneming vergeleek met een wildwatervaarder: soms is het water vlak en moet je op eigen kracht vooruitkomen, soms kolkt het en is het zaak je op de juiste golf mee te laten voeren en goed bij te sturen (Wartick en Wood, 1998: 20).

Het SEPT-model kent enkele belangrijke beperkingen: het behandelt weliswaar de drie sferen van de samenleving zoals die ook in het vorige hoofdstuk naar voren kwamen, maar doet dat gescheiden, zonder aandacht voor hybride problemen en oplossingen. Daarmee is het een typisch Angelsaksisch model, met netjes gescheiden instituties. De suggestie wordt gewekt dat technologie zich autonoom ontwikkelt, zonder relaties met instituties en actoren die daarbinnen en daartussen opereren.² De voornamelijk Amerikaanse modelbouwers hebben in zoverre gelijk dat het belang van technologische ontwikkelingen maatschappelijk nauwelijks te onderschatten is. Volgens een klassiek geworden onderzoek van Robert Solow bepaalt de technologische ontwikkeling momenteel voor meer dan zestig procent de productiviteit van economieën. Aangezien productiviteit de belangrijkste factor is in het concurrentievermogen van een land (Porter, 1990), wordt het succes of falen van een nationale economie grotendeels bepaald door de ontwikkeling en het gebruik van technologie. Die laatste worden vervolgens weer bepaald door de manier waarop instituties van een land functioneren. En zo is de cirkel weer rond.

Om de cirkel te doorbreken komt in dit hoofdstuk de technologische ontwikkeling naar voren in relatie tot de ontwikkelingen die zich aan de drie kanten van de maatschappelijke driehoek hebben voltrokken. De beweging die in

de jaren '90 opkwam wordt daarbij meestal als volgt samengevat: oprukkende markt en technologie (paragraaf 2.1), oprukkende en assertiever wordende burgerij (paragraaf 2.2) en een terugtrekkende overheid (staat) (paragraaf 2.3). In dit hoofdstuk wordt geschetst in hoeverre dat adequate typeringen zijn.

2.1 OPRUKKENDE MARKT EN TECHNOLOGIE?

Als er iets is waar de anders/anti-globalisten sinds het midden van de jaren '90 tegen te hoop zijn gelopen, dan is het wel de 'vermarkting' van de samenleving. Met expliciete titels als *The Corporate Planet* (Karlner, 1997), *When Corporations rule the World* (Korten, 1995), *No Logo* (Klein, 2000), *The Silent Takeover* (Hertz, 2001) en *Zwartboek Wereldmerken* (Werner en Weiss, 2002), laat het denkende deel van de anti/anders-globalisten duidelijk merken dat ze zich vooral zorgen maken over de opkomst van het marktdenken in alle geledingen van de samenleving en de daarbij horende dominantie van grote (multinationale) ondernemingen.³ Anderen stellen echter dat het goed is dat het marktmechanisme oprukt, aangezien planeconomieën niet de gewenste resultaten hebben opgeleverd en de internationalisering van markten door middel van handel tot welvaartsstijging voor allen zal leiden. De protesteersders wordt verweten wel tegen te zijn, maar geen alternatieven te hebben. Daarom ook de term anti-globalisten, die overigens niet door de tegenbeweging is bedacht – ze gebruiken zelf liever de term 'anders-globalisten' of 'sociaal-globalisten', om zo te laten zien dat ze niet tegen globalisering *an sich* zijn. Helaas zijn er vrijwel geen statistieken te vinden waaruit op een adequate wijze het aandeel van 'de' markt in de gehele samenleving valt te halen. Dat heeft met name te maken met het feit dat de *civil society* weinig produceert wat in de nationale statistieken wordt opgenomen. Wel kan naar het aandeel van de staat in de economie worden gekeken. De 'informele' sector, als uiting van het directe economische belang van de burgerij, is daarbij in veel landen

Figuur 2.1 *Oprukkende markt en technologie?*



in de jaren '90 toegenomen, evenals het aandeel van de non-profitsector in de nationale werkgelegenheid (Hupe en Meijs, 2000). In de jaren '90 hebben zich ten minste vier ontwikkelingen voorgedaan die het idee van een oprukkende internationale marktsector voeding hebben gegeven: de opkomst van multinationals, een golf van fusies en acquisities, toegenomen financiële onzekerheid en de privatisering van technologie.

Opkomst multinationale ondernemingen

Multinationaal opererende ondernemingen zijn van alle tijden, maar sinds het begin van de jaren '90 is hun aantal en hun invloed sterk toegenomen. Aan het einde van de jaren zestig waren circa 7000 multinationals geregistreerd, begin jaren '90 waren dat er 30.000 en tien jaar later waren er meer dan 60.000 internationaal opererende ondernemingen actief, met meer dan 800.000 dochterondernemingen verspreid over de wereld (UNCTAD, 2001: xi). Onder meer door de technologische ontwikkelingen ontstaan immense en uiterst flexibele netwerken, kapitaalstromen en ondernemingen van ongekennde omvang en gecompliceerdheid (Van Luijk en Schilder, 1997). Een belangrijk kenmerk van een multinational is dat de organisatie buiten de grenzen van de natie-staat opereert en derhalve minder goed te controleren is door sociale en politieke groeperingen. In veel gevallen concurreren landen elkaar onderling met de laagste lonen en de beste belastingfaciliteiten, om zodoende buitenlandse investeringen aan te trekken (Schwartz en Gibb, 1999: 115). Daarmee werken zij mee aan een *race to the bottom*, een verdergaande uitholling van de randvoorwaarden waarop economische systemen zich verder kunnen ontwikkelen. Bovendien zorgt een goed functionerend marktmechanisme, ondersteund door het prijsmechanisme, er in principe voor dat productie en distributie daar plaatsvinden waar dit het meest efficiënt en dus het goedkoopst kan, niet zelden buiten de grenzen. Het concurrentiemechanisme zorgt er vervolgens – idealiter – voor dat de beslissing om een transactierelatie met een onderneming aan te gaan, uiteindelijk bij arbeidskrachten, investeerders en consumenten ligt. Het blijkt overigens (Rugman, 2000; Van Tulder, 2001a) dat multinationals weliswaar verspreid over de wereld opereren, maar dat hun strategische zwaartepunt nog steeds in Europa, Japan en de Verenigde Staten (de zogenaamde 'Triade') ligt, hetgeen ze minder *footloose* maakt dan menig een veronderstelt. Er is namelijk eerder sprake van 'regionalisering' dan van 'globalisering'.

Fusies, marktconcentratie en overlappende sectorgrenzen

De jaren '90 werden getypeerd door een enorme groei van het aantal landen dat zich openstelde voor het westerse model van de markteconomie. Algauw werd betoogd dat hierdoor de concurrentie zou toenemen. Als buitenlandse ondernemingen makkelijker een markt kunnen betreden, dan neemt aanvankelijk natuurlijk het aantal concurrenten toe. Ten dele is dit waar, maar de jaren '90 waren ook de jaren van een enorme fusie- en overnamegolf. Volgens schattingen van Thomson Securities nam het aantal fusies en acquisities tussen 1980 en 1999 jaarlijks met 42 procent toe. Begin jaren '90 vertegenwoordigden fusies en acquisities circa 200 miljard dollar, in 2000 was dat

44 REPUTATIES OP HET SPEL

meer dan het vijftienvoudige (3,5 biljoen dollar). Veel van deze consolidaties vonden binnen landsgrenzen plaats, circa 25 procent overschreed de landsgrenzen. De acquisitiegolf leidde tot grotere concentratie op bijna alle markten. Een paar voorbeelden: in de automobieliindustrie nam de zogenaamde C10-ratio (aandeel van de tien grootste producenten op de wereldmarkt) toe van 69 procent in 1995 naar meer dan 80 procent in 2000; in de farmaceutische industrie steeg in dezelfde periode de C10-ratio van 33 procent naar 50 procent. Totaal verschillende industrieën als telecommunicatie (86 procent), pesticiden (85 procent), computers (70 procent) en financiële dienstverlening kenden vergelijkbare concentratiegraden aan het einde van de twintigste eeuw (Van Tulder, 2002a).

Tegelijkertijd proberen ondernemingen zich over de grenzen van hun eigen sector te bewegen, hetgeen de concentratiegraad verder kan doen toenemen. Farmacie, voedsel en chemie integreren momenteel in de zogenaamde *life sciences*; telecommunicatie, computers, software gaan samen in de informatie- en communicatietechnologie; en banken, verzekeraars en effectenmakelaars worden zogenaamde ‘financiële dienstverleners’. In een branche kan dit weliswaar tijdelijk tot een verhoogde concurrentie leiden, maar het effect op de gecombineerde branches duidt op verdere concentratie. Ondernemingen proberen daarnaast hun positie op markten te verbeteren door andere ondernemingen in de keten over te nemen, maar ook door naast markten – met de inzet van informatietechnologie – andere transactievormen te introduceren. Met name de opkomst van ‘elektronische veilingen’ is daarbij van belang. In toenemende mate zullen mengvormen van marktplaatsen en veilingen ontstaan (Van Heck, 2002). In hoeverre een veiling tot grotere of kleinere concurrentie leidt hangt af van wie als veilingmeester is aangesteld.

Toenemende instabiliteit en onzekerheid

De fusiegolf van de jaren '90 werd vooral gefinancierd door de uitgifte van nieuwe aandelen. Dit maakte het mogelijk dat relatief kleine spelers als Enron, WorldOnline, UPC, Vivendi of KPNQwest zeer snel konden groeien en internationaliseren. Een bijkomend gevolg was echter dat aandelenbeurzen steeds meer gingen handelen in ‘opgeblazen verwachting’ (de *bubble economy*). Tevens lag er een druk op ondernemers om de kortetermijninkomsten van hun ondernemingen rooskleuriger weer te geven dan in werkelijkheid het geval was (niet zelden rood gekleurde cijfers), om zo de positie op de beurs zeker te stellen. Daar kwam bij dat menige CEO trachtte ook de eigen inkomsten zeker te stellen. In 1996 was meer dan de helft van het salaris van de topondernemers van de grootste beursgenoteerde ondernemingen in de VS – via optiepakketten – gekoppeld aan de beurskoers (Abowd en Kaplan, 1999).

BEWEGING – MAAR IN WELKE RICHTING? 45

Dit lijkt een zichzelf versterkend mechanisme in gang te hebben gezet van steeds hogere beurskoersen, opgeblazen verwachtingen en manipulatie van bedrijfsresultaten, vooral ingegeven om de beurskoers op te schroeven.

Met het inklappen van de beurskoersen in 2001 en 2002 kwam niet alleen een einde aan veel van de dotcom-ondernemingen, maar werd ook de financieringsgrondslag onder veel van de snel gegroeide conglomeraten uitgetrokken. Zo werden elf van de twintig grootste fusies van 2000 binnen twaalf maanden nadat ze waren aangekondigd geconfronteerd met grote koersdalingen, terwijl twaalf van deze twintig ondernemingen ook de waarde van hun aandelen zagen achterblijven bij die van hun rivalen (*Newsweek*, 8-7-2002: 18). Aandeelhouders – onder wie grote institutionele investeerders als pensioenfondsen – hebben derhalve fors verlies geleden op hun investeringen en zullen in het vervolg wel twee keer nadenken voor zij weer meegaan in een dergelijke overnamegolf. De financiële perikelen van met name deze ondernemingen haalden de voorpagina's en zullen dat nog wel een tijd blijven doen. Beurskoersen zijn steeds meer een indicatie van het vertrouwen in de toekomst, dan een maatstaf voor de huidige gezondheidstoestand van een economie.

De onzekerheid neemt toe over de vraag of de Amerikaanse versie van het *shareholder*-kapitalisme wel stabiel is. In de loop van de jaren '90 liep het aantal malen dat *audit committees* van beursgenoteerde ondernemingen in de Verenigde Staten hun accountants vroegen om, na het opstellen van de jaarcijfers, dat nogmaals te doen – bijvoorbeeld vanwege verkeerde opgaven van inkomsten –, op van circa 50 per jaar in de eerste helft van de jaren '90 naar meer dan 240 *earnings re-statements* in 2001 (*Business Week*, 15-7-2002). Achter deze cijfers gaat een wereld schuil van fraude, misverstanden en onduidelijkheden ten aanzien van classificaties van posten als inkomsten of uitgaven. Grote ondernemingen als Enron en WorldCom hebben duidelijk gemanipuleerd met hun boekhouding om zo hogere winsten te boeken en de beurskoers naar boven bij te stellen. In juli 2002 zijn dan ook, als direct gevolg van de schandalen, door de Amerikaanse staat de boekhoudregels in de VS aangepast. De aanpassing wordt gezien als de grootste correctie op de regels van Wall Street sinds de depressie van de jaren '30. Bovendien wordt de antifraudewet aanzienlijk verscherpt (FD, 25-7-2002).

De nationale onzekerheid wordt internationaal versterkt door een toename van zogenaamd 'speculatief' kapitaal, dat geen enkele relatie meer heeft met reële economische transacties. Per dag worden momenteel alleen al 1200 miljard dollar aan valuta verhandeld. Op die manier wordt de effectiviteit van het valutabeleid van overheden – en daarmee de sterkte van de munt – in verregaande mate beïnvloed door de beslissingen van naar schatting niet meer

46 REPUTATIES OP HET SPEL

dan tweehonderd jonge valutahandelaren (Rodrik, 2000). Valutatransacties richten zich overigens vooral op de valuta van de kernregio's, wat ze in potentie minder *footloose* of oncontroleerbaar maakt dan vaak wordt gesuggereerd: in april 2001 werd bijvoorbeeld gemeten dat circa 80 procent van alle valutatransacties dollars, yens of euro's betroffen (FT, 20-3-2002). Met de opkomst van speculatief kapitaal heeft zich sinds het begin van de jaren '90 ook een aaneenschakeling van financiële crises voorgedaan: van een crisis in Europa (1991) en de *savings and loans*-crisis in de VS (begin jaren '90), via de peso-'tequila'-crisis in Mexico (1994), de Azië-crisis (1997), de roebel-crisis in Rusland (1998), de samba-crisis in Brazilië (1999) weer terug naar een peso-crisis, zij het dit maal in Argentinië (2000-2002). Geen economisch systeem lijkt te worden gespaard. Over de oplossingen is niemand het eens.

Privatisering en vermarkting van technologie

Tussen 1981 en 1998 daalde het aandeel van de overheden van de oESO-landen in de totale uitgaven voor Research en Development (R&D) van 45 procent naar 31 procent (cf. Van Tulder, 2001a; Van Tulder et al., 2001b). Tegelijkertijd nam het aandeel van ondernemingen toe tot bijna tweederde van alle uitgaven (63 procent). Momenteel is de Amerikaanse overheid nog steeds de grootste investeerder in innovatie, gevolgd door Japan, Frankrijk en Duitsland. Maar op de vijfde plaats komen al private investeerders als General Motors en Ford. In 1998 gaf Ford Motors zeven miljard dollar uit aan R&D, dat is meer dan de Nederlandse, Deense en Zwitserse overheden bij elkaar uitgaven. Als financiering de richting van de technologie bepaalt, dan is een tendens waarneembaar dat de invloed van overheden (als vertegenwoordigers van het algemeen belang) afneemt, waar die van ondernemingen (als vertegenwoordigers van particuliere belangen) juist toeneemt.

Volgens langegolftheoretici zitten de westerse economieën op of net onder de top van de vijfde Kondratieff, die tot circa 2015 zal lopen. De kerntechnologieën van deze Kondratieff zijn informatietechnologie, biotechnologie en nieuwe materialen. Hun verdere ontwikkeling wordt steeds meer gedragen door private investeringen. Gegeven de fase van de lange economische golf is dat niet zo verwonderlijk: technologie is op menig terrein meer een zaak van (door)ontwikkeling dan van fundamenteel onderzoek. Verspreiding en toepassing van technologie zijn belangrijker dan nieuwe uitvindingen. Op zo'n moment kan de marktsector een efficiënter allocatiemechanisme zijn dan de bureaucratische fondsen van de overheid. Als er echter geen koopkrachtige vraag is voor bepaalde technologieën, wordt het moeilijk ondernemingen te stimuleren hun ontwikkelingsinspanningen te richten op het aanpakken van bijvoorbeeld tropische ziektes. Zeker als de technologie is dichtgetimmerd

Kader 2.1 Geconstrueerde verwachtingen

Geneticus Ronald Plasterk haalt in zijn column in *de Volkskrant* (5 juli 2002) vernietigend uit naar de invloedrijke Amerikaanse filosoof Francis Fukuyama die in zijn boek *De nieuwe mens: onze wereld na de biotechnologische revolutie* (2002) voorspelt dat dankzij de biotechnologie het einde van de mens in zicht komt. Plasterk: 'De belangrijkste bron van Fukuyama wordt gevormd door wat citaten van biologen. Zo is er de geneticus Bill Haseltine die heeft gezegd "naarmate we het herstelproces van het lichaam op het genetische niveau begrijpen kunnen we zover komen dat onze lichamen, normaal blijven functioneren, en misschien wel voor altijd". Dat Fukuyama als filosoof niet in staat is de wetenschappelijke merites van zo'n stelling kritisch te bekijken is tot daar aan toe, maar ook hij had mogen vermelden dat Haseltine zijn academische positie verruild heeft voor een biotech-bedrijf dat zijn geld verwerft door verwachtingen te scheppen bij *venture capitalists*, en dat je dus dit soort beweringen niet op voorhand moet vertrouwen.'

met patenten, en ondernemingen bereid zijn landen die hun patent doorbreken voor de rechter te dagen, zoals de farmaceutische industrie in 2001/2002 deed met de Afrikaanse staten die aidsmedicijnen goedkoop op de eigen markt wilden brengen. Daarnaast draagt het vermarkten van technologische ontwikkeling het risico in zich van 'geconstrueerde verwachtingen': optimistische berichten over technologische doorbraken – bijvoorbeeld het idee dat door genetische modificatie het eeuwige leven binnen bereik komt – die uitsluitend bedoeld zijn om makkelijker geld op de kapitaalmarkt los te peuteren (zie kader 2.1).

Technologische ontwikkeling op basis van kapitaalmarktbeloftes vormt voor sommigen een schrikbeeld, maar biedt anderen de kans om grote sommen risicokapitaal (*venture capital*) te genereren voor snelle voortgang met

veelbelovende technieken. Terzelfder tijd brengt de vermarkting en toegenomen invloed van technologie op een maatschappij, hogere verwachtingen met zich mee ten aanzien van het vermogen van ondernemingen om veranderingen door te voeren op sociaal en ecologisch vlak (Schwartz en Gibb, 1999). Multinationals worden steeds meer erkend – met name in ontwikkelingslanden – als bron van technologieoverdracht, kennis en kapitaal (Dicken, 1998: 248). Er wordt diensgevolge ook, terecht of onterecht, steeds méér verantwoordelijkheid verwacht van ondernemingen. Zeventig procent van de consumenten verwacht bijvoorbeeld dat ondernemingen zich inspannen voor het oplossen van mondiale milieu- en sociale problemen (Groesbeek, 2001). Verder verwachten zij inspanning op terreinen als honger (56 procent), oorlog (35 procent) en veiligheid door het opknappen van achterstandswijken (21 procent). Ze krijgen hierdoor een bredere sociale rol in een samenleving toebedeeld.

2.2 RUKT DE BURGERIJ OP?

Emancipatie van de burgerij

Ondernemingen en overheden krijgen te maken met meer mondige, assertieve, veeleisende en kritische burgers. Betere opleidings- en bestedingsmogelijkheden hebben gezorgd voor emancipatie van burgers, werknemers en consumenten, die verschillen in individuele opvattingen en hun voorkeuren op tal van gebieden krachtiger dan vroeger naar voren laten komen.

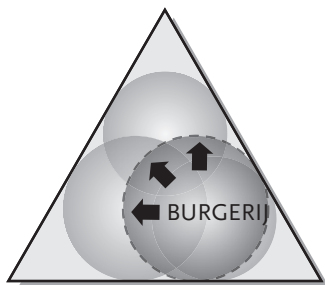
De reële inkomensgroei in met name de westerse landen, heeft ervoor gezorgd dat ‘hogere’ treden in de piramide van Maslow aan bod komen: langzaam maar zeker zijn de behoeftes van mensen opgeklommen van lichamelijke behoeftes, via veiligheid en zekerheid en sociale geborgenheid, naar erkenning en waardering en zelfontplooiing. De nadruk komt meer op niet-materiële waarden en behoeftes te liggen, zoals sociale samenhang, werk/privé-balans, hoogwaardige leefomgeving, zingeving en andere kwaliteitsaspecten van de maatschappij (Van Ginneken, 1999: 323). Oude NGO's zoals de vakbeweging, merken dat de behoeftes van hun leden ook op een hoger niveau komen en proberen naast hun belangenbehartiging zich te ontwikkelen in de richting van een dienstverlenende organisatie als de ANWB. Dat blijkt niet eenvoudig.

Naast dit alles vormt de perceptie van toegenomen ongelijkheid in de wereld en de toegenomen macht van ondernemingen – terwijl overheden zich zeggen terug te willen trekken – een belangrijke oorzaak van een toegenomen zelforganisatie van de burgerij.

Internationalisering

Niet alleen ondernemingen genieten multinationale bewegingsvrijheid in het internationale speelveld, ook NGO's volgen de ontwikkeling. De *global civil society* is sterk in opkomst in de vorm van een groeiend aantal nieuwe en internationale sociale bewegingen.

Figuur 2.2 Rukt de burgerij op?



Het aantal internationaal opererende NGO's werd in het jaar 2000 geschat op 30.000, ten opzichte van 6000 in 1990. Met 204 leden verenigt de FIFA, de wereldvoetbalbond – ook een NGO –, meer landen dan de Verenigde Naties (circa 180 leden). Op lokaal niveau gaat het om miljoenen belangengroepen, verspreid over de hele wereld (UIA, 2001). Nederland kende in 1999 on-

geveer 13.000 NGO's, waarvan de helft zich bezighield met internationale ontwikkelingshulp, milieubescherming en sociale problemen (*Intermediair*, 1-6-2000).

Technologisering

Door de opkomst van internet zijn maatschappelijke groeperingen in staat razendsnel grote groepen mensen te mobiliseren, waardoor hun slagkracht en toezichthoudende mogelijkheden toenemen. Informatie over ondernemingen is makkelijker te vergaren. Dit bevordert de groei van internationale *communities* rond één specifiek thema, bijvoorbeeld via protestwebsites (Golder, 2001: 13). Consumenten organiseren zich daarnaast in inkoopassociaties op internet, waarmee kwantumkortingen van ondernemers verkregen kunnen worden. Daarmee passeren zij de officiële distributeurs en verhogen vooralsnog de marktwerking. Wat betreft hun productie- en distributiestrategieën opereren ondernemingen 'in an increasingly CNN world', waardoor veronderstelde ethische misstanden van een onderneming snel de andere kant van de wereld kunnen bereiken (Casado, 2000: 149; Carter en Deephouse, 1999). Er blijft minder geheim. Tijd en afstand hebben een andere betekenis gekregen en ondernemingen kunnen zich minder makkelijk isoleren van de burgerij, en dat geldt zeker voor het mondiale speelveld. Het maakt het voor individuele burgers zelfs mogelijk om over de schouders van de onderneming mee te kijken en dit maakt de reputatie van ondernemingen steeds kwetsbaarder.

Professionalisering

De opkomst van sociale bewegingen als NGO's, en de aandacht van deze groeperingen voor het reilen en zeilen van ondernemingen, is niet alleen het resultaat van een mondiger maatschappij, maar ook van een verminderd vertrouwen in de overheid/staat (Tieleman et al., 1996; Schwartz en Gibb, 1996). Politieke en bestuurlijke besluitvorming blijft veelal achter bij sociale, technologische en economische ontwikkelingen en schiet tekort nu grenzen meer poreus geworden zijn. Met de professionalisering en verzakelijking van belangengroepen is hun rol en machtspositie sterk verbeterd en toegenomen. De werkgelegenheid in de non-profitsector groeit sneller dan in de for-profitsector (Johns Hopkins, 1997). Door grote financiële bijdragen van leden en donateurs hebben organisaties als Greenpeace, Friends of the Earth en het Wereld Natuur Fonds een groot aantal professionals kunnen aanstellen, waardoor ze steeds vaker als deskundige gesprekspartners worden gezien en zelfs door sommige overheden een rol als waakhond krijgen toebedeeld (waar ze zelf overigens lang niet altijd blij mee zijn).

Opkomst gesubsidieerde NGO's: van Congo naar Bingo

In hoeverre het groeiende aantal NGO's, die steeds verder professionaliseren en steeds meer werkgelegenheid bieden, ook daadwerkelijk een indicatie vormen voor een opkomende en actieve burgerij is overigens verre van duidelijk. In Nederland is bijvoorbeeld ongeveer 80 procent van de bevolking lid van meerdere NGO's. Naast de vraag of deze organisaties ook daadwerkelijk de bij hen aangesloten burgers vertegenwoordigen (zie paragraaf 3.1), wordt het bestand van de NGO's 'vervuild' door vele hybride vormen, waarvan onduidelijk is wie ze eigenlijk vertegenwoordigen. Van Schendelen (Vk, 27-7-2002) inventariseerde dit als volgt.

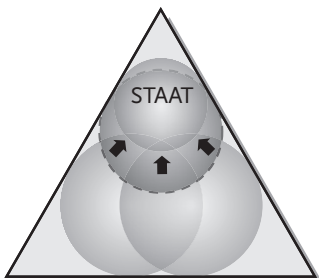
Ten eerste zijn er de staats-NGO's, waar blijkens opgave van het ministerie van Financiën jaarlijks circa 13 miljard euro naartoe gaat. Veel van deze NGO's zijn eigenlijk door de overheid opgezet: zogenaamde *Government organised NGO's* oftewel Congo's. NGO's die namens de overheid projecten uitvoeren – bijvoorbeeld bij het uitvoeren van werkzoekprojecten, exportbevordering of milieusanering – worden *Government interested NGO's* of Bingo's genoemd. Beide typen NGO's zijn vrijwel volledig afhankelijk van de overheid.

Ten tweede organiseren ook bedrijven hun eigen NGO's: farmaceutische ondernemingen, de olie-industrie, chemie-, of luchtvaartbedrijven die hun eigen consumentenbond (European Airlines Consumer Forum) oprichten. Allemaal voorbeelden van zogenaamde *Business organised NGO's*, ofwel Bongo's.

Ten slotte zijn er de NGO's die zelf de markt opgaan: ANWB met servicepunten, Oxfam met kledingwinkels. Zij kunnen creatief worden aangeduid als *Business Interested NGO's* ofwel Bingo's! Van Schendelen concludeert: 'NGO's functioneren aldus steeds vaker als slimme omweg in de lobbystrijd van overheden en bedrijven.' De opkomst van NGO's is derhalve niet uitsluitend een autonome beweging.

2.3 TERUGTREKKENDE STAAT?

Het is zeer gebruikelijk om te spreken van een terugtrekkende overheid. De golf van privatiseringen in de loop van de jaren '90 vertegenwoordigde op haar hoogtepunt in 1998 een waarde van 100 miljard dollar (*The Economist*, 29-6-2002). De overheden waren in de jaren '90 in financieringsproblemen gekomen en zagen in het (deels) verkopen van staatsondernemingen een mogelijkheid het begrotingstekort te dichten. Daarnaast spraken ze zich openlijk uit voor een meer bescheiden rol. De welvaartsstaat bereikte in menig land zijn grenzen en dat leidde tot een ongewenst verlies van dynamiek en concurrentiekracht van de economie. Sociale groeperingen kregen genoeg van de 'betuttelende' staat die vaak niet bij machte bleek behoorlijke publieke diensten te verlenen. Het morele gezag van de overheid nam af en de effectiviteit

Figuur 2.3 *Terugtrekkende staat?*

van wetgeving op moreel complexe terreinen als maatschappelijk verantwoord ondernemen, werd beperkt. Naast privatiseringsoperaties zetten de meeste overheden in de jaren '90 dan ook grote deregulerings- en liberaliseringsoperaties op poten. Die deregulering was ook gericht op het faciliteren van meer marktwerking en op het aantrekken van internationaal opererende ondernemingen. In het tijdvak 1991-1998 werden mondiaal circa 900 veranderingen doorgevoerd in hun regelgeving ten aanzien buitenlandse investeringen. Vierennegentig procent daarvan was bedoeld om een positievere omgeving voor ondernemingen te creëren (UNCTAD, 2001). Maar is er ook waarneembaar sprake van een terugtrekkende overheid? De trends spreken elkaar gedeeltelijk tegen.

Afnemend moreel gezag

De macht van traditionele autoriteiten als de overheid (en de Kerk) om te fungeren als een exclusief moreel referentiekader, waaraan iedereen zich in redelijkheid gehouden acht met het oog op de ordening van de samenleving, is in de jaren '90 inderdaad afgenomen (Lubbers, 1999; Schwartz en Gibb, 1999; Roddick, 2000; Van Luijk, 1993). Normen, waarden, principes, maatschappelijke verwachtingen en doelstellingen ontwikkelden zich in interactie tussen verschillende instituties. Traditionele overheidssturing boette zo doende als normkader aan effectiviteit, slagkracht en doelmatigheid in (SER, 2000: 25). De overheid kreeg daarnaast te maken met toenemende individualisering, internationalisering van ondernemingen, ontzuiling en fragmentering van de samenleving. Ook deze ontwikkelingen beïnvloedden de rol en plaats van de overheid in de maatschappelijke driehoek. Het aantal mensen dat zich tot de Kerk en politieke partijen richt daalt nog steeds gestaag, terwijl de ledenaantallen van een of meer maatschappelijke groeperingen, verenigingen of bewegingen, zoals Amnesty International, Artsen zonder Grenzen, Consumentenbond en Greenpeace, verder toenemen.

Beperkte effectiviteit wetten

Ondanks een zekere democratisering van het morele gezag behoudt de overheid uiteraard de macht om minimumnormen in de vorm van wetgeving bindend op te leggen. Maar in de praktijk van het maatschappelijk verantwoord ondernemen blijkt de sanctionerende rol van overheden beperkt. In de dis-

cussie worden de volgende argumenten naar voren gebracht: regeringen kunnen normaal gesproken niet over hun landsgrenzen heen wetten afdwingen (Byrne Purchase, in: Jeffcott en Yanz, 1999: 1); internationale sturing wordt moeilijker wanneer die moet gelden voor landen met verschillende politieke prioriteiten en verschillende culturele achtergronden (Lubbers, 1999); regeringen hebben steeds meer rekening te houden met de concurrentiepositie van de eigen nationale ondernemingen (Geelhoed, 1993: 19); en hun ingrijpen heeft een marktverstoring effect (Bos, 1995) door hogere kosten, bijvoorbeeld vanwege niet internationaal geharmoniseerde eisen aan verslaggeving (zie paragraaf 5.3). Het instrument van wetgeving is daarbij behoorlijk bot: wetten zijn zeer inflexibel, lopen veelal achter op technologische en sociale ontwikkelingen, en zijn slecht in staat het moreel grijze gebied, waar het debat over maatschappelijk verantwoord ondernemen juist om draait, in eenduidige richtlijnen te verwoorden. Het heeft bijvoorbeeld twee eeuwen geduurd om slavernij in wetgeving vast te leggen (Schwartz en Gibb, 1999: 128). MVO is maatwerk (SER, 2000a). Maatschappelijke verantwoordelijkheid verschilt per onderneming, afhankelijk van branche, omvang, industrie, strategie, locatie, interne cultuur en waarden van het management. Daardoor is een eenduidig verplicht beleid ten aanzien van MVO moeilijk vorm te geven (Steiner en Steiner, 2000: 132) en blijkt het traditionele instrumentarium van overheden – wetten en politiek (zie tabel 1.1) – weinig adequaat.

Menige overheid legt zich derhalve vrijwillig beperkingen op in het gebruiken van wetten op terreinen die relevant zijn voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en maatschappelijk interfacemanagement. Toen de Kamerleden Koenders (PvdA) en Rabbae (GroenLinks) in 2001 een wetsvoorstel indienden waarin zij ervoor pleitten informatieverstrekking omtrent maatschappelijke activiteiten in de vorm van jaarverslagen en gedragscodes verplicht te stellen, stuitte dit initiatief in de Tweede Kamer op grote weerstand. Het voorstel haalde het uiteindelijk niet. In het debat werden alle hiervoor genoemde argumenten op de een of de andere manier gebruikt. Men vreesde dat door verplichte openbaring van informatie en regelgeving Nederlandse ondernemingen internationaal een concurrentieachterstand zouden oplopen en dat ondernemingen slechts zouden gaan conformeren in plaats van vooruitlopen. Ook het Europees Parlement pleit vooralsnog vanuit dezelfde overwegingen voor het niet verplicht stellen van rapportage en gedragscodes, maar tegengeluiden nemen aan kracht toe.⁴

Andere rol overheid

Overheden, met name in OESO-landen, zien meer in een stimulerende rol van de overheid, waarbij proactief ondernemingsbeleid gestimuleerd wordt in plaats

van conformerend beleid. De Nederlandse overheid ziet voor zichzelf een rol weggelegd in het scheppen van gunstige condities voor de verdere ontwikkeling van maatschappelijk ondernemerschap (TK 26485, 2000-2001). Stimulering gebeurt voornamelijk door subsidiebeleid, quotabeleid en fiscale voordelen voor maatschappelijk verantwoorde initiatieven. Een voorbeeld hiervan is het belastingvoordeel bij beleggen in sociale, duurzame en ecologische projecten en fondsen dat in de jaren '90 werd ingesteld. Daarnaast worden aanvragen van bedrijven, zoals contracten voor handelen in het buitenland, getoetst op eenduidige en toepasbare criteria, zodat onverantwoorde vormen van ondernemen met gebruik van het export- en investeringsbevorderend instrumentarium worden uitgesloten (FD, 9-6-2001). Hierbij gaat de aandacht voornamelijk uit naar het tegengaan van corruptie en naar milieu- en sociale omstandigheden en thema's die zich lenen voor uitwerking in algemeen toepasbare criteria en die aansluiten bij internationale ontwikkelingen. OESO- en IAO-richtlijnen fungeren daarbij als voorbeeld. Voor de implementatie van de OESO-richtlijnen is het Nationaal Contactpunt (NCP) in het leven geroepen. Daar kunnen mogelijke schendingen van de richtlijnen aan de orde worden gesteld – en eventueel opgelost – en kunnen klachten ten aanzien van het gedrag van (multinationale) ondernemingen worden ingediend. De Nederlandse overheid heeft tevens een initiatief genomen om kennis op het gebied van duurzaamheid te delen via het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO). Het NIDO wil, voortbouwend op de bestaande programma's, duurzame ontwikkeling een nieuwe impuls geven. In het kabinetsstandpunt van april 2001 over MVO staat bovendien een voornemen om te komen tot een onafhankelijk kennis- en informatiecentrum dat informatie over maatschappelijk verantwoord ondernemen verzamelt, analyseert en verspreidt. Het voornaamste doel van het kennis- en informatiecentrum is dan ook het bevorderen van kennis- en informatieoverdracht over MVO, zowel in nationale als in internationale context. Daarbij zal de onderlinge dialoog tussen ondernemers, maatschappelijke organisaties, (lokale) overheden en burgers worden bevorderd en ondersteund.

Toenemend aandeel van de staat in de economie

Tot zover de vaak gehoorde argumentatie. De werkelijkheid blijft echter aanzienlijk complexer. De meest ontluisterende statistiek voor veel liberaliseerders uit de jaren '90 is wel dat – ondanks alle retoriek over terugtrekkende overheden – het aandeel van de overheid in de economie in bijna alle OESO-landen is toegenomen (tabel 2.1). Alleen in Japan en Zweden is het aandeel, gemeten als belastinginkomsten als procent van het bruto nationaal product (BNP), enigszins afgenomen. De Amerikaanse overheid (met circa 30 procent van het BNP aan belastinginkomsten) is een van de landen met de 'kleinste' overheid)

54 REPUTATIES OP HET SPEL

Tabel 2.1 Overheidsinkomsten als % van het BNP, 1990-2000 (af rondingen)

Land(en)	1990	2000
Frankrijk	47	50
Duitsland	42	44
Canada	43	44
Italië	41	44
Verenigd Koninkrijk	40	41
Japan	40	39
Verenigde Staten	29	32
Zweden	60	57
G7 Gemiddeld	40	42
oESO gemiddeld	41	43

Bron: OESO, 2001

kan beschikken over een bedrag aan belastinginkomsten dat groter is dan het hele BNP van Duitsland, toch de vierde grootste economie in de wereld (*The Economist*, 29-9-2001). Daarmee is het aandeel van de overheid in alle oESO-landen bij elkaar gedurende de tweede helft van de 20ste eeuw gestaag en zonder onderbreking gegroeid.⁵ De besteding van de gelden is echter wel in toenemende mate gegaan naar semi-zelfstandige en zelfstandige bestuursorganisaties (ZBO's, zie hoofdstuk 3), Gongo's en Gingo's (paragraaf 2.2), hetgeen de directe invloed van de centrale overheid op de besteding van de (belasting)inkomsten heeft verzwakt.

Roep om re-regulering en re-privatisering

Zodra zich bepaalde incidenten voordoen (op het terrein van voedselveiligheid, risico's van technologie voor de privacy, opkomend internationaal terrorisme, slechte arbeidsomstandigheden en dergelijke) laait het debat rond het verplicht openbaar maken van informatie op sociaal en ecologisch gebied en een strakkere regulering van technologie direct weer op. De transactiekosten die kleven aan de steeds weer oplaaiende debatten – en de mogelijke reputatieschade – zijn dan ook hoog voor ondernemingen. Vandaar dat al diverse ondernemers zijn opgestaan (naast NGO's als de consumentenbonden) die minder negatief tegenover het principe van overheidsregulering staan. Het nut van wetgeving om een *level playing field* te creëren wordt langzaam maar zeker (her)ontdekt en het debat zal derhalve niet gauw verstommen. De roep om re-regulering wordt versterkt door een roep om re-privatisering in sommige landen. De golf van privatiseringen is alweer ten einde. Na de piek in 1998 kon men in 2001 slechts 38 miljard dollar aan opbrengsten van privatiseringsoperaties noteren (*The Economist*, 29-6-2002). Het aantal mogelijke privatiseringsobjecten is in de loop van de jaren sterk afgenomen. Daarmee

is de kans dat in de toekomst het overheidsaandeel in de samenleving verder afneemt, verder vermindert.

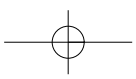
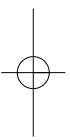
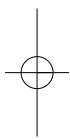
Terzelfder tijd groeit de twijfel over de effectiviteit van al afgesloten privatiserings- en dereguleringsoperaties. Met name naar aanleiding van grote ongeregelheden in de elektriciteits- en treininfrastructuur zijn overheden in Engeland, de VS en Nederland ertoe overgegaan om de privatisering gedeeltelijk terug te draaien.⁶ Een belangrijk motief daarbij is het vernieuwde inzicht dat infrastructuurprojecten wellicht toch meer een publiek dan een privaat goed zijn, en dat een samenleving het zich niet kan veroorloven grote verstoringen in de infrastructuur te hebben, bijvoorbeeld door marktfalen.⁷

Internationale reorganisatie

Overheden zijn zich, tot slot, anders gaan organiseren. Ook de staat internationaliseert in een poging om internationale ontwikkelingen tegelijkertijd bij te houden en mogelijk te maken. Het aantal landen dat zich in de jaren '90 bij de Wereld Handels Organisatie (wto) aansloot nam enorm toe, wat hun toewijding bevestigt aan de idee van internationale vrijhandel en vrije markten. Ook het aantal leden van de Verenigde Naties nam in het begin van de jaren '90 scherp toe: in vier jaar tijd kwamen er 29 nieuwe lidstaten bij, wat in de twintig jaar daarvoor niet gebeurd was. Tegelijkertijd nam het aantal regionale integratieovereenkomsten, zoals de Europese Unie, NAFTA (Noord-Amerika) of Mercosur (Zuid-Amerika), in de jaren '90 explosief toe. Momenteel vindt meer dan de helft van de internationale handel exclusief binnen dezelfde regio plaats (Van Tulder et al., 2001). In Europa zijn nieuwe bestuurslagen gekomen die het verloren terrein van overheidsinvloed weer gedeeltelijk terugwinnen. De aard van regulering is anders, vanwege het ontbreken van een formele overheid. De Europese Commissie treedt meer op als onderhandelaar dan als wetgever.

2.4 CONCLUSIE

Er zit ontegenzeggelijk enorme beweging in de samenleving, maar de richting is onbestemd. Overheden zeggen zich terug te willen trekken, om zeer goede redenen, maar blijken dat in de praktijk niet waar te maken. De markt rukt op, maar tegelijkertijd neemt concentratie toe, wat juist een periode van verminderde marktwerking zou kunnen inluiden. Gelijkijdig neemt het vertrouwen in financiële marktinstuties sterk af. Deregulering is het adagium, maar regulering de praktijk. De burgerij wordt assertiever, mondiger en veeleisender, maar blijft sterk gefragmenteerd, wat verdere emancipatie in de weg kan staan. De drie belangensferen verkennen nog steeds hun eigen grenzen. Het belang van technologie en internationalisering (niet globalisering) neemt enorm toe, de onzekerheid over het juiste maatschappelijke arrangement echter ook.



3

Botsende sferen in een onderhandelingsamenleving

Aan het begin van de 21ste eeuw lopen ideologieën en maatschappijvisies steeds meer door elkaar. De scheidslijnen tussen de drie hoeken van de samenleving worden vaker op basis van pragmatische overwegingen dan op basis van ideologische tegenstellingen getrokken. De socioloog Kees Schuyt noemt dit de ‘multi-individuele samenleving’ waarbij eigenlijk alles onderhandelbaar is: ‘Ouders en kinderen, vakbondsmensen en ondernemers, liberalen en sociaal-democraten zijn ware onderhandelaars geworden, maar met verbleekte overtuigingen. Strategisch gedrag is kenmerkend voor onderhandelende politici en calculerende burgers.’ (Vk, 19-6-2002)

In de sociale wetenschappen komt steeds meer aandacht voor de eigenschappen en de dilemma’s van een onderhandelingsamenleving. Zo heeft twintig jaar economische en bedrijfskundige wetenschap – in sommige gevallen zelfs beloond met de Nobelprijs – een lange lijst problemen opgeleverd die met elkaar gemeen hebben dat ze aandacht vragen voor het feit dat de economie niet gezien kan worden als een transparante markt, met veel marktpartijen, waarin uitsluitend rationeel denkende en handelende individuen opereren die winstmaximalisatie als enige doelstelling hebben.

Een selectie:

- het probleem van de *informatieasymmetrie* (twee onderhandelaars hebben niet dezelfde informatie tot hun beschikking, hoe toch tot optimale resultaten te komen; Stiglitz);
- het *principaal-agent*probleem (wie vertegenwoordigt wie?);
- *transactiekosten* (onderhandelingen brengen ook kosten met zich mee die via procedures en bepaalde vormen van organisatie (institutes) kunnen worden verminderd – wie controleert wie? –; Williamson);
- *positieve en negatieve externaliteiten* (in hoeverre zijn de onderhandelaars in staat om de kosten en baten voor andere spelers, die niet aan de onderhandelingen meedoen, mee te nemen; Coase);
- *opportunistisch gedrag* (spelers nemen risico’s en zijn niet bereid algemene belangen, c.q. de belangen van toekomstige generaties in hun overwegingen mee te nemen);

58 REPUTATIES OP HET SPEL

- *gebonden rationaliteit (bounded rationality* in de zogenaamde *behavioral theory of the firm*, die ervan uitgaat dat spelers niet in een isolement opereren en redeneren; Simon; Cyert en March);
- *prisoner's dilemma's* (twee onderhandelaars proberen rationeel te handelen, maar komen door gebrek aan communicatie allebei op een suboptimaal evenwicht uit; Nash);
- *irrationeel gedrag* (emoties en psychologische overwegingen bij economische beslissingen die leiden tot overdreven schommelingen in prijzen en die de werking van bijvoorbeeld veilingen beïnvloeden; Kahnemann, Smith).

De discussie over wat de institutionele randvoorwaarden moeten zijn om de onderhandelingsamenleving in goede banen te leiden, heeft nog niet tot eenduidige inzichten geleid. Niet iedereen heeft even krachtige middelen in de onderhandelingen of evenveel tijd. De arena's waar over de toekomst van de samenleving wordt onderhandeld, zijn niet willekeurig en de effectiviteit van de uitkomsten is niet neutraal. Sommige individuen zijn door georganiseerde belangenbehartigers beter vertegenwoordigd dan andere. Een van de grootste problemen van de onderhandelingsamenleving is dat de deelnemers zich vaak lijken te oriënteren op de korte termijn, terwijl verantwoord gedrag zich eveneens op de lange termijn zou moeten manifesteren. Het streven naar duurzame ontwikkeling, ofwel *sustainable development* (hoofdstuk 4), houdt immers in dat ook aan toekomstige generaties voldoende mogelijkheden worden geboden om welvaart te realiseren (SER, 2000a: 13). Want hoewel deze toekomstige partijen niet rechtstreeks aan de onderhandelingen deelnemen, ondervinden ze daar wel de gevolgen van (Van Luijk en Schilder, 1997: 27). Verder verschuift een deel van de onderhandelingen naar de internationale arena. De onderhandelingsamenleving – geconfronteerd met de drie botsende sferen – kent daardoor problemen op ten minste vijf gebieden: legitimiteit (paragraaf 3.1), samenwerking tussen de sferen (paragraaf 3.2), coördinatie en controle (paragraaf 3.3), timing (paragraaf 3.4), en internationaal (paragraaf 3.5).

3.1 LEGITIMITEITSPROBLEMEN: WIE VERTEGENWOORDIGT WIE?

Staat: parlementaire controle adequaat?

Met de val van de Muur in 1989 lijkt de parlementaire democratie uit de bus te zijn gekomen als de 'beste' manier om overheden te kiezen en te controleren. Kiezers komen echter steeds minder bij verkiezingen opdagen, politieke partijen hebben nauwelijks leden en de status van politici is laag – in Engeland zelfs beneden dat van parkeerwachters (Hertz, 2001: 9). Waar poli-

BOTSSENDE SFEREN IN EEN ONDERHANDELINGSSAMENLEVING 59

tieke partijen in Nederland het moeten stellen met ledentallen van enkele tienduizenden, halen NGO's als de ANWB of Amnesty International meer dan een miljoen leden. En deze aantallen blijven groeien, ten koste van kerkelijke en politieke lidmaatschappen (Vk, 8-1-2002). Daarnaast neemt in bijna alle landen de opkomst van de kiezers af. Bij de Amerikaanse presidentsverkiezingen van 2000 stemde slechts 51 procent van de geregistreerde kiezers. Zelfs in de nieuwe democratieën van Oost-Europa neemt het aantal stemmers al snel West-Europese opkomstniveaus aan (2/3 van de kiezers stemt). Een overheid die zegt zich terug te willen trekken maar dat in de praktijk niet doet (hoofdstuk 2), verliest aan geloofwaardigheid en betrouwbaarheid waardoor de kiezer het vertrouwen kwijtraakt in zijn vertegenwoordigers. De val in 2002 van het kabinet-Balkenende, na 87 dagen regeren, draagt niet bij aan het opbouwen van vertrouwen bij kiezend Nederland.

Markt en democratie

In de jaren '90 komt het issue van de *corporate governance* op: wie vertegenwoordigen degenen die bij de grote ondernemingen aan het roer staan; zijn aandeelhouders wel de principalen en de managers de 'agenten' en handelen die managers dan in het belang van hun eigenaars? Eigenlijk bestaat er over die vraag grotendeels overeenstemming: kleine aandeelhouders hebben feitelijk bijzonder weinig invloed op het beleid van de onderneming, waardoor de legitimiteit van de leiding van de onderneming op dezelfde wijze ter discussie kan worden gesteld als die van leden van een regeringsploeg. Onderzoek van de Engelse bankconsultant Manifest naar de mate waarin aandeelhouders van de grootste ondernemingen in het Verenigd Koninkrijk (800, meer dan zeventig procent van de FTSE 250-index vertegenwoordigend) hun stemrecht ook daadwerkelijk uitoefenden, laat zien dat slechts 48 procent van de aandeelhouders in 2001 ook daadwerkelijk heeft gestemd. In de praktijk blijkt slechts 4 procent van deze stemmers tegen het beleid van het zittende management te zijn (FT, 5-7-2002). In de Nederlandse discussie is een veel gehoord kritiekpunt dat de leden van de Raad van Commissarissen bij beursgenoteerde ondernemingen eigenlijk te weinig opletten en geen gebruik maken van hun macht om de ondernemingsleiding naar huis te sturen. Daarmee kunnen de belangen van de aandeelhouders en de werknemers worden geschaad. Men kan zich dan ook afvragen of de controle van de Raad van Bestuur wel adequaat is en of de werknemers niet meer invloed moeten hebben op het beleid door middel van een grotere vertegenwoordiging in de Raad van Bestuur/Commissarissen. Het toenemende aantal beursschandalen en gevallen van (vermeend) zelfverrijkend gedrag van bekende ondernemers ondermijnen de legitimiteit van de ondernemingsleiding, ook in Nederland aan het begin van de 21ste eeuw.

Burgerij: hoogste vertrouwen, maar matige belangstelling

NGO's lijken mogelijkheden te bieden voor particulier initiatief door deel te nemen aan het publieke debat en initiatieven te ontwikkelen op terreinen die vroeger exclusief tot de overheid behoorden. Dit wordt ook wel de *resource mobility*-benadering genoemd en verklaart mede de opkomst van NGO's als uitging van een mondige maatschappij (Tieleman et al., 1996: 24). Uit onderzoek in een aantal oESO-landen blijkt dat NGO's relatief meer vertrouwen van de maatschappij genieten op thema's als milieu, mensenrechten en gezondheid dan de overheid, ondernemingen en media (Wootliff en Deri, 2001: 158). Alleen in de Verenigde Staten worden ondernemingen op deze thema's meer vertrouwd. In de praktijk blijken de traditionele faalfactoren van de burgerij (hoofdstuk 1) echter onverminderd een rol te spelen: sektarisch gedrag (*single-issue*-beweging waardoor het moeilijk is andere belangenafwegingen te maken), bobo's aan de macht en uiteindelijk fragmentatie en een gebrek aan continuïteit. Een groot deel van de energie van NGO's gaat zitten in de continuïteit van de organisatie, die door werving van donateurs veiliggesteld moet worden. Net zoals bij aandeelhoudersvergaderingen komen de leden meestal niet op de verenigingsvergaderingen opdagen en is het derhalve moeilijk uit te maken in hoeverre de NGO op specifieke issues ook daadwerkelijk de mening van de leden vertegenwoordigt. Zestig procent van het Nederlands Comité van Directeuren (NCD) is bijvoorbeeld lid van Greenpeace. De opkomst van door de staat en de markt gesponsorde NGO's (de Bongo's, Gongo's, Gingo's en Bingo's, zie paragraaf 2.2) verdunt het aantal 'echte' *civil society* NGO's, verzwakt hun legitimiteit en daarmee ook de effectiviteit in specifieke onderhandelingen met ondernemingen en overheden. De bepalende factor voor de legitimiteit van NGO's blijft uiteindelijk vooral het ledental. De voor ondernemingen meest invloedrijke NGO is nog steeds de vakbeweging, maar die heeft – een enkele uitzondering in de Scandinavische landen daargelaten – sinds de jaren '80 alleen maar leden verloren en daardoor aan kracht en legitimiteit ingeboet. Niettemin blijft de FNV met meer dan 1 miljoen leden een van de grootste Nederlandse NGO's. Vakbonden zijn langzaam uitgegroeid van een *single-issue*-beweging (lonen) naar een brede sociale beweging. Met de krimp van het aantal leden gaan de meeste vakbonden ook weer terug naar hun 'kerncompetentie' en worden wederom meer *single-issue* georiënteerd. Andere opkomende *single-issue*-NGO's hebben deels de afkalvende positie van de vakbeweging overgenomen, maar het effect daarvan op maatschappelijk verantwoord ondernemen is vooralsnog onduidelijk en zal nader worden uitgewerkt in de rest van deze studie.

Rekrutering leiders en legitimiteit

Uit eigen onderzoek blijkt dat regeringsleiders in de rijkere landen in 2000 tweemaal vaker een bedrijfs(markt)achtergrond hebben dan regeringsleiders in de armste landen (zie ook figuur 1.2) (SCOPE). De relatie tussen staat en bedrijfsleven is in de rijke landen over het algemeen eenvoudiger en regeringsleiders winnen aan geloofwaardigheid bij ondernemers vanwege dezelfde achtergrond. De geloofwaardigheid bij vertegenwoordigers van de burgerij neemt echter vaak navenant af, waardoor het risico toeneemt dat regeringsleiders met hun ondernemersachtergrond worden achtervolgd. Premier Berlusconi in Italië, minister-president Lubbers in Nederland, president Bush en vice-president Cheney in de Verenigde Staten zijn voorbeelden van deze dubbele legitimiteitsspagaat: de argwaan over de vermenging van hun (voormalige) ondernemersbelangen en hun (huidige) positie is altijd aanwezig. Regeringsleiders in de armste landen blijken overigens bijna drie maal zo vaak een achtergrond in de burgerij te hebben dan regeringsleiders in de rijkste landen, wat hun legitimiteit onder de burgerij wellicht verhoogt, maar hun legitimiteit bij de markt onder druk zet.

3.2 PARTNERSCHAPSDILEMMA'S

De drie maatschappelijke sferen laten elkaar niet onberoerd. Dat heeft een lange traditie, die voor een belangrijk deel voortvloeit uit de onderkenning van elkaars complementariteit (zie paragraaf 1.3). In toenemende mate proberen de organisaties dan ook op een pragmatische manier met elkaar allianties aan te gaan, om zo enkele van hun belangrijkste problemen aan te pakken. In de literatuur wordt zelfs gesteld dat dit het belangrijkste mechanisme vormt waarmee ondernemingen en samenlevingen tegelijkertijd hun doelen kunnen bereiken (Googins en Rochlin, 2000: 128). Voor ondernemingen is marktfalen het grootste probleem, voor overheden is de grootste uitdaging een gebrek aan efficiëntie en voldoende fondsen, terwijl de NGO's, die de mondige en eisende burgerij vertegenwoordigen, meestal worstelen met een tekort aan fondsen. Door sponsoring vanuit ondernemingen en subsidies vanuit overheden worden organisaties in de *civil society* – indien zij dat willen – ondersteund. Sommige NGO's zoeken actief partnerschappen met ondernemingen, zoals het Wereld Natuur Fonds, andere – zoals NikeWatch of Atac – zien daar juist heel bewust van af.

De relatie tussen overheden en ondernemingen is de meest complexe. Ten minste drie fundamentele en met elkaar verbonden problemen doen zich voor bij het aangaan van partnerschappen tussen overheden en ondernemingen: *free rider*-gedrag; verdeling van kosten en baten; korte- en langetermijnperspectieven. In de praktijk overlappen deze problemen elkaar in hoge mate.

Free rider-problemen

De aanleg van publieke voorzieningen door de overheid is altijd onderbouwd geweest met het argument van de *free rider* (liftersgedrag): individuele spelers speculeren erop dat een ander de noodzakelijke weg of dijk aanlegt. Zij zullen daar dan wel gebruik van kunnen maken, maar er niet voor hoeven te betalen. Het eindresultaat is meestal dat de snelweg er nooit komt, tenzij een overheid de knoop doorhakt en de weg vanuit publieke middelen aanlegt. Indien overheden zich terugtrekken of zichzelf geconfronteerd zien met bestedingsbeperkingen, hoe valt dan nog een maatschappelijk gewenste infrastructuur aan te leggen? Met name in Engeland is geëxperimenteerd met het idee van publiek-private partnerschappen, waarbij overheden en ondernemingen met elkaar samen een project realiseren, zoals bijvoorbeeld de aanleg van een weg, stedelijke ontwikkelingsprojecten of de aanleg en het onderhoud van een kennisinfrastructuur. Met een dergelijk project kan beschikbaar privaat kapitaal worden aangetrokken, wat de bestedingsbeperkingen van de overheid kan compenseren. Bovendien kan de realisatie versneld worden en kunnen samenwerkingsverbanden tussen de diverse maatschappelijke sferen worden bereikt. Publiek-private partnerschappen blijken in de praktijk echter heel moeilijk te realiseren. De private sector wil vaak een grotere financiële en politieke betrokkenheid dan de overheid bereid is te geven (infrastructuurprojecten zijn niet zelden politiek heikel). Daarnaast blijken overheden in de praktijk met elkaar te concurreren. Projecten zijn vaak ingewikkeld, vergen tijd, en zijn eenmalig en kostbaar waardoor het moeilijk is een inschatting te maken van de doelmatigheid van de aangewende middelen. Daarnaast blijft de overheid argwanend jegens de private sector, die wellicht ook zonder haar financiële ondersteuning het project zou hebben kunnen uitvoeren. De financiële onderhandelingen lijken dikwijls op een nulsom uit te lopen, waarbij de doelstelling, het bereiken van synergie- en afstemmingsvoordelen, uit het oog verloren wordt: de winst van de overheid is het verlies van ondernemingen en omgekeerd. Wie draagt het risico van het partnerschap en wie zou eventueel een *free ride* kunnen krijgen? Uitkomst van dit dilemma: beide partijen wachten af en het partnerschap komt er nooit.

Kosten-batenverdeling en optimale investeringen

Innovatie is een ander terrein waarop de belangen van samenleving en individuele ondernemingen uiteen kunnen lopen, maar toch ook complementair zijn. Fundamenteel dilemma: het gemiddeld rendement op R&D-investeringen is voor ondernemingen 20-23 procent en voor de maatschappij meer dan 50 procent (Stiglitz en Wallsten, 2000). Als gevolg hiervan investeert de private sector minder dan het optimale niveau in R&D. Ondernemingen kun-

BOTSSENDE SFEREN IN EEN ONDERHANDELINGSSAMENLEVING 63

nen niet al het maatschappelijke rendement uit hun investeringen halen – onder andere omdat de kapitaalmarkten niet optimaal op dit terrein opereren.¹ Gedeelde R&D-projecten kunnen een oplossing zijn. Maar grote problemen ontstaan zodra de vraag aan bod komt wie de kennis van gemeenschappelijke R&D-projecten ‘in bezit’ heeft. Tot voor kort patenteerden universitaire onderzoekers hun kennis nog nauwelijks, maar met het teruglopen van de publieke financiering voor het onderzoek wordt die weg steeds vaker bewandeld. Van de weeromstuit zijn ondernemers niet meer bereid om met universiteiten samen te werken, houden ze hun R&D grotendeels in huis om zelf te kunnen patenteren, en wordt er per saldo suboptimaal geïnvesteerd in de maatschappelijk meest nuttige technologieën.

Korte-Langetermijn

Milieuvraagstukken illustreren de derde dimensie van partnerschapsproblemen: de uitruil (*trade off*) tussen korte- en langetermijnbelangen. Een kortetermijnbelang voor de samenleving (bijvoorbeeld een beter milieu door strengere regulering en het opleggen van proces- en productienormen die enorme investeringskosten met zich meebrengen) kan leiden tot een slechtere concurrentiepositie van ondernemingen, waardoor de samenleving uiteindelijk de inkomstenbronnen ontbeert om verder in een milieuvriendelijker samenleving te investeren. Een kortetermijnbelang voor de onderneming (meer winst) kan echter tot dermate hoge negatieve externaliteiten leiden (milieuverontreiniging), dat die alleen maar door overheidsingrijpen (schoonmaken) kunnen worden opgelost. En dat ingrijpen kan vervolgens alleen maar gefinancierd worden door hogere belastingen voor de burgers of de ondernemingen, wat weer ten koste gaat van de toekomstige inkomensposities van de ondernemingen. De partnerschapsoplossing behelst in corporatistische landen als Nederland momenteel: sluit een convenant met de diverse belanghebbenden en kom tot vrijwillige afspraken over bijvoorbeeld de uitstoot van CO₂. De kritiek op dergelijke convenanten luidt dat partijen alleen overeenstemming met elkaar bereiken als er voor ieder op korte termijn een win-winsituatie valt te creëren. Aangezien het soms maatschappelijk beter is om op korte termijn verliezers te hebben om vervolgens op lange termijn als gehele samenleving te kunnen winnen, komt de maatschappelijk meest optimale oplossing er nooit als de (potentiële) verliezers ook aan de consensusvorming meedoen. Convenanten blijken te leiden tot compromissen op het ‘kleinste gemene veelvoud’, wat uiteindelijk suboptimaal is voor het probleem dat aangepakt moet worden.

3.3 **CONTROLE EN COÖRDINATIE: WIE REGULEERT DE MAATSCHAPPELIJKE INTERFACE**

Overheden en ondernemingen met gebrekkige legitimiteit zoeken naar middelen om effectief controle op elkaar te kunnen uitoefenen. Een oplossing daarvoor wordt steeds vaker gezocht in het oprichten van intermediaire organisaties, die toezicht uitoefenen op de eigen branche of namens de overheid (staat) of het publiek (burgerij) toezicht houden op ondernemersgedrag. Nederland kent op dat terrein een aantal oude en gerenommeerde instellingen als De Nederlandsche Bank (een naamloze vennootschap) en de Algemene Rekenkamer die al in 1814 door koning Willem I werden opgericht om onafhankelijk toezicht te houden op het financiële reilen en zeilen van banken respectievelijk de overheid. In de jaren '80 en '90 ging de terugtrekkende beweging van de overheid in Nederland vergezeld met het oprichten van een groot aantal zelfstandige bestuursorganen (ZBO's). Heel diverse overheidsorganisaties als het Loodswezen, de Arbeidsvoorziening en het Kadaster, maar ook de PTT en de NS werden verzelfstandigd. Als gevolg hiervan verminderde het aantal personeelsleden bij de centrale overheid tussen 1984 en 1995 met zeventien procent. De vele verzelfstandigingen werden echter relatief onsystematisch en willekeurig uitgevoerd, en leidden niet zelden tot aanzienlijke onduidelijkheid en onrust. In 1995 drongen ondernemersorganisaties aan op het paal en perk stellen aan de, zoals zij dat zeiden, 'concurrentievervalsende' commerciële activiteiten door semi-overheidsorganisaties. De hybride positie van deze organisaties leidde toen al tot verwarring en die verwarring is eigenlijk sindsdien niet meer opgehouden, wellicht zelfs wel versterkt.

Semi-publiek markttoezicht

Een aanzienlijk aantal toezichthouders werd ingesteld om op een van de overheid onafhankelijke manier, toezicht te kunnen uitoefenen op verschillende markten, waaronder telecommunicatie en post (OPTA), effectenhandel (STF), pensioenen en verzekeringen (Pensioen- en Verzekeringskamer, PVK), energiemarkten (Dte) en voeding (Nederlandse Voedsel Autoriteit, NVA). De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) is pas in 1998 opgericht – na lange discussies over de voor's en tegen's van 'Nederland kartelparadijs' – om meer marktwerking en economische efficiëntie te garanderen. De dadendrang van de NMa heeft tot een groot aantal spraakmakende zaken geleid, van (vermeende) prijsopdrijving op de benzinemarkt tot en met het reguleren van de leesportefeuillemarkt. De OPTA heeft daarentegen tot doel marktwerking te creëren in een sector die door een voormalige monopolist wordt gedomineerd. Dat gaat niet zonder slag of stoot. KPN heeft diverse malen geklaagd over het feit dat de OPTA nationale mededingingseisen stelt aan een onder-

BOTSSENDE SFEREN IN EEN ONDERHANDELINGSSAMENLEVING 65

neming die Europa (en zelfs de wereld) als haar 'relevante markt' beschouwt. De NMa en OPTA stonden in 2002 nog volledig onder beheer van het ministerie van Economische Zaken maar kunnen elk moment verzelfstandigd worden in de vorm van een ZBO.

Na hun instelling laaide er tussen de diverse toezichthouders een felle competentiestrijd op. Doelstellingen en taakgebieden (sectoren) overlappen elkaar deels en de economie en technologie ontwikkelen zich natuurlijk ook verder. Zo woedt er een discussie over de vraag of toezichthouders zich alleen mogen richten op bedrijfseconomisch toezicht, of dat ze ook toezichthouder worden op het gedrag van ondernemingen, waarbij de opdracht geldt consumenten te beschermen. Met name de strijd tussen de OPTA en de NMa en tussen de STE, de PVK en De Nederlandsche Bank (DNB) heeft heel wat stof doen opwaaien. Er zijn plannen om de NMa, Dte en OPTA bij elkaar te brengen in één ZBO. De taakverdeling tussen de financiële toezichthouders is inmiddels sinds maart 2002 veranderd van een sectorale naar een functionele verdeling. Zo concentreren DNB en PVK zich op zogenaamd 'prudentieel' (bedrijfseconomisch) toezicht, terwijl de taken van de STE verbreed zijn naar gedragsgeoriënteerd toezicht. De STE heeft haar naam inmiddels gewijzigd in Autoriteit Financiële Markten (AFM) – illustratief voor haar toegenomen invloed. Voor ondernemingen in de betreffende sectoren leveren dergelijke overgangperiodes enorm veel onzekerheid op. Ook als de taken verdeeld zijn, is die onzekerheid nog niet verdwenen. Het wachten is dan immers op de exacte invulling van de taken van de toezichthouders, wat weer een proces van onderhandelingen inluit.²

Het volgende probleem doemt alweer op: een internationale competentiestrijd binnen Europa en zelfs wereldwijd tussen toezichthoudende instanties. Europa werkt inmiddels aan een aantal harmonisatie-initiatieven, onder andere op het terrein van fusiecontroles en de eisen met betrekking tot jaarverslagen. Deze stap is logisch omdat de verschillen in de toezichtstelsels in individuele landen complicaties en vertragingen met zich meebrengen, met name wanneer het de controle op grensoverschrijdende ondernemingen betreft. Als gevolg van de onderhandelingen werd op 17 oktober 2001 een deel van de zwaarbevochten bevoegdheden van de NMa om fusies en overnames te toetsen, (weer) ingeperkt (FD, 29-10-2001). Er wordt daarnaast ook gediscussieerd over een Europese toezichthouder op het bankwezen, de verzekeraars en de effectenhandelaars, hetgeen alle moeizaam bereikte compromissen tussen Nederlandse toezichthouders weer op losse schroeven kan zetten. En in 2003 wordt er naar verwachting een Europese Voedsel Autoriteit opgericht die de Nederlandse Voedsel Autoriteit in de wielen zou kunnen rijden. Het probleem met internationale onderhandelingen is onder andere dat

66 REPUTATIES OP HET SPEL

spelers die in de vorige onderhandelingsronde hebben ‘verloren’, in een nieuwe ronde kunnen proberen alsnog hun gelijk te halen. Daarom wordt er in de speltheorie ook een onderscheid gemaakt tussen enkelvoudige en herhaalde spelen, omdat die twee typen spelen een totaal andere logica kennen.

Ten slotte spelen toezichhoudende instanties een rol bij de internationale concurrentiepositie van ondernemingen. Zo hebben verschillen in normalisatieregimes tussen Europa, de Verenigde Staten en Japan, bijvoorbeeld tot substantieel andere patenteringsstrategieën geleid, hetgeen weer van invloed is geweest op het concurrentievermogen van ondernemingen uit deze landen. Het Europese Octrooibureau (EOB) beperkte in juli 2002 bijvoorbeeld een omstreden octrooi met betrekking tot het kweken van menselijke en dierlijke embryo’s – zogenaamde stamcellen – na protest van enkele landen, waaronder Nederland (Vkr, 25-7-2002). Een soortgelijke discussie in de Verenigde Staten stevent vooral op andere uitkomsten af. Ethische discussies lijken derhalve ook beslecht te kunnen worden bij semi-private patenttoezichhouders.

Een ander voorbeeld van de verschillen tussen internationale toezichhouders is dat de Europese Mededingingsautoriteit tussen 2000 en 2002 soms kritischer is gebleken dan Amerikaanse antikartelvormingsinstellingen. Enkele grote fusies van Amerikaanse ondernemingen in Europa werden hierdoor gedwarsboemd, hetgeen weer aanleiding gaf tot een Amerikaans verwijt van protectionisme via mededingingsbeleid aan het adres van de Europese Unie. Over en weer beschuldigen Europa en de VS elkaar ervan ondoorringbare bastions te bouwen. Bij het ontbreken van internationale coördinatie ontstaat onvermijdelijk competentiestrijd – zeker wanneer de spelers zwaargewichten zijn.

Semi-privaat toezicht

Semi-publieke toezichhouders vullen ook organisaties aan die vanuit branches zelf zijn ingesteld en als semi-privaat kunnen worden getypeerd. Voorbeelden zijn tuchtcolleges en ordes van advocaten, artsen, tandartsen en makelaars. De effectiviteit van dergelijke interne tuchtprocedures staat, ook binnen de beroepsgroepen zelf, ter discussie. De geheimzinnigheid is groot (uitspraken worden zelden gepubliceerd), falende leden worden nauwelijks geroyeerd, de juridische status van de uitspraken is dubieus en de positie van de klant/patiënt is vaak onduidelijk.³ Gedwongen door de nieuwe maatschappelijke eis van transparantie en openheid, en geconfronteerd met burgers die steeds nadrukkelijker voor hun belangen willen opkomen, gaan steeds meer beroepsorganisaties ertoe over tuchtzaken minder intern te houden en publiekelijk verantwoording af te leggen van de resultaten.

Toezicht op het toezicht, controle op controle

De toezichthouders op de toezichthouders vormen een aparte categorie. Certificeerders en accountants zijn twee typen toezichthouders die een duidelijke functie binnen de economie hebben. De Raad voor Accreditatie in Nederland verleent aan certificeerders – bijvoorbeeld van ISO-keurmerken – een accreditatie om hun toezichthoudende rol te kunnen vervullen. Er is echter veel kritiek op de onafhankelijkheid en de daadkracht (onder andere vanwege een tekort aan personeel) van deze organisaties (*Intermediair*, 2-4-1998).

Met name het toezicht op accountants – zelf functionerend als toezichthouders van ondernemingen – is sinds het midden van de jaren '90 in het geding gekomen. Toezicht op de activiteiten door de beroepsgroep zelf – zoals nu het geval is – werkt blijkbaar niet afdoende. Daarnaast is de accountant zelf meer en meer adviseur van een onderneming geworden, waardoor de twee functies (toezicht en advies) door elkaar kunnen lopen. In veel landen behoren deze functies streng gescheiden te zijn, maar de grote accountantsadviesbureaus hebben daar moeite mee. De grootste klap voor de beroepsgroep kwam in 2001 toen bleek dat energiebedrijf Enron, met circa 65 miljoen dollar aan honoraria, een dermate grote klant van Andersen Consulting was, dat de accountants van Andersen zich niet durfden te distantiëren van aantoonbare zwendel – die nota bene geconstrueerd was door hun eigen consultants. Dit heeft tevens de discussie over de hybride status en de 'mate van ondernemerschap' van accountants nieuw leven ingeblazen, waarbij de vraag zich opdringt of een toezichthouder tegelijkertijd ondernemer kan of mag zijn.⁴ Overheden over de hele wereld denken na over strenger toezicht en zelfs over het weer in staatshanden terugbrengen van de accountantsfunctie.

Effectiviteit toezicht

Toezichthoudende organisaties zijn maatschappelijke interfaceorganisaties pur sang. Ze kunnen gezien worden als de controleorganen die toezicht houden op een van de hoeken (staat, markt of burgerij) van de samenleving in het belang van een andere hoek. Het bestaan van toezichthouders is veelal mogelijk gemaakt door wettelijke kaders, maar in de praktijk zijn deze kaders niet altijd eenduidig toepasbaar en bestaat er grote ruimte voor interpretatie en onderhandeling.

De effectiviteit van intermediairs wordt vooral bepaald door de volgende factoren.

- *De mate van onafhankelijkheid*, zowel van de politiek als van de markt. Onderzoek naar het functioneren van centrale banken laat bijvoorbeeld zien dat centrale banken hun doelstellingen van inflatiebeheersing en

68 REPUTATIES OP HET SPEL

koersstabiliteit van de nationale valuta het best behartigen als de president van de bank benoemd noch beïnvloed kan worden door de minister van Financiën. Hetzelfde is ook geconcludeerd voor Mededingingsautoriteiten en Algemene Rekenkamers: hoe onafhankelijker des te effectiever.⁵

- *Duidelijke doelstelling en de beschikbaarheid van voldoende (financiële) middelen* om de doelstelling te implementeren. Pas toen de beursfraude in de Verenigde Staten grootse vormen aannam, kreeg de Securities and Exchange Commission (SEC) extra middelen ter beschikking – waar ze al decennialang om had gevraagd.
- *Onderscheiden competenties* ten opzichte van toezichthouders met complementaire doelstellingen en verantwoordelijkheden. Onduidelijke mandaten hebben dikwijls tot een onnodige richtingenstrijd geleid, maar er ook voor gezorgd dat ondernemingen en burgers opportunistisch gedragingen vertonen, vergelijkbaar met een territoriale strijd. Technologische ontwikkelingen laten sectoren verschuiven en daarmee competentiestrijd ontstaan tussen sectorgebonden toezichthouders.
- *Internationale coördinatie* tussen dezelfde type toezichthouders. Het wordt steeds belangrijker dat intermediairs binnen een bepaalde regio hun beleid op elkaar afstemmen. Binnen de eigen regio is die coördinatie meestal wel voldoende, aangezien ondernemingen vooral daar zijn begonnen met internationaliseren. In Europa is ervoor gekozen om afstemming via het subsidiariteitsbeginsel te laten lopen (zie paragraaf 1.3); wereldwijd is eerder sprake van substitutie, wat de effectiviteit van toezicht vermindert en de onzekerheid voor ondernemingen verhoogt.
- *Erkenning legitimiteit* toezichthouder door de betrokkenen zelf. Als een toezichthouder niet door de branche wordt geaccepteerd, beperkt dit de effectiviteit van het toezicht aangezien de spelers zich waarschijnlijk weinig coöperatief zullen opstellen en zullen proberen het toezicht te ontlopen; dit gebeurde bijvoorbeeld in de relatie KPN en de OPTA.

Het aantal toezichthouders neemt nog steeds toe en de verwarring over hun status en effectiviteit zal met de toenemende internationalisering nog vergroot worden, tenzij aan bovenstaande randvoorwaarden kan worden voldaan.

3.4 VOORUITZIENDE MANAGERS VERSUS KORTZICHTIGE POLITICI?

Een belangrijk dilemma van de onderhandelingssamenleving is hoe met huidige generaties te praten over zaken die toekomstige generaties treffen. Wie is het best in staat nu al na te denken over duurzaamheidsvraagstukken? Wat

BOTSSENDE SFEREN IN EEN ONDERHANDELINGSSAMENLEVING 69

is de planningshorizon van managers, politici en NGO's eigenlijk? Volgens Rischard (2002) denken managers verder vooruit dan politici. Shell is bijvoorbeeld in de jaren tachtig al begonnen met toekomstscenario's, waarin bekeken wordt hoe de wereld er over minimaal tien jaar uit zou kunnen zien. De beroemde scenarioplanning van Shell is echter alleen geschikt voor een specifieke branche als de olie-industrie, en daarom maar voor een beperkt aantal ondernemingen toepasbaar. Aan de andere kant staat het extreme kortetermijndenken van Amerikaanse managers, die vooral naar de kwartaalresultaten kijken, aangezien die bepalend zijn voor de beurskoersen en de waarde van het eigen optiepakket. Ook de pensioenvoorzieningen zijn vaak aan de beurskoers gekoppeld. De planningshorizon van ondernemers in Europa en Japan lijkt vanouds verder in de toekomst te liggen. Beurskoersen worden iets minder belangrijk gevonden en de maatschappelijke instituties zijn ook minder antagonistisch dan in de Verenigde Staten (zie paragraaf 1.3), hetgeen een langetermijnonoriëntatie beter mogelijk maakt. De planningshorizon van managers kan soms bijzonder lang zijn, maar (kapitaal)markten kunnen inadequaat beleid op heel korte termijn afstraffen. De planningshorizon van ondernemers die niet afhankelijk zijn van de kapitaalmarkt (familiebedrijven en coöperaties, zie figuur 1.3) ligt verder, maar ook zij hebben te maken met kortetermijnfluctuaties op hun afzetmarkt die hun langetermijnplanning geheel kunnen doorkruisen.

Politici hebben over het algemeen een planningshorizon die niet verder reikt dan de volgende verkiezingen – meestal vier jaar later. In Japan is de planningshorizon zelfs korter. De premier wordt slechts voor een periode van twee jaar aangesteld, hetgeen de staat vrij zwak maakt. De aanstellingstermijn van politici vormt een probleem bij het realiseren van publiek-private partnerschappen (zie paragraaf 3.2), aangezien de planning en realisering van dergelijke projecten de vier jaar vaak ver overschrijden. Volgens een onderzoek van outplacementbureau Drake Beam Morin (DBM) blijkt de gemiddelde aanstellingsduur van CEO's van grote beursgenoteerde ondernemingen in 2002 overigens rond de drie jaar te liggen – en is zij dalende –, waardoor politici per saldo in de praktijk langer verantwoordelijkheid dragen dan de ondernemingsleiding.⁶ In de praktijk voert daarnaast de informele macht achter de politici (zie paragraaf 1.1) vaak de onderhandelingen namens de overheid, zeker in de internationale arena. De planningshorizon van ambtenaren is langer dan die van de politici die ze dienen. Aan de ene kant maakt dit hen ongrijpbaarder, aan de andere kant ontkracht het de stelling dat ondernemers beter in staat zijn langeretermijnbelangen te behartigen dan politici. Politici opereren op de kiezersmarkt en omdat verkiezingen, normaal gesproken,

70 REPUTATIES OP HET SPEL

slechts eens in de twee (in Japan) tot vier jaar plaatsvinden, werkt het afstraffingsmechanisme van de kiezersmarkt over het algemeen langzamer dan dat van de ondernemingsmarkt.

De planningshorizon van NGO's lijkt, ten slotte, langer dan die van ondernemers en politici. Niet alleen richten veel NGO's zich explicieter op langeretermijnvraagstukken – bijvoorbeeld milieu –, bestuurders van de grote NGO's zitten bovendien vaak langer op hun plaats. Hierdoor lijken deze organisaties een grotere continuïteit te hebben. Hoe dit exact werkt vergt nader onderzoek. NGO's opereren op de 'markt' van leden en donateurs. Bij een beschaamd vertrouwen kunnen de leden het beleid van de leiding van een NGO afstraffen door weg te blijven of weg te gaan – donatie terugtrekken of lidmaatschap opzeggen. Dit correctiemechanisme werkt over het algemeen trager dan dat van de ondernemingsmarkt, maar sneller dan dat van de kiezersmarkt.⁷

3.5 INTERNATIONAAL: SPEELVELD VOOR SINGLE-ISSUE-BEWEGINGEN

Binnen nationale grenzen bestaan er wetten die de onderhandelingsamenleving aan banden leggen, en instellingen die als scheidsrechter bij conflicten kunnen optreden. In de internationale arena is dat veel minder het geval. Het internationale volkenrecht levert de spelregels voor een meer rudimentair rechtssysteem, met voor onderhandelaars eigenlijk alleen maar een aantal grondprincipes en gedragslijnen. Volkenrecht is onderhandelaarsrecht, waarbij zelfs het 'recht' van de sterkste kan gelden. Ondernemers en overheden verwijten vele van de meer dan 30.000 internationale NGO's dat zij overwegend als *single-issue*-bewegingen (kunnen) opereren, en daarmee de complexiteit en samenhang van internationale vraagstukken bewust negeren of zelfs geweld aandoen. Dit beperkt hun legitimiteit (zie paragraaf 3.1). Niet alleen NGO's maken zich echter 'schuldig' aan dit verwijt; in de internationale arena gaat het in principe ook op voor de belangrijkste spelers van zowel de markt als de staat.

Markt

In de markt treden de 60.000 multinationals als *single-issue*-spelers op die, in principe, alleen geloofwaardig kunnen opkomen voor hun eigen ondernemingsbelangen. Er is hierbij nauwelijks sprake van democratische controle. Nationaal kunnen vakbonden en ondernemingsraden nog controle en sturing uitoefenen, internationaal verdwijnt georganiseerde inspraak snel. Er is slechts een kleine club internationaal opererende ondernemingen – zoals Volkswagen – die een Wereld Ondernemings Raad hebben. Deze wereldwijde onderne-

BOTSSENDE SFEREN IN EEN ONDERHANDELINGSSAMENLEVING 71

mingsraden komen echter slechts sporadisch bij elkaar. Bovendien zijn ze over het algemeen slecht geïnformeerd.

Staat

De belangrijkste internationale spelers die voor het functioneren van de internationale economie van belang zijn en die multilateraal opereren, zijn de Wereld Handels Organisatie (wto), het Internationale Monetaire Fonds (IMF) en de Wereldbank. De wto treedt expliciet op als een *single-issue*-speler, met als doel het creëren van meer vrijhandel. Hierin wordt de organisatie niet democratisch gecontroleerd. De arbitrageprocedure van de wto maakt het vanaf 1995 mogelijk dat nationale wetgeving of beleid door een multilaterale organisatie wordt afgekeurd. ngo's laten niet na om met name dit arbitrageaspect van de wto te bekritisieren. Overheden die bijvoorbeeld strengere milieueisen ten behoeve van hun eigen burgerij opleggen aan ondernemingen, lopen het risico door de wto op de vingers getikt te worden vanwege 'marktversturende' activiteiten.

Het IMF stelt zich in de praktijk meestal ook op als een *single-issue*-organisatie die zich hoofdzakelijk bezighoudt met kapitaalbelangen. De machtsverhouding binnen het IMF is daarbij verdeeld naar rato van financiële inleg van de verschillende staten in de organisatie. In de praktijk betekent dit, dat met name de Verenigde Staten, en in mindere mate de andere grote industrielanden, bepalen wat er gebeurt. Acht landen vertegenwoordigen 48 procent van de stemmen in het IMF (UNDP, 2000). Het IMF heeft als *single-issue*-organisatie vooral de kapitaalbelangen van de oeso-landen op het oog.

De lidstaten van de Wereldbank hebben ook invloed naar rato van hun financiële inbreng – dezelfde acht landen hebben 46 procent van de stemmen – maar de Wereldbank is vanwege haar ontwikkelingsdoelstelling minder beperkt in haar oriëntatie. Een andere invloedrijke multilaterale organisatie, de Veiligheidsraad van de Verenigde Naties, is uitsluitend gericht op het issue vrede en veiligheid. De vijf grote atoommachten (VS, China, Frankrijk, Engeland en Rusland) hebben een vetorecht. Naarmate multilaterale organisaties een breder mandaat hebben en de lidstaten evenredig stemrecht hebben, op basis van het principe *one country one vote*, worden ze minder *single-issue*-gericht, maar ook machtelozer.

Internationaal is er dus het meest sprake van een onderhandelingsamenleving, met sterk antagonistische verhoudingen en bijzonder weinig goed geplaatste toezichthouders of overheden met wettelijke bevoegdheden die botsingen tussen de verschillende sferen in goede banen kunnen leiden. Mondjesmaat treden dwarsverbindingen op: ondernemingen sponsoren bij-

voorbeeld van tijd tot tijd instellingen van de Verenigde Naties. Daarnaast nemen vertegenwoordigers van ondernemingen deel aan niet onbelangrijke be- raadslagingen in Internationale Standaards Organisaties (ISO) of in sectoraal overleg zoals bij de Internationale Telecommunicatie Unie (ITU).

3.6 CONCLUSIE: DE UITDAGINGEN VAN MAATSCHAPPELIJK INTERFACEMANAGEMENT

De drie hoofdstukken van deel 1 hebben de maatschappelijke dynamiek uit de jaren '90 in kaart gebracht. Vermeende trends – zoals een terugtrekende over- heid – blijken in de praktijk aanmerkelijk complexer. De drie belangrijkste sfe- ren van de samenleving (markt, staat en burgerij) lijken daarentegen in toene- mende mate te botsen. Elke sfeer wordt immers gekenmerkt door eigen rationaliteit, logica, ideologieën, culturen en normstellingen. En ook de onze- kerheid neemt toe. Het blijkt niet eenvoudig uitspraken te doen over wat de beste maatschappelijke arrangementen kunnen zijn, zonder het risico te lopen als ideoloog ontmaskerd of bestempeld te worden. *Best practices* zijn moeilijk te identificeren als men mikt op een concurrerende en bloeiende economie, maar nog moeilijker als men tegelijkertijd mikt op een duurzame economie.

Ondernemingen die in het speelveld van maatschappelijke actoren een posi- tie willen innemen, zullen rekening moeten houden met ten minste vijf in- terfaces:

- *Lokaal – nationaal – internationaal* Wanneer ondernemingen internatio- naliseren zullen ze enerzijds lossier komen te staan van de nationale con- text waarbinnen ze normaliter opereren, anderzijds zal het belang van een goede relatie met hun lokale omgeving(en) ook toenemen als gevolg van uitbestedingsrelaties en de benutting van (lokaal) sociaal kapitaal. Hoe moet je hiermee omgaan?
- *Publiek – privaat* Het ontbreken van een adequate publieke infrastructuur bij innovatie, onderwijs, zorg en vervoer leidt ook tot suboptimale uit- komsten en concurrentienadelen voor ondernemingen. Een onderneming die opereert in een land met een overheid die veel investeert in publieke infrastructuur, kan op korte termijn een aanzienlijk concurrentievoordeel hebben. Wat is echter een optimale verdeling van de kosten en baten tussen ondernemingen, overheden en de burgerij? Is zelfregulering zon- der wetten daarbij effectief?
- *Profit – non-profit* Technologische en economische ontwikkelingen blij- ken nauwelijks denkbaar zonder een non-profitsector en de inzet en in- spanningen van haar vrijwilligers. Tot op welke hoogte is een economie gebaat bij een (grote) informele sector?

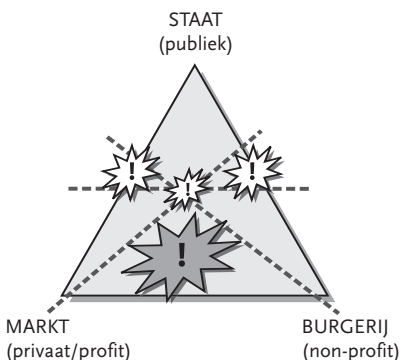
BOTSSENDE SFEREN IN EEN ONDERHANDELINGSSAMENLEVING 73

- *Technologie – samenleving* De hybridisering van technologieën (genomics, nanotechnologie, bio-informatica), het overlappen van voorheen gescheiden sectoren (*life sciences*) en het integreren van productiesystemen leiden tot evenzovele maatschappelijke interface-uitdagingen voor de onderneming. Technologisch haalbare innovaties hoeven maatschappelijk nog niet wenselijk te zijn, denk daarbij aan genetische modificatie of het klonen. Omgekeerd hoeft de maatschappelijke wenselijkheid van een innovatietechnologie nog niet haalbaar te zijn. Hoe die twee kanten van de medaille aan elkaar te koppelen?
- *Operationeel – visionair* Maatschappelijke ontwikkelingen vergen dat ondernemers kritisch nadenken over hun technologieën, de sector en de locatie waar men opereert. Dit vereist de herintroductie van discussies over ondernemersvisie en leiderschap. Farmaceutische ondernemers realiseerden zich bijvoorbeeld dat zij meer ‘zorgverleners’ zouden willen zijn dan ‘pillendraaiers’ met uitsluitend winstoogmerk, en keren daarmee weer terug naar de visie van de oorspronkelijke oprichters. In hoeverre zijn operationele eisen voor de korte termijn en strategische toekomstvisies voor de lange termijn met elkaar te verzoenen?

De oprukkende markt en burgerij en de pogingen van overheden (staat) om zich terug te trekken, leiden tot grotere en kleinere spanningsvelden op deze vijf interfaceterreinen. Figuur 3.1 illustreert de maatschappelijke ‘territoria’ waarop zich momenteel de belangrijkste maatschappelijk interfaceconflicten afspelen.

De grootte van de sterren vormt een indicatie van de intensiteit van het maatschappelijk interfaceconflict. Met name de burgerij en de markt bewegen zich momenteel het sterkst op elkaars traditionele territorium – daarbij

Figuur 3.1 *Conflicthaarden van interfacemanagement*



onder andere ondersteund door technologische ontwikkelingen. Een terugtrekbeweging levert andere – ogenschijnlijk iets minder intense – interfaceconflicten op. Er ontvouwen zich nu vier institutionele conflict-haarden waarbij fundamentele keuzes gemaakt moeten worden over de organisatie van de samenleving: tussen staat en markt (privaat/publiek), tussen markt en burgerij (profit/ non-profit), tussen staat en burgerij (staat/non-pro-

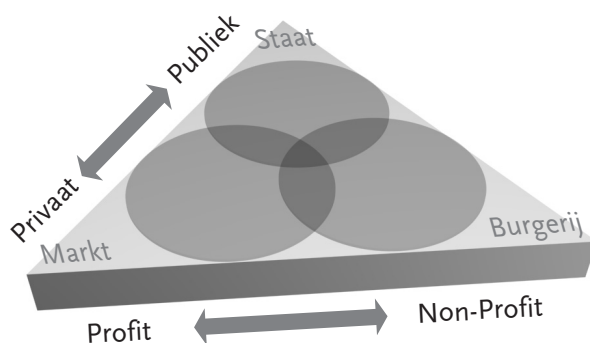
74 REPUTATIES OP HET SPEL

fit) en in het centrum, op het grensvlak van alle sferen.

Vanuit marktgerichte ondernemingen zijn daarom twee maatschappelijke interfaces allesoverheersend: *privaat/publiek* en *profit/non-profit* (figuur 3.2). Langs deze lijnen spelen zich, met name voor ondernemingen, grote herverdelings- en legitimiteitsvraagstukken af.

Langs deze scheidslijnen spelen zich ook grotendeels de technologische en internationale conflicten af. In deel II wordt het idee van maatschappelijk verantwoord ondernemen vanuit het perspectief van ondernemingen verder uitgewerkt. Daarbij zullen deze twee interfaces centraal (moeten) staan. Ondernemingen worden geconfronteerd met een toenemend aantal veeleisende en kritische *stakeholders*, uiteenlopende maatschappelijke verwachtingen en belangen, en dus met meer maatschappelijke 'issues' dan ooit tevoren. Steeds meer partijen worden beïnvloed door en hebben belang bij het handelen van ondernemingen. Het zijn deze *stakeholders* die deelnemen in het reputatiemechanisme, omdat ze de reputatie van ondernemingen bepalen (zie paragraaf 4.5). Bovendien komen ondernemingen steeds vaker op de radar van maatschappelijke groeperingen te staan. NGO's richten hun pijlen steeds vaker op de markt. Het grootste territoriumconflict doet zich daarbij voor op de *profit/non-profit* interface. Dat uit zich specifiek in conflicten tussen ondernemingen – als vertegenwoordigers van de markt – en vertegenwoordigers van de burgerij. Inzet van het conflict: de reputatie van ondernemingen.

Figuur 3.2 *Maatschappelijk interfacemanagement voor ondernemingen*



DEEL II

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN, PRINCIPES VAN INTERFACEMANAGEMENT EN REPUTATIE

IS ‘THE BUSINESS OF BUSINESS, BUSINESS’...?

Volgens Milton Friedman, de grootvader van het monetarisme, heeft een onderneming eigenlijk maar één verantwoordelijkheid: ‘to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception and fraud’ (Friedman, 1962). Kernachtiger geformuleerd: ‘the business of business is business’ (ibid). Een ondernemer is slechts maatschappelijke verantwoording schuldig aan de aandeelhouders en moet zoveel mogelijk winst proberen te maken. Elke andere invulling van de primaire ondernemersverantwoordelijkheid leidt tot niet-rationeel handelen, marktverstoringen, een niet optimaal werken van markten en daardoor uiteindelijk tot welvaartsverlies voor de samenleving. Friedman zou de huidige aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen niet alleen ‘soft’ vinden, maar ook verkeerd. Ondernemers moeten niet over de grenzen van hun kerncompetenties heen willen managen, de last voor een betere wereld rust niet op de schouders van ondernemingen. Volgens de econoom en Nobelprijswinnaar is het zelfs ‘subversief’ als een onderneming zich bezighoudt met ‘andere sociale verantwoordelijkheden’ (Vik, 3-9-2002). Men dient de markt en haar deelnemers gewoon hun werk te laten doen.

Een probleem bij deze fundamentalistische neoklassieke stellingname – zie het vorige deel – is dat het aantal ondernemingen dat puur volgens marktprincipes werkt bijzonder klein is. Hybride organisaties zouden een belangrijk deel van hun *unique selling point* verliezen als ze zouden meegaan met Friedmans principe. Er blijken factoren te zijn die marktfalen veroorzaken, waardoor effectief ondernemen zonder maatschappelijke regels (instituties) ondenkbaar is, en die tevens het risico in zich dragen dat er een onderinvestering optreedt in maatschappelijk nuttige goederen, diensten en infrastructuur. Dat laatste beperkt uiteindelijk weer de mogelijkheden tot winstmaximalisatie voor een grote groep ondernemingen. Sociaal en institutioneel kapitaal blijken in de praktijk net zo belangrijk te zijn als de traditionele pro-

76 REPUTATIES OP HET SPEL

ductiefactoren – mensen, grondstoffen en machines –, waar de neoklassieke benadering vooral rekening mee houdt. Ten slotte blijken ‘softe’ factoren ook voor puur marktgerichte ondernemingen van toenemend belang te zijn: consumentenvertrouwen, reputatie, betrouwbaarheid en ondernemersgeest (innovativiteit, idealen) spelen een belangrijke rol bij het al dan niet behalen van beoogde winsten. De neoklassieke school ruimt weinig plaats in voor het belang van ondernemerschap, de ondernemersidealen en de inzet waarmee een product op de markt gezet kan worden. Een ondernemer die in de perceptie van de klanten of overheden iets ‘fout’ doet of zich niet ‘netjes’ gedraagt, kan sinds het begin van de jaren '90 winstmaximalisatie wel vergeten. Het is derhalve zaak om vast te stellen wanneer de verwachtingen tussen burgerij, overheid (staat) en ondernemingen (markt) uit elkaar gaan lopen, zodat daar op tijd een adequate houding in kan worden bepaald.¹ De verwachtingen ten aanzien van het gedrag van ondernemingen op ecologisch en sociaal gebied nemen in elk geval toe. De rol van de onderneming in een samenleving is aan verandering onderhevig. Haar wordt, al dan niet terecht, een rolverbreiding toebedeeld. Dit is het werkterrein van reputatiemanagement, issuesmanagement en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In deel II wordt voortgebouwd op de niet-ideale situatie van de echte wereld zoals die in deel I werd geanalyseerd – inclusief ondernemers, belangenconflicten, slecht functionerende en rivaliserende instituties, hoger gestemde verwachtingen van burgers en informatieasymmetrieën. Hoe kan een ondernemer binnen deze dynamische en veranderende omgeving toch een maatschappelijk verantwoorde richting inslaan? Daarbij komen drie componenten aan bod: issues van maatschappelijk verantwoord ondernemen en hoe hier *in principe* effectief mee om te gaan (hoofdstuk 4); principes van maatschappelijk interfacemanagement teneinde *in de praktijk* met mvo om te kunnen gaan: welke praktische problemen kennen ondernemingen bij de disciplineren ten behoeve van mvo – bij het maken en implementeren van gedragscodes, verslaggeving en de introductie van keurmerken (hoofdstuk 5); en het reputatiemechanisme: in hoeverre kan reputatie een effectieve correctie betekenen als ondernemingen niet maatschappelijk verantwoord bezig zijn (hoofdstuk 6).

4

De (issue-)levenscyclus van maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het idee van maatschappelijk verantwoord ondernemen en van ondernemingen die verder dan hun directe bedrijfsgrenzen opereren, is zo oud als het kapitalisme. De doorstartfase van de industriële revolutie ging na 1880 gepaard met de opkomst van massaproductie voor massamarkten in grote staal- en chemiefabrieken, naast opkomende elektrificatie van de samenleving. De derde Kondratieff van economische en technologische ontwikkeling vereiste geheel andere maatschappelijke arrangementen en zette bestaande netwerken als familie, Kerk en buurt onder grote druk. Grootschalige migratie naar steden veroorzaakte toen vergelijkbare onzekerheden als heden ten dage – nu veroorzaakt door de opstart van de vijfde Kondratieff (zie hoofdstuk 2). Het maakte nieuwe sociale structuren noodzakelijk op het scheidsvlak van markt en burgerij. De overheid hield over het algemeen vast aan de rol van nachtwaker en was nog niet toe aan grootscheeps ingrijpen.

De net opkomende verenigingen van arbeiders voorzagen ten dele in voorzieningen als een ziekenkas of een weduwe- en pensioenfonds (Bruggeman en Camijn, 1999: 18). Daarnaast werd het verlies aan sociale cohesie ook opgevangen door zieken- en spaarfondsen van de fabrikanten zelf. In Nederland waren de directies van Philips en de scheepswerf RDM bijvoorbeeld al een eeuw geleden zeer actief in de sociale woningbouw. Jacques van Marken van De Gist- en Spiritusfabriek (Gist-Brocades, tegenwoordig opgenomen in DSM) – een van de aartsvaders van de Nederlandse industrie (cf. Wennekes, 1993) – zette zich in voor de sociale woningbouw en liet in Delft een heel stadsdeel voor de eigen werknemers verrijzen. Hij zette er een kleuterschool, een ambachtsschool, een bibliotheek en winkels neer. Hij ontkende niet dat achter de initiatieven enig eigenbelang stak: ‘Zou de patroon, die de rechten van den werkmán vergeet, zijn eigenbelang wel begrijpen? Hij is even dwaas als wanneer hij de stoomkraan zijner machine afsloot om kolen te besparen’ (*Vragen des Tijds*, 1875, in: SER, 2000a: 21). Over de hele wereld werden gelijkwaardige initiatieven ontplooid door industriëlen als Siemens, Krupp, Edison, Carnegie en de gebroeders Lever met vrijwel gelijklopende motieven: angst voor ar-

beidsonrust en radicalisering; het buiten de poorten houden van opkomende vakbonden; plichtsbesef van de ondernemer uit godsdienstige overtuiging; het aantrekken van arbeidskrachten van het platteland en het gebruik van de initiatieven voor reclameredenen (ibid: 21).

De initiatieven kwamen niet zozeer voort uit wettelijke verplichting, als wel uit welgemeend eigenbelang én de wens om stringente wetgeving te voorkomen. Onderzoek van een parlementaire commissie naar de arbeidsomstandigheden in fabrieken aan het einde van de 19de eeuw, bracht bijvoorbeeld de noodzaak van verregaande sociale wetgeving aan het licht. Dit resulteerde in 1901 in de Ongevallenwet. Tegen een eerder ontwerp van deze wet was protest aangetekend door 'sociale' ondernemers als Van Marken en Stork. Zij protesteerden niet tegen een ongevallenverzekering voor arbeiders – zij hadden er immers al een voor eigen werknemers –, maar tegen een van bovenaf opgelegde verplichting. Zelfs meer dan honderd jaar geleden stond derhalve de rol van de overheid aangaande mvo al ter discussie. Uit dit type protest ontstond in 1899 de eerste werkgeversorganisatie (de Vereeniging van Nederlandsche Werkgevers).

Na 1990 heeft het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen een nieuwe lading gekregen. Het paternalisme van de 19de eeuw maakt plaats voor een invulling waarbij grote groepen belanghebbenden in de samenleving (stakeholders) betrokken zijn (paragraaf 4.1). Daarnaast krijgt het containerbegrip meer reliëf en invulling doordat groepen specifieke onderwerpen uitkiezen om mvo verder in te vullen, c.q. te testen hoever ondernemingen en/of overheden willen gaan. Dit is het gebied van het zogenaamde 'issuesmanagement' waarin wordt onderhandeld over oude en nieuwe issues als kinderarbeid en zakendoen in landen met dubieuze regimes (paragraaf 4.2). Het reputatiebedreigende maatschappelijk onbehagen belandt op het palet van de ondernemingsagenda, en het managen van het issue is het antwoord. In het verleden werd issuesmanagement vooral gezien als crisismanagement (paragraaf 4.3), maar dit is hoe langer hoe minder het geval. Maatschappelijk verantwoord ondernemen krijgt een steeds specifiekere en meer pro-actieve invulling (paragraaf 4.4), afhankelijk van met welke belanghebbenden of stakeholders wordt onderhandeld (paragraaf 4.5) en welke issuecyclus wordt doorlopen als gevolg van deze interactie (paragraaf 4.6).

In dit hoofdstuk volgt een inventarisatie van de meeste relevante issues van maatschappelijk verantwoord ondernemen en wordt geschetst hoe ondernemingen hier *in principe* (via de stappen van issue- en stakeholdermanagement) mee kunnen omgaan. Daarbij worden vier strategieën onderscheiden: inactief, reactief, actief en pro/interactief (paragraaf 4.7).

De uit deze strategieën voortvloeiende uitdagingen voor maatschappelijk

DE (ISSUE-)LEVENSCYCLUS VAN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN 79

interfacemanagement als meest veelomvattende en inter/pro-actieve strategie van mvo vormen de conclusie van dit hoofdstuk.

4.1 MODERN MVO ALS DUURZAAMHEIDSVRAAG

Wat momenteel wordt aangeduid als maatschappelijk verantwoord ondernemen, omvat feitelijk een containerbegrip met een lange aanloopperiode (cf. Kolk, 2000: 12). Het begrip kreeg een nieuwe lading onder invloed van de door de Verenigde Naties ingestelde *World Commission on Environment and Development* – ook wel de commissie-Brundtland genoemd, naar haar voorzitter. Deze commissie definieerde in de jaren tachtig duurzaam ondernemen als de ontwikkeling die voldoet aan de behoeften van de huidige generatie zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties om hun behoeften te bevredigen (negatief) te beïnvloeden (Brundtland, 1987). In het Angelsaksische debat wordt mvo meestal aangeduid met de afkorting CSR (Corporate Social Responsibility). ‘Corporate Social Responsibility is not the “do-gooding” version to which so many business voices object; it is a broad, integrated, strategic view of business’s vital roles and responsibilities in every society and in the global environment’ (Wartick en Wood, 1999). De Sociaal Economische Raad in Nederland (SER, 2000a) heeft het over ‘verantwoord ondernemerschap’ als een onderneming in de maatschappij een zichtbare rol op zich neemt die verder gaat dan de core business en datgene waartoe de wet haar verplicht (cf. McWilliams, 2001: 117). Bovendien dienen mvo-initiatieven gericht te zijn op het creëren van toegevoegde sociale en ecologische waarde voor onderneming én maatschappij.

Het principe van CSR gaat verder terug dan de jaren '80. Het grijpt terug op het beginsel dat andermans belangen beperkingen opleggen aan de mogelijkheden om onbepaald de eigen belangen na te streven (Groesbeek, 2001: 230). Deze denkwijze voor het economisch handelen is al te vinden in de *Second Treatise of Government* uit 1690 van de wijsgeer en staatsman John Locke. Hij stelde onder meer dat eenieder het recht heeft zich het land en de vruchten van de arbeid toe te eigenen, als er tenminste voldoende van gelijke kwaliteit overblijft voor anderen (ook in de toekomst). Dit komt sterk overeen met de duurzaamheidsdefinitie van Brundtland (1987).

Het fundament van mvo stoelt daarmee op twee principes: het *charity*-principe en het *steward*-principe. Het *charity*-principe behelst het idee dat voorrechte personen het opnemen voor de minderbedeelden. Het *steward*-principe gaat uit van de verantwoording en het vertrouwen die managers van belanghebbenden krijgen om de belangen van maatschappij en belanghebbenden mee te nemen in bedrijfsbeslissingen (Frederick et al., 1993: 35). In alle definities is de onderliggende gedachte dezelfde: bedrijven zouden

naast het scheppen van winst (*profit*) óók verantwoording op sociaal-ethische en ecologische terreinen (*people* en *planet*) moeten nemen én afleggen tegenover stakeholders in de maatschappij. Bovendien draait het om initiatieven die verder gaan dan de wet verplicht of waarin de wet voorziet en die economische welvaart, sociaal welzijn en ecologische kwaliteit bevorderen (Graafland, 2001; SER, 2000a; Foudraine-Kranenburg en Van der Loeff, 2000; Pride en Ferrel, 1997).

In de praktijk en in navolging van het invloedrijke werk van Elkington (1999), worden bij specificeringen van mvo meestal drie dimensies onderscheiden, de zogenaamde *Triple-P Bottom Line* (Kaptein en Wempe, 2002; Hummels en Paape, 2000; Shell, 2001) van *profit*, *people* en *planet*:

Profit

De economische en private dimensie omvat de verantwoording voor het voortbrengen van producten en diensten door het scheppen van werkgelegenheid en inkomstenbronnen. De financiële basis vormt de randvoorwaarde om de continuïteit van de onderneming te waarborgen én de restrictie om de dimensies *planet* en *people* vorm te geven (Graafland, 2001). In de strategieliteratuur wordt hierbij verwezen naar de term 'duurzaam/houdbaar concurrentievoordeel' die duidt op de manier waarop ondernemingen in vergelijking met andere ondernemingen in dezelfde sector zich zodanig positioneren dat zij voor langere tijd winstbronnen aanboren. Bij de economische dimensie gaat het in de mvo-praktijk niet alleen om puur financiële prestaties zoals winst en omzet via verticale integratie en/of horizontale differentiatie – zoals Friedmans dictum 'the business of business is business' impliceert – maar ook om zaken als werkgelegenheid, veiligheid, trainingen voor het personeel, investeringen in infrastructuur, sponsoring, locatiebeleid, uitbesteding, economische (spin-off-)effecten van de diensten en producten, innovatie en patenteringsstrategieën.

People

De sociaal-ethische dimensie omvat de verantwoording over sociale rechtvaardigheidskwesties, die zowel intern (eigen personeel) als extern (op de samenleving daarbuiten) kunnen zijn gericht. Thema's die hieronder vallen zijn arbeidsverhoudingen, een stimulerend sociaal beleid, ruimte voor inbreng en verantwoordelijkheid van werknemers, ruimte voor het combineren van arbeids- en zorgtaken, veilige woon-, werk- en leefomgeving, het tegengaan van gebruik van kinder- en dwangarbeid in eigen kanaal of bij toeleveranciers, het inzetten van etnische minderheden als arbeidskrachten, mensenrechten en arbeidsomstandigheden op nationaal en internationaal vlak, training en opleiding.

DE (ISSUE-)LEVENSCYCLUS VAN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN 81

Planet

De ecologische en publieke dimensie richt zich op de integratie van de zorg voor de natuurlijke leefomgeving in de bedrijfsvoering (SER, 2000b: 202). In de praktijk is aan deze dimensie de term 'duurzaam ondernemen' gekoppeld. Duurzaamheid behelst het verantwoord omgaan met het recht van huidige en toekomstige generaties op een schoon en gezond milieu. Van wezenlijk belang is het integreren van milieusparende aspecten in het ontwerp- en productieproces. Thema's die hieronder vallen zijn onder andere: het voorzorgsprincipe, ofwel iets niet doen als je niet weet wat de gevolgen en risico's zijn; 'zero-waste' en emissie; bescherming van natuurlijke hulpbronnen; milieuzorg; ketenbeheer; eco-efficiency; duurzame ontwikkeling en eco-design; dierenwelzijn en voedselzekerheid.

In hoofdstuk 1 is al gesteld dat elk van deze dimensies oorspronkelijk het primaire belang vertegenwoordigt van ondernemingen (*profit*), de burgerij (*people*) en de overheid (*planet*). Maar, zoals geschetst in hoofdstuk 3, in de onderhandelingsamenleving lopen deze sferen – terecht of ten onrechte – steeds meer door elkaar, waardoor primaire belangen en verantwoordelijkheden lang niet altijd meer parallel lopen.

4.2 NIEUWE ISSUETERREINEN: BETREDEN OP EIGEN (REPUTATIE)RISICO

Nu de verwachtingen ten aanzien van het sociale en ecologische beleid van ondernemingen toenemen, wordt er van ondernemingen verwacht dat zij initiatieven ontwikkelen op ecologisch en sociaal-ethisch gebied. Vermaatschappelijking van ondernemingsstrategieën lijkt een nieuwe norm te worden. Dit impliceert dat ondernemingen een visie moeten ontwikkelen om met die kwesties of issues om te gaan. Wat maakt een thema van maatschappelijk verantwoord/duurzaam ondernemen tot een 'issue'?

Jones en Chase (1979) zijn de grondleggers van het issuedenken. Hun definitie luidt: 'een issue is een nog niet geregelde kwestie of onderwerp dat op het punt staat geregeld te worden.' Moore (1979: 45) voegde een risico-element toe aan deze definitie: '[...] a trend or condition, internal or external, that, if continued, would have a significant impact on how a company is operated over the period of its business plan.' Ook Ansoff (1980: 133) definieert issues als risicovolle ontwikkelingen of onderwerpen die een grote impact kunnen hebben op het vermogen van de onderneming om haar doelstellingen te halen. Schoonman (1995: 16) heeft het over '[...] een hevig opblaziende kwestie, opgebouwd uit geschilpunten die aan discussie onderhevig zijn en wachten op beslechting'.

Issues zijn derhalve:

- niet-geregelde maatschappelijke onderwerpen of onbehagen die wachten op beslechting
- waarover verwachtingskloven bestaan,
- uitmondend in controverses
- die een impact op de onderneming en haar reputatie (kunnen) hebben.

Niet geregeld

Issues zijn allereerst maatschappelijke kwesties waar geen eenduidige wetgeving voor bestaat (Jones en Chase, 1979; Van Riemsdijk, 1994; Van Luijk en Schilder, 1997). Het onderwerp is nog niet onderhevig aan institutionalisering, regulering of beslechting. Zolang er over een bepaald maatschappelijk onderwerp geen morele consensus is ontstaan, zal wettelijke regelgeving achterwege blijven (Van Luijk en Schilder, 1997; Schoonman, 1995). Dit houdt in dat een controversieel onderwerp een issue blijft zolang er geen duidelijke, dwingende regels voor zijn of er consensus over bestaat. Een voorbeeld van ontbrekende dwingende wetgeving is het afzinken van de opslagtank van de Brent Spar van Shell. In de zomer van 1995 was er geen internationale wetgeving die dit afzinken verbood (hoofdstuk 12) en ook is er geen verbod op zakendoen in Birma (hoofdstuk 9, 10, 17 en 20). Er is dus onderhandelingsruimte aanwezig.

Verwachtingskloven

Issues bestaan bij de gratie van verwachtingskloven of *expectational gaps* (Wartick en Wood, 1999: 175). Verwachtingskloven ontstaan wanneer stakeholders andere verwachtingen en visies koesteren over wat het gangbare ondernemingsgedrag is en/of zou moeten zijn ten aanzien van maatschappelijke kwesties. Het gaat om het verschil tussen de feitelijke invulling (hoe iets is) en de verwachte invulling (hoe iets zou moeten zijn). Een issue biedt zodoende ruimte voor een kloof tussen zijn en behoren, tussen maatschappelijke perceptie van ondernemingsgedrag of prestaties en de maatschappelijke verwachtingen over wat dat gedrag zou moeten zijn. Deze normatieve verwachtingen zijn de objecten van ondernemingsethiek. Zij kunnen soms op gespannen voet met elkaar staan. Wartick en Mahon (1994) classificeren drie kloven:

- *Factual gap* Een kloof, twijfel of onenigheid over de feiten die aan een issue ten grondslag liggen. De discussie rond de inzet van biotechnologie door middel van genetische modificering in de voedselketen, betreft voornamelijk feitelijke onenigheid en twijfel over het nut en de juiste inschatting van de gevaren van biotechnologie.

DE (ISSUE-)LEVENSCYCLUS VAN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN 83

- *Conformance gap* Partijen zijn het wel eens over feiten, maar niet over de gevolgen voor handelen. Een onderneming beaamt de gevaren van een product, maar blijft deze toch op de markt zetten, zoals bij de tabaks- of drankindustrie; of een onderneming stelt een gedragscode op maar handelt er vervolgens niet naar.
- *Ideals gap* Er bestaat inconsistentie over de normen, waarden en idealen die meespelen. Afwegingen omtrent het wel of niet toestaan van kinderarbeid, handelen in landen met een totalitair regime of het betalen van steekpenningen zijn deels te herleiden tot verschillen in normen en waarden.

Controverse door maatschappelijk onbehagen

Controverses (Wartick en Mahon, 1994) ontstaan doordat er maatschappelijk onbehagen of twijfel bestaat over het ondernemingsgedrag, hetgeen vaak gevoed wordt door onverenigbare belangen van stakeholders en ondernemingen. Onbehagen kan ook groeien door veranderende eisen, waarden en verwachtingen van de maatschappij (Schoonman, 1995). Zo bestaan er meningsverschillen, onduidelijkheid, twijfel of onbehagen omtrent voedselveiligheid, 'beschaafde' arbeidsomstandigheden¹, leefbare versus minimumlonen, voedselkilometers, kinderarbeid en de gevolgen van biotechnologie. Bij controverses zijn altijd minstens twee morele standpunten mogelijk, waardoor er makkelijk discussie tussen proponenten en opponenten kan ontstaan. Met name de verwachtingen – en daarmee de kloven – die NGO's koesteren ten opzichte van het beleid en gedrag van ondernemingen, kunnen diep zijn en de aanleiding vormen voor grote conflicten.

Het is bij issues van belang óf, en wanneer, ze aandacht krijgen en controversieel worden. De toegenomen maatschappelijke aandacht voor mvo fungeert als een zichzelf versterkend mechanisme (Schoonman, 1995; Van Riemsdijk, 1994). Daarnaast is er als gevolg van de enorme technologische vooruitgang (hoofdstuk 3) een toegenomen noodzaak om min of meer blind te varen op de deskundigheid van talloze anonieme experts en technici, zoals installateurs en voedingsproducenten. Tegelijkertijd blijken er echter aan nieuwe technologieën ook aanzienlijke risico's verbonden te zijn die datzelfde vertrouwen weer ondermijnen. Dit scheidt een basaal gevoel van onzekerheid en onbehagen – bijna inherent verbonden aan de westerse cultuur (Tieleman et al., 1996: 25) en verder versterkt door grote institutionele veranderingen (deel 1). De maatschappij verlangt daarom betrouwbare en verifieerbare informatie. Het nieuwe sleutelwoord van de 21ste eeuw – lang niet alleen met betrekking tot discussies over mvo – luidt dan ook transparantie.

Impact op onderneming en reputatie

Een maatschappelijke kwestie wordt pas een bedrijfsspecifiek issue als het een aantoonbare impact of effect kan hebben op de onderneming en haar reputatie (Heugens, 2001; Wartick en Wood, 1999; Ansoff, 1975; Moore, 1979). Niet elk issue zal invloed hebben op elke onderneming. Zo zal een oliemaatschappij weinig met de discussie rond genetische modificatie te maken krijgen en een internetbedrijf nauwelijks iets met milieuvervuiling. Impact is van belang omdat het issues onderscheidt van non-issues (Johnson, 1983). Naast issues en non-issues bestaan er ook komkommer-issues en hetzes. Dergelijke issues worden soms gecreëerd door de media bij gebrek aan nieuws. Ze kunnen echter wel degelijk impact hebben op de onderneming en haar reputatie (Van Riemsdijk, 1994: 8). Een komkommer-issue kenmerkt zich door zijn korte levensduur en gebrek aan achterban. Of een kwestie een hetze was of een fundamenteel onbehagen in de maatschappij vertegenwoordigde, kan vaak pas achteraf geconstateerd worden.

4.3 ISSUESMANAGEMENT, CRISISMANAGEMENT?

Sinds de oorspronkelijke introductie van het begrip issuesmanagement door Jones en Chase (1979), is het begrip vooral gebruikt voor de communicatiestrategie van ondernemingen die met een (externe) crisis werden geconfronteerd. Issuesmanagement als crisismanagement. Nu de aandacht vanuit de managementhoek sterk is toegenomen, bestaan er steeds meer en steeds bredere opvattingen over de componenten van issuesmanagement (zie tabel 4.1).

Er zijn drie stromingen te onderscheiden bij issuesmanagement. Ten eerste een *outside-in*-benadering, die issues vanuit public relations en communicatie beziet en waarbij de interactie tussen externe partijen en de onderneming centraal staat (cf. Johnson, 1983). Deze stroming werd rond de jaren '90 aangevuld met een *inside-out*-perspectief, die zich richt op interne factoren die een rol spelen bij de omgang met en de interpretatie van issues (cf. Heath en Nelson, 1986). Een geïntegreerde benadering van beide perspectieven begint langzaam op te komen onder de noemer van 'strategisch issuesmanagement' (Heugens, 2001).

Centraal in de definities van beide eerste stromingen staat het dynamische proces van identificatie, evaluatie en reacties op issues die de ondernemingen significant kunnen raken (Johnson, 1983 in: Wartick and Wood, 1999: 172). Het idee leeft dat issues op zichzelf niet te managen zijn, maar dat het wel mogelijk moet zijn om onbehagen en controverses in de maatschappij te identificeren en reacties voor te bereiden. Hoe denken stakeholders over de

DE (ISSUE-)LEVENSCYCLUS VAN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN 85

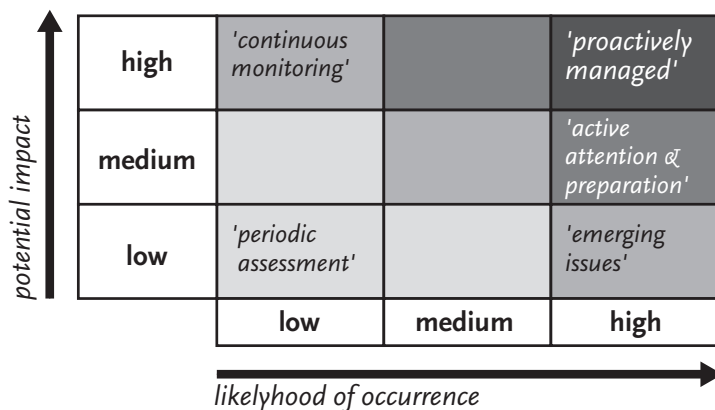
Tabel 4.1 Componenten van issuesmanagement

Public Affairs Council (1978)	<i>'[...] consists of (a) monitoring issue arena, (b) identifying important issues, (c) evaluating their impact, (d) prioritising issues, (e) creating response, and (f) implementing issue action programming.'</i>
Brown (1979)	<i>'[...] (a) issues monitoring, (b) corporate performance, and (c) issues communication.'</i>
Chase (1982)	<i>'[...] the capacity to (a) understand, (b) mobilize, (c) coordinate, and (d) direct all strategic and policy planning functions, and all public affairs skills, towards achievement of one objective: meaningful participation in creation of public policy that affects personal and institutional destiny.'</i>
Johnson (1983)	<i>'[...] the process by which the corporation can (a) identify, (b) evaluate, and (c) respond to those social and political issues which may impact significantly upon it.'</i>
Heath & Nelson (1986)	<i>'[...] an array of activities and attitudes which are designed to (a) adjust the company to the public and (b) help the public understand the complexity and requirements of the company.'</i>
Weiss (1998)	<i>'[...] (a) detect and address issues that may cause a firm and its stakeholders problems or harm, and (b) contain or solve issues that could become potentially damaging crises.'</i>
GINNEKEN (2001)	<i>'[...] alle inspanningen die gericht zijn op het (a) identificeren, het (b) systematisch monitoren en (c) analyseren van opkomende kwesties in de media en de publieke opinie, die op enigerlei wijze invloed hebben op het toekomstig functioneren van de onderneming.'</i>

issues kinderarbeid, zakendoen in dictatoriale landen en genetische manipulatie? Er dient een inschatting te worden gemaakt van de kosten die de maatschappelijke ontwikkeling met zich meebrengt en de vraag moet worden beantwoord of een mogelijke confrontatie de continuïteit of reputatie in gevaar brengt. Het identificeren van issues gebeurt door het scannen van de omgeving. De tweede stap, het evalueren, geschiedt door het indelen van issues naar de mate van impact op de reputatie en de mate van waarschijnlijkheid dat het issue uitgroeit tot een bedrijfsspecifiek issue. De indeling in een matrix (zie figuur 4.1) maakt het mogelijk aan reputatiebedreigende issues prioriteiten toe te wijzen (Steiner en Steiner, 2000: 174). Issues kunnen zodoende als bedreigend worden erkend en moeten wellicht proactief benaderd worden. Shell is een van de ondernemingen die van deze methode gebruikmaakt. Uiteraard is het noodzakelijk keuzes te maken ten aanzien van het beleid omdat niet alle mogelijke issues tegelijk behandeld kunnen worden. Bovendien komt niet elke kwestie waarmee een onderneming in relatie wordt gebracht meteen op de agenda van het management. Er moeten keuzes, afwegingen en eventueel scenario's worden gemaakt (Van der Heijden, 1996).

Zowel bij de definitie van een stakeholder (paragraaf 4.5) als van een issue wordt in beide stromingen de 'impact op de onderneming' expliciet ge-

Figuur 4.1 Issuesprioriteitenmatrix



Bron: gebaseerd op Steiner en Steiner, 2000.

noemd. Een vitale rol en doel van issuesmanagement is het vroegtijdig erkennen van het ontstaan van een verwachtingskloof en het verkleinen van die kloof, voordat het issue een negatieve impact op de onderneming en haar reputatie kan hebben (Wartick en Wood, 1999: 191). Aan de ene kant kan dit geschieden door het aanpassen van het gedrag en het beleid van de onderneming aan de normatieve verwachtingen van de maatschappij en haar stakeholders via een gedragscode (Heath en Nelson, 1986; Dowling, 2001). Aan de andere kant kan getracht worden de verwachtingen van de stakeholders en de maatschappij te beïnvloeden via het verwerven van begrip voor het gevoerde beleid (Schoonman, 1995). Een voorbeeld hiervan is het zogenaamde *issue advertising*, met als doel het creëren van begrip voor de dilemma's waar een onderneming mee worstelt. Issuesmanagement wordt zo stakeholdermanagement (zie paragraaf 4.5).

Effectiviteit van issuesmanagement

De effectiviteit van beide benaderingen hangt af van het type kloof. Een feitenkloof kan overbrugd worden met objectieve feiten. Een conformatiekloof kan alleen gedicht worden als een van de partijen haar positie aanpast, bijvoorbeeld door aanscherping van en controle op haar gedragscode. De ideële kloof is de moeilijkste kloof en kan slechts via debat, discussie en dialoog worden opgelost. Deze laatste kloof vormt veelal de basis voor mvo-gerelateerde issues. Het hanteren van een issuestrategie blijkt over het algemeen positief door te werken op de prestaties van de onderneming, ongeacht de stroming die aangehangen wordt (Heugens, 2001). Bovendien levert het hanteren van

DE (ISSUE-)LEVENSCYCLUS VAN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN 87

een doordachte issuestrategie economische, strategische en reputatievoor- delen op. Issuesmanagement is zodoende een vorm van zelfbescherming tegen het verlies aan bewegingsvrijheid als overheidsregulering wordt inge- steld. De kracht van issuesmanagement wordt gevormd door de structurele en pro-actieve capaciteit om maatschappelijk onbehagen te voorspellen en te voorkomen voordat alleen nog reactieve communicatie uitkomst kan bieden (Chase, in: Heath en Nelson, 1986).

In principe faalt issuesmanagement als een ondernemer slechts kan re- ageren op een crisis als een olieongeluk, weglopende medewerkers of een beurskrach. Een gebeurtenis is een crisis voor een onderneming op het mo- ment dat het grote gevolgen heeft voor mensen, financiële middelen, bezit of reputatie van een onderneming (Mitroff en Anagnos, 2001; O'Higgins, 2002). De onderneming heeft dan van tevoren verkeerde inschattingen gemaakt van de eigen crisisvatbaarheid. Wanneer dit vervolgens bij belangrijke stakehol- ders om dreigt te slaan in een negatieve opinie over de onderneming, dan is additioneel sprake van een reputatiecrisis (Zyglidopoulos en Phillips, 1999: 335; Steiner en Steiner, 2000). In een onzekere onderhandelingsamenleving (zie deel 1) neemt de kans op crises toe, hetgeen de effectiviteit van reactief crisismanagement nog verder inperkt.

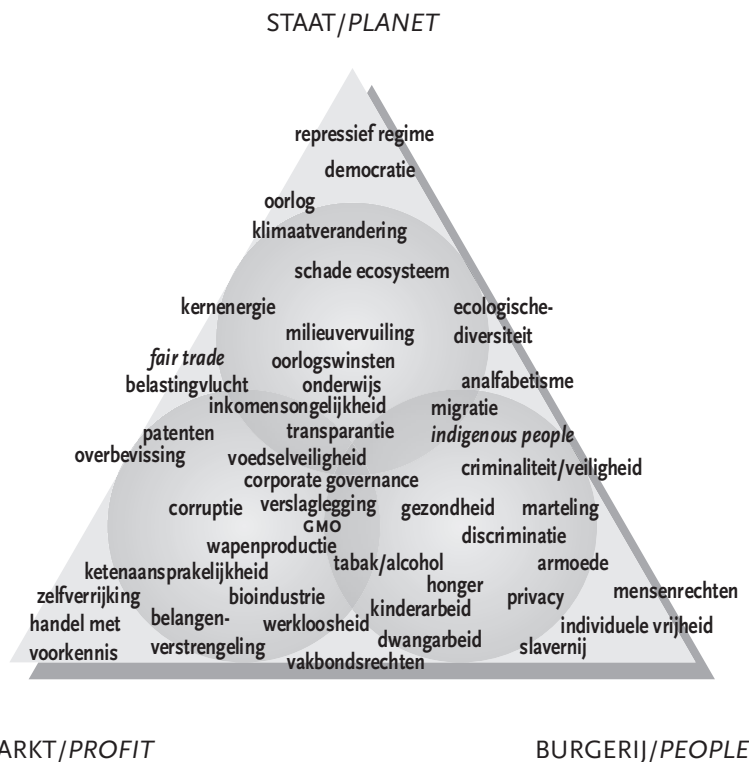
4.4 MVO-ISSUES EN HUN COMPLEXITEIT

Figuur 4.2 geeft de belangrijkste mvo-controverses van de laatste tien jaar een tentatieve plaats in de maatschappelijke driehoek. Hun plaats komt overeen met de eerder geïdentificeerde driedeling in mvo-thema's langs *people*/bur- gerij; *profit*/markt; *planet*/staat.

De positie van een issue laat ongeveer zien welke spelers uit de drie hoe- ken van de samenleving zich op het betreffende onderwerp eerstverantwoor- delijk mogen beschouwen. Veel mvo-issues (*Corporate Responsibility Issues*) raken echter de maatschappelijke interfaces tussen publiek/privaat en prof- it/non-profit. mvo-gerelateerde issues zijn vanwege het normatieve en sub- jectieve karakter dat veel (niet alle) controverses bepaalt, moeilijk te plaat- sen. mvo-issues verschillen per cultuur en samenleving. Er bestaat een aanzienlijke pluriformiteit aan normenstelsels in de wereld, net zo goed als er een groot aantal verschillende maatschappelijke arrangementen bestaan die alle economisch succesvol kunnen zijn (zie paragraaf 1.3). Normen kun- nen lokaal verschillen, en juist die internationale pluriformiteit kan in mul- tinationale ondernemingen voor behoorlijke dilemma's en risico's zorgen. Bij dergelijke ondernemingen is het spanningsveld tussen normenstelsels eer- der regel dan uitzondering (Donaldson, 1996: 47).

Hoe om te gaan met het doolhof van normenstelsels? Kunnen zogenaamde

Figuur 4.2 Positionering MVO-issues



‘hypernorms’ de uitkomst bieden? En als dat ingewikkeld blijkt te zijn, is er dan ten minste een antwoord mogelijk op de ogenschijnlijk simpele vraag wat maatschappelijk *on*verantwoord ondernemen is?

Doolhof van normenstelsels

Hoe moeten managers in het buitenland handelen als ze te maken krijgen met praktijken die hun immoreel voorkomen? Wat te doen als de ethische normen in het gastland anders liggen dan in het moederland, of als stringente milieu- en gezondheidswetgeving volledig ontbreekt? Mag een onderneming investeren in een land waar mensen- en politieke rechten worden geschonden? Moet een onderneming zich schikken in de discriminerende werkgeverspraktijken van toeleveranciers in het gastland? Is een onderneming verplicht in een land invloed op de politiek uit te oefenen teneinde minimumlonen in te stellen of te verhogen? Hierover bestaan in de praktijk twee conflicterende opvattingen: cultureel relativisme en ethisch imperialisme.

DE (ISSUE-)LEVENSCYCLUS VAN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN 89

Cultureel relativisme gaat uit van motto's als 's lands wijs, 's lands eer' en 'When in Rome, do as the Romans do'. De ethiek van de ene cultuur is niet beter of slechter dan die van de andere en elk land heeft het recht eigen normen op te stellen voor arbeidsrechten, gezondheid en veiligheid (Donaldson, 1996: 40). Een dilemma ontstaat wanneer concurrenten uit andere landen soepeler omgaan met normen en daardoor meer handel genereren. Op die manier worden bedrijfseconomische overwegingen uitgespeeld tegen maatschappelijke of morele overwegingen. 'Doen wij het niet, dan doet een ander het wel.' De relativistische benadering is ethisch blind, net als het marktmechanisme. Ze negeert de normatieve verwachtingen die de maatschappij en de stakeholders in het thuisland koesteren, hetgeen onbehagen en protest in de hand kan werken. Wat in het gastland van de onderneming werkt, waar andere gedragsnormen gelden, kan in een thuisland op weerstand stuiten. De morele verwachtingen ten aanzien van het ondernemingshandelen (markt) nemen immers toe, evenals de bereidheid om volmondig te protesteren, waarbij NGO's (burgerij) met hypernormen vooroplopen (zie hierna).

Ethisch imperialisme gaat ervan uit dat men de normen aanhoudt die in het thuisland worden gehanteerd, en die in het geval van multinationale ondernemingen niet zelden anders liggen dan in het betreffende land (Donaldson, 1996: 39; Wartick en Wood, 1999: 151). Volgens het ethisch imperialisme dienen mensen, dus ook managers, overal precies zo te handelen als zij thuis zouden doen (Donaldson, 1996: 40). Hieraan ligt het absolutisme ten grondslag, gebaseerd op de principes: er is slechts één stel waarheden, dat slechts via één stel concepten kan worden uitgedrukt en dat mondiaal hetzelfde gedrag vereist. Deze benadering botst met respect voor culturele tradities en met het idee dat ethiek geleerd wordt in de context van de eigen cultuur en ideologie. Is het maatschappelijk verantwoord dat ondernemingen hun westerse normen, waarden en ideologieën opdringen aan andere landen? Is het verantwoord dat ondernemingen gevraagd wordt uit een land te vertrekken in het geval van ideologische controverses, en daarmee duizenden werknemers op straat te zetten? Lage lonen en kinderarbeid lijken immoreel in rijke, hoogontwikkelde landen, maar zijn ontwikkelingslanden dan even immoreel als zij investeringen aantrekken en de levensstandaard verbeteren door lage lonen te accepteren en daarmee werkgelegenheid te creëren? (zie kader 4.1)

Hypernormen in een ethische vrije ruimte?

Zowel het ethisch imperialisme als het ethisch relativisme kennen hun beperkingen. Veel praktijken die in een bepaalde situatie immoreel zijn, kunnen in andere gevallen ethisch verantwoord zijn. Dat is wat Donaldson en Dunfee (1999) de ethische vrije ruimte, de *moral free space*, noemen. In deze

90 REPUTATIES OP HET SPEL

Kader 4.1

**Complex mvo-issue 1:
kinderarbeid**

Kinderarbeid was vóór de kindwet van Van Houten, 130 jaar geleden, in Nederland nog moreel aanvaard. Naar schatting zijn er momenteel 250 miljoen kinderen onder de vijftien jaar die op straat, in werkplaatsen en plantages geld voor henzelf en hun familie verdienen (FD, 26-2-2002). Het fenomeen is heden ten dage uiterst controversieel: kinderen horen niet in mijnen of *sweatshops* maar in scholen. Het economisch argument heeft plaatsgemaakt voor een (westers) moreel argument: het is in strijd met de menselijke waardigheid. Het is echter de diversiteit aan normenstelsels die internationaal opererende ondernemingen voor dilemma's stelt (Kolk en Van Tulder, 2002). In westerse landen is er een algemene norm gegroeid dat kinderen naar school moeten en niet in een werkplaats horen. Dwingende wetgeving is in het internationaal speelveld evenwel niet voorhanden. Wie bepaalt wat kindarbeid precies is en wat niet? Veel westerse ondernemingen hebben een strikte clausule opgenomen in hun gedragscode, maar dat heeft er ook toe geleid dat kinderen ontslagen werden en vervolgens in de prostitutie of op straat belandden (Schwartz en Gibb, 1999: 144). Het voorkomen van kindarbeid wordt als een universele ethische waarde (*hypernorm*) gebracht met een zwaar moreel gewicht: ieder kind heeft het recht om naar school te gaan. Universele waarden worden boven de cultuur geplaatst, ongeacht of er bijvoorbeeld een economische noodzaak is voor kindarbeid. In de praktijk blijken echter ook protectionistische motieven mee te spelen: de sector wordt bedreigd door goedkopere importen en plotseling doemt het issue kindarbeid in de onderhandelingen op. Er is weinig ruimte voor een genuanceerde emancipatorische opvatting, die bijvoorbeeld stelt dat kindarbeid – gecombineerd met scholing – nastrevenswaardig zou kunnen zijn en

ruimte ontbreken eenduidige gedragsvoorschriften en wetgeving. Ethisch verantwoord is niet meteen ook maatschappelijk verantwoord. In de ethische vrije ruimte kan ieder individu, iedere stakeholder en iedere onderneming een standpunt innemen. Of men een bepaald standpunt ook mag innemen, zal worden beoordeeld door maatschappelijke stakeholders en de publieke opinie. Donaldson (1996) benoemt drie principes die als kompas kunnen dienen in de doolhof van normatieve benaderingen. In de eerste plaats dient er respect te zijn voor menselijke kernwaarden, of *hypernorms*, die als *bottom line* staan voor sociaal, ecologisch en ethisch ondernemingsgedrag. Ze gelden als overlappende consensus in de terminologie van de filosoof John Rawls. Het gaat hier om minimumnormen die mondiaal erkend worden, zoals het recht op leven, verbetering van de levensstandaard en economische vooruitgang, vrijheid van meningsuiting, waardigheid, respect voor mensenrechten en goed burgerschap. In het verlengde hiervan raadde Confucius mensen aan wederkerigheid te hantieren: 'Wat gij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet' (Donaldson, 1996: 42). Ten tweede dient men respect te hebben voor plaatselijke tradities en verschillen ten opzichte van de eigen situatie. Relatiegeschenken en steekpenningen vormen hierin een interessante kwestie (Hummels en Paape, 2000). Respect voor tradities staat echter niet gelijk aan cultureel relativisme, want sommige praktijken zijn uit den

DE (ISSUE-)LEVENSCYCLUS VAN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN 91

dat eventueel westerse ondernemingen daar een positieve rol in zouden kunnen vervullen. Aan de andere kant blijken NGO's als de FIFA – met als leden nationale voetbalorganisaties uit meer landen dan er lid zijn van de Verenigde Naties – met een voorbeeldcode meer invloed te hebben dan vooroplopende ondernemingen als Nike. Brede gedragscodes lijken effectiever dan strikte codes bij de aanpak van het kinderarbeidissue (cf. Kolk en Van Tulder, 2002; hoofdstuk 18).

Complex MVO-issue 2: omgaan met een repressief regime

De spanning tussen operationele efficiëntie en ethiek groeit in gevallen waarbij multinationale ondernemingen zich vestigen in landen met een politiek 'onrustig' klimaat. Mag een onderneming zaken doen in een land waar een repressief regime heerst, zoals in Birma of Nigeria? In landen waar, volgens westerse maatstaven, verwerpelijke regimes de scepter zwaaien, is het lastig maatschappelijk verantwoord en betrokken te handelen. Ondernemers hanteren het argument 'door onze aanwezigheid kunnen wij een voorbeeldfunctie vervullen' (*constructive engagement*). NGO's stellen daartegenover dat aanwezigheid in een land vrijwel altijd medeverantwoordelijkheid aan bestendiging van het regime inhoudt. Stel dat Shell zich volledig uit Nigeria had teruggetrokken, had het bedrijf dat Shell verving het dan automatisch beter gedaan? Wat te doen met de werknemers na het sluiten van een fabriek? Bereik je niet veel meer door te blijven en te proberen de situatie te verbeteren, ook als dat samenwerking met een repressief regime – in ieder geval voor de eigen werknemers – betekent? Volgens de ene ethische norm mag een onderneming als Shell zich niet inlaten met de politiek van een land, maar bij schendingen van mensenrechten lijkt dit wel geaccepteerd. Voor wat is de staat in het land zelf verantwoordelijk? Waar ligt de grens? (Cf. hoofdstukken 9, 10, 13, 17, 20)

boze. Bedrijven die geavanceerde technologie gebruiken in een ontwikkelingsland moeten nagaan in hoeverre deze landen het veilig gebruik hiervan kunnen garanderen. Het ongeval in een fabriek van Union Carbide in het Indiase Bhopal in 1984 is hier een voorbeeld van. Als derde principe geldt het belang van de context bij het bepalen van goed en kwaad. Het weglaten van de context maakt de veelal 'grijze' kwesties té simplistisch of zoals Einstein zei: 'De dingen moeten zo eenvoudig mogelijk worden voorgesteld, maar niet eenvoudiger' (Donaldson, 1996: 44). Uiteraard dient er bij het toepassen van de drie principes een vertaling naar het ondernemingsbeleid te geschieden. Een expliciet instrument hiervoor is de gedragscode (hoofdstuk 5).

Maatschappelijk ONverantwoord handelen?

Is het dan misschien wel mogelijk vast te stellen wat echt onverantwoord handelen is? Bouwfraude is dat in elk geval, want dat druist tegen dwingende wetgeving (Mededingingswet) in. Maar hoe maatschappelijk onverantwoord zijn eigenlijk de wapenhandel of de tabaksindustrie? Zelfs bij deze ogenschijnlijk duidelijke zaken ligt het moeilijk de onverantwoordelijkheid vast te stellen. Wapenhandel is wettelijk toegestaan en zelfs maatschappelijk verantwoord wanneer vredeshandhavers zich kunnen verdedigen in bijvoorbeeld Eritrea of Afghanistan. De wapenindustrie brengt bovendien handel op gang, leidt tot werkverschaffing, biedt

bescherming en is een middel voor vredeshandhaving. Zo ontloopt de tabaksindustrie eveneens de stempel van maatschappelijke onverantwoordelijkheid. Tabak zorgt immers voor genot, er is behoefte aan (al dan niet gecreëerd), het leidt tot handel en werkverschaffing en via de belastingen zelfs tot welvaart. Het is dus moeilijk een onbetwistbaar voorbeeld van maatschappelijk onverantwoord ondernemen te noemen (Vlk, 5-1-2001). Dit maakt het voor ondernemingen onzeker waar nu de grens ligt van behoorlijk en bedenkelijk gedrag.

4.5 **STAKEHOLDERMANAGEMENT: RELATIES MET WIE?**

Wie trekt de grens van wat verwacht mag worden en hoe dient een gebalanceerde invulling tot stand te komen bij een complex en grijs fenomeen als mvo? Wie bepaalt wanneer winst en waarden voldoende in balans zijn? Hoe ver reikt de verantwoordelijkheid van ondernemingen inzake mvo en bijbehorende issues als kinderarbeid en genetisch gemodificeerde organismen (gmo)? Wie bepaalt er mede waar private belangen eindigen en publieke belangen beginnen? Waar houdt verantwoording op? Wie bepaalt het beleid in de ethische vrije ruimte? Wie bepaalt waar de grens van onverantwoordelijkheid ligt in de grijze nevel: de markt, de staat of de burgerij? Wie bepaalt welke normen door ondernemingen in het internationale speelveld gehanteerd mogen worden? Het antwoord op deze vragen lijkt eenvoudig: het is aan ondernemingen om de grenzen te bepalen, in samenspraak en interactie met haar stakeholders. mvo als duurzaamheidsvraag is immers rekening houden met huidige en toekomstige belanghebbenden. De volgende vraag wordt dan: wie zijn de directe belanghebbenden aan wie verantwoording afgelegd dient te worden? Issuesmanagement is daarmee uiteindelijk grotendeels stakeholdermanagement geworden.

Stakeholdermanagement komt neer op het identificeren van de spelers die van belang zijn bij een issue (oftewel die spelers die van een issue... ook een echt issue kunnen maken!). Wie zijn de belangrijkste spelers, wat is de aard en de duur van de relaties en wat zijn hun belangen? Een bruikbare definitie voor stakeholder, of belanghebbende, komt van Freeman (1984: 64): '(...) any group, individual or organisation that can affect or is affected by the achievement of the corporation's objectives.' Het zijn de partijen, individuen en organisaties die invloed op het handelen kunnen hebben, en/of door het handelen van een onderneming beïnvloed kunnen worden met het oog op het behalen van haar eigen doelstellingen. Er zijn rechten en belangen mee gemoeid, *at stake*, waardoor direct of indirect een relatie met de onderneming ontstaat, gebaseerd op vertrouwen en/of transacties. Ondernemingen zijn voor het realiseren van hun doelstellingen afhankelijk van de maatschappelijke context waarbinnen zij actief zijn. Deze afhankelijkheid geldt echter ook

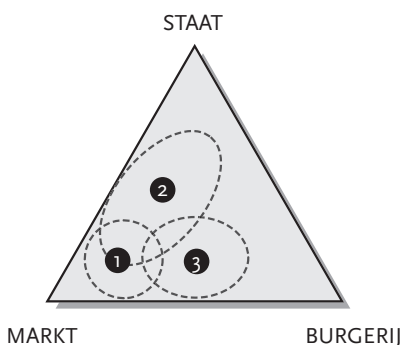
DE (ISSUE-)LEVENSCYCLUS VAN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN 93

andersom: stakeholders zijn voor de realisatie van hun eigen ambities en belangen ten dele ook afhankelijk van de onderneming (Edelman, 1964; Wartick and Wood, 1999: 98), zeker bij een toenemende 'vermarkting' van de internationale samenleving (hoofdstuk 3). De *Behaviorial theory of the firm* stelt daarbij dat elke partij in de stakeholderrelatie maximalisering van het eigen vermogen nastreeft. Een transactie is succesvol wanneer beide partijen door de transactie uiteindelijk meer vermogen verkrijgen dan de afzonderlijk geïnvesteerde waarde. Een werknemer wil salaris in ruil voor zijn arbeid of intellect, een consument wil een kwalitatief goed product in ruil voor geld. Op dezelfde wijze zullen stakeholders de onderneming haar *license to operate* verschaffen als de onderneming op een duurzame wijze welvaart creëert voor deze stakeholders. Kern van de communicatie met stakeholders vormen de argumenten en onderbouwing van de keuzes en onvermijdelijke belangenafwegingen die het management gemaakt heeft. Veelal vormen *corporate communications* (*public affairs, customer relations, internal communications en investor relations*) daarbij het instrument (Grunig, 1992; Van Riel, 2000). Het succes of het falen van een onderneming hangt steeds meer af van het succesvol communiceren met de verschillende stakeholders om tot een afstemming van de diverse belangen en verwachtingen te komen. Het blijkt daarbij van belang onderscheid te maken tussen (en binnen) groepen van 'primaire' en 'secundaire' stakeholders (Clarkson, 1995).

Primaire stakeholders

Primaire stakeholders zijn personen of groepen zonder wie de onderneming niet kan opereren en haar doelstellingen niet kan halen. Meestal worden tot de groep van primaire stakeholders werknemers, aandeelhouders, investeerders,

Figuur 4.3 *Verschillende deilverzamelingen van primaire stakeholders*



consumenten en toeleveranciers uit binnen- en buitenland gerekend. Primaire stakeholders vormen de directe achterban van een onderneming (Clarkson, 1995). Primaire stakeholders worden in de standaard bedrijfskundige typering onderverdeeld in afzet-, kapitaal- en arbeidsmarktstakeholders. In de business-sociëtyliteratuur wordt ook de overheid als een primaire stakeholder beschouwd, maar de discussie hierover is nog niet geheel uitgekristalliseerd. Probleem van deze discussie is dat veelal wordt uitgegaan van een onderneming

94 REPUTATIES OP HET SPEL

die met beide benen in de markt staat (type 1 in figuur 4.3). De relevante groep primaire stakeholders verschuift echter, afhankelijk van de positie van de onderneming in de maatschappelijke driehoek. Hybride organisaties hebben veel meer rekening te houden met niet-marktpartijen als primaire stakeholders. Opereren zij op het scheidsvlak van markt en staat (type 2), dan worden specifieke staatsinstellingen en toezichthouders van steeds groter belang, terwijl het belang van lokale gemeenschappen en/of families navenant toeneemt wanneer zij op het scheidsvlak van markt en burgerij opereren (type 3). Die lokale gemeenschappen of families worden vaak tot de secundaire stakeholders gerekend, namelijk als personen of groepen die niet direct invloed hebben op de economische activiteiten van een onderneming, maar daar wel indirect invloed op kunnen uitoefenen of erdoor worden beïnvloed.

Secundaire stakeholders

Tot de secundaire stakeholders worden over het algemeen – naast de lokale gemeenschappen en families – ook de media, vakbonden, concurrenten, analisten, publiek in het algemeen, milieuactivisten, toezichthouders, non-profitinstellingen, het milieu en toekomstige generaties gerekend. Het lijkt echter verstandiger om tot de stakeholders uitsluitend die actoren te rekenen met wie vervolgens ook onderhandeld kan worden. ‘Het milieu’ en ‘toekomstige generaties’ komen namelijk pas echt aan bod, in termen van stakeholdermanagement, als er groepen ontstaan om de belangen van het milieu en de toekomstige generaties te behartigen. Belangen die niet behartigd worden vormen wel een probleem, maar stakeholdermanagement is niet de juiste vorm om daarmee om te gaan (zie hoofdstuk 3).

De inschatting van de positie van de concurrentie als secundaire stakeholder vormt een ander interessant punt van discussie. mvo-issues kunnen een hele branche schade berokkenen. Als bij één boer mond- en klauwzeer bij runderen uitbreekt, neemt de consumptie van runderen over het algemeen af. Concurrenten kunnen in dat geval net zo goed als primaire stakeholders worden geïdentificeerd. De classificatie van (primaire/secundaire) stakeholders is derhalve afhankelijk van de positie van de kernonderneming in de maatschappelijke driehoek en van het type issue. Ondernemingen die als toeleverancier ergens in de aanbodketen en in een pure marktomgeving opereren, zullen nauwelijks directe raakvlakken hebben met maatschappelijke stakeholders. ngo's zullen hen derhalve alleen kunnen bereiken via hun belangrijkste klanten of financiële stakeholders (zie hoofdstuk 24). Ondernemingen als Unilever die geen producten onder eigen naam op de consumentenmarkt brengen, hebben eenzelfde buffer richting maatschappelijke stakeholders (hoofdstuk 22). In hoeverre primaire of secundaire stakeholders

DE (ISSUE-)LEVENSCYCLUS VAN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN 95

in de praktijk invloed kunnen uitoefenen, hangt af van de positionering van het kernbedrijf, de aard van de relaties en het issue.

Mitchell, Agle en Wood (1997) gaan deels op dit probleem in, door stakeholders nader in te delen langs drie attributen: macht, legitimiteit en urgentie. Onder macht wordt het vermogen verstaan om anderen iets te laten doen wat zij uit zichzelf nooit gedaan zouden hebben (Weber, 1947). Door deze attributen te combineren, worden verschillende typologieën van primaire en secundaire stakeholders gegenereerd, zoals slapende, dominante, definitieve, discretionaire, gevaarlijke, afhankelijke, vragende en non-stakeholders.

Expliciete en impliciete contracten

Kijken naar de aard van de stakeholderrelatie maakt nadere classificaties mogelijk. Aan de basis van de stakeholdertheorie staat het netwerk van relaties, interacties en transacties tussen de onderneming en zijn belanghebbenden. Ondernemingen hebben met stakeholders enerzijds expliciete contracten: met werknemers via arbeidscontracten, met de overheid via wetgeving en met consumenten via koopcontracten. Complete contracten omvatten alle transacties die (externe) gevolgen kunnen hebben voor de ander, waarbij onvoorziene gebeurtenissen niet aan de orde zijn. Maar complete contracten, hoe expliciet dan ook, zijn een illusie. Dergelijke contracten brengen immers zeer hoge transactiekosten met zich mee omdat de vereiste informatie ontbreekt of te duur is. Een soepel draaiende economie en samenleving zijn dan ook mede afhankelijk van impliciete contracten, die zijn gebaseerd op normen, vertrouwen, vorige transacties, afspraken en verwachtingen (Donaldson en Dunfee, 1999; Howard et al., 1998). Er bestaat tussen de stakeholders immers altijd een zekere mate van informatieasymmetrie. Bovendien beschikken mensen niet over alle informatie en zijn zij ook niet in staat die te verwerken. Ze zijn *bounded rational*. Incomplete en impliciete contracten hebben derhalve een belangrijke maatschappelijke functie. Uitwerking en/of aanscherping is vervolgens de resultante van de onderhandelingen tussen de stakeholders. Veel ondernemers zien een gedragscode als een bewust incompleet contract, aangezien niet alle dimensies van de verschillende issues op schrift kunnen (of zelfs moeten) staan, terwijl ngo's – vanuit een gebrek aan vertrouwen en bij gebrek aan expliciete wetten – juist het liefste expliciete contracten willen. Dit proces kan gezien worden als de manier waarop groepen in een veranderende (onderhandelings)samenleving kunnen komen tot een nieuw 'sociaal contract' – het oude ideaal van de filosoof Rousseau.

Het blijkt onmogelijk tegelijk het gehele palet aan belangen en verwachtingen op economisch, ecologisch en sociaal terrein na te streven en iedere partij te allen tijde tevreden te stellen. Dit noemen Kaptein en Wempe (2002)

het 'vele-handen-vraagstuk'. Daarnaast impliceert iedere afweging en elke keuze dat bepaalde belangen worden geschonden, hetgeen onvermijdelijk een 'vuile-handen-vraagstuk' met zich meebrengt. Hoe vuil mogen je handen worden? Een voorbeeld is het massaal ontslaan van personeel. De rechtvaardiging voor deze inbreuk in de private belangen van werknemers schuilt in het waarborgen van de continuïteit van de onderneming, waardoor in de toekomst een bijdrage aan economische groei, evenwicht in milieu en sociale vooruitgang geleverd kan blijven. Op de lange termijn worden hiermee de belangen van meer stakeholders veiliggesteld (Wempe en Kaptein, 2000: 24). Een onderneming dient voortdurend belangen op de gebieden publiek/privaat en profit/non-profit tegen elkaar af te wegen. Stakeholdermanagement is in de praktijk derhalve een concrete vorm van maatschappelijk interfacemanagement.

4.6 ISSUE-LEVENSCYCLUS: VAN ONBEHAGEN TOT BESLECHTING

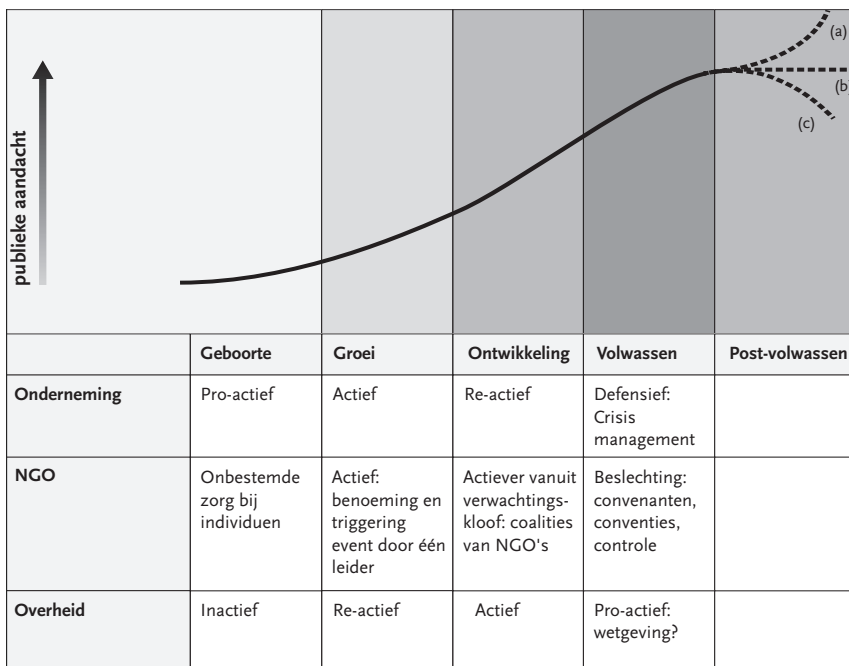
Ondernemingen, sectoren, technologieën en zelfs hele economische systemen kennen cycli van opkomst en ondergang. Voor producten wordt dit de productlevenscyclus genoemd, in het geval van economische systemen spreekt men ook wel van lange golven of Kondratieffs. In alle gevallen is de cyclus een S-vormige en gaat de discussie niet over de basisvorm, maar over de lengte van de cyclus en de mogelijkheid dat de cyclus weer opnieuw opgestart kan worden. Ook issues verlopen veelal volgens een vast patroon in de richting van regulering of beslechting. De zogenaamde *issuelevenscyclus* (Ackerman en Bauer, 1976; Eyestone, 1978; Post, 1983; Mahon en Waddock, 1992) kent in principe vijf stadia waarin de verschillende stakeholders in een issue meestal een andere houding aannemen: geboorte, groei, ontwikkeling, volwassenheid en post-volwassenheid (zie figuur 4.4).

Geboorte: verschuivende verwachtingen

De geboorte van een kwestie of een maatschappelijk onbehagen vindt plaats onder invloed van ergens in de maatschappij verschuivende verwachtingen, bijvoorbeeld de almaar luider wordende roep om verantwoord ondernemerschap. Er ontstaat onbehagen over een bepaalde kwestie zoals genetische modificatie, slavernij, immigratie of kinderarbeid. Een enkele maatschappelijke groepering gaat zich wat actiever bezighouden met het specifieke onderwerp (Ewing, 1980; Schwartz en Gibb, 1999) en er komen issues voort uit complexe en ontastbare zorgen die leven bij delen van het publiek. Dergelijke issues hebben in deze fase altijd betrekking op onderwerpen waarbij de overheid zich – naar de smaak van de bevolking – inactief opstelt. Zelfs issues die in de vergetelheid zijn geraakt, kunnen onverwacht snel weer naar boven komen (Renfro, 1993). Echte mvo-issues zijn zeer hardnekkig (zie figuur

DE (ISSUE-)LEVENSCYCLUS VAN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN 97

Figuur 4.4 Issuelevenscyclus



4.2). Het moment van de geboorte van een issue is bijzonder moeilijk in te schatten. Ondernemingen die in deze fase op een issue anticiperen, zijn te classificeren als strategisch en proactief.

Groei: intensivering publieke aandacht

Het issue groeit met name als de eerstverantwoordelijken (zie figuur 4.2) niet adequaat met het issue omgaan. Het onbehagen groeit verder als het issue benoemd kan worden door een heldere definitie, een populaire naam, en door onverdachte protagonisten die door de media kunnen worden opgepikt. Voorbeelden zijn: ‘Frankenstein-voedsel’ (geïntroduceerd door Prins Charles), ‘bolletjesslikkers’, ‘rondje-rond-de-kerk’, ‘broeikaseneffect’ (met steun van Nobelprijswinnaars), ‘genetische manipulatie’ (in plaats van het eerst gebruikte ‘modificatie’). De overgang naar deze tweede fase ontstaat veelal door een *triggering event*, meestal georganiseerd door een zichtbare stakeholder (paragraaf 6.4). Voorbeelden van dergelijke *events* zijn: media-aandacht, oproepen tot een boycot, documentaires, rechtszaken, publicaties, conferenties en ontploffingen (Schoonman, 1995). De groeifase kenmerkt zich door media-aandacht en het manifesteren van de kwestie in het publieke debat (Wartick en Wood, 1999:

177). Het issue wordt zogezegd 'gehecht' aan een partij die daarmee de 'eigenaar' (*issue owner*) van de maatschappelijke kwestie wordt gemaakt. Overheden reageren meestal reactief en zelfs defensief door het issue te ontkennen. Ondernemingen die in deze fase ingaan op een issue, zijn te classificeren als 'actief'.

Ontwikkeling: het ijzer bijna smeden

De controversie belandt in de ontwikkelingsfase wanneer belangrijke stakeholders afzonderlijk of gezamenlijk aandringen op beleidsveranderingen bij ondernemingen (Eyestone, 1978; Rowley, 1997; Frooman, 1999). In eerste instantie kunnen stakeholders de onderneming direct aanspreken op een verwachtingskloof of het controversiële ondernemingsgedrag. Een voorbeeld is een boycot van consumenten of de vraag om uitleg door actiegroepen. Het uitblijven van acties is voor een onderneming uiteraard te prefereren, om zo schade aan haar reputatie te voorkomen. Daarnaast kunnen stakeholders ervoor kiezen de kwestie in een breder publiek debat te duwen en kunnen zij trachten bij de overheid wetgeving af te dwingen. De kwestie belandt in dat geval bij het grote publiek, hetgeen ertoe kan leiden dat de onderneming en haar reputatie speelbal worden van de grillige en onvoorspelbare publieke opinie (Schoonman, 1995; Van Ginneken, 1999). Ondernemingen die in deze fase op een issue inspelen zijn als reactief te classificeren. In deze fase schudden de media de publieke opinie wakker met vaak sensationele beelden. Een mediaschandaal ontstaat wanneer een aantal omstandigheden zich voordoen (Lull en Hinerman, 1997). Ten eerste moet het lijken of sociale normen die de dominante moraal weerspiegelen, zijn overtreden. Ten tweede moeten specifieke personen of entiteiten in het geding zijn die ook feitelijk geïdentificeerd kunnen worden. Ten derde moeten zij doelbewust gehandeld hebben in overeenstemming met hun eigen belangen en verlangens. Ten vierde dienen die handelingen uiteenlopende gevolgen te hebben voor de betrokkenen, en kunnen die daarvoor verantwoordelijk worden gehouden. Ten vijfde wordt de informatie via de media breed verspreid, wordt de informatie in een samenhangend verhaal gegoten en roept zij wijdverbreide interesse en discussie op (Ginneken, 1999: 264). Het is een zichzelf voedend proces (*ibid*: 75). Een issue wordt langzaam *hot*, en het ijzer zal weldra in de volgende fase gesmeed moeten worden.

Volwassen: beslechting

In de volwassenheids- of beslechtingsfase dient de kwestie geregeld en de verwachtingskloof gedicht te worden. Ondernemingen die pas in deze fase voor het eerst met het issue geconfronteerd worden, zullen die situatie altijd als

DE (ISSUE-)LEVENSCYCLUS VAN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN 99

een crisis beschouwen en geneigd zijn puur defensief te opereren (redden wat er te redden valt). In deze periode groeit de publieke belangstelling explosief, tot er een maatregel is genomen (beslechting). Volgens Bos (1995: 18) spelen maatschappelijke organisaties in de beslechtingsfase van een issue een belangrijke rol omdat ze meestal de dragers van het issue zijn geweest en daardoor voor de onderneming noodzakelijk zijn om legitimiteit aan de voorgestelde oplossingen te verschaffen (hoofdstuk 3). Beslechting hoeft niet gelijk te staan aan wetgeving. Technologische ontwikkelingen en maatschappelijke verandering zijn complex en doen zich vaak sneller voor dan in (langzame) wet- en regelgeving gevangen kan worden. Door de partijen wordt daarom vaak genoeg genomen met tussenoplossingen of disciplinerende initiatieven. In gezamenlijk overleg kan gekomen worden tot convenanten of conventies waarin issues als milieuverontreiniging en arbeidsomstandigheden worden aangepakt. Convenanten en conventies zijn hier flexibeler instrumenten dan wetgeving (Kimman, 1999; Van Luijk en Schilder, 1997). Op deze wijze wordt de rigiditeit van wetgeving vermeden. Er kan in zo'n geval gesproken worden van maatschappelijk *aanvaardbaar* ondernemen. Convenanten en conventies hebben in juridische zin echter alleen betrekking op partijen die betrokken partijen zijn geweest bij de opstelling en ondertekening, tenzij er een algemeen verbindendverklaring plaatsvindt (Bos, 1995: 41) zoals bij CAO's in Nederland, hetgeen steeds minder het geval is.

Post-volwassen: sterven of reïncarnatie

Een issue kan weliswaar beslecht lijken door middel van een convenant, maar dat wil nog niet zeggen dat het mvo-thema opgelost is. Interessante cultuurverschillen kunnen daarbij leiden tot verschillen in opvatting over de status van een beslechting. Zo beschouwen Westerse culturen een convenant of een wet als een sociale contractvorm waarover verder niet onderhandeld kan worden. Oosterse culturen (en bedrijven) beschouwen een wet, contract of convenant daarentegen niet als het einde, maar als het begin van onderhandelingen (cf. Ruigrok en Van Tulder, 1995). De onderhandelingssamenleving (paragraaf 3.3) kent echter ook fundamentele effectiviteitsdilemma's – bijvoorbeeld bij het verzorgen van collectieve goederen – die het onvermijdelijk maken dat issues dooronderhandeld worden. Er zijn daarom drie mogelijke scenario's voor een issue na de volwassenheidsfase. Een issue kan in de eerste plaats op een later moment terugkomen, omdat de oplossing niet stabiel is of omdat zich nieuwe verwachtingskloven openen (a, figuur 4.4). De cyclus zal dan opnieuw doorlopen moeten worden, zoals in het geval van een ontoereikende gedragscode. In de tweede plaats kan evenwicht zijn ontstaan (b, figuur 4.4). De oplossing, of het genomen initiatief van de onderneming, heeft

100 REPUTATIES OP HET SPEL

balans gebracht in de verwachtingen van relevante partijen. Ook hier zijn het eventueel aangepaste beleid of de initiatieven aanvaardbaar. Partijen zijn tot een aanvaardbare oplossing van de controverses gekomen. Het issue is zodoende per definitie geen issue meer.

Naast het feit dat een issue opgelost kan worden, kan een issue, in de derde plaats, ook volledig verdwijnen (c, figuur 4.4). Dit kan op vier manieren.

- Door verlies aan *momentum*. Maatschappelijke en culturele veranderingen laten verwachtingskloven verdwijnen of maken het issue niet meer relevant. Een goed voorbeeld hiervan is de kwestie rond zakendoen in Zuid-Afrika ten tijde van het apartheidregime. Werd Shell eerst gevraagd Zuid-Afrika te verlaten, na de wisseling van het regime werd Shell verzocht te blijven om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van het land (Van Riemsdijk, 1994).
- Door *issuemoetheid*. Stakeholders zijn niet meer onder de indruk van het onderwerp. Issuemoetheid treedt op wanneer er meerdere gelijksoortige affaires geweest zijn waardoor het issue zichzelf uitholt (Schoonman, 1995: 98). Honger in de wereld is zo'n issue waar de meest verschrikkelijke beelden op televisie eerder leiden tot wegzapgedrag dan tot maatschappelijke mobilisatie.
- Door middel van *wetgeving of overheidsregulering*. Na wetgeving rond een issue is de kwestie per definitie geen issue meer. Uiteraard kan het zo zijn dat er groeperingen zijn voor wie de kwestie wel blijft voortbestaan, ondanks wetgeving, maar die moeten dan hun strategie aanpassen teneinde het issue weer onder de aandacht te brengen, vaak op een hoger ambitieniveau. Dit is bijvoorbeeld het geval geweest met de vrouwenemancipatie en rassendiscriminatie: in veel landen bestaan hiervoor duidelijke wetten – vaak na aanhoudende en harde actie vanuit de burgerij – maar de praktijk is weerbarstiger.
- Via *zelfregulering of zelf-disciplineren*. Door initiatieven van ondernemingen zelf wordt het fundament onder het issue vandaan gehaald. De controverses houdt op bij het opstellen van geloofwaardige gedragscodes of het desinvesteren in landen met dubieuze regimes. Het is echter verre van duidelijk wat een geloofwaardige code is, zoals we in hoofdstuk 5 en de cases in deel III nader zullen uitwerken. Desinvesteren kan het issue voor de betrokken onderneming weliswaar oplossen, maar het issue is daarmee niet noodzakelijkerwijs uit de wereld (zie ook deel III). De effectiviteitsproblemen die bij semi-privaat of semi-publiek toezicht bestaan zijn al aangekaart in paragraaf 3.3.

DE (ISSUE-)LEVENSCYCLUS VAN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN 101

De weg naar regulering of beslechting van issues is controversieel. NGO's willen issues vaak door de overheid geregeld zien teneinde ondernemingen minder mogelijkheden te geven hun verantwoordelijkheden te ontwijken (Heath en Nelson, 1986: 196). NGO's proberen issues als GMO en kinderarbeid zogauw mogelijk de cyclus te laten doorlopen, eventueel door de ondernemingsreputatie bewust in diskrediet te brengen. Daarbij lopen zij echter ook het gevaar hun eigen reputatie aan te tasten en/of inadequate oplossingen voor het onderhavige issue af te dwingen. Daarnaast kunnen NGO's weer nieuwe issues 'baren' en op de agenda van ondernemingen en de samenleving zetten, dit om aandacht en bewustwording te bewerkstelligen (Van Riemsdijk, 1994: 16). Als de overheid weigert, dwingen zij het hoogst mogelijke normenstelsel af, zoals VN-resoluties. De media vormen daarbij een effectief instrument om kwesties op de publieke agenda te krijgen en gedrag en opinie te beïnvloeden (Lippmann, 1922; McCombs en Shaw, 1972; Smith, 1995). Er ontstaat nu een spanningsveld, want ondernemingen willen juist voorkomen dat issues in wetgeving vastgelegd worden om zo bewegingsvrijheid te behouden. Dat was aan het einde van de 19de eeuw ook al het geval, wat duidt op het feit dat de institutionele verschillen tussen de maatschappelijke sferen belangrijk blijven (hoofdstuk 1).

4.7 MVO: VAN INACTIEF NAAR INTERACTIEF

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een relatief makkelijk begrip om te introduceren, maar enorm moeilijk om zinnig mee om te gaan. Issues zijn eenvoudiger te bedenken dan aan te pakken, zeker door het ontbreken van uitgekristalliseerde spelregels. In dit hoofdstuk zijn diverse dimensies van het fenomeen mvo in kaart gebracht. In principe kunnen ondernemers vier houdingen aannemen ten aanzien van de vele uitdagingen van mvo: een inactieve, een re-actieve, een actieve en een pro-actieve of inter-actieve. In dit hoofdstuk kwamen de verschillende fasen ter sprake die een issue doorloopt en de risico's die ondernemingen lopen als zij te laat op een issue inspelen. Issuesmanagement wordt dan crisismanagement, waarbij het niet duidelijk is of het gat nog wel te repareren valt. Falen op de markt van mvo kan op termijn ook leiden tot het faillissement van een onderneming of op z'n minst tot schade aan de reputatie. Tabel 4.2 inventariseert de kenmerken van de vier houdingen.

De *inactieve* houding weerspiegelt Friedmans klassieke idee dat ondernemingen alleen een winstverantwoordelijkheid (kunnen) hebben. Dat is een fundamenteel bedrijfsintern (inside-in-)perspectief, gericht op efficiëntie en doelmatigheid. Ondernemers richten zich er vooral op de 'dingen goed te doen'; geen fundamentele of ethische vragen over hetgeen ze doen, maar vooral pro-

Tabel 4.2 Vier mvo-strategieën

Inactief	Reactief	Actief	Proactief/ interactief
<i>Business of business is business</i>	<i>Corporate Social Responsive</i>	<i>Corporate Social Responsible</i>	Interface- management
Inside-in	Outside-in	Inside-Out	In/outside-in/out
'Dingen goed doen'	'Dingen niet fout doen'	'Goede dingen doen'	'Goede dingen goed doen'
	Efficiënt	Ethisch	Effectief
	Doelmatig	Doelgericht	Doeltreffend
	'Winst'	'Waarden'	'Winst van Waarden'

ducten en/of diensten die worden aangeboden: snel produceren, slim verkopen, op tijd vernieuwen en wel of niet patenteren. Goed ondernemen staat gelijk aan operationele uitmuntendheid. Bij discussies over kwaliteitscontrole wordt dit principe geconcretiseerd in het 'in één keer goed doen' (Zwetsloot, 1999). Door zaken meteen goed aan te pakken ontstaan in de toekomst veel minder problemen. Een lichte variant van de inactieve houding, is de reactieve houding, die in principe uitgaat van dezelfde efficiëntiegerichtheid, maar er vooral op gespist is geen fouten te maken. Dit vergt een outside-in-oriëntatie waarin ondernemers hun omgeving monitoren en hun stakeholders proberen te managen om zo opkomende issues enigszins in de hand te houden, zonder dat dit overigens aanleiding mag geven tot fundamentele veranderingen in de bedrijfsfilosofie en het primaire productieproces. Ondernemers zijn maatschappelijk ontvankelijk (*responsive*). Beide benaderingen richten zich vooral op outputindicatoren zoals (kortetermijn)rendement en productiviteit en vertegenwoordigen een sterke middelenoriëntatie. De meeste ondernemers kunnen een (neoklassieke) visie op mvo hebben, maar zullen waarschijnlijk regelmatig in groot conflict komen met maatschappelijke organisaties. Daarnaast draagt het efficiëntiedenken het risico in zich dat een ondernemer weliswaar iets heel goed doet, maar het verkeerde traject of de verkeerde doelen nastreeft – een verkeerd product of een inadequate technologie. Dit bracht zelfs Juran, een van de meest invloedrijke auteurs op het terrein van kwaliteitsmanagement, tot de volgende uitspraak: 'If the goals are poorly chosen, the planning will be done to reach the wrong goals. We shall be "doing things right" but not "doing the right things"' (Juran, 1988: 139; geciteerd in Zwetsloot, 1999: 22). Dit laatste weerspiegelt de tweede dimensie van uitmuntendheid in het kwaliteitsdenken van Conti (1993). Klassieke bedrijfskundige voorbeelden van dit dilemma zijn producenten die de perfecte gaslamp ontwikkelen op het moment dat de elek-

DE (ISSUE-)LEVENSCYCLUS VAN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN 103

tricititeit verspreid raakt of tabaksproducenten die trouwe klanten krijgen door de verslavende werking van tabak te verhogen. In het ene geval is sprake van een normaal bedrijfsrisico, in het tweede geval is sprake van een ethisch vraagstuk.

Een *actieve* houding ten aanzien van mvo vertegenwoordigt in principe de meest ethische oriëntatie van ondernemerschap en wellicht de meest zuivere vorm van ‘verantwoord ondernemen’. Het betreft ondernemers die zich zeer nadrukkelijk laten inspireren door ethische waarden, waaruit ondernemingsdoelen worden geformuleerd die vervolgens op een sociaal verantwoordelijke (*responsible*) manier worden geïmplementeerd. Dergelijke ondernemers hebben een sterk naar buiten gerichte motivatie (*inside-out*) en worden gekenmerkt door een zekere ‘missiedrang’ – zoals Anita Roddick van de Body Shop – wat ze voor ngo’s hielden, maar voor ‘echte’ ondernemers luiden in de pels maakt. Hybride organisaties kennen vaak een dergelijke oriëntatie: de meest extreme vorm van ethische oriëntatie kunnen we verwachten op het scheidsvlak van staat en burgerij, terwijl waarschijnlijk het scheidsvlak van staat en markt de minst ethische oriëntatie kent. Er is onder deze categorie ondernemers een sterke rechtvaardigheidsoriëntatie, gemotiveerd door een schoon milieu, maatschappelijke gelijkheid en ontwikkeling. Ze willen conform ‘de goede dingen’ handelen. Deze ondernemers hebben wellicht prima relaties met ngo’s – maar lopen de kans hun bedrijfsefficiëntie te veronachtzamen en daardoor de ondernemingscontinuïteit in gevaar te brengen. In een samenleving georganiseerd rondom de principes van de ondernemingsgewijze productie, kan dat laatste ook als maatschappelijk onverantwoord worden opgevat.

Beide perspectieven op mvo kennen derhalve hun tekortkomingen: ethisch ondernemen kan erop neerkomen dat men ‘de goede dingen’ verkeerd doet, terwijl competitief marktgericht ondernemen kan neerkomen op ‘de verkeerde dingen’ goed doen. Maatschappelijke vraagstukken zijn vrijwel altijd divergent (Schumacher, 1979), hetgeen inhoudt dat per definitie verschillende ‘goede’ antwoorden mogelijk zijn. Een derde perspectief is derhalve nodig, waarbij op een maatschappelijk productieve manier wordt omgegaan met het spanningsveld tussen ethiek en efficiëntie. Dat impliceert een synthese van de twee dimensies. In dit hoofdstuk is al enkele malen de term proactief gebezigd om de houding te typeren van een ondernemer die al aan het begin van de levenscyclus van een issue activiteiten onderneemt gericht op externe issuedragers. Het bleek dat doeltreffend maatschappelijk verantwoord ondernemen niet alleen proactief ondernemen inhield, maar ook interactief ondernemen, waarbij *inside-out*- en *outside-in*-oriëntaties elkaar aanvullen. Het spanningsveld tussen ethiek en efficiëntie wordt alleen opgelost als ondernemers bereid zijn in ter-

men van effectiviteit en doeltreffendheid te denken teneinde de 'goede dingen ook goed te doen'. De SER (2000a) heeft dit als 'Winst van Waarden' aangeduid. In de bedrijfskundige literatuur is deze uitdaging op een beperkt aantal terreinen inmiddels enigszins uitgewerkt. Zo hebben Porter en Van der Linde (1995) in een fameus artikel geprobeerd aannemelijk te maken dat ondernemingen die zeer proactief met milieu omgaan in principe ook zeer winstgevend kunnen zijn. Hun ambitie was duidelijk en sympathiek. Stel dat bewezen kan worden dat binnen de termen van het neoklassieke winstmaximalisatieparadigma, ondernemers ook milieudoelstellingen kunnen (moeten?) nastreven, dan kunnen sceptici als Friedman met de eigen argumenten om de oren worden geslagen. Win-win zou mogelijk moeten zijn. Een pro-actieve milieustrategie is in deze visie zelfs noodzakelijk om op langere termijn een 'duurzaam concurrentievoordeel' te behalen. Mooier kan het welhaast niet: zelfs de mvo-term 'duurzaamheid' (zie paragraaf 4.1) blijkt gekoppeld te kunnen worden aan de strategische term 'concurrentievoordeel'. Het debat dat op de stelling van Porter en Van der Linde volgde, was vrijwel uitsluitend gericht op het bedrijfsinterne proces: op implementaties van eco-efficiënte productiesystemen bijvoorbeeld. Maar echt uitsluitend over de stellingname is nooit gekomen. De zwakte van Porter en Van der Lindes argumentatiestructuur is fundamenteel dan de vraag of er empirische bewijzen kunnen worden gevonden. Zij veronderstellen namelijk dat efficiëntie (winstgevendheid) voor ondernemingen uiteindelijk een belangrijker criterium of benchmark is dan ethiek (milieu). Efficiëntie en ethiek zijn echter gelijkwaardige doelen en daarmee lang niet altijd met elkaar in overeenstemming te brengen. Er is een fundamenteel conflict tussen de twee. Win-win situaties zijn niet altijd mogelijk en de gekozen strategie van partnerschap zelfs niet altijd wenselijk (zie paragraaf 3.3).

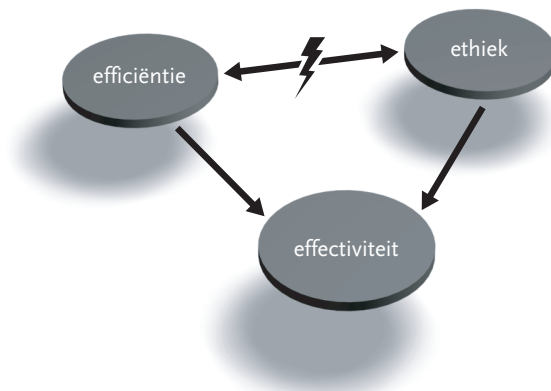
4.8 CONCLUSIE: VAN TRIPLE-P (MVO) NAAR TRIPLE-E (INTERFACE)

Via de actuele omweg van een discussie over mvo zijn wij in dit hoofdstuk op een oud en fundamenteel vraagstuk uit ten minste drie wetenschappelijke disciplines gestuit. In de economie, filosofie en de politicologie wordt dit het conflict (of *trade-off*) tussen efficiëntie en rechtvaardigheid (*equity*) genoemd. In dit hoofdstuk hebben wij vanuit het perspectief van ondernemingen geconcludeerd dat de synthese van deze tegenstelling gevonden kan worden in de effectiviteitsvraag. De *Triple-P* van maatschappelijk verantwoord ondernemen (*people/profit/planet*) kan daarom beter worden vervangen door de *Triple-E* van maatschappelijk interfacemanagement: efficiëntie, ethiek (*equity*) en effectiviteit (figuur 4.5).²




De voornaamste praktische uitdagingen van interfacemanagement moe-

DE (ISSUE-)LEVENSCYCLUS VAN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN 105

Figuur 4.5 Triple-E



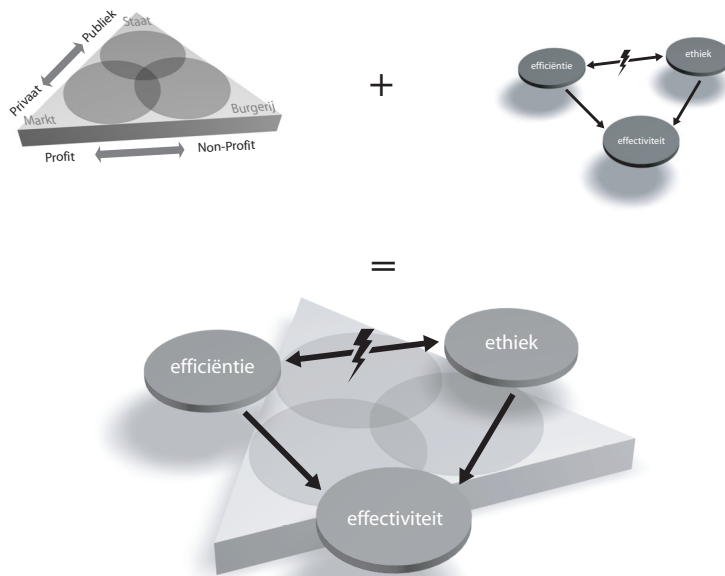
Tabel 4.3 Strategische uitdagingen van maatschappelijk interfacemanagement

PUBLIJK  PRIVAAT	PROFIT  NON-PROFIT	EFFICIËNTIE/ DOELMATIGHEID	 ETHIEK/ DOELGERICHTHEID
<ul style="list-style-type: none"> • Relatie met overheid (lokaal – internationaal) • Relatie met toezichhouders • Relatie met brancheorganisaties • Keurmerken/ etikettering wel/niet • Publiek-private partnerschappen? • Overnemen internationale codes? • Wetten of zelfregulering? • Wel/niet oorlogshandel? • Relatie met media (publiek-privaat)? • Vlucht voor strenge wetgeving? • Regeringen tegen elkaar uitspelen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hybride positie wel/niet • Relatie met familie • Relatie met verschillende typen NGO's; • Relatie met afnemers en consumenten • Relatie met leden (coöperaties) • Relatie met omwonenden • <i>Business Community Involvement?</i> • Relatie met aandeelhouders (groot – klein) • Relatie met vrijwilligers • NGO's tegen elkaar uitspelen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Winstmaximalisatie • Hoge productiviteit • Lage lonen • Productiesnelheid • Flexibiliteit • Ketencontrole en efficiënt uitbesteden • Horizontale differentiatie • Concentreren op core business • Standaardisatie/ rationalisatie • Één merk voeren • Imagobranding • Kwaliteit productie • Schaalvoordelen • Innovativiteit • Patentbescherming • Relatie met concurrenten: rivaliteit/coöperatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtvaardigheid • Democratie • Innovatie gratis ter beschikking stellen • Ketenverantwoordelijkheid • Gelijke kansen, gelijke beloningen • Mensenrechten verbeteren • Honger oplossen • Voedselveiligheid • Duurzame productie • CO₂-emissie/uitstoot verminderen • Gezondheid • Kwaliteit van leven • Stimuleren recycling • Voorkomen kinderarbeid • Transparantie

ten vooral worden gezocht op het scheidsvlak van ethiek (doelgerichtheid) en efficiëntie (doelmatigheid) . Daarnaast zijn de twee belangrijkste institutionele interface-uitdagingen voor ondernemingen al eerder op het scheidsvlak van publiek/privaat en profit/non-profit gepositioneerd (zie de conclusie van hoofdstuk 3). Tabel 4.3 vat deze interfaces en hun belangrijkste indicatoren samen.

De uitdagingen van de efficiëntie bevatten het standaard operationele repertoire dat managers aanwenden om zich van de concurrentie te onderscheiden op zowel product- als kapitaalmarkten. De uitdagingen van de ethiek bevatten die doelstellingen die in de jaren '90 werden gezien als algemeen nastrevenswaardige principes. Beide lijsten zijn indicatief: de vraagstukken overlappen elkaar en het is zeer goed denkbaar dat andere kwesties opgenomen zouden kunnen worden. De uiteindelijke en ultieme uitdaging vormt het tot effectieve (doeltreffende) keuzes komen op deze drie interfaces. Dat is afhankelijk van een effectieve inzet van de ter beschikking staande instrumenten, hetgeen weer afhankelijk is van een effectieve interactie met stakeholders in de samenleving, onder andere via het reputatiemechanisme. Maatschappelijk interfacemanagement is daarmee de combinatie van twee vormen van driehoeksmanagement (figuur 4.6).

Figuur 4.6 Maatschappelijk Interfacemanagement = driehoeksmanagement



5 Interfaces en (zelf)disciplinerings

VAN 'TRUST ME' NAAR 'PROVE IT TO ME'...

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen staat het creëren en in evenwicht brengen van ecologische en sociale waarden – naast financiële waarde – centraal. Als gevolg van het institutionele vacuüm in de jaren '90 (zie deel 1) zijn ondernemingen in toenemende mate zelf standaarden en initiatieven gaan ontwikkelen waarmee ze laten zien in welke mate ze rekening willen houden met de verwachtingen en belangen van stakeholders. Ondernemers die zelf disciplinerende capaciteiten tentoonspreiden, creëren daarmee nieuwe instituties – spelregels. Zelfdisciplinerings kan bestaan uit de meest verregaande daad, namelijk het terugtrekken (desinvesteren) uit een bepaalde technologie (zoals genetische modificatie) of een bepaald land (Birma). De discussie gaat echter steeds meer over de manier waarop ondernemingen communiceren en rekening en verantwoording afleggen aan de samenleving over thema's van mvo.

Overigens zien ngo's overal ter wereld liever dat overheden verplichte wetgeving opstellen. In maart 2001 gaven tientallen Nederlandse ngo's zoals Milieudefensie, Amnesty International, FNV-Bondgenoten en Unicef Nederland, in een reactie op het SER-rapport 'Winst van Waarden', in een manifest uiting aan dat verlangen. Onder de enigszins plagerige titel 'Profijt van principes, spelregels voor maatschappelijk verantwoord ondernemen' (LIW, 2001) pleitten ze voor een overheid die verplichte regelgeving instelt, en niet slechts richtlijnen uitvaardigt met betrekking tot het transparant en openbaar maken van de (internationale) activiteiten en het gedrag van ondernemingen. Bovendien eisten ze verplichte regels voor het afleggen van verantwoording in de vorm van gedragscodes en informatie. Bedrijven dienden verplicht te worden tot openbare, periodieke, sociale en milieurapportages over hun nationale en internationale activiteiten op sociaal, milieu- en ethisch gebied (ibid). De Nederlandse overheid bleek daartoe (nog) niet bereid. Het credo is hiermee verschoven van 'Trust me' naar 'Show me' en 'Prove it to me'. Ondernemingen die pro-actieve mvo-strategieën ontwikkelen, onderschrijven in principe het door de ngo's gepropageerde idee dat ze een verantwoorde-

lijkheid hebben om met bewijzen te komen. Dat is echter verre van eenvoudig – zelfs als overheden de actievare rol spelen die de ngo's bepleiten. Waarover precies moeten ondernemingen verantwoordelijkheid afleggen? Wie bepaalt de regels en is er ruimte voor onderhandeling? Hoe gedetailleerd moet de informatie zijn? In hoeverre moet de informatie gecontroleerd worden door externe partijen? Is internationale coördinatie van initiatieven nodig en haalbaar?

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de drie belangrijkste vormen van informatieoverdracht en disciplineringsinitiatieven die ondernemingen hebben ontwikkeld om mvo toetsbaar, transparant en uitdraagbaar te maken: gedragscodes (paragraaf 5.1), keurmerken, labels en certificaten (paragraaf 5.2) en rapportage-initiatieven (paragraaf 5.3). Ten slotte wordt de vraag gesteld welke factoren de effectiviteit van deze disciplineringsinitiatieven ten aanzien van de in hoofdstuk 4 geformuleerde uitdagingen van mvo beperken dan wel bepalen (paragraaf 5.4).

5.1 GEDRAGSCODES: EEN NIEUW ETHISCH KOMPAS?

Sinds het begin van de jaren '90 heeft een groot aantal ondernemingen gedragsrichtlijnen en ethische waarden vastgelegd in 'ethische codes', 'ondernemingscodes', 'Leitmotiv', of 'verklaringen van beleidsuitgangspunten', *corporate values* en *business principles*. In principe zijn al deze uitingen samen te brengen onder het begrip 'gedragscode'. Een gedragscode is een stelsel van afspraken waarmee een organisatie aangeeft welk gedrag haar leden – en eventueel zakenpartners – geacht worden te tonen in nader aangeduide situaties, en welke uitgangspunten de organisatie richtinggevend wil laten zijn bij het bepalen van beleid en bij het nemen van beslissingen (Van Luijk en Schilder, 1997). Dit houdt in dat in de richtlijnen aangegeven wordt wat wel en wat niet mag en kan, en hoe in principe omgegaan moet worden met issues als kinderarbeid, mensenrechten, arbeidsomstandigheden en vakbondsvrijheid. Een gedragscode kan zodoende dienen als kompas in de doolhof van heersende internationale normen en sommige lacunes in wetgeving opvullen (cf. Kolk en Van Tulder, 2002).

Gedragscodes zijn onder te verdelen in de drie soorten issues die worden opgenomen:

- *Sociale gedragscodes* bevatten uitspraken over kinderarbeid, vakbondsvrijheid, de gezondheid en veiligheid van medewerkers, het tegengaan van gedwongen arbeid;
- *Milieugedragscodes* bevatten verwijzingen naar issues als het tegengaan van vervuiling, of de principes van recycling die ondernemers onderschrijven;

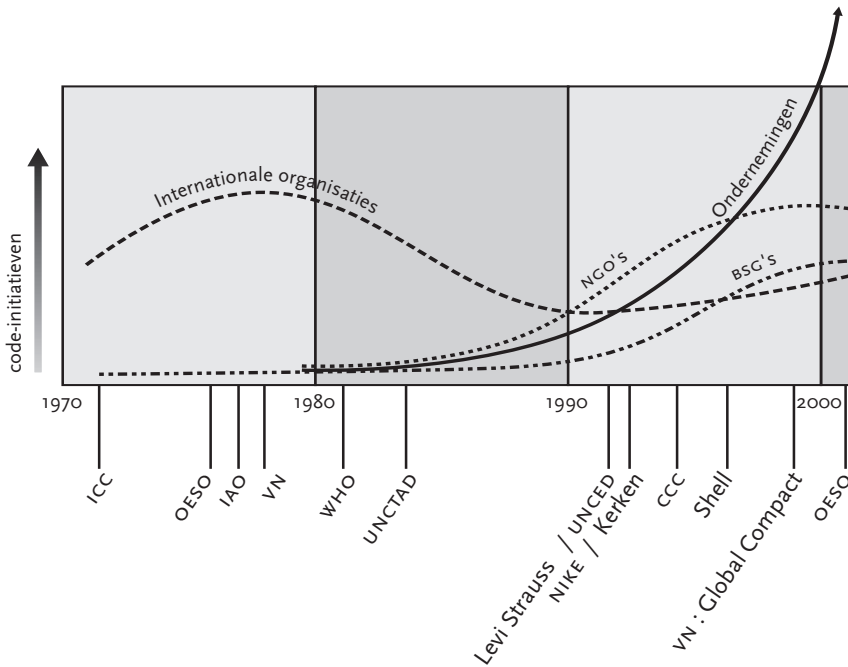
- *Generieke codes* doen uitspraken over sponsoring, *community involvement* en fundamentele mensenrechten zoals inspraak, vrijheid, recht op scholing en tegengaan van marteling.

Vaak bevatten ondernemingscodes elementen van alle drie issues. De combinatiemogelijkheden zijn zeer groot.

De maatschappelijke wortels van codegolven

Codes kunnen verder worden onderverdeeld naar de spelers op wie de code betrekking heeft, naar de spelers die de code voorstellen en naar de periode waarin de codes opkomen (zie figuur 5.1). Vaak stellen overheden of internationale organisaties richtlijnen op waarnaar ondernemingen in hun specifieke code kunnen verwijzen. In de jaren '70 ondernamen de Verenigde Naties (Centre on Transnational Corporations), de OESO en de IAO bijna gelijktijdig pogingen om tot dergelijke richtlijnen te komen. Directe aanleiding was de snelle opkomst van multinationale ondernemingen en het groeiende ongemak van regeringen bij hun oncontroleerbare macht. In een aantal gevallen – ITT in Chili, ondernemingen in bananenrepublieken – was namelijk geble-

Figuur 5.1 Golven van gedragscodes



ken dat multinationals daadwerkelijk bereid waren misbruik te maken van hun machtspositie. De geïntroduceerde codes/richtlijnen bleken echter papieren tijgers. Er kon namelijk geen internationale overeenstemming worden bereikt over de functie die de codes zouden hebben, de exacte bewoordingen waarin ze gesteld waren, en de sancties die opgelegd moesten worden aan ondernemingen die de code zouden schenden. In plaats daarvan kwamen 'vrijwillige' codes, die in de praktijk nauwelijks een rol zouden spelen. In de jaren '80 nam de belangstelling voor gedragscodes dan ook af. De meest radicale code van de Verenigde Naties kwam nooit verder dan een *draft*-status. Uiteindelijk werden de pogingen in 1992 officieel gestaakt, paradoxaal genoeg juist op het moment dat er vooral vanuit internationale milieuorganisaties (UNCED) nieuwe initiatieven werden ondernomen om te komen tot gedragscodes op het terrein van 'duurzaamheid'. In de tweede helft van de jaren '90 werd er toch weer opnieuw onderhandeld over internationale richtlijnen, met als uitkomst dat de codes van de IAO en OESO werden herzien of aangepast. In december 1999 kwam secretaris-generaal van de VN Kofi Annan zelfs met een nieuw idee: *The Global Compact for the New Century*, dat een negental grondbeginselen en richtlijnen behelsde op het gebied van mensenrechten, arbeidsrechten (*people*) en milieu (*planet*). Het initiatief daagde leidende figuren in de zakenwereld uit om de sociale en ecologische pilaren van de wereld-economie duurzaam uit te bouwen.

NGO's vanuit de burgerij kwamen vooral in de jaren '90 zelf met concrete voorstellen voor gedragscodes. De Schone Kleren Kampagne (Clean Clothes Campaign – CCC) kwam met een Fair Trade-code voor 'eerlijke' handel. Ook kerkelijke organisaties – zoals het Catholic Institute for International Relations (CIIR) – kwamen met concrete codes, waarmee ze een eeuwenoude kerkelijke praktijk van codificatie weer in een modern jasje staken. Het aantal internationale codes dat door NGO's werd daarentegen opgesteld, bleef relatief bescheiden. Het aantal codes dat vanuit de marktsector werd opgesteld, is sinds begin jaren '90 explosief gestegen. In de Verenigde Staten heeft 85 procent van de 2000 grootste ondernemingen inmiddels een gedragscode, compleet met een *ethics officer* en een *ethics hotline* (KPMG, 1999). In 1992 waren de Amerikaanse ondernemingen Levi Strauss en Nike de eerste die zich in een gedragscode uitspraken over de minimumleeftijd van werknemers in ontwikkelingslanden. In de loop van de jaren zijn deze minimumleeftijden – in interactie met NGO's – enkele keren naar omhoog bijgesteld. In 1997 omarmde Shell als eerste onderneming in de wereld, in een bijstelling van haar al in de jaren '70 opgestelde rudimentaire gedragscode, de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens uit 1948.

Naast individuele ondernemingen stellen ook brancheorganisaties, Kamers van Koophandel en coalities van ondernemingen uit diverse geledingen codes op. De eerste code van een dergelijke *business support group* (BSG) is afkomstig van de Internationale Kamers van Koophandel (*ICC Guidelines for Multinational Investment*, 1972). Vervolgens kwam in het midden van de jaren '80 het *Responsible Care*-programma van de chemische industrie. De overgrote meerderheid van BSG-codes dateert echter uit de jaren '90. De gedragscode van bouwonderneming Ballast Nedam over het voorkomen van kinderarbeid, het garanderen van vakbondsvrijheid en loon, arbeidsomstandigheden en fatsoenlijke werktijden, is dezelfde als de code die IKEA ondertekende, namelijk die van de internationale Bond van Bouw- en Houtarbeiders (Vb, 19-3-2002). Sector- of branchegedragscodes sluiten nauw aan op de al langer bestaande praktijk van gedragscodes voor specifieke beroepsgroepen zoals accountants, journalisten, artsen, reclamemakers en advocaten (Deephouse, 2000). In hoofdstuk 3 inventariseerden wij al enkele problemen die zich voordoen bij dergelijke vormen van zelfregulering.

Dat codes in golven optreden, illustreert het *bandwagon effect* dat ten grondslag ligt aan vele vormen van zelfregulering: ondernemingen, organisaties en maatschappelijke groeperingen kopiëren elkaars gedrag. Niemand wil of kan achterblijven. Met name in sectoren waar weinig spelers opereren en sprake is van oligopolistische concurrentie, is de neiging groot om elkaars gedrag nauwgezet te volgen. Dat geldt ook voor gedragscodes. Het hebben van een dergelijke code hoeft derhalve weinig meer te betekenen dan dat men zich aan bepaalde gedragsconventies in een branche houdt. Nike en Reebok kennen bijvoorbeeld vrijwel exact dezelfde formuleringen in hun gedragscodes. Het relevante onderscheid – dat er overigens wel degelijk is – zit 'm dan in de details.

Re-actieve aanleiding

De oorzaken van de opmerkelijke groei van het aantal bedrijfscodes zijn divers en bepalen voor een belangrijk deel ook de effectiviteit van de code als instrument van zelfdisciplineren. Met name Amerikaanse ondernemingen lopen voorop in de formulering van gedragscodes. Sommige ondernemingen kennen vuistdikke handleidingen waarin tot in het kleinste detail de *do's* en *don'ts* voor medewerkers worden gespecificeerd. De motivatie van veel Amerikaanse ondernemingen is echter vooral reactief geweest. Ten eerste zijn codes een uiting van de algemene bedrijfscultuur in de Angelsaksische wereld, waar de antagonistische relatie tussen management en medewerkers tot explicitering van contracten leidt (zie hoofdstuk 1). Ten tweede kent de enorme verspreiding van *ethics officers* en *ethics hotlines* een vrij banale reden. In 1991

werden door de federale regering in de VS *Federal Sentencing Guidelines* ingesteld. Deze richtlijnen legden hoge boetes op aan ondernemingen waarvan werknemers 'criminele' activiteiten hadden ontwikkeld. Ondernemingen konden echter rekenen op aanzienlijke straffkortingen als men aantoonbaar een systeem had geïmplementeerd dat illegale activiteiten kon voorkomen of ten minste kon opsporen. Dat leidde tot een vloedgolf aan *ethics officers*, gedragscodes en ethische trainingsprogramma's in de ondernemingen en zelfs het instellen van leerstoelen *business ethics* en *business-society management* aan Amerikaanse universiteiten. Punt voor de cynici is dat, ondanks alle maatregelen van de ondernemingen, de jaarlijkse boetes die worden opgelegd vanwege overtreding van de federale richtlijnen, van 1995 tot 1999 verdubbeld zijn van 154 miljoen dollar tot meer dan 300 miljoen (FT, 19-8-1999).

Strengheid en sancties

De gedragscodes die NGO's met betrekking tot de meeste issues voorstellen, zijn over het algemeen veel strenger wat betreft het specificeren van meetbare criteria waaraan ondernemingen zich dienen te houden. Tevens hechten NGO's veel meer dan ondernemingen aan externe controle en verificatie, alsmede aan duidelijke sancties op het niet naleven van de codes (cf. Kolk en Van Tulder, 2002). Uitgebreid vergelijkend onderzoek naar de inhoud van de gedragscodes van ondernemingen toont aan dat ondernemingen veel waarde hechten aan interne controle op de naleving van de code en minder stringente en meetbare uitwerkingen van hun codes maken ter controle door de buitenwereld. Zowel overheden, NGO's als ondernemers zien overigens weinig in accountants als mogelijke toezichthouders op de implementatie van gedragscodes. Daarmee liepen gedragscodes van de meeste groepen die in de jaren '90 geformuleerd zijn, vooruit op de later gebleken problemen van accountants en consultants als effectieve toezichthouder in het algemeen (hoofdstuk 3).

Met name branchecodes in mvo-gevoelige sectoren als de chemie en de olie-industrie kunnen opgevat worden als een reactie op de vragen die vanuit NGO's aan hen werden gesteld. Branchecodes verzorgen een 'clubgoed' – een voorziening die tussen 'publieke' en 'private' goederen in staat (zie hoofdstuk 1). Bij branchecodes wordt meestal uitgegaan van het niveau van de 'kleinste gemene deler'. De zwakste schakel in de branche bepaalt de mate van specificatie van de code en de mate van commitment van de branche aan de code. De codes van individuele ondernemingen binnen een branche gaan vaak aanzienlijk verder.

Funcities van codes

Gedragscodes kunnen zowel interne als externe functies hebben (tabel 5.1). In het verleden is veel aandacht gegeven aan interne functies zoals binding, correctie, controle en mobilisering van medewerkers. Daarmee werd de gedragscode een instrument van het personeelsmanagement. Later zijn deze re-actieve functies aangevuld met een meer actieve morele dimensie, waarbij door middel van een uitleg van verantwoordelijkheden werd gestimuleerd dat medewerkers zich meer bewust gingen worden van mvo-thema's. Hoe meer deze functies in de praktijk geïntegreerd zijn teneinde de identiteit te verstevigen

Tabel 5.1 **Funcities van een gedragscode**

	Funcitie	
Interne functies	1. Oriëntatie	Vergroot bewustzijn omtrent morele aspecten van activiteiten.
	2. Uitleg	Duidelijkheid omtrent verantwoordelijkheden en geaccepteerd gedrag van werknemers.
	3. Binding	Legt minimale verwachtingen vast.
	4. Correctie en controle	Maakt correctie mogelijk voor en door werknemers.
	5. Mobilisering	Stimuleert loyaliteit en inzet bij het functioneren.
	6. Initiatie	Stimuleert activiteiten gericht op bescherming en verbetering van de identiteit en imago van de onderneming.
Externe functies	7. Onderscheiding en marketing	Zorgt voor onderscheid en herkenning richting stakeholders.
	8. Toetredingsstrategie	Binnenkomen in een verzadigde markt op basis van mvo-thema's.
	9. Anticipatie	Het zelf opstellen van een geloofwaardige gedragscode voorkomt strikte wetgeving of boetes.
	10. Reputatieherstel en/of-versterking	Zorgt voor herstel of versterking van reputatie door aantonen van zelfregulerende capaciteiten en afstemmen van verwachtingen.
	11. Legitimering	Vergroot het vertrouwen van stakeholders om deel te blijven nemen aan de onderneming (bijvoorbeeld consumenten).
	12. Bandwagon/kopiëren	Code laat zien dat ondernemer niet achterblijft bij andere ondernemingen – sectoraal acceleratoreffect.
	13. Controle	Code kan toeleveranciers en afnemers gedragsvoorschriften opleggen ter controle van normen en waarden, maar ook ter verhoging van efficiëntie.
	14. Correctie	Maakt correctie mogelijk voor en door externe stakeholders door onderneming op vastgelegde verantwoordelijkheden te wijzen.

Bronnen: Kaptein (1991: 68), Kaptein et al. (1999: 20), Kolk en Van Tulder (2002)

114 REPUTATIES OP HET SPEL

en het imago te verbeteren, des te meer kan van een proactief gebruik van gedragscodes gesproken worden.

Welke functie van een gedragscode het meest belangrijk wordt gevonden, verschilt per onderneming, per issue en per moment. Sommige auteurs zijn ervan overtuigd dat het herstellen en/of versterken van de eigen maatschappelijke reputatie (functie nr. 10, tabel 5.1) de doorslaggevende motivatie is om een vrijwillige gedragscode op te stellen (Sajhau, 1997; Liubicic, 1998). Gedragscodes maken echter bijvoorbeeld ook een 'toetredingsstrategie' mogelijk in verzadigde markten. Nieuwe spelers kunnen markten als die van ijs, persoonlijke zorgproducten of koffie eigenlijk alleen betreden door totaal nieuwe producten neer te zetten of andere waarden te benadrukken waarop een reputatie gebaseerd kan worden. Ben & Jerry's, de Body Shop, en Max Havelaarkoffie zijn voorbeelden van de drie meest succesvolle toetredingsstrategieën via keurmerken en/of gedragscodes. Het marktaandeel van deze spelers is overigens redelijk beperkt gebleven. Toetreden via codes en reputatie is derhalve iets heel anders dan succesvol doorgroeien binnen een markt.

Onder druk van NGO's verschuift de nadruk steeds meer van de interne naar de externe functies van gedragscodes. Zo dient ketenverantwoordelijkheid over eigen (bedrijfs)grenzen heen steeds meer tot uiting te komen in een code. Waren vroeger veel gedragscodes gericht op het voorkomen van corruptie en onethische praktijken binnen de organisatie, tegenwoordig komen steeds meer thema's als milieueffecten voor de omgeving, kinderarbeid, veiligheid en arbeidsomstandigheden bij toeleveranciers in meestal verre landen aan bod. Het vermoeden bestaat echter dat de code niet alleen een ethisch principe vertegenwoordigt, maar ook een verkapte vorm van controle is (Van Tulder en Kolk, 2001). Codes maken de toenemende coördinatieproblemen van internationaal uitbestedende ondernemingen beter beheersbaar. Dit kan een van de additionele redenen zijn waarom Amerikaanse ondernemingen – die veel meer internationaal uitbesteden dan Europese of Japanse – intensiever gebruikmaken van vaak meer gedetailleerde codes. In de netwerk/onderhandelings economie zijn ondernemers op zoek naar nieuwe controlemiddelen om transactiekosten te verminderen en voorspelbare relaties met zowel toeleveranciers als werknemers te onderhouden. Expliciete waarden en normen vervullen daarin een belangrijke rol. Codes blijken vaak strengere eisen te stellen aan de externe dan aan de interne toeleveranciers en fungeren veeleer als selectie-instrument. Bij de codes van Nederlandse ondernemingen ten aanzien van werknemers is eveneens een dergelijke (lichte) discrepantie te constateren: in 85 procent van de codes wordt van een verantwoordelijkheid van de onderneming jegens de werknemers gesproken, maar in 94 procent van de codes wordt de verantwoor-

delijkheid van de werknemers jegens de onderneming benadrukt (VNO-NCW en KPMG, 1999).

Het gebrek aan externe controle op naleving is daarom niet geheel toevallig een zwak punt bij de meeste van de ondernemingscodes. Slechts een kwart van de multinationals met een code heeft duidelijke monitoring- of auditsystemen in de code opgenomen. Zelden wordt de verificatie uitgevoerd door een externe instantie. De meeste codes passen ook het principe van ethisch relativisme toe door zich expliciet aan nationale wetgeving te houden. Meer dan driekwart van de bedrijfscodes maakt geen enkele referentie naar een universeel principe als de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens of een internationale richtlijn uitgegeven door een internationale organisatie, die in de praktijk vaak als normatieve referentiekaders voor internationaal opererende ondernemingen worden gezien, zoals de OESO- of de IAO-gedragsrichtlijnen (zie kader 5.1).

Ondernemingen verwijzen in hun codes veel minder naar internationale richtlijnen dan regeringen en NGO's dat doen. Over de vrijheid van vereniging (bijvoorbeeld van werknemers in een vakbond) – een onderdeel van de IAO-richtlijnen – zijn ondernemers veel minder expliciet. Uit een OESO-onderzoek naar 182 gedragscodes bleek dat in minder dan twintig procent van de gevallen werd verwezen naar een internationale standaard zoals de IAO-conventies (OESO, 2000). Van de 38 ondernemingen in Nederland die begin 2000 een gedragscode hadden, verwees slechts twaalf procent naar mensenrechten en negen procent naar de rechten van werknemers. Shell staat (nog) tamelijk alleen met haar omarming van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens.

Verschillen in verspreiding en effectiviteit

Gedragscodes komen niet in een isolement op. Ze zijn het resultaat en het onderwerp van onderlinge beïnvloeding door maatschappelijke groeperingen. De waarden zijn duidelijk nog niet in marmer gebeiteld. De meeste codes zijn maar deels vrijwillig opgekomen en inhoudelijk nog tamelijk zwak ontwikkeld. Er is weinig objectieve controle op de naleving en er zijn nog weinig toetsbare criteria of uitgewerkte doelstellingen. Daarnaast bestaan er grote nationale verschillen in de verspreiding van gedragscodes: ruim 40 procent van de grote Nederlandse bedrijven heeft een eigen code. Van de honderd grootste ondernemingen in de wereld hadden er eind 2001 ten minste 73 een eigen gedragscode (Kaptein en Van Tulder, 2002: 22). Hoe groter de onderneming, des te groter de kans dat er een eigen gedragscode is. In de VS hebben bijna alle grote ondernemingen er een, maar in Japan en andere Aziatische landen ligt dat cijfer beduidend lager. Dat komt niet alleen vanwege de lagere maatschappelijke druk, maar ook door een andere visie op het gebruik van

116 REPUTATIES OP HET SPEL

geformaliseerde codes in de samenleving en de bedrijfsvoering.

Aan het begin van de 21ste eeuw werken veel ondernemingen aan de conceptversie van een code, anderen beginnen er niet eens aan. Met name relatief nieuwe fondsen als UPC en Versatel geven toe eerst de financiële *bottom line* in de gaten te houden (NRC, 16-6-2001). Ondernemingen die geen code hebben, geven overigens aan dat dit mede komt doordat zij er nooit op zijn aangesproken (Oonk, 2000).

De effectiviteit van codes wordt sterk beperkt door overlappingsen, definitieverschillen, een tekort aan geloofwaardig toezicht en het ontbreken van internationale coördinatie. Daarnaast blijft het principiële probleem bestaan dat mvo-issues vaak te complex zijn om effectief in codes te vervatten. Een strikte toepassing van minimumleeftijden in een code over kinderarbeid kan het issue bijvoorbeeld verergeren (zie paragraaf 4.4), niet in de laatste plaats omdat blijkt dat overheden minder streng aan minimumleeftijden willen vasthouden dan ondernemingen. Het kan onder bepaalde omstandigheden verstandiger zijn codes breder – vager – te formuleren of zelfs helemaal niet, bijvoorbeeld als lokale culturen daar aanleiding toe geven (cf. Kolk en Van Tulder, 2002).

Kader 5.1 Vier voorbeeldige internationale richtlijnen voor 'net' gedrag

OESO-richtlijnen

In 1976 werd de eerste versie van de *Guidelines for Multinational Enterprises* door alle lidstaten van de OESO ondertekend. In juni 2000 werd de zesde versie opgesteld. 'Enterprises should take fully into account established policies in the countries in which they operate, and consider the views of other stakeholders. In this regard, enterprises should contribute to economic, social and environmental progress with the view to achieving sustainable development.'

De OESO-richtlijnen zijn vrijwillig te aanvaarden principes en normen voor verantwoord ondernemen. De *Triple-P Bottom Line*-elementen *people*, *profit* en *planet*, zijn in deze richtlijnen terug te vinden. De ondertekenende landen zijn verantwoordelijk voor ongeveer 90 procent van alle buitenlandse directe investeringen. De nieuwste richtlijnen kwamen tot stand in overleg met het bedrijfsleven, de vakbeweging, overheden en maatschappelijke organisaties. Belangrijke issues als kinderarbeid, dwangarbeid, mensenrechten, milieu, corruptie, belastingafdracht en consumentenbescherming zijn in de richtlijnen opgenomen. De herziene OESO-richtlijnen worden door de Nederlandse overheid gezien als voornaamste internationale ontwikkeling voor mvo, niet in de laatste plaats omdat men actief heeft meegeholpen aan de totstandkoming ervan. De regering moedigt ondernemingen aan de OESO-richtlijnen te ondersteunen en heeft ze als criterium geïntroduceerd voor het geven van exportkredieten – zeer tegen de zin van werkgeversvertegenwoordigers.

5.2 KEURMERKEN, LABELS EN CERTIFICATEN: BEWIJZEN VAN ADEQUAAT MAATSCHAPPELIJK INTERFACEGEDRAG?

Inspanningen van ondernemingen op het vlak van maatschappelijke interfaces die in gedragscodes zijn verwoord, kunnen via een keurmerk, label of certificaat aan de consument kenbaar worden gemaakt. Met een dergelijk keurmerk

IAO-richtlijnen

De richtlijnen van de IAO concentreren zich op het naleven van de rechten van werknemers, zoals het recht op associatie, en van behoorlijke arbeidsomstandigheden, zoals bestrijding van kinderarbeid, dwangarbeid en discriminatie. Twee van de verdragen die de IAO heeft opgesteld zijn: *The Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy* en de *Fundamental Principles on Right at Work*. IAO-richtlijnen worden door NGO's en werkgevers- en werknemersorganisaties gedragen, maar kennen over het algemeen ratificatieproblemen bij overheden.

UN Global Compact

Het *Global Compact for the New Century* is een initiatief van de secretaris-generaal van de Verenigde Naties, Kofi Annan. Het omvat een negental grondbeginselen ten aanzien van mensenrechten, arbeidsrechten (*people*) en milieurechten (*planet*) en is onder andere gebaseerd op de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, de *Fundamental Principles on Rights at Work* van de IAO en de *Rio Principles on Environment and Development*. Vrij snel na de introductie hadden zich al circa vijftig ondernemingen (waaronder Shell en Unilever), tientallen internationale vakorganisaties en talloze NGO's bij het *Global Compact* aangesloten.

icc-richtlijnen

De International Chamber of Commerce (ICC) houdt zich al sinds het begin van de jaren 70 bezig met gedragsrichtlijnen voor ondernemingen. De meest recente van deze richtlijnen neemt zowel de bepalingen van de VN, de OESO als de IAO in acht.

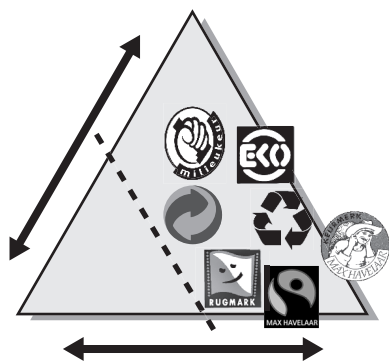
of label kan een onderneming, of een groep ondernemingen, informatie over de inhoud en de kwaliteit van producten, en over haar maatschappelijke betrokkenheid, naar stakeholders communiceren. Al in de Oudchinese beschavingen kwamen keurmerken voor. In die tijd werd elke pot uit een pottenbakkerij 'gekeurd door het oog van de meester'. Bij goedkeuring kreeg de nog niet uitgeharde pot een duimafdruk (*tjop*) van de keurmeester.

Het Duitse label *Blauer Engel*, dat uit 1978 stamt, wordt gezien als een van de eerste ecokeurmerken. Inmiddels kent alleen Europa al zo'n dertig milieukeurmerken. Daarmee is direct een van de grootste problemen die kleven aan het instellen van keurmerken aangekaart: hun diversiteit. Er heerst alom verwarring over de waarde van de diverse keurmerken. In de meeste landen wordt wel (enig) toezicht gehouden op het uitgeven van keurmerken – in Nederland via de Raad voor Accreditatie en het Keurmerkinstituut –, maar dat voorkomt in de praktijk niet dat de problemen van keurmerken grote overeenkomsten vertonen met die van gedragscodes: overlappingen, grote diversiteit, verwarrende of gebrekkige informatiewaarde en een tekort aan internationale coördinatie. Het is duidelijk dat die verwarring hun effectiviteit inperkt.

Diversiteit, overlap en gebrekkige informatiewaarde

De grote diversiteit en enorme overlap van keurmerken werkt verwarrend voor de consument. Er zijn branche-keurmerken (de 'keurslager'), arbeidsomstandigheden-keurmerken (Max Havelaar, Oké-bananen, Fair Wear, Kuyichi spijkerbroeken, Rugmark), productieomstandigheden-keurmerken (EKO, Groene

Figuur 5.2 Voorbeelden maatschappelijk-interfacekeurmerken









Stroom, Forest Stewardship Council), recycling-keurmerken (Grüne Punkt, Milieukeur, Kringloop), personeelsbeleid-keurmerken (Investor in People), product-keurmerken (Nederlandse Vereniging van Huisvrouwen – het oudste keurmerk in Nederland) en het fondsenwerf-keurmerk CBF. De mvo-relevante keurmerken worden vaak als ‘ideële keurmerken’ betiteld. Veldonderzoek van de Alternatieve Konsumentenbond (AKB, sinds september 2002 genaamd ‘Goede Waar & Co’) in onder andere supermarkten, natuurwinkels en doe-het-zelfzaken, le-

verde alleen in Nederland al circa honderd ideële keurmerken, honderd groene beeldmerken en vijftig groene merknamen op. Bij een dergelijke verscheidenheid aan keurmerken is de kans groot dat de gebruiker door de bomen het bos niet meer ziet. Bovendien dreigt het instrument door het grote aantal keurmerken aan kracht te verliezen.

Daarnaast is de informatiewaarde van keurmerken lang niet altijd eenduidig. In figuur 5.3 worden enkele keurmerken getoond die momenteel in Europa in gebruik zijn. Uit onderzoek uit 1999 blijkt dat een aantal keurmerken door respondenten nog nooit is gezien (Stikkelorum, 2001). Daarnaast blijkt ook dat de meerderheid van de respondenten niet de juiste betekenis aan een keurmerk geeft – met uitzondering van het Kringloop(wegwerp)keurmerk. Voor een deel kan dat het resultaat zijn van een bewuste strategie. Brancheorganisaties van kleine middenstanders mikken er bijvoorbeeld op dat consumenten een keurmerk vertrouwenwekkend voor de gehele branche vinden. Daarmee vertegenwoordigt het keurmerk in feite slechts een merk waarmee reclame gevoerd kan worden zonder dat dit keurmerk garant staat voor een bepaalde meerwaarde. Een voorbeeld is het merk van de keurslager. De kwaliteit van keurslagers is even onduidelijk als die van alle andere slaggers – hoewel ze natuurlijk wel een minimumkwaliteit in acht moeten nemen vanwege de eisen die de nva stelt. De Raad voor Accreditatie controleert of een keurmerk doet wat het belooft, maar niet of wat het belooft ook daadwerkelijk aansluit bij de perceptie van de consument.

Figuur 5.3 Keurmerken en hun betekenissen

logo	figuur	hebben logo al gezien (%)	geven er de juiste betekenis aan (%)
Möbius-kringloop		65,7	55
Biogarantie		20,6	39,9
Pijl met %		6,4	19,6
Europese milieukeur		16,1	11,5
Grüne punkt		61,9	6,2
Wegwerp		87	79,9

Bron: www.ecoline.org/verde/publicatie/milieulogos/resultaat.shtm

mvo-relevantie beperkt

Het blijft bijzonder moeilijk om via een keurmerk een complex mvo-probleem aan te kaarten. Het Milieukeur (figuur 5.2) wordt bijvoorbeeld gegeven aan een product dat 'één van de minst milieubelastende in zijn soort' is. Als kwalificatie is dat een tamelijk moeilijk te interpreteren begrip; als ambitie voor het productieproces kan het echter een belangrijke stap zijn op weg naar ecologische duurzaamheid. Veel consumenten vertalen het Milieukeur als 'goed voor het milieu'. Probleem van het Milieukeur is ook dat de kwalificatie 'één van de minst milieubelastende in zijn soort' betrekking kan hebben op productie, gebruik óf recycling. Het Kringloop-logo (zie figuur 5.3) kan twee dingen betekenen: het product/de verpakking bestaat uit (aangeleverd) hergebruikt materiaal of het product/de verpakking kan worden hergebruikt. De consument kan onmogelijk uitmaken welke van de twee kwalificaties voor een concreet product geldt. Daarentegen weet bijna iedere consument waar het Max Havelaar-keurmerk in principe voor staat, namelijk een 'faire beloning' voor degenen die de grondstoffen of producten onder aan de aanbodketen leveren. Toch bestaat er ook bij het Max Havelaar-keurmerk enige verwarring. Consumenten denken namelijk dat Max Havelaar de producent is

en niet slechts het keurmerk. Zo kan het voorkomen dat een consument Max Havelaar-keurmerkkoffie van een bepaalde producent – Ahold Coffee Company, Fair Trade Organisatie of Simon Lévelt – niet lekker vindt en vervolgens denkt dat alle Max Havelaar-keurmerkkoffie zo smaakt. In de praktijk kan een producent de markt dus voor andere producenten die hetzelfde keurmerk voeren ‘verpesten’.

Nu Max Havelaar ook cacao en andere producten van het eigen keurmerk gaat voorzien neemt de kans op verwarring tussen producteigenschappen en keurmerk verder toe. In Nederland wordt een onderscheid gemaakt tussen eerstegraads- en tweedegraadskeurmerken. Maar dit heeft geen betekenis voor mvo. Bij eieren is bijvoorbeeld het scharrelei-keurmerk een eerstegraadskeurmerk, maar dit is – volgens de Alternatieve Konsumenten Bond (nu Goede Waar & Co) – lang niet zo diervriendelijk als het Gras- of Demeterei-keurmerk, welke beide ‘slechts’ tweedegraadskeurmerken zijn. Werknemersorganisatie CNV pleit voor nog een keurmerk, een sociaal keurmerk.

Keurmerken kunnen – net als gedragscodes – de functie hebben om toegang te verschaffen tot een markt. Zonder een slimme keurmerkstrategie had Max Havelaar nooit de koffiemarkt kunnen binnentreden met producten die duurder zijn dan die van de leidende aanbieders. Hetzelfde geldt voor de Oké-bananen. Toch blijken direct na toetreding grote barrières voor een goede doorstart op te kunnen treden: schapruimtebeleid bij de grote distributeurs die het voor nieuwkomers bijzonder moeilijk maakt om door te groeien (Max Havelaar in het Douwe Egberts-schap); Europese bananenpolitiek die aan nieuwkomers (lage) quota opleggen; kopieergedrag van de dominante marktpartijen. Daarnaast doet zich het probleem voor dat consumenten maar beperkt bereid zijn blijvend hogere prijzen te betalen voor een mvo-geïntereerd product – tenminste, als vlakbij in het schap een goedkoper product staat. De maximale marktpenetratiegraad van nieuwe producten met een mvo-keurmerk is daarom nog niet boven de 5 procent gekomen. Ook beconcurreren keurmerken elkaar in toenemende mate, met als resultaat dat regelmatig bij producten met een hoger mvo-gehalte een zeker ‘kannibalisme’ optreedt. Een voorbeeld daarvan is het EKO-keurmerk, dat op het milieugebied momenteel een van de meest optimale mvo-strategieën weerspiegelt. Een product met het EKO-keurmerk is echter duurder dan een product met het Milieukeur. De consument kiest derhalve – geconfronteerd met de keuze tussen EKO en Milieukeur – de goedkopere variant. In september 2002 werd duidelijk dat het overheidsstreven voor het aandeel van EKO-producten van alle verkochte producten in de supermarkt niet gehaald worden. De animo daalt zelfs. Zijn er inmiddels te veel alternatieven?

Beperkte internationale coördinatie

Ten slotte is effectieve controle en internationale coördinatie bijzonder moeilijk. Bij mvo-thema's zijn controle en coördinatie essentieel, maar keurmerken geven hierover nauwelijks informatie. In Nederland zijn de Raad voor Accreditatie en het Keurmerkinstituut nog niet in staat gebleken het aantal keurmerken terug te dringen. En ook internationaal is nog nauwelijks sprake van coördinatie. CEN, een organisatie die officiële Europese normen opstelt, heeft halverwege de jaren '90 het *Key-mark* geïntroduceerd. Dit label wordt toegekend aan producten die aan een Europese norm voldoen, waarbij het meestal niet om een totaalkeurmerk (keurmerken die alle productaspecten bestrijken) gaat, maar om een deelkeurmerk. Het *Key-mark* is nog niet goed van de grond gekomen. Veel landen kennen daarentegen wel nationale keurmerken die door belangenorganisaties zijn geïntroduceerd. Dit zijn dan totaalkeurmerken waarvan de eisen vaak voortkomen uit nationale gebruiksgewoonten. In de discussie over de effectiviteit van keurmerken wordt gesteld dat, terwijl de aspecten van veiligheid, gezondheid en milieu onder Europese druk worden gelijkgeschakeld, het voor de overige productaspecten juist *riskant* kan zijn om de keuringseisen in heel Europa te consolideren. Het efficiëntievoordeel hiervan kan ten koste gaan van de acceptatie door nationale consumenten. In Europa proberen overheden en milieuorganisaties sinds de jaren '90 om de diverse nationale milieukeurmerken te integreren. Vooral nog is dat nog niet gelukt en dat heeft er dan ook toe geleid dat keurmerken tot op heden per land iets geheel anders kunnen betekenen, waardoor hun effectiviteit enorm afneemt. Het zogenaamde keurmerk van de 'groene punt' is daar een duidelijk voorbeeld van. Ook in Nederlandse winkels liggen producten met dit logo op de verpakking en de herkenning door consumenten is zeer groot (figuur 5.3). Het logo duidt erop dat de producent heeft betaald voor de verwerking van de verpakking en dat de consument derhalve de verpakking weer kan terugbrengen naar de winkel. Maar in Nederland zal de klant van een koude kermis thuiskomen: Nederland blijkt niet deel te nemen. Duitsland, Spanje, Zweden, Noorwegen en zelfs Canada zijn wel groene-puntlanden.

Zijn internationale certificaten een oplossing?

Certificaten kunnen de rol van keurmerken overnemen. Een aantal certificateninstellingen propageert integrerende mvo-certificaten in navolging van de uiterst succesvolle strategie van de Internationale Standaards Organisatie op het terrein van milieumanagement (ISO 14001) of kwaliteitsmanagement (ISO 9000). De meest uitgewerkte certificatie-initiatieven zijn momenteel de SA8000 en AAT000 (zie kader 5.2).

Kader 5.2 Internationale mvo-certificaten**SA8000**

Het *Social Accountability Institute* (SAI), voorheen de *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA), heeft in 1997 de SA8000 ontwikkeld als richtlijn voor controle op arbeidsomstandigheden. De onderwerpen die aan de orde komen – kinderarbeid, dwangarbeid, discriminatie, gezondheid en veiligheid, vrijheid van vereniging en het recht op collectieve onderhandeling – zijn ontleend aan de IAO-richtlijnen. De SA8000 is gerelateerd aan de sociale prestaties van een onderneming. Ondernemingen die voldoen aan deze fundamentele arbeidsnormen, kunnen een certificaat verwerven. In Nederland maakt onder andere modehuis WE International gebruik van dit certificaat. De SA8000 is volgens Amnesty International de beste standaard op het gebied van sociale issues (Crijns, 2000). Aan het begin van de 21ste eeuw waren wereldwijd 118 productiefaciliteiten SA8000 gecertificeerd waarin totaal 70.000 mensen werkzaam zijn.

AA1000

De AA1000-richtlijn werd eind 1999 door het *Institute of Social and Ethical AccountAbility* (ISEA) ontwikkeld om het proces van sociale verantwoording en controle te definiëren. Centraal staat de kwaliteit van de dialoog en de participatie van belanghebbenden. Het biedt organisaties een systematisch raamwerk om bewust en transparant om te gaan met issues rond mvo. In het voorjaar van 2002 komt AA2000 *Accountability Management* op de markt, dat de koppeling met het reeds bestaande kwaliteitsmodel EFQM en de *Balanced Scorecard* mogelijk maakt. In het EFQM-model van de *European Foundation for Quality Management* is een resultaatgebied opgenomen dat zich op de waardering van de maatschappij richt. Hierin worden de relaties met de omgeving gemeten volgens het principe van tweerichtingsverkeer: de invloed op en de waardering door de maatschappij.

De problemen die aan keurmerken kleven (gebrekkige informatiewaarde, de complexiteit van het mvo-issue, wie controleert), gelden eveneens bij certificaten, zij het in mindere mate. Die zijn immers in eerste aanleg niet bedoeld voor consumenten, maar voornamelijk voor kapitaalverschaffers en meer geïnformeerde stakeholders. Een additioneel probleem bij de twee hierboven genoemde, vooroplopende certificaten is dat er geen coördinatie en afstemming tussen de certificaten bestaat, waardoor internationaal de nationale onduidelijkheid op het terrein van keurmerken en (deel)certificaten dreigt te worden gecompliceerd.

5.3 RAPPORTAGE: ORDE IN DE CHAOS DOOR DUURZAAMHEIDSVERSLAGLEGGING?

Wie internationaal onderzoek doet op basis van financiële jaarverslagen van ondernemingen kent de frustratie: doordat men er in de afgelopen honderd jaar niet in is geslaagd een internationale verslagleggingsstandaard af te spreken, is het zeer moeilijk om op verantwoorde wijze ook maar de eenvoudigste (financiële) vergelijkingen tussen ondernemingen te maken. Naarmate er transparantie wordt verwacht van ondernemingen – zowel financieel, als sociaal en op milieugebied – vertegenwoordigt dit ongemak ook maatschappelijk een steeds groter gemis.

Verslaglegging heeft niet alleen een externe functie, maar fungeert tevens als belangrijk intern communicatie- en

managementmiddel. Recent onderzoek naar in jaarverslagen gepubliceerde ondernemingsdoelstellingen laat bijvoorbeeld zien dat ondernemingen die één gekwantificeerde doelstelling publiceren en deze ook intern hanteren, een hoger aandelenrendement genereren dan ondernemingen met meerdere doelstellingen (Cools en Van Praag, 2001). In de jaren '90 verschenen, als verdere uitingen van maatschappelijk interfacemanagement, ook milieuver- slagen, sociale verslagen en ethische verslagen. Sommige verslagen kwamen tot stand op basis van wettelijke kaders, andere werden spontaan of op basis van maatschappelijke druk uitgebracht. Ieder verslag expliciteert aparte onder- nemingsdoelstellingen. Naarmate de verslagen duurder uitgevoerd zijn (als full-colorboekwerken) loopt een onderneming echter het gevaar dat het verslag als 'voornamelijk een pr-activiteit' (*window dressing*, zie paragraaf 5.4) gediskwalificeerd wordt. Wél de woorden, maar niet de daden.

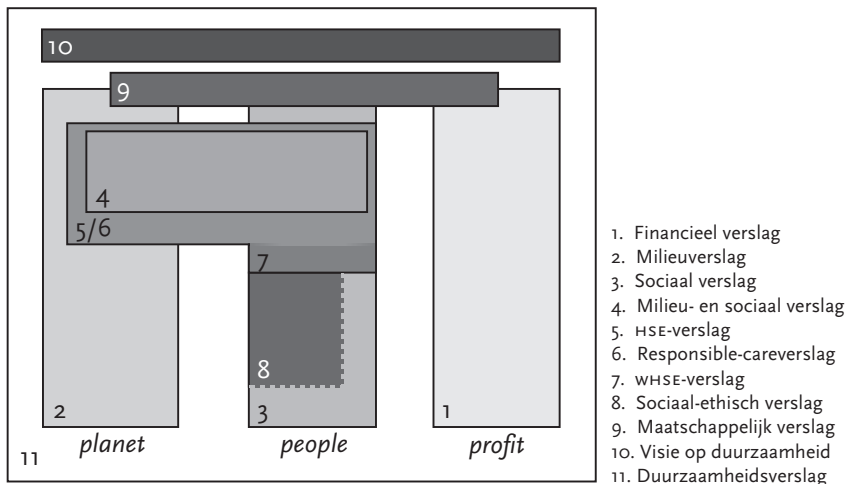
Adequate verslaglegging is uitermate complex en de belangstelling ervoor is lang niet altijd groot. Dit waren tenminste de redenen voor Akzo Nobel om in april 2001 bekend te maken dat het zijn (corporate) milieujaarverslag af- schaft. Aan de andere kant doen ondernemingen soms meer aan duurzaam- heid dan de projecten waarover ze communiceren (Mauser, 2001). Welke ver- schillende typen verslagen zijn er en hoe groot is de kans dat verschillende verslagen geïntegreerd en gestandaardiseerd gaan worden? Kan of moet duur- zaam ondernemen vergezeld gaan van duurzame verslaglegging (cf. Van Lamoen en Van Tulder, 2001)?

Spraakverwarring in verslagen

De diversiteit aan verslagen is groot en nog steeds groeiende. Uitgaande van de *Triple-P*-indeling (*planet, people* en *profit*, zie paragraaf 4.1) ontstaat een beeld van elkaar aanvullende en overlappende vormen van verslaglegging (figuur 5.4). Financiële verslagen (1) zijn internationaal het strengst gereguleerd. In bijna alle landen geldt de wettelijke verplichting om jaarlijks financieel opening van zaken te geven. Er bestaan echter grote verschillen tussen de informatie die gepubliceerd moet worden in enkelvoudige- en geconsolideerde jaarrekenin- gen, alsmede tussen beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde onderne- mingen. Daarnaast is de informatie die in de jaarrekening wordt gepubliceerd vaak niet hetzelfde als hetgeen in de belastingaangifte staat. In Europa is sprake van een beweging richting standaardisatie, met overname van de Internationale Accounting Standaard (IAS) in 2005. De kans dat dit zal leiden tot wereldwijde standaardisatie in de verslaglegging wordt klein geacht, aangezien met name de Verenigde Staten andere eisen zullen blijven stellen (Van der Tas, 2001)

Ook voor milieujaarverslagen (2) gelden internationaal zeer verschillende normen en praktijken. Bij het opstellen van een milieuver- slag is in Nederland

Figuur 5.4 *Verschillende verslagen gepositioneerd*



Bron: Van Lamoen en Van Tulder, 2001

de ‘Wet Milieubeheer’ van toepassing. Sinds 1987 is deze wet uitgebreid met het onderdeel Milieuverlaggeving. In 1998 zijn vervolgens het Besluit Milieuverlaggeving en de Uitvoeringsregeling gepubliceerd. Er wordt bij milieuverlagen een onderscheid gemaakt tussen het overheidsverslag en het publieksverslag. Sinds 1999 geldt in Nederland voor ruim 250 (locaties van) ondernemingen een wettelijke verplichting tot het opstellen van een publieksmilieuverlag. Akzo Nobel moet bijvoorbeeld voor zes vestigingen locatieverslagen opstellen. Een goede blauwdruk voor milieuverlagen bestaat echter niet. Per branche verschillen de eisen. Er bestaat inmiddels een prijs – de Accountancy Award AAC, ingesteld door de Vereniging voor Milieu Accountancy (vma) in samenwerking met het NIVRA –, voor het beste Nederlandstalige milieujaarverslag. Winnaars waren sinds 1996: DSM, Dow, Hoogovens, NAM, ING en KLM. Behalve ING zijn dit allemaal ondernemingen die grote negatieve milieueexternaliteiten produceren.

Ook internationaal gelden geen algemeen aanvaarde normen voor milieuverlagen. Alle grote Scandinavische landen kennen sinds het begin van de 21ste eeuw ook een wettelijke verslagleggingsverplichting. Andere landen sturen aan op vrijwillige verslaglegging. In Europa wordt momenteel wel gestreefd naar een zekere harmonisatie van milieustandaarden (Eco-Management and Audit Scheme – EMAS). De EMAS-standaard is vrijwillig. Amerikaanse en Japanse ondernemingen kennen weer andere verslagleggingswetten en -praktijken. De kans op wereldwijde standaardisatie van milieuverlagen is klein. Van de grootste 250 ondernemingen in de wereld publiceert momenteel 35

procent een milieuverslag, terwijl nog eens 32 procent daarnaast andere vormen van milieuverslaglegging hanteert (Kolk et al., 2001). In Nederland kwam DSM in 1987 als eerste met een milieujaarverslag.

In de praktijk is het sociale verslag (3) vooral gericht op personeelszaken als beloningsbeleid, opleidingen, veiligheid en welzijn van de medewerkers. Grotere sociale thema's – waarbij met name externe betrekkingen van de onderneming als mensenrechten en kinderarbeid meegenomen worden – komen meestal niet aan de orde. In Nederland gelden voor sociale verslagen geen wetten of richtlijnen. In sommige andere landen, zoals de Verenigde Staten, wel. Daardoor bestaat er een rijk scala aan totaal verschillend uitgevoerde sociale verslagen. PinkRoccade en The Body Shop International hebben een ver ontwikkeld sociaal verslag.

Grotere verwarring: hybride verslagen

In de loop van de jaren '90 is een groot aantal hybride vormen van verslaglegging ontwikkeld. De belangrijkste uitingsvormen zijn (zie figuur 5.4):

- Het zogenaamde 'Environmental & Social Report' (4). Hierin wordt zowel aandacht besteed aan milieuaspecten als aan de sociale kant. Integratie tussen deze twee onderdelen is van belang. Novo Nordisk heeft een zeer goed Environmental & Social Report.
- Het HSE-verslag (5). De term HSE (Health, Safety and Environment), of soms ook 'SHE', een omkering van dezelfde letters, wordt veelvuldig gebruikt om aan te geven dat een onderneming een overzicht wil geven van issues op zowel sociaal (met name veiligheid en gezondheid) als milieugebied.
- Het 'Responsible Care'-verslag (6). Het Responsible Care-programma werd door de chemische industrie wereldwijd opgezet om doorlopende verbetering op het gebied van veiligheid, gezondheid en de omgeving te bereiken. Feitelijk is het de variant van de chemie op het HSE-verslag. DSM heeft een Responsible Care-verslag.
- Het WHSE (Welfare, Health, Safety & Environment) verslag (7) is iets uitgebreider dan het HSE-verslag. Naast de drie bovengenoemde factoren wordt aandacht besteed aan het onderwerp welzijn (welfare): welke invloed heeft de onderneming op haar directe en indirecte omgeving in relatie tot het welzijn van die omgeving. Forbo kent een WHSE-verslag.
- Het 'sociaal-ethisch verslag' (8) is een variant op het sociaal verslag waarbij de ethische kant meer wordt benadrukt. Hoe om te gaan met ethische kwesties en incidenten komt hierbij aan de orde. ING heeft een sociaal-ethisch jaarverslag.

Pogingen tot synthese

Ten slotte worden sinds eind jaren '90 steeds meer pogingen ondernomen om de drie dimensies van verslaglegging met elkaar te combineren.

- Het 'maatschappelijk verslag' (9) behandelt naast sociale aspecten ook onderwerpen met betrekking tot duurzaam ondernemen in het algemeen. Hierbij wordt tevens zijdelings aandacht besteed aan de relatie tussen milieu, financiën en duurzaamheid. Het verslag is echter veel minder uitgebreid dan een duurzaamheidsverslag. McDonald's Nederland heeft in 2001 een maatschappelijk verslag uitgebracht.
- Bij een 'visie op duurzaamheid' (10) wordt een aanzet gegeven tot een duurzaamheidsverslag. De strategische visie van het bedrijf, die het uitgangspunt vormt voor het beleid op de drie *Triple-P*-terreinen, *people*, *planet* en *profit*, staat hierbij centraal. De prestaties van de ondernemingen worden echter niet volledig uitgewerkt, noch ter discussie gesteld.
- Het 'duurzaamheidsverslag' (11) is de meest omvattende poging de verschillende elementen van de *Triple-P* te incorporeren. De integratie van de verschillende indicatoren is hierbij erg belangrijk. Voorbeelden van Nederlandse ondernemingen die een duurzaamheidsverslag kennen zijn Shell, ABN Amro, Schiphol, Unilever en de Rabobank. In Nederland staat duurzaamheidsverslaglegging echter nog in de kinderschoenen in vergelijking met de Verenigde Staten, Engeland en Scandinavië.

Geloofwaardige verificatie?

Bij financiële verslagen wordt de externe controle uitgevoerd door accountantsbureaus, die de informatie verifiëren op relevantie, juistheid en volledigheid. De geloofwaardigheid van accountants is sinds het begin van het jaar 2000 ter discussie komen te staan doordat zij zowel verificatie- als consultancyactiviteiten ontplooiden. Op het gebied van duurzaamheid is verificatie daarnaast nog moeizamer vanwege het kwalitatieve en complexe karakter van issues als kinderarbeid en mensenrechten (Gram en Majoor, 2000: 446). Niettemin wordt verificatie en controle gezien als belangrijkste remedie tegen inhoudsloze rapporten die niet meer dan glossy pr-statements zijn. Wood (1994) ontwikkelde vier C's waar geloofwaardige verslaglegging aan moet voldoen (tabel 5.2). Accountants hanteren overigens preciezere, maar meer technische criteria.

Duurzaamheidsverslagen wereldwijd

Met een duurzaamheidsverslag leggen ondernemingen verantwoording af over de geleverde prestaties op de *Triple-P Bottom Line* en verwoorden zij het duurzaamheidsbeleid voor de nabije toekomst. In 2002 beschikte 45 procent van de bedrijven in de Global Fortune Top-250 over een milieu-, sociaal of

Tabel 5.2 Vier C's voor geloofwaardige en betrouwbare verslaglegging

Clear presentation
Duidelijke presentatie van onderwerpen, programma's en resultaten ondersteund door duidelijke tekst en overzichtelijke vormgeving van figuren en grafieken.
Comprehensive coverage
Volledige dekking van onderwerpen en issues aangaande interne en externe stakeholders van de onderneming. Het ontbreken van een belangrijk onderwerp in de ogen van bepaalde stakeholders zal niet onopgemerkt blijven.
Consistent inclusion
Consistente beschrijving van dezelfde onderwerpen in elk opvolgend verslag maakt vergelijking mogelijk.
Comparable measurement and reporting techniques
Vergelijkbare meetmethoden en verslagtechnieken zodat vooruitgang op een betrouwbare manier vastgesteld kan worden.

Bron: Wood (1994), Wartick en Wood (1999: 211)

duurzaamheidsrapport (KPMG, 2002; Kolk, 2002). Tabel 5.3 geeft een overzicht van de maatschappelijke issues waaraan specifieke duurzaamheidsverslagen (n=33) aandacht besteden. De praktijk van zowel duurzaamheidsverslaglegging als gedragscodes (paragraaf 5.1) laat echter zien dat er nog een lange weg te gaan is op het terrein van objectieve externe verificatie. Negenentwintig procent van de ondernemingen laat de codes en verslagen daadwerkelijk door externe partijen verifiëren (KPMG, 2002). Slechts een kleine groep ondernemingen rapporteert al langer dan drie jaar. Duurzaamheidsverslagen bevatten nog weinig harde gegevens en zijn vaak anekdotisch. De meeste verslagen melden niet hoe de informatie is verzameld en slechts zelden zijn in het verslag doelstellingen opgenomen (SustainAbility, 2000). De 'hardheid' van de verslagen is dan ook vrij gering. Er wordt voornamelijk

Tabel 5.3 Behandelde sociale onderwerpen in duurzaamheidsverslagen van de Fortune Global Top-250 (in %, n=33)

Onderwerpen	
Betrokkenheid bij de gemeenschap/charitas	97 %
Veiligheid en gezondheid	91 %
Gelijke behandeling/samenstelling personeelsbestand	88 %
Tevredenheid werknemers	67 %
Mensenrechten (algemeen)	55 %
Sociale aspecten in relatie met toeleveranciers	39 %
Kinderarbeid	36 %
Vrijheid van vereniging	27 %
Eerlijke handel/internationale ontwikkeling	18 %
Corruptie	15 %

Bron: KPMG (2002) en Kolk (2002: tabel 1)

geïsoleerde informatie gegeven op de deelgebieden *people*, *planet* en *profit*. Geïntegreerde informatie wordt nog nauwelijks gepresenteerd, terwijl juist daarin de meerwaarde van het duurzaamheidsverslag zou moeten schuilen.

Organisaties als SustainAbility, Salterbaxter en UNEP hebben onderzoek gedaan naar de huidige golf van duurzaamheidsverslagen. Uit hun onderzoek blijkt onder meer dat het beleid van ondernemingen effectiever is naarmate het meer geïntegreerd is en er derhalve dus ook meer geïntegreerd over gerapporteerd kan worden.

Lijsten van zogenaamde *best practices* vormen een belangrijk hulpmiddel bij het onderhandelen over de nadere invulling van duurzaamheidsverslagen. Combineren we enkele van de bekendste lijsten (tabel 5.4), dan resulteert dat in twintig ondernemingen die aan het begin van de 21ste eeuw wereldwijd als *best practice* op het gebied van duurzaamheidsverslaglegging kunnen worden getypeerd (SustainAbility, 2001).

De volgende patronen zijn bij dergelijke *best practices* te onderscheiden:

- Veel ondernemingen hebben een hoog 'icoon'-gehalte en onderhouden een directe relatie met de markten voor eindconsumenten (zoals General Motors, Polaroid, Shell, BP, Body Shop, British Airways); er komen bijzonder weinig producenten van intermediaire producten op de lijst voor.
- Veel ondernemingen hebben in de loop van de jaren '80 en '90 een groot, openlijk conflict gehad met belangrijke stakeholders over een of meerdere concrete maatschappelijke issues (Shell, Nestlé, Rio Tinto, Monsanto, Dupont, General Motors, Novo Nordisk).
- Waar noch het imago bij de consumenten, noch het issue zelf een factor is geweest, blijkt dat *best practices* gevonden kunnen worden in kleine landen (Electrolux, Norsk Hydro, Volvo, Ontario Power Generation) waar over het algemeen strengere wetgeving ten aanzien van milieuverlaglegging geldt, maar ook corporatistische overlegstructuren bestaan die gestructureerde maatschappelijke discussie over issues faciliteren (hoofdstuk 1).

Tabel 5.4 **Best practice-duurzaamheidsrapportages**

Baxter	Monsanto	Rio Tinto
(The) Body Shop	Nestlé	Shell
BP Amoco	Norsk Hydro	Sun Company
Bristol-Myers Squibb	Novo Nordisk	Tokyo Electric Power
British Airways	Ontario Power Generation	Volvo
Dupont Canada Electrolux	Polaroid	
General Motors	Procter & Gamble	

Bronnen: *Best practices Sustainable Measures*, p. 331, www.sustreport.org/business/report/practice.html, 2 juni 2001, *International Benchmark survey of corporate sustainability reporting*, SustainAbility, 2000.

De *best practices* op het terrein van duurzaamheidsverslaglegging bevatten in toenemende mate ook een beschrijving van de dilemma's waarmee de onderneming wordt geconfronteerd. Het kernvraagstuk voor duurzame ontwikkeling betreft namelijk de keuzen die ondernemingen maken tussen conflicterende belangen van stakeholders (Kaptein en Wempe, 2002). In situaties waarbij een onderneming een keuze moet maken tussen grootschalige milieu-investeringen en kortetermijnrendement, tussen massaontslag en het veiligstellen van rendementseisen, of tussen het respecteren van de mensenrechten en het verplaatsen van productiefaciliteiten naar lage-lonen-landen, blijkt waar de onderneming voor staat. Juist als een onderneming wordt geconfronteerd met een *overload* aan legitieme verwachtingen, schuilt de duurzaamheid van die onderneming in de wijze waarop met deze dilemma's wordt omgesprongen. Het is al gebleken dat verslagen met daarin duidelijke aanwijzingen voor verbeteringen en inventarisaties van dilemma's beter ontvangen worden dan verslagen met slechts 'goed nieuws'. Een goed voorbeeld is de rapportage van Shell, waarin steeds meer wordt gewezen op de tekortkomingen en men dilemma's niet uit de weg gaat. Elkington (1999: 166) gebruikt hier de term *warts-and-all approach* voor. Korte, kritische quotes van de Tell Shell website werden eveneens vermeld. Het ING-verslag (2001) bevat bijvoorbeeld weer een kritische noot van de voormalige voorzitter van Amnesty International, Sir Geoffrey Chandler, over het gebrek aan aandacht voor mensenrechten in de gedragsprincipes van de onderneming. Zelfs bij de *best practice*-ondernemingen bestaat nog een aanzienlijk gat tussen de eisen van stakeholders en de daadwerkelijke inhoud van de verslagen (Elkington et al., 2001). De farmaceutische industrie publiceert de beste verslagen, gevolgd door de olie- en gasindustrie. De sector met de laagste gemiddelde score is de chemische industrie (Van Lamoen, 2001).

Global Reporting Initiative

Veel *best practice*-ondernemingen hebben het Global Reporting Initiative (GRI) als richtlijn en leidraad bij het opstellen van hun duurzaamheidsverslagen omarmd. Het GRI is de meest geïntegreerde en ambitieuze internationale standaard van dit moment (zie kader 5.3).

Bij vergelijking van de richtlijnen van het GRI en de eisen in Nederland voor een publieksmilieuverslag met de inhoud van sociale verslagen, kan gesteld worden dat het milieugedeelte van een duurzaamheidsverslag min of meer overeenkomt met de inhoud van een milieuverslag. Het verschil tussen de 'sociale prestaties' zoals die zijn omschreven in het GRI en een sociaal verslag is veel groter. Onderwerpen als kinderarbeid, dwangarbeid en mensenrechten ontbreken vaak in sociale verslagen. Zaken als kennismanagement, loopbaanbegeleiding en *recruitment* komen echter weer niet in het

130 REPUTATIES OP HET SPEL

Kader 5.3 Global Reporting Initiative (GRI)

De richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) werden in 1997 opgezet door de Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) en het United Nations Environment Programme (UNEP). Naast CERES en UNEP hebben tientallen organisaties meegewerkt aan de totstandkoming van het initiatief.

Verskillende indicatoren – inmiddels zo'n vijftig – en kwaliteitseisen moeten het mogelijk maken sociale, ecologische, en economische prestaties met elkaar te vergelijken (GRI, 2002). Bovendien biedt het een opzet voor de structuur van een duurzaamheidsverslag. De GRI-richtlijnen voor sociale- en milieuverslagen worden internationaal door het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties steeds meer als maatgevend gezien. Zowel de Nederlandse overheid als het Europees Parlement ondersteunen het GRI. In augustus 2002 werd de derde versie van de GRI-richtlijnen gepubliceerd. Het GRI-instituut werkt nauw samen met de initiatiefnemers van de belangrijkste gedragscodes: Global Compact, de IAO en de OESO (paragraaf 5.1). Op 6 april 2002 viel de keuze voor een nieuwe standplaats van het VN-instituut op Amsterdam (FD, 9-4-2002). Pikant is dat bij deze beslissing meespeelde dat enkele Nederlandse multinationals die leidend zijn op het terrein van duurzaamheidsrapportage hun hoofdkantoor in Amsterdam hebben, maar dat ook de hoofdkantoren van Greenpeace en Amnesty International in Amsterdam zijn gevestigd. De drie hoeken van de samenwerking waren derhalve vertegenwoordigd bij het lobbyinitiatief. De GRI-richtlijnen maken onderscheid tussen milieuverslagen, fragmentarische verslagen, driedimensionale verslagen en volledig geïntegreerde verslagen (GRI, 2002). Toepassing van de GRI-richtlijnen en externe verificatie van de verslagen zijn echter niet verplicht. Doel van GRI is om de geloofwaardigheid van *sustainability reporting* te vergroten door middel van een zestal kwalitatieve kenmerken: relevantie, betrouwbaarheid, begrijpelijkheid, vergelijkbaarheid, tijdigheid en controleerbaarheid.

GRI aan de orde, terwijl dit wel in de meeste sociale verslagen wordt behandeld. Duurzaamheidsverslagen zijn derhalve niet slechts de optelsom van milieu-, sociale en financiële verslagen.

Ongewisse toekomst

Wat brengt de toekomst op het terrein van duurzaamheidsverslaglegging? Wordt het acceptatie, aanmodderen en/of afwijzing? Bij acceptatie mogen we uitgaan van verdergaande standaardisatie en integratie van verslaglegging. Bij aanmodderen zal dit niet het geval zijn en zullen de verschillen tussen verslagleggingsvormen zowel nationaal als internationaal blijven bestaan. In verband met de afwijzingsvariant zou van een 'Akzo-effect' gesproken kunnen worden. Ondernemingen hebben in dat scenario het idee dat de meerwaarde van publicatie nihil is. Akzo Nobel heeft na jarenlang een goed corporate milieuverslag gepubliceerd te hebben, aangegeven hier per 2002 mee te zullen stoppen. De meerwaarde weegt volgens het bedrijf niet op tegen de kosten en tijdsinvestering (VBDO Bericht, 27-4-2001). Daarnaast zijn er ondernemers die weer andere bezwaren tegen de huidige praktijk van verslaglegging hebben. Zo stelde Moris Tabaksblat (Reed-Elsevier en oud-Unilever topman) bijvoorbeeld dat het hem 'geweldig tegen de borst [stuit] om jezelf rapportcijfers voor goed gedrag uit te delen' (*Vrij Nederland*, 19-5-2001). Het doorvoeren van steeds verdergaand geïntegreerde verslagen is derhalve verre van een gelopen race.

Nederlands perspectief

Naar de visie van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen op duurzaamheidsverslaglegging in het algemeen en het GRI in het bijzonder, is onderzoek gedaan door middel van diepte-interviews en enquêtes (cf. Van Lamoen en Van Tulder, 2001). Daarbij werd onder andere gekeken naar toekomstverwachtingen, motieven om verslagen op te stellen, knelpunten die (nog) ervaren worden, de mening over verificatie en het GRI. Van de 48 AEX- en Midkap-ondernemingen deden er 16 (33 procent) mee aan het onderzoek. Het bleek veel moeilijker om ondernemingen uit lokale fondsen voor het onderzoek te interesseren, hetgeen ander onderzoek bevestigt waarin wordt erkend dat 'the corporate social responsibility concept is mainly driven by larger companies' (EC, 2001:3). De representativiteit van het onderzoek – ook gecontroleerd op spreiding over sectoren – kan redelijk genoemd worden.

Van de onderzochte ondernemingen brengt 62 procent naast een financieel verslag nog een andere vorm van verslag uit. Van deze bedrijven brengt 19 procent alleen een milieuverslag en 19 procent alleen een sociaal verslag uit. Bijna een kwart van de ondernemingen brengt zowel een sociaal als een milieuverslag uit. Ondernemingen die niet tot verslaglegging overgaan (naast hun financiële verslaglegging) zijn meestal de kleinere ondernemingen (met minder dan 5000 werknemers).

Voor ondernemingen die nu al zowel een milieu- als een sociaal verslag opstellen, blijkt de ontwikkeling naar een duurzaamheidsverslag een relatief geringe stap. Een kleine meerderheid (52 procent) van alle ondernemingen verwacht dan ook dat het opstellen van een duurzaamheidsverslag binnen vijf jaar algemeen geaccepteerd zal zijn. Opmerkelijk was daarbij dat slechts 9 procent van de ondervraagde ondernemingen het expliciet oneens was met de stelling dat een algemene richtlijn of standaard noodzakelijk is om ondernemingen aan te zetten tot het opstellen van een duurzaamheidsverslag.

De motieven voor het opstellen van een duurzaamheidsverslag zijn zeer uiteenlopend, en kunnen variëren van het transparant en open willen zijn tot communicatie (pr-beleid en reputatiemanagement) en druk van financiële instellingen als pensioenfondsen en institutionele beleggers. In het onderzoek werd gevraagd naar huidige en toekomstige motieven voor duurzaamheidsverslaglegging, alsmede naar de belangrijkste bron: intern of extern. Het blijkt dat bijna alle ondernemingen inschatten dat externe druk van aandeelhouders en klanten tot op heden nog nauwelijks een rol heeft gespeeld bij het uitbrengen van verslagen, maar in de toekomst verreweg de belangrijkste reden zal zijn voor het opstellen van een duurzaamheidsverslag. Interessant is dat actiegroepen in het proces als minder belangrijk worden ervaren. Daarnaast verwacht men dat intern, vanuit de Raad van Bestuur en de ondernemings-

raad, de wens tot duurzaamheidsverslaglegging sterk zal toenemen. In de toekomst zien alle respondenten communicatie (pr-beleid en reputatiemanagement) als een snel in belang toenemende reden om tot duurzaamheidsverslaglegging over te gaan. Een relatief klein aantal respondenten ontleent motivatie voor duurzaamheidsverslaglegging aan vereisten op de kapitaalmarkt of als manier om zich te meten (benchmarken) of te spiegelen aan de directe concurrenten.

Knelpunten om op dit moment over te gaan tot het opstellen van een duurzaamheidsverslag vormen, volgens meer dan 50 procent van de respondenten, voornamelijk het gebrek aan een meet- en registratiesysteem en het ontbreken van de juiste kennis om een verslag op te stellen. Daarnaast blijken veel ondernemingen een eis tot jaarlijkse publicatie te vrezen. Een publicatie die eens in de twee à drie jaar verschijnt moet het Akzo-effect voorkomen: dat de stakeholders worden bestookt met een overvloed aan informatie en de onderneming onnodig op kosten wordt gejaagd. Het publiceren van *updates* via internet kan bij een dergelijke aanpak een adequate tussenoplossing betekenen, zeker in een sector als de chemische industrie waar regelmatig informatie over CO₂-emissies en andere milieuzaken gegeven moet worden.

Ondernemingen die bekend zijn met de GRI-richtlijnen voeren ook het ontbreken van een standaard als knelpunt aan. Ruim 70 procent van de grote ondernemingen (AEX, Midkap) zijn bekend met het GRI, tegenover slechts 18 procent van de kleinere lokale fondsen. Blijkbaar wordt het GRI nog niet door iedereen ervaren als een adequate standaard. Ondernemingen als Unilever, DSM, Heineken en Shell volgen zogenaamde 'relevante punten' uit het milieugedeelte van het GRI. Ondernemingen zijn zeer eclectisch, ondanks het feit dat het GRI door bijna alle ondernemingen wel de meest relevante standaard voor duurzaamheidsverslaglegging wordt gevonden. Veel ondernemingen achten een standaard of algemeen aanvaarde richtlijn zeker op langere termijn noodzakelijk voor de verdere ontwikkeling van de duurzaamheidsverslaglegging. Paradoxaal genoeg willen ze tegelijkertijd de vrijheid hebben om andere standaarden te gebruiken of een eclectisch gebruik van de genoemde standaard te maken. Ingrijpen noch ondersteuning van de overheid wordt wenselijk geacht bij de ontwikkeling van de duurzaamheidsverslaglegging. Inmiddels worden echter wel van de Raad voor de Jaarverslaggeving ontwerprichtlijnen verwacht (*Richtlijn 400 Jaarverslag*) met betrekking tot het rapporteren over mvo-gerelateerde onderwerpen. Naarmate ondernemingen meer geneigd zijn om over te stappen op duurzaamheidsverslaglegging, zijn ze minder geneigd om de externe verificatie in handen van accountants te leggen. Het belang van externe verificatie wordt overigens niet ter discussie gesteld. Hoe meer de verslag-

legging aansluit bij de strategische vragen van de onderneming, des te geringer is de behoefte om accountants het verslag te laten controleren.

Triple-A: Accepteren... Afwijzen... Aanmodderen!

Ondernemingen (en de samenleving) worden op dit moment nog geconfronteerd met een relatieve chaos in de verslaglegging. Steeds meer wordt er echter gesproken en nagedacht over integratie en internationale standaardisatie van vormen van verslaglegging. Er zijn aanwijzingen dat er enige orde in de chaos op komst is. Toch mag er niet vanuit worden gegaan dat integratie en standaardisatie van de verschillende vormen van verslaglegging een logische toekomst vormen, want aan de ene kant cultiveren nationale overheden de verschillen, terwijl aan de andere kant nog geen enkele internationale overheid het GRI-initiatief heeft omarmd. En het blijft ook volstrekt onduidelijk of de ogenschijnlijke wil van grote ondernemingen om de duurzaamheidsverslaglegging verder te standaardiseren daadwerkelijk in de praktijk uitgevoerd gaat worden – laat staan dat zij hierbij een gedetailleerde uitwerking als het GRI zouden accepteren. De interviews hebben daarover geen eenduidige informatie opgeleverd. Ondernemingen zijn namelijk over het algemeen wel positief over het principe van standaardisatie, maar claimen ook grote vrijheid bij de implementatie. Voor ondernemingen met een complexe organisatiestructuur – met name multinationalaal opererende ondernemingen – levert het opstellen van een duurzaamheidsverslag grote nieuwe uitdagingen op. Daarmee zal het ideaal van transparantie nog lang op de agenda blijven staan en is ‘aanmodderen’ het meest waarschijnlijke perspectief. Als er al honderd jaar ‘gesteggeld’ wordt over een internationale standaard voor financiële verslagen, is het niet onwaarschijnlijk dat het voor het – veel complexere – onderwerp van duurzaamheidsverslaglegging net zo lang of misschien wel langer zal gaan duren.

5.4 EFFECTIVITEIT VAN DISCIPLINERING?

Gedragscodes, keurmerken, certificaten en rapportages zijn alle uitingsvormen van verantwoord ondernemen en instrumenten om mvo toetsbaar en uitdraagbaar te maken. Ze vormen daarmee concrete middelen ten behoeve van maatschappelijk interfacemanagement. Het grote voordeel van expliciete en openbare vormen van zelfdisciplineren is dat ondernemingen initiatieven ontplooiën op issue-terreinen waar overheden dat (nog) niet doen. Voor ondernemingen heeft zelfdisciplineren een aantal voordelen. In de eerste plaats kan het verwachtingskloven ten aanzien van issues overbruggen. Stakeholders zijn beter op de hoogte van wat zij van een onderneming kunnen verwachten. In de tweede plaats anticipeert de onderneming hiermee

op strikte wetgeving. Door vroegtijdige onderlinge beslechting van het issue laten ondernemingen hun zelfregulerende, disciplinerende en normerende capaciteit zien. In de derde plaats kunnen de initiatieven van onderscheidende waarde zijn op een concurrerende markt. Geïstitutionaliseerde initiatieven als GRI, toepassing van de OESO-richtlijnen en eenduidige keurmerken vergroten ontegenzeggelijk de betrouwbaarheid en geloofwaardigheid van interfacemanagement. Externe en onafhankelijke verificatie vergroot eveneens de betrouwbaarheid. Aangezien geloofwaardigheid en betrouwbaarheid twee belangrijke pijlers voor een reputatie zijn, zal die hierdoor versterkt worden (zie hoofdstuk 6). Zo kan een onderneming besluiten NGO's toe te laten om te controleren of men kinderarbeid of dwangarbeid gebruikt (Schwartz en Gibb, 1999: 124). Het extern laten verifiëren van de verslaglegging verhoogt de betrouwbaarheid, biedt perspectieven voor interactie met andere stakeholders en levert een waarheidsgetrouw en accuraat beeld op voor stakeholders aan de zijlijn (Gram en Majoor, 2000: 449; Herkströter, 1998: 774). Bovendien vergroot het de vergelijkbaarheid en onafhankelijkheid (Kaptein en Wempe, 1999: 50). Maar veel overheden zijn daar nog niet aan toe, onder andere omdat het hun soevereiniteit aantast.

Op sommige terreinen nemen ondernemingen derhalve het voortouw als het gaat om internationale coördinatie. Toch is het mogelijk dat ondernemingen terughoudend blijven in het afleggen en nemen van verantwoordelijkheid en daarmee hun geloofwaardigheid ondergraven, ondanks de ogenschijnlijke voordelen die de initiatieven kunnen hebben voor de vertrouwensrelatie met stakeholders en de ondernemingsreputatie. Acht argumenten kunnen voor deze koudwatervrees worden aangevoerd.

1. *Transparantie als westers imperialisme* Stakeholders moeten een keuze kunnen maken op grond van goede informatie, ook over de manier waarop ondernemingen omgaan met maatschappelijk gevoelige issues. Dat vereist transparantie, verificatie en het tegengaan van informatieasymmetrie. Transparantie is echter een Angelsaksische norm die in andere culturen minder als apart na te streven waarde wordt gezien. Uit het gedragscode- en het verslagleggingsonderzoek blijkt dat dit in de praktijk ook daadwerkelijk het geval is. Amerikaanse ondernemingen hebben gedragscodes vooral om claims en verdere regulering te voorkomen. Noord-Europese ondernemingen hebben meer vrijwillige codes en opereren in strenger gereguleerde omgevingen, en Aziatische en Zuid-Europese ondernemingen zijn veel minder geneigd om transparantie als onderdeel van hun interfacemanagement te beschouwen.

2. *Te hoge verwachtingen scheppen* Het aangaan van commitments voordat de onderneming weet wat de stakeholders precies willen, kan onbedoeld hoge verwachtingen scheppen. Een onderneming maakt zichzelf hierdoor kwetsbaar. Bovendien bleek uit onderzoek in het midden van de jaren '90 door het *Ethics Resource Centre* dat de sociale prestaties van ondernemingen zonder gedragscode even hoog kunnen zijn als ondernemingen met een code (Van Luijk en Schilder, 1997: 95).
3. *Morele paradox van transparantie: boven het maaiveld* Het vergroten van transparantie en het geven van informatie over bepaalde gevoelige issues verhoogt de kans op conflict. De aangrijpingspunten voor kritische stakeholders nemen hierdoor toe. De zwakke plekken van het ondernemingsbeleid kunnen worden uitvergroot. Ondernemingen met geëxpliciteerde waarden worden daar vaker op aangesproken en ze worden meer in de gaten gehouden dan ondernemingen die ze niet hebben. Ondernemingen maken – vanuit hun eigen perceptie – ‘slapende honden wakker’. Hoe explicieter ondernemers uiten dat ze ethisch (willen) zijn, des te feller de morele schijnwerpers. NGO's willen een dergelijke uiting natuurlijk verifiëren. Het expliciteren van waarden kan leiden tot afstraffing bij het niet nakomen ervan. Het lokt correcties uit (zie tabel 5.1). Foucault (1977) heeft het in dit geval over de bestraffende werking die transparantie met zich meebrengt, met name wanneer externe partijen openheid afdwingen. Het hebben van een gedragscode, keurmerk, certificaat of maatschappelijke verslaglegging maakt dus kwetsbaar (Liubicic, 1998). Ondernemingen die veel informatie geven en transparant zijn, hetgeen als nastrevenswaardig beschouwd zou moeten worden, worden echter vaak op de inhoud van het verslag bekritiseerd, hetgeen demotiverend kan werken. Zo lijkt de grootste bereidheid en goede wil te worden beantwoord met zwaardere verplichtingen en hogere verwachtingen (Van Luijk in: Tieleman et al., 1996). Dit verklaart ook waarom sommige ondernemingen niet te veel ruchtbaarheid willen geven aan initiatieven als gedragscodes (Sajhau, 1997). Voorlopers kunnen in het nadeel zijn. Het maaiveld is grillig en er staat heel wat op het spel.
4. *Open-eindconstructie: waar is de finishlijn?* Veel ondernemers die met mvo-issues worden geconfronteerd, vragen zich af tot hoever hun morele verantwoordelijkheid zich eigenlijk uitstrekt, met als ondertoon: ‘Komt daar nooit een eind aan, raak ik als ondernemer niet verstrikt in een open-eindconstructie als telkens weer een nieuwe groepering een nieuw probleem op mijn agenda kan krijgen?’ De grenzen van de verantwoorde-

lijkheid worden ontegenzeggelijk steeds verder opgerekt. Maatschappelijke groeperingen zijn erop gebrand om de kwesties die zij vertegenwoordigen zo scherp en strikt mogelijk te regelen. Dit betekent dat zij veelvuldig aandringen op uitbreiding, verfijning en aanscherping van bijvoorbeeld het duurzaamheidsverslag en de gedragscode. Sommige disciplinerende eisen komen zelfs – volgens ondernemers – neer op de vraag om ‘zelfmoord’ te plegen (Van der Heijden, 1996).

5. *Waar is de beloning?* Het merendeel van het onderzoek dicht duurzaam georiënteerde ondernemingen hogere beurskoersen en grotere winstmarges toe dan minder duurzame ondernemingen. Het is voor individuele ondernemers echter niet altijd even evident dat het vergroten van transparantie, ethisch gedrag, eerlijkheid en openheid via bijvoorbeeld verslaglegging ook daadwerkelijk beloond wordt door stakeholders (Graafland, 2001). ‘Any company that forgets that the [sustainability] debate can be a minefield is in danger of losing its corporate legs’ (Elkington, 1999: 166). Soms wordt er zelfs een negatieve correlatie gezien tussen transparantie en beloning: meer transparantie biedt analisten, media en beleggers een beter inzicht in de zwakke punten in de organisatie en leidt ertoe dat investeerders en klanten zich juist afkeren van het bedrijf (FD, 12-10-2001). Het hebben van een code, verslag of deelname aan bijvoorbeeld de *Global Compact* is geen waterdichte buffer tegen conflicten.
6. *Kosten en marktpositie* Gedragscodes en verslagen gaan gepaard met kosten voor onder andere controle en naleving; het schrijven van de gedragscode is nog maar het begin van de operatie. Aan het voeren van een keurmerk, zijn aanvraag-, keurings- en gebruikskosten verbonden en bovendien kan zo’n keurmerk de eigen marktpositie in een concurrerende markt aantasten, zeker wanneer de zelf opgelegde disciplinerende streng is. Het opstellen en naleven van een code kan er zodoende toe leiden dat de concurrentiepositie in het internationale speelveld wordt aangetast. De normen bij Aziatische ondernemingen zijn bijvoorbeeld minder streng en de behoefte aan transparantie minder groot, waardoor zij klaarstaan om achtergelaten projecten op te pikken. Concurrentie kan ervoor zorgen dat de bodem van de moraal voortdurend in neerwaartse richting onder druk staat. Een duidelijk symptoom van het spanningsveld tussen efficiënt en ethisch handelen (zie paragraaf 3.6). Tot slot kan een rapportage ook nog concurrentiegevoelige informatie bevatten.

7. *Wie is eigenlijk de vragende partij?* Een ander punt van terughoudendheid wordt gevormd door de twijfel over wie transparantie en openheid vraagt. Voor Shell was het duidelijk: in 1997 verzocht de Engelse aandeelhoudersvergadering de directie te rapporteren over de mate waarin de *Shell Business Principles* leefden en nageleefd werden binnen de gehele organisatie. Het zette een groot aantal andere initiatieven in gang waaronder stakeholderdialogen (hoofdstuk 25). Vaak zijn het echter vooral secundaire stakeholders – niet zelden de meest luidruchtige NGO's – die om disciplinerende activiteiten vragen. De vraag is echter of zij ook de vragen en verwachtingen verwoorden van wellicht minder op de voorgrond tredende primaire stakeholders als consumenten, toeleveranciers en investeerders. Een illustratief voorbeeld is Akzo Nobel, dat is gestopt met het uitbrengen van een geïntegreerd duurzaamheidsverslag vanwege gebrek aan behoefte bij primaire stakeholders en de hoge kosten (Van Lamoen, 2001).

8. *Argwaanwekkend: windowdressing* Zelfregulering leidt niet tot nieuwe spelregels als een groot deel van de achterdocht van NGO's niet weggenomen kan worden. NGO's zijn vaak alert op praktijken die *windowdressing* doen vermoeden. Tegelijkertijd zijn ondernemingen bang om juist ongelooftwaardig of onbetrouwbaar over te komen. Goede bedoelingen kunnen toch tot wantrouwen leiden. Initiatieven die door ondernemingen ondernomen worden onder de blauwe vlag van de VN – waarbij ondernemingen als sponsors van de VN optreden – worden *bluewash*-praktijken genoemd. Het is volgens NGO's een camouflerende strategie om de aandacht te verleggen. Het opzettelijk afleiden van de aandacht van praktijken die gaande zijn in overzeese fabrieken wordt *sweatwash* genoemd. Tot slot is er nog *greenwash*, waarbij 'groene' marketing en profilering met vrijwillige codes als dekmantel voor achterliggende, vervuilende praktijken dienst doen om bindende wetgeving te omzeilen of stakeholders 'duurzaam' zand in de ogen te strooien. Groene of sociale claims worden door NGO's veelal gewantwoord. Ondernemingswaakhond CorpWatch reikt jaarlijks *green*- en *bluewash*-prijzen uit aan ondernemingen die zich in hun ogen onderscheiden in *windowdressing*.²
Ongelooftwaardige en onbetrouwbare initiatieven of groots opgezette mediacampagnes worden makkelijk doorgeprikt, waardoor het ogenschijnlijke ethisch reveil een inhoudsloze facelift blijkt. Het is gebleken dat veel branchecodes en branchekeurmerken vaak 'laagste gemene veelvoud'-strategieën vertegenwoordigen en daarmee niet meer dan veredelde vormen van *windowdressing* zijn. NGO's zijn hier zeer alert op.

5.5 CONCLUSIE: EEN BEGIN

Gedragcodes, keurmerken en verslaglegging als concrete invulling van maatschappelijk interfacemanagement kunnen niet meer uitsluitend als defensieve reacties op maatschappelijke druk worden opgevat. Ze moeten in toenemende mate worden begrepen als een poging van ondernemingen om met de maatschappij in dialoog te treden. De onderhandelingstafel is gedekt en de maatschappij mag aanschuiven. Codes, keurmerken en verslaglegging vormen een *entry to talk*. De agenda die op basis van deze initiatieven tot stand komt is echter verre van eenduidig.

Dit hoofdstuk liet zien dat chaos, gebrek aan onafhankelijke externe verificatie, gebrek aan coördinatie en – tot op zekere hoogte – een gebrekkige wil tot samenwerking overheersen. Dit beperkt de effectiviteit van initiatieven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen enorm. Het idee van ‘Proof it to me’ heeft in de praktijk aanleiding gegeven tot een enorme versnippering, zodat NGO’s nog altijd goede gronden blijven hebben om overheden naar regulering en coördinatie te vragen. Er is geen sprake van een *level playing field* en er zijn enorme transactiekosten gemoeid met de praktische uitingen van transparantie, zowel bij de initiërende (ondernemingen) als bij de controlerende (NGO’s en overheden) partij. Bovendien gaan de kwesties verder dan wetgeving. Wetgeving ontbreekt in veel gevallen; genetische modificatie is niet verboden, het laten afzinken van olieplatforms was niet verboden en zaken doen in Birma is niet bij wet verboden. De instituties zijn echter versnipperd en de regels van het spel niet uitgekristalliseerd, hetgeen het voor alle partijen lastig, gecompliceerd en onzeker maakt om tot een ‘juiste’ invulling van mvo te komen. Voor een onderneming staat echter haar gehele reputatie op het spel op het moment dat ze op een ‘onjuiste’ manier invulling geeft aan haar beleid.

Dit hoofdstuk bracht ook een aantal internationale voorloperinitiatieven in kaart – meestal geïnitieerd door NGO’s of internationale organisaties – die overlap kunnen tegengaan en *best practices* kunnen stimuleren. Sommige van deze initiatieven worden door een groot aantal ondernemingen en overheden overgenomen. Gedragcodes, keurmerken, certificaten en rapportages zijn derhalve niet alleen uiting en resultaat van onderhandelingen tussen ondernemingen en stakeholders uit het verleden, maar ook een bron voor voortgaande onderhandelingen in de toekomst. Sommige van deze onderhandelingen zullen wellicht via het reputatiemechanisme beslecht kunnen worden (zie hoofdstuk 6 en deel III).

6

Reputatie en correctie

'Reputation, reputation, reputation
the one immortal part of men'

William Shakespeare (*Othello*)

De reputatie van een onderneming vormt de stok achter de deur bij het nakomen van expliciete en impliciete contracten met de samenleving en belanghebbenden. Er wordt derhalve veel verwacht van de disciplinerende werking van het reputatiemechanisme ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen (zie ook het voorwoord). Reputatie kent echter vele dimensies en er bestaan derhalve ook veel definities voor het fenomeen. Economen refereren bijvoorbeeld vaak aan de speltheorie: '...in game theory the reputation of a player is the perception others have of the player's values... which determine his or her choice of strategy' (Wiegelt en Camerer, 1988: 443). Strategen zien een reputatie dan weer vooral als waardevol bezit in markten, wat toetredingsbarrières voor nieuwkomers en concurrentievoordeel richting bestaande concurrenten schept (Caves en Porter, 1977). Marketeers gaat het op hun beurt om de 'beelden in de hoofden' van stakeholders, voornamelijk klanten, ten aanzien van producten. Veelal gebruiken zij dan ook de term 'imago'. Imago is een onder de mensen levend beeld naar aanleiding van een netwerk van associaties in het geheugen van stakeholders (Maathuis, 1999). Reputatie is een optelsom van verschillende imago's in de hoofden van stakeholders, gebaseerd op perceptie (Van Riel, 1999). Dan zijn er de organisatiekundigen, die reputatie voornamelijk bezien vanuit cultuur en identiteit (Dutton et al., 1994), en de sociologen, die reputatie definiëren als 'aggregate assessments of firm's performance relative to expectations and norms in an institutional field' (Shapiro, 1987). Accountants ten slotte beschouwen de reputatie van de onderneming als een 'ontastbare' waarde, die niettemin in de boekhouding aan de inkomstenkant kan opduiken, bijvoorbeeld als goodwill.

Dit hoofdstuk laat zien dat al deze dimensies van belang zijn voor een juist begrip van de functie die reputatie en het reputatiemechanisme hebben op maatschappelijk verantwoord ondernemen in het algemeen en maatschappelijk interfacemanagement in het bijzonder. De belangrijkste mentale bestanddelen van reputatie kunnen worden weergegeven als een tempel, compleet met pilaren en een fundament (paragraaf 6.1). Reputatie heeft een aantal algemene (paragraaf 6.2) en een aantal specifieke mvo-gerelateerde functies (paragraaf 6.3) voor ondernemingen. Voor ondernemingen die niet goed scoren op het gebied van het mvo, kán het reputatiemechanisme aanvullend corrigerend werken (paragraaf 6.4). De corrigerende mechanismen van reputatiemanagement worden nader gespecificeerd (paragraaf 6.5) en vormen tezamen met de disciplinerende mechanismen – zoals gespecificeerd in hoofdstuk 5 – het analytische kader voor de casestudies van deel III (paragraaf 6.5).

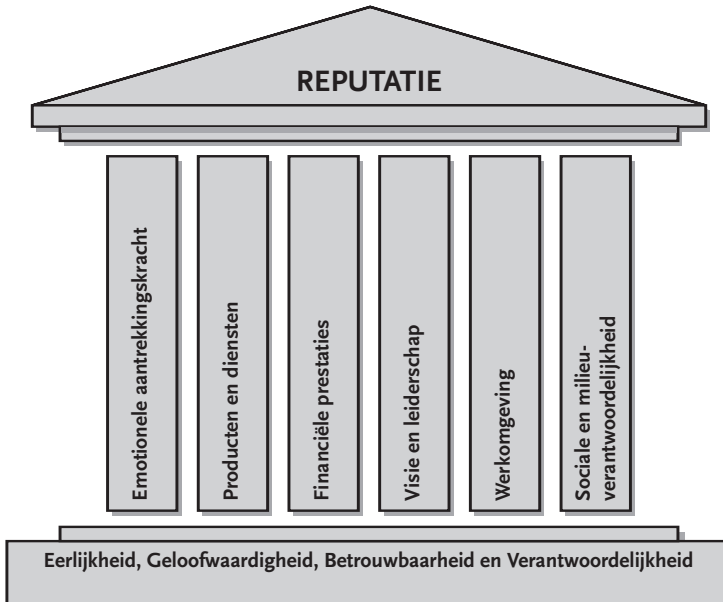
6.1 EEN MENTALE TEMPEL DER REPUTATIE

Reputatie bestaat in de hoofden van consumenten, klanten, aandeelhouders, journalisten, milieuactivisten en burgers (Van Riel, 1995; Brown en Dacin, 1997). Reputatie gaat dus per definitie om een perceptuele weergave van de onderneming, gezien door de ogen van verschillende stakeholders. Individuen proberen via perceptie betekenis aan hun omgeving te geven (Robbins, 2000: 23). Reputatie, en ook het reputatiemechanisme, is hierdoor een dynamisch fenomeen dat gestalte krijgt in de relatie en interactie met stakeholders. Een unanieme weergave van een ondernemingsreputatie is onmogelijk, elke stakeholder maakt immers een beoordeling op basis van een individuele perceptie, eigen ervaringen, belangen en verwachtingen. ‘Business is a battle of perceptions’ (Ries, 1997). Juist omdat mensen verschillende visies op eenzelfde onderneming kunnen hebben, heeft die onderneming in principe bij *elke* stakeholdergroep een reputatie hoog te houden (cf. Brown en Dacin, 1997; Barich en Kotler, 1991; Fombrun, 1996; Garbett, 1988; Gregory, 1991; Dowling, 2001). In de praktijk komt dit neer op een selectie van relevante stakeholders (hoofdstuk 4).

Pilaren van reputatie

Fombrun en Gardberg (2000: 13) stellen dat de reputatie van een onderneming op zes perceptuele pilaren steunt die tezamen de Reputation Quotient® (RQ) vormen.¹ Percepties zijn nauw gelieerd aan geloofssystemen – c.q. ideologieën (hoofdstuk 1) – waardoor het voor de hand ligt om de pilaren van reputatie gezamenlijk voor te stellen als een tempel.

Figuur 6.1 De Tempel der Reputatie



Bron: gebaseerd op Fombrun en Gardberg (2000)

De pilaren van de tempel zijn:

1. *Emotionele aantrekkingskracht* De pilaar van de emotionele aantrekkingskracht van een onderneming staat voor gevoelsperceptie, respect, bewondering en betrouwbaarheid.
2. *Producten/diensten* Perceptie van de aantrekkingskracht en kwaliteit van producten en diensten. Kernwaarden: kwaliteit, innovativiteit, waar voor je geld, ondersteuning.
3. *Financiële prestaties* Perceptie van de financiële prestaties van een onderneming, maar ook het concurrentievermogen, de winstgevendheid, het investeringsrisico en de groeiperspectieven.
4. *Visie en leiderschap* Perceptie van de visie en de leiderschapskwaliteiten van het management.
5. *Werkomgeving* Perceptie van de werksfeer, cultuur en werkomgeving.
6. *Sociale en milieuverantwoordelijkheid* Perceptie van de maatschappelijke verantwoordelijkheid (*Corporate Social Responsibility*, CSR) en het zich conformeren aan heersende normen en waarden op sociaal en milieugebied en de issues die op deze gebieden spelen. Ook het beleid ten aanzien van sponsoring, vrijwilligerswerk en giften horen hiertoe.

De reputatietempel bestaat uit drie meer generieke pilaren (emotie, visie en csr) en drie pilaren die op specifieke onderdelen van de bedrijfsvoering zijn geënt (werk, financiën en producten). De diverse pilaren zijn verbonden met drie specifieke (primaire) stakeholders: die op de arbeidsmarkt, de kapitaalmarkt en de afzetmarkt. Directe reputatie-effecten zullen vooral in de relatie met deze drie groepen stakeholders optreden.

In de reputatietempel heeft maatschappelijk verantwoord gedrag van ondernemingen dus al een eigen pilaar (sociale/milieuverantwoordelijkheid). Stakeholders beoordelen ondernemingen mede naar aanleiding van dit gedrag. Op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen valt er zodoende iets te 'winnen' en te 'verliezen' voor de eigen reputatie. De pilaren zijn bovendien aan elkaar gerelateerd. Duurzame initiatieven in de voedingssector werken niet alleen voor de csr-pilaar, maar hebben ook effect op de productkwaliteit die onderdeel uitmaakt van de producten/dienstenpilaar (McWilliams en Siegel, 2000: 605). Ze komen verder voort uit de visie/leiderschapspilaar en hebben effect op de emotionele pilaar. Investerings in de afzonderlijke pilaren versterken daarmee de algehele reputatie. Initiatieven die bijdragen aan milieubewustzijn en sociale rechtvaardigheid, versterken de algemene aantrekkelijkheid en betrouwbaarheid (Keller en Aaker, 1998) van een bedrijf. Het is daarom niet toevallig dat Ben & Jerry's en de Body Shop zowel relatief 'forse' csr-, als emotionele en visie/leiderschapspilaren hebben. Duurzame initiatieven kunnen echter pas tot reputatiewaarde leiden als ze worden openbaar gemaakt. Daarom kan een onderneming pas profiteren van een reputatieversterking op het moment dat ze informatie openbaart over de werksfeer, visie, financieel beleid en producten. Ondernemingen worden op die manier uitgedaagd om openheid van informatie te geven en initiatieven openbaar te maken. Informatie is het sleutelwoord en de media zijn onmisbaar als het gaat om een reputatie in de maatschappij te vestigen. Alleen via openbaar gemaakte initiatieven is de perceptie van consumenten, beleggers en potentiële werknemers te beïnvloeden. Tegelijkertijd zorgt het openbaar maken van mvo-beleid ertoe dat stakeholders hun beoordelende en evaluerende rol kunnen uitoefenen (hoofdstuk 4).

Niet voor iedere stakeholder zijn alle pilaren even belangrijk. Ondernemingen hebben immers te maken met meerdere stakeholders, die elk hun eigen evaluatiecriteria toepassen (Freeman, 1984). Bepaalde pilaren gelden op bepaalde markten en in bepaalde sectoren als belangrijke *drivers of reputation* (Fombrum en Gardberg, 2000; Van Riel, 2001b). Investeerders hebben bijvoorbeeld vooral interesse in de financiële prestaties van een onderneming, pas afgestudeerden zullen meer aandacht hebben voor de uitstraling van de werkomgeving en een milieugroepering laat de perceptie omtrent de omgang

met het milieu door de onderneming het zwaarst wegen. De reputatie van een onderneming schept verwachtingen bij stakeholders (Fombrun, 1996).

Fundament van reputatie

De fundamenten van de pilaren worden in eerste instantie gevormd door drie ethische kernwaarden: verantwoordelijkheid, eerlijkheid en betrouwbaarheid. Daarop voortbordurend wordt geloofwaardigheid, als criterium voor effectieve verslaggeving (hoofdstuk 5), ook onderkend als fundament van reputatie. In totaal vormen dus vier kernwaarden het fundament van een reputatie. Op het moment dat consumenten of beleggers gaan vinden dat een ondernemer onverantwoord, oneerlijk en ongeloofwaardig opereert, en op die manier het vertrouwen beschaamt, zal het fundament van de pilaren ondergraven worden. De tempel gaat dan wankelen en de continuïteit van de onderneming komt op de tocht te staan. Of de perceptie van de stakeholders op controleerbare feiten is gebaseerd, hoeft op zo'n moment in principe geen rol te spelen. De reputatie raakt dan in onzeker vaarwater verzeild.

Alsop (2001) voegt aan de vier kernwaarden nog respect, aantrekkelijkheid en bewondering toe. Deze waarden vormen het fundament van de perceptuele representatie van de reputatie van een onderneming. Hoe betrouwbaarder, geloofwaardiger, eerlijker en verantwoordelijker de onderneming in de ogen van de stakeholders is, des te beter en duurzamer haar reputatie (Fombrun, 1996). Bovendien zijn eerdere prestaties en filantropische initiatieven, zoals giften en gratis medicijnen voor werknemers, van invloed op reputatie (Williams en Barrett, 2000: 342). De perceptie kan op twee manieren worden bijgesteld: via de onderneming en haar gedrag zelf, of via de perceptie en verwachtingen van buitenstaanders. Informatie over en van een onderneming wordt continu aan de pijlers van betrouwbaarheid, eerlijkheid, geloofwaardigheid en verantwoordelijkheid getoetst. Zo vormen de pilaren en het fundament in wezen het bouwpakket voor succes.

Stakeholders komen tot een beoordeling van de ondernemingsreputatie door een groot aantal signalen te combineren (Fombrun en Shanley, 1990). Zij halen hun informatie daarbij uit een heel scala aan bronnen, waarvan een aantal moeilijk te beheersen is. De belangrijkste bronnen zijn: gedrukte media, televisie en radio, internet, vrienden en collega's (cf. Saxton, 1998: 393). Bovendien gebruiken stakeholders alle gedachten, gedragingen, geruchten en uitingen van een onderneming uit heden en verleden om een inschatting te maken van het te verwachten gedrag van de onderneming. De perceptie van stakeholders wordt verder gevormd en beïnvloed door ervaringen, beelden en symbolen (Van Riel, 1995: 75). De reputatie van een onderneming is zodoende het resultaat van de interactie tussen de uitingen en het beleid van

een onderneming en de beoordeling daarvan door stakeholders. Duidelijk communiceren is derhalve van groot belang om positief – of in ieder geval niet negatief – beoordeeld te worden. Stakeholders filteren immers de signalen die zij ontvangen en toetsen deze aan de eigen perceptie, ervaringen en vooronderstellingen.

Zo heeft ieder individu een ander beeld van de onderneming omdat iedere persoon op andere aspecten let, andere informatie ontvangt en verschillende ervaringen heeft. Daarbij zijn de ervaringen die men met een onderneming heeft belangrijker dan kennis (Van Riel, 2001a: 24). Stakeholders construeren hun evaluatie van de maatschappelijke principes, de ‘ziel’ en het ‘karakter’ van een onderneming, op basis van informatie over ondernomen maatschappelijk verantwoorde activiteiten (Brown en Dacin, 1997; Keller en Aaker, 1998). Naar aanleiding hiervan komt de collectieve evaluatie van de betrouwbaarheid, eerlijkheid, verantwoordelijkheid en geloofwaardigheid van een onderneming tot stand.

6.2 ALGEMENE FUNCTIES VAN REPUTATIE: *THE TIES THAT BIND*

De functies van een reputatie zijn voor een onderneming even divers als waardevol: ze vormen de bindende en magnetische factor met de stakeholders, zijn de basis voor de continuïteit, het stootkussen bij calamiteiten (*reservoir of goodwill*), de informatieverschaffer aan klanten en afnemers, een instrument voor *corporate governance*, de strategische hulpbron en de cruciale factor in de relatie tussen de onderneming (*corporate*) en haar merken (*brands*). Er staat heel wat op het spel.

Bindende en magnetische factor

Een reputatie moet, net als vertrouwen, verdiend worden. Het is dé bindende factor in de relatie tussen onderneming en stakeholders. Zij is de uitkomst van herhaaldelijke interacties, vooral met primaire stakeholders, waardoor loyaliteit en vertrouwen in de hand worden gewerkt (Saxton, 2001: 398). Door de fragmentarisering van samenlevingen (zie deel 1) is de loyaliteit van elk individu aan een systeem, zoals de onderneming, onderhevig geworden aan ‘permanente reflexiviteit’ (Giddens, 1995). Loyaliteiten worden minder vanzelfsprekend en de mogelijkheden om over te stappen naar een andere werkgever, merk of aandeel zijn toegenomen. De *license to operate*, die de stakeholders voorwaardelijk aan ondernemingen verstrekken, staat onder druk van concurrerende loyaliteiten. De manier waarop ondernemingen omgaan met – soms relatief symbolische – issues, kan een belangrijke rol spelen bij het kiezen tussen concurrerende loyaliteiten (hoofdstuk 4).

Basis voor continuïteit

Speltheoretische inzichten leren dat ondernemingen die niet zijn gericht op een duurzame voortzetting van relaties en transacties, ook geen baat hebben bij een goede reputatie. En omdat ondernemen meestal een aaneenschakeling is van handelingsacties ('spellen'), kan een reputatie al bij relatief kortetermijnacties een grote rol spelen als het gaat om de continuïteit van een onderneming. Eenmalige 'valspelers' uit het verleden zullen eerder gewantouwd worden dan 'eerlijk' gepercipieerde spelers. Vanaf het moment dat de beoogde transacties meer dan eenmalig zijn, wordt opportunistisch gedrag bestraft (Etzioni, 1988). Het reputatiemechanisme heeft zodoende een corrigerende werking en vormt de bron van herhalingstransacties en vervolgrelaties (Beatty en Ritter, 1986).

Reservoir of goodwill

Een goede reputatie zorgt voor een buffer, stootkussen of airbag – een *reservoir of goodwill* – in tijden van economische crises en bij controversiële gebeurtenissen rondom mvo-thema's (Van Riel, 1999; Fombrun en Rindova, 2000; Jones et al., 2000). Ondernemingen met een sterke reputatie genieten hierdoor vaker het voordeel van de twijfel (Bostdorff en Vibbert, 1994; McGuire et al., 1988; Sobel et al., 1992; Patterson, 1993). Ondernemingen met een slechte reputatie daarentegen zullen het zwaarder te verduren hebben in dergelijke situaties.

Overbrugging van informatieasymmetrie en kwaliteitssignaal

Reputatie kan functioneren ter overbrugging van de onvermijdelijke informatieasymmetrie die er bestaat tussen een onderneming en haar stakeholders (Stiglitz, 1989). Want stakeholders zullen in de praktijk niet alleen de berichten die zij direct van de onderneming ontvangen voor hun inschattingen gebruiken, maar ook de signalen van financieel analisten, collega-investeerders en media die informatie over een onderneming verspreiden (Fombrun, 1996). Bij het aangaan van allianties blijkt de reputatie van een onderneming als additionele bron van informatie te functioneren (Anderson en Sorensen, 1999). Reputatie bezit voor stakeholders zowel een verwachtingsfunctie als een kennis- en consistentiefunctie, die de informatieverwerking voor hen versimpelen (Lilli, 1993). De ondernemingsreputatie wordt door consumenten en *business-to-business*-klanten steeds meer gezien als een indicatie voor de kwaliteit van de service en de producten (Barney, 1986; Keller, 1993; Weigelt en Camerer, 1988).

Instrument voor Corporate Governance

De splitsing tussen eigenaren en managers leidt in de praktijk tot gebrekkig toezicht en beperkte legitimiteit (zie deel 1). Aandeelhoudersvergaderingen lossen dit probleem zelden op. Reputatie kan voor een deel de functie vervullen dat de onderneming laat weten dat zij in het belang van de aandeelhouders wordt bestuurd, want met name voor kleine aandeelhouders zijn percepties van groot belang. Een negatieve reputatie bij kleine aandeelhouders kan de belangen van ondernemingen enorm schaden (Carter en Dukerich, 1998; Weigelt en Camerer, 1988).

Immateriële hulpbron van strategisch voordeel

Reputatie is een immateriële hulpbron die tot duurzaam concurrentievoordeel kan leiden en de prestaties van ondernemingen versterkt (Deephouse, 2000; Hall, 1992). Op de lijst van meest waardevolle immateriële bezittingen volgens CEO's staat reputatie steevast op nummer één (McMillan en Joshi, 1997). Het is een waardevol activum dat voldoet aan de eisen van Barney (1991): niet volmaakt te imiteren (omdat het ontstaat in een complexe wisselwerking met afzonderlijke stakeholders; Fombrun en Shanley, 1990), niet te vervangen (en heeft tijd nodig om opgebouwd te worden – er is een open noch een gestandaardiseerde markt voor reputaties; Caves, 1980; Peteraf, 1993) en zeldzaam. Bovendien is reputatie als hulpbron onvervangbaar. Er zijn geen andere hulpbronnen waarmee een onderneming dezelfde strategieën kan uitvoeren (Deephouse, 2000). Barney (1991) wijst erop dat een reputatie een psychologisch contract inhoudt tussen een onderneming en haar stakeholders. Garanties, keurmerken en contracten kunnen een goede reputatie maar deels vervangen. Twee ondernemingen met dezelfde garantievoorwaarden kunnen verschillende reputaties bezitten. Een hulpbron is zeldzaam wanneer andere ondernemingen niet over dezelfde hulpbron beschikken of deze moeilijk kunnen imiteren (Barney, 1991: 107), zoals met reputaties het geval is.

Corporate reputation en corporate branding

De reputatie van een moederbedrijf (*corporate reputation*) is van invloed op de merkimago's van diezelfde onderneming. Ondernemingen die één merknaam gebruiken voor zowel hun producten als hun concernnaam, de zogenaamde *corporate branding*, kunnen daardoor zowel kansen creëren als bedreigd worden. De ondernemingsreputatie geeft bekendheid en betekenis aan de onderneming als geheel, het merk voegt emotionele, onderscheidende betekenis toe aan de producten. Zijn de concernnaam en het meest zichtbare merk dezelfde, zoals bij Heineken en Shell, dan leidt een beschadiging van de *corporate reputation* ook tot repercussies op het merk en soms op de om-

zet. *Corporate associations* kunnen doorwerken op de evaluatie van afzonderlijke merken (Brown en Dacin, 1997). Uiteraard kan het principe van *corporate branding* ook positief doorwerken (Maathuis, 1999). Een goede reputatie is dus in principe functioneel en waardevol, maar er treden verschillen op bij ondernemingen die een *corporate*- versus een *unit-branding*-strategie volgen.

Reputatie is een noodzakelijke, maar niet afdoende voorwaarde voor een effectief opererende onderneming. Reputatie is een optelsom van de manier waarop ondernemingen met issues en stakeholders omgaan, in combinatie met marketing- en merkstrategieën. Reputatie is bijzonder moeilijk te meten (zie kader 6.1). Het is daarenboven moeilijk vast te stellen of een fatsoenlijke reputatie inderdaad bijdraagt aan een hogere verkoop onder consumenten (Brown en Dacin, 1997; Pol en Visser, 2000). In elk geval is duidelijk dat een slechte reputatie ongunstige effecten heeft op de interne en externe bedrijfsvoering, de relatie met kapitaalverschaffers en daarmee uiteindelijk op de continuïteit van de onderneming. Menige ondernemer beschouwt repu-

Kader 6.1 Moeizaam meten van mvo-reputatie

De meest gebruikte meetmethode van *Corporate reputation* verschijnt jaarlijks als de 'Most Admired Companies' in het blad *Fortune Magazine*. De reputatiemeting vindt plaats op basis van de individuele opinie van duizenden topmanagers, directeuren en financieel analisten op de gebieden managementkwaliteiten, productkwaliteit, innovativiteit, langetermijninvesteringen, financiële prestaties, vermogen om getalenteerde werknemers aan te trekken en te behouden, verantwoordelijk beleid in de gemeenschap en milieu en het gebruik van financieel vermogen. Managementkwaliteit wordt in deze meetmethode gezien als de belangrijkste pilaar van reputatie. Ondanks de interessante uitkomsten van een beoordeling door 'concullega's', heeft de *Fortune*-lijst aanzienlijke kritiek te verduren als het gaat om zijn waarde en validiteit als meetpunt voor mvo (Baucus, 1995; Brown en Perry, 1994; Fombrun, 1996; Wood, 1995). Uit empirisch onderzoek zou blijken dat de score op de *Fortune*-reputatielijst een positief effect heeft op de prestaties op de aandelenbeurs en op de financiële prestaties (McMillan en Joshi, 1997; Roberts en Dowling, 1997; Srivastava et al., 1997). Het is echter niet duidelijk of de goede financiële prestaties en goede public affairs, ondernemingen niet onevenredig 'hoog' op de *admired*-ladder zetten. Zo staat sigarettenproducent Philip Morris al jaren in de top-vijf. Er zijn aanwijzingen voor een invloedrijk HALO-effect van de financiële pilaar: financiële prestaties zetten onbewust de overige pilaren in de schaduw. Het corrigeren van de data zou voor een meer betrouwbare *non-financial* reputatiemeting kunnen zorgen. Een goede ranking zegt dus weinig over de duurzame prestaties van de onderneming en al helemaal niets over kleinere ondernemingen (Deephouse, 2000). Desalniettemin geldt de lijst als *benchmark* onder topmanagers en in de financiële wereld. Sinds 2001 kent ook Nederland een reputatieranglijst: *Reputation Award*. De organisatie boven aan de lijst scoort het best op onderdelen van de *Reputation Quotient* (RQ). De 30 meest zichtbare organisaties in Nederland worden onder de loep genomen. Heineken scoorde in 2002 het best op vijf van de zes pilaren (zie figuur 6.1): financiële performance, producten en diensten, organisatie als werkgever, emotionele aantrekkelijkheid en mens en maatschappij.

tatiemanagement echter als een incidentele activiteit, als een uiting van crisismanagement (zie paragraaf 4.3). Reputatiemanagement wordt dan vooral defensief ingezet, als er iets mis is gegaan met de reputatie. Meer dan de helft (55 procent) van ondernemingen besteedt geen structurele aandacht aan reputatiemanagement (Hummels en Paape, 2000).

6.3 REPUTATIE EN MVO

Er heerst overlap in de betekenissen van reputatie en mvo: het gaat namelijk in beide gevallen om het ontwikkelen van initiatieven die door belanghebbers positief worden gewaardeerd. Van de zes reputatiepilaren hebben drie betrekking op de relatie met concrete stakeholders op [1] afzetmarkten, [2] kapitaalmarkten en [3] arbeidsmarkten. Maar wat levert een reputatie van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap in deze drie (deel)markten op?

1. MVO-reputatie en afzetmarkten

Het blijkt dat ondernemingen met een goede reputatie op bijvoorbeeld productkwaliteit (de tweede kolom van de reputatietempel) hogere prijzen kunnen vragen voor een standaardproduct (Shapiro, 1983; Bromley, 1993; Fombrun en Shanley, 1990). Reputatie werpt bovendien een barrière op tegen concurrentie en mobiliteit (Caves en Porter, 1977) aangezien klanten vaker loyaal zijn aan een onderneming met een goede reputatie. Een mvo-reputatie biedt zodoende onderscheidend vermogen en *competitive advantage* (Kreps en Wilson, 1982; Milgrom en Roberts, 1982; Van Riel, 1995). Het is een combinatie van idealisme en welbegrepen eigenbelang. Het blijkt dat consumenten naast kwaliteit en prijs steeds vaker het sociale en het ecologische gedrag – en de daarmee verband houdende reputatie – laten meewegen bij hun aankoopbeslissing (Daviss, 1999). Positieve associaties met mvo kunnen positief doorwerken in zowel specifieke productreputaties als de algehele ondernemingsreputatie en het consumentengedrag (Creyer en Ross, 1997; Ellen et al., 2000; *Business in the Community* 1997; Cone Inc. 1999; Davids 1990; Sen en Bhattacharya, 2001). Brown en Dacin (1997: 79) hebben het in dit verband over de relatie tussen *corporate association* en *consumer product responses*. De sterkste relatie is te leggen bij de perceptie van consumenten ten aanzien van de expertise van een onderneming om producten en diensten te leveren. Negatieve mvo-associaties hebben een aantoonbaar negatief effect op productevaluaties, terwijl positieve mvo-associaties productevaluaties enigszins positief beïnvloeden (ibid: 80). Zo is het adequaat communiceren van informatie over de standpunten ten aanzien van duurzaam ondernemen ook van belang omdat het doorwerkt in productevaluaties (Brown en Dacin, 1997: 81).

Volgens de Consumentenbond laat meer dan de helft van de consumenten

ten in Nederland bij aankopen maatschappelijke overwegingen een rol spelen (Klamer en Van der Loeff, 2001). Steeds meer ondernemingen schenken door middel van milieuvriendelijke producten, keurmerken, donaties, sponsoring, filantropie en vrijwilligerswerk aandacht aan strategieën die de CSR-pilaar van hun reputatie versterken.

2. mvo-reputatie en kapitaalmarkten

Ondernemingen met een goede reputatie kunnen bij financiële instellingen niet alleen eerder rekenen op krediet, maar ze ontvangen ook lagere tarieven (Fombrun en Shanley, 1990; Roberts en Dowling, 1997). Het beleggingsrendement en de *price-earnings-ratio's* blijken over het algemeen hoger te zijn voor ondernemingen met een goede reputatie op maatschappelijk verantwoord gebied dan voor ondernemingen met een slechte reputatie (Wartick en Wood, 1999; Van Tulder, 1999; Little en Little, 2000). Een goede reputatie maakt ondernemingen daarmee aantrekkelijker voor zowel investeerders op de korte als op de lange termijn. Met name beursgenoteerde ondernemingen kunnen bij kapitaalverstrekkers de vruchten plukken van een goede reputatie op maatschappelijk gebied. Ze lopen echter wel veel eerder dan niet-beursgenoteerde ondernemingen – zoals familiebedrijven – het risico dat een slechte reputatie op de kapitaalmarkt direct wordt afgestraft. Op de kapitaalmarkten laat een toenemend aantal spelers hun investeringen beïnvloeden door de mvo-reputatie van ondernemingen. In Nederland ontstond in de jaren '90 de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO), met als doelstelling het behartigen van de belangen van institutionele en particuliere beleggers die wensen bij te dragen aan duurzame ontwikkeling. Bij de VBDO zijn onder andere de ASN, het ABP, de Rabobank en de Triodosbank aangesloten. Maatschappelijk verantwoord beleggen steunt op het principe dat investeerders ondernemingen vermijden die het niet zo nauw nemen met sociale en milieuaspecten en zich met name richten op ondernemingen die juist een positieve reputatie hebben op duurzaamheidsgebied. In de jaren '90 is een nieuwe generatie beleggingsfondsen en indexen ontwikkeld die naast uitsluitingscriteria ook positieve selectiecriteria toepassen in de vorm van vooruitstrevend sociaal en mensenrechtenbeleid en/of een proactief milieubeleid. De Europese Commissie anticipeert een acceleratie van zogenaamd *Social Responsible Investing* (SRI) en heeft op grond daarvan financiële steun toegezegd aan de *European Sustainable and Responsible Investment Forum* (Eurosif). Dit is een Europees netwerk voor de promotie en ontwikkeling van SRI in Europa, opgericht eind november 2001.

De kapitaalmarkt bestaat uit meerdere onderdelen, die elk op hun eigen wijze omgaan met ondernemingsreputaties op mvo-gebied: beleggingsfondsen, duurzame indexen, pensioenfondsen, bankinstellingen, analisten en beleg-

gingsadviseurs.

Beleggingsfondsen

Het aantal beleggingsfondsen dat zich specifiek toelegt op maatschappelijke verantwoord ondernemen neemt sterk toe. Het aantal groene en duurzame spaar- en beleggingsfondsen groeide in 2001 met 50 procent naar 24. Zo hebben niet alleen maatschappelijk ingestelde bankinstellingen als de ASN, SNS, en Triodosbank al een reeks fondsen opgezet, maar ook de Rabobank, ING, ABN Amro², Robeco en de Postbank creëren nieuwe duurzame en ethisch verantwoorde beleggingsmogelijkheden. Duurzaam beleggen is ontstaan in de VS, waar het inmiddels 13 procent van de markt beslaat. In Nederland is duurzaam beleggen en/of het investeren in groenfondsen, mede vanwege fiscale vrijstellingsregelingen, een groeimarkt. De markt voor 'groenfondsen' werd in 2000 geschat op 2,7 miljard euro. In de periode 1995-2000 is de markt voor duurzaam beleggen en sparen sterk gegroeid, van ruim 680.000 euro naar meer dan 4,6 miljard euro (Vk, 1-12-2001). Sinds 1988 is het duurzaam belegde vermogen jaarlijks met 70 procent gestegen, terwijl het vermogen in traditionele fondsen jaarlijks met niet meer dan 17 procent steeg. De instellingen trokken zelfs zoveel geld aan, dat ze niet genoeg projecten hadden om het aangetrokken kapitaal ook daadwerkelijk te investeren (Vk, 20-12-2001). Hoewel Nederland met deze bedragen in Europa vooroploopt, vallen

de bedragen in het niet bij de VS, waar de investeringen in duurzaam beleggen gigantisch zijn. In 2001 werden in de VS voor 2300 miljard dollar aan 'sociaal verantwoordelijke' investeringen (*Social Responsible Investment*) gedaan, terwijl dit voor heel Europa 15 miljard dollar was (FD, 23-9-2002). In de VS is onlangs een geheel nieuw fonds opgekomen als tegenpool tegen de golf van 'ethische' fondsen: het Vice Fund, waarin alleen 'onethische' economische sectoren zijn opgenomen (kader 6.2).

Kader 6.2 Beleggen in ondeugd

Voor elk wat wils gaat ook op in de wereld van de beleggingsfondsen. Waar de meer ethische beleggingsfondsen zelf hebben bepaald dat zij de drank-, tabaks-, gok- en wapenindustrie als 'onethisch' of 'maatschappelijk ONverantwoord' bestempen, selecteert het Amerikaanse Vice Fund juist deze sectoren. De seksindustrie wordt overigens ontzien in het Vice Fund. Een notering aan de Nasdaq wordt binnenkort verwacht. Het is de overtuiging van de oprichters dat deze sectoren het altijd goed zullen doen, ongeacht economische malaise, terroristische aanslagen of dreigende oorlogen. Fondsbeheerder Mutuals.com claimt dat het Vice Fund beter rendeert dan de algemene index. De zogenaamde ethische beleggingsfondsen claimen overigens hetzelfde (*Intermediar*, 12-9-2002).

Indexen

Zowel nationaal als internationaal is het voor ondernemers mogelijk opgenomen te worden in de zogenaamde *Best in Class*-indexen. Deze indexen

hanteren verschillende criteria op sociaal-ethische, maatschappelijke en milieugebieden, zoals investeringen in de lokale gemeenschap, werknemersrelaties en arbeidsomstandigheden. De bekendste internationale indexen zijn de Domini 400 Social Index (DSI400), de FTSE4Good en de Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI). Nederland kent ook een aantal indexen,

Tabel 6.1 Duurzaamheidsindexen

Index	Omschrijving
DSI 400	De Domini 400 Social Index (DSI400) is opgezet in 1990 door Kinder, Lydenberg, Domini & Co., Inc. (KLD) en is de oudste duurzaamheidsindex. Er wordt geïnvesteerd in 400 ondernemingen die vooroplopen bij MVO. Het rendement van het DSI400 scoort jaarlijks ruim één procent hoger dan de Standard & Poor 500 Index (Statman, 2000; Van Tulder, 1999: 22). ¹ De voorkeur gaat uit naar ondernemingen die de arbeidsrichtlijnen van de IAO ondersteunen.
FTSE4Good	In juli 2001 kwamen er vier indexen bij in Europa: de FTSE4Good. De voornaamste opnamecriteria zijn stakeholderrelaties, duurzame ontwikkeling op milieugebied en mensenrechtenbeleid. De criteria die gehanteerd worden bij de indexen komen voort uit onder andere de conventies van de Coalition for Environmentally Reponsible Economies (CERES), UN Global Compact en OESO (hoofdstuk 5). De indexen zijn verdeeld in vier regio's: VS, VK, Europa en Global. ² FTSE tracht met de indexen een standaard te creëren voor het investeren in maatschappelijk verantwoorde ondernemingen wereldwijd. De opbrengst van de index ging het eerste jaar als donatie naar Unicef.
DJSGI	Dow Jones Indexes, STOXX Ltd. en SAM Group hebben een groot aantal indexen gericht op het duurzaamheidsgehalte van ondernemingsreputaties. De indexen richten zich op zowel de VS als op Europa. Een van de indexen die valt onder de Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI) is de Dow Jones STOXX Sustainability Index. Deze index volgt de economische, sociaal-ethische en ecologische prestaties van de grootste internationale ondernemingen per sector. ³ In de DJSGI zijn 232 ondernemingen opgenomen uit 27 landen.
ASN Trouw-Index	De ASN Trouw-index zet het gemiddelde beleggingsresultaat van 85 op duurzame criteria geselecteerde Europese en Amerikaanse ondernemingen af tegen een aangepaste wereldindex MSCI van Morgan Stanley. De selectie wordt gedaan door een commissie van de ideële ASN en het Andere Beleggingsfonds (ABF). De commissie baseert zich op onderzoek dat is uitgevoerd door de afdeling Ethical Research van SNS Asset Management. De index heeft inmiddels concurrentie gekregen van de Triodos Duurzame Index, gebaseerd op een gewogen gemiddelde van dertig door de Triodos-bank geselecteerde beursgenoteerde ondernemingen.

¹ www.domini.com/DSEF.html, geraadpleegd op 12 oktober 2001.

² www.ftse4good.com, geraadpleegd op 12 oktober 2001.

³ <http://www.sustainability-indexes.com>, geraadpleegd op 15 oktober 2001.

waaronder de ASN Trouw-Index (tabel 6.1).

Transparantie en openheid gelden meestal als voorwaarden voor opname in een duurzaamheidsindex. FTSE geeft aan dat ongeveer 50 procent van de ondernemingen niet in de index komen wegens gebrek aan informatie over mvo.³ De fondsen hanteren deels negatieve (schending van de mensenrechten en vakbondsrechten, het inzetten van kinderarbeid en activiteiten in sectoren als de tabaks-, wapen- en gokindustrie) en deels positieve criteria (een actief milieubeleid of activiteiten op het gebied van biologische landbouw of windenergie) of een combinatie van beide. Jaarlijks worden alle indexen herzien. Bij vrijwel iedere index worden ondernemingen die activiteiten ontplooiën in de tabaks-, alcohol-, gok-, wapen- of bio-industrie, die nucleaire energie gebruiken of dierproeven uitvoeren – de zogenaamde *sin-stocks* – uitgesloten van opname.

Er is echter kritiek ontstaan op de toelatingscriteria van de afzonderlijke indexen, met name de fondsen, instellingen en indexen waar de *best in class*-methode wordt gehanteerd. Ze zouden weinig consistent zijn en bovendien ondernemingen toelaten als Shell en BP, die actief zijn in niet-duurzame en sterk milieuverontreinigende sectoren als de olie-industrie waarvan de producten meestentijds gehaald moeten worden in landen met dubieuze regimes. Ook opname van bijvoorbeeld farmacieproducenten als GlaxoSmithKline of Pfizer is omstreden vanwege hun terughoudendheid om aidsmedicijnen goedkoper aan ontwikkelingslanden te verstrekken. De toelatingseisen van meer ideële banken en fondsen als Triodos en ABF zijn veel strenger.

Pensioenfondsen

Vooraf institutionele langetermijnbeleggers als pensioenfondsen kijken bij hun investeringen steeds vaker naar de sociale en ecologische prestaties van ondernemingen. Het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP), het Pensioenfonds voor de Gezondheid, Geestelijke en Maatschappelijke belangen (PGGM) en het Amerikaanse TIAA-CREF zijn, vanwege hun enorme bestedingscapaciteit, machtige spelers op de kapitaalmarkt. TIAA-CREF heeft gemeld haar vermogen van ruim 70 miljard euro uitsluitend te willen investeren in ondernemingen met een maatschappelijk verantwoorde reputatie (Schwartz en Gibb, 1999). PGGM heeft eveneens aangegeven het gehele vermogen van ruim 50 miljard euro te beleggen in ondernemingen die vooruitlopen in sociaal beleid en milieubewust ondernemen. Met ruim 147 miljard euro (Vk, 3-4-2002) aan te beleggen vermogen heeft het ABP een nog grotere (potentiële) invloed op duurzaam beleggen. De Pensioen- en Spaarfondsenwet (PSW) schrijft voor dat beleggingen van pensioenfondsen 'solide' dienen te zijn en dat het gekozen beleggingsbeleid een afspiegeling dient te zijn van de wen-

sen van de betrokken deelnemers. Om belangenconflicten te voorkomen dient elk fonds een gedragscode op te stellen. Bovendien moeten het beleggingsbeleid en de visie van het fonds op mvo worden uiteengezet in een actuariële en bedrijfstechnische nota (abtn). PGGM heeft sociale en maatschappelijke criteria gedefinieerd waarin de mens (*people*) centraal staat en waaraan investeringen moeten voldoen. Bestaande beleggingen in ondernemingen die onvoldoende oog hebben voor duurzaamheid worden echter niet direct uit de portefeuille verwijderd. In zo'n geval stuurt PGGM als grootaandeelhouder in een open dialoog aan op beleidsverandering. Heeft die dialoog onvoldoende effect, dan wordt de investering heroverwogen, hetgeen in de praktijk al regelmatig heeft geleid tot een terugtrekken van het pensioenfonds.

Financiële dienstverleners

Ook bij niet-beursgenoteerde ondernemingen speelt de duurzaamheidsreputatie een steeds grotere rol. Hoe langer hoe meer banken laten milieurisico's meewegen bij het toewijzen van kredietaanvragen aan ondernemingen. In de VS kunnen banken onder bepaalde omstandigheden zelfs het risico lopen direct aansprakelijk gesteld te worden voor het niet-maatschappelijk verantwoord ondernemen van een relatie die zij gefinancierd hebben (SER, 2000a: 39). In Nederland zijn onder andere ING en ABN Amro aangesproken op de indirecte financiering van dubieuze regimes en investeringen in milieuvernietigende industrieën, waaronder houtkap en kolenmijnen (Vkr, 6-10-2001). Verzekeringsmaatschappijen zijn overeengekomen hun portefeuilles omwille van de mondiale klimaatvraagstukken aan te passen. Met de ondertekening van het *Insurance Initiative* van het *United Nations Environment Programme* (UNEP) kozen meer dan 250 financiële dienstverleners voor beleggingen die klimaatverandering helpen afremmen (FT, 24-11-2000).

Analisten en beleggingsadviseurs

Bij de beoordeling door analisten en beleggingsadviseurs of bedrijven gezond zijn, draait het niet meer louter om financieel-economische indicatoren als winstgevendheid en omzetgroei. Ruim eenderde van de financieel analisten en adviseurs laten aan het begin van de 21ste eeuw de prestaties van een onderneming op sociaal en milieugebied meewegen (*Business in the Environment*, 2001).

3. mvo-reputatie en arbeidsmarkten

Op de arbeidsmarkt wordt de reputatie van een onderneming een steeds belangrijker onderscheidend wapen in de strijd om personeel. Nederland kent sinds het midden van de jaren '90 een krappe arbeidsmarkt. Een goede re-

putatie resulteert in een grotere aanwas van arbeidskrachten, zeker bij startende werknemers (Kuiper, 2002: 17). Maar het zijn niet alleen de pilaren 'producten en diensten' en 'werkomgeving' die de reputatie van ondernemingen op de arbeidsmarkt bepalen. Uit onderzoek van Ethicon, het centrum voor internationaal ethiekmanagement van de Erasmus Universiteit Rotterdam, blijkt dat twee op de drie laatstejaarsstudenten bedrijfskunde belang hechten aan de maatschappelijke prestaties van potentiële werkgevers (Baak, 2001: 5). Indien salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden weinig van elkaar verschillen, baseren potentiële werknemers zich op andere onderscheidende factoren, waaronder in het bijzonder het mvo-beleid. Dat werkt ook corrigerend: eenderde van de geënquêteerden peinst er niet over te gaan werken voor een werkgever die niet een maatschappelijke verantwoord beleid voert. Een overstap om ethische redenen van de ene werkgever naar de andere is zo gemaakt (Kaptein, in: Carp, 2001). Niet alleen bestaande medewerkers zijn gemotiveerder om in een maatschappelijk verantwoord bedrijf met een sociale uitstraling te werken, ook de inspanningen voor het werven van nieuw personeel zijn erbij gebaat (FD, 27-7-2000). Nederlandse ondernemingen kunnen momenteel door hun inspanningen het keurmerk 'Investor in People' verdienen. Een sociaal verantwoord personeelsbeleid impliceert dat de onderneming belang hecht aan levenslang leren, gezondheid en veiligheid, evenwicht tussen werk en vrije tijd, gelijk loon en gelijke carrièremogelijkheden voor vrouwen. Het wordt steeds meer onderkend dat deze kenmerken van personeelsbeleid tot meer productiviteit, minder verloop, groter aanpassingsvermogen, meer innovatie, betrouwbaarder producten en uiteindelijk hogere winsten leiden (EU, 2001). De *Triple-E* in de praktijk (zie paragraaf 4.8).

6.4 REPUTATIE ALS CORRIGEERBARE WAARDE

In hoofdstuk 5 werden drie belangrijke disciplineringsmethoden van maatschappelijk verantwoord ondernemen geïnventariseerd: gedragscodes, keurmerken en rapportages. Het was duidelijk dat op dit terrein chaos, gebrek aan coördinatie en onduidelijkheid heersen. Het reputatiemechanisme bezit in principe de mogelijkheid om via correctie alsnog tot verdergaande vormen van disciplineringsmethodes te komen. Correctie betekent volgens de *van Dale*, letterlijk 'naziën, terechtwijzen of verbeteren', ofwel het naziën van de reputatie van ondernemingen, het terechtwijzen van een onderneming of het verbeteren van een ondernemingsreputatie. Dit kan zowel positief als negatief uitwerken op de reputatie van een onderneming. Het reputatiemechanisme bezit zodoende een belonende en een afstraffende functie. Als de onderneming niet overgaat tot zelfnormering, openheid en disciplineringsmethodes, kunnen

ngo's de ondernemingen publiekelijk in de schijnwerpers zetten om zo hun belangen ingewilligd te krijgen. Op die manier wordt het reputatiemechanisme in stelling gebracht en worden stakeholders tot correctie uitgedaagd. De beoordeling kan resulteren in een correctie van de reputatie van een onderneming. Stakeholders maken immers niet alleen reputaties, ze kunnen ze ook breken (Fombrun en Rindova, 2000: 79). Het kost niet alleen veel geld en tijd om een reputatie op te bouwen, maar ze is ook makkelijk te schaden en uiterst kwetsbaar. Reputatieschade kan theoretisch worden opgevat als 'ontluchting' van een van de zes perceptuele pilaren van reputatie. 'Nothing deflates faster than a punctured reputation!' (Dewar, in: Lieberman, 1983) Het verlies aan vertrouwen en geloofwaardigheid kan er uiteindelijk toe leiden dat de 'Tempel der Reputatie' gaat wankelen, de *license to operate* in de gevarenzone raakt en de continuïteit op de tocht komt te staan. Dan verzwakt (paragraaf 6.2) of verdwijnt ook het stootkussen, of het *reservoir of goodwill*, dat een reputatie bij controversiële gebeurtenissen kan zijn.

Een ernstig beschadigde reputatie laat zich moeizaam herstellen, ongeacht de hoeveelheid tijd en geld die eraan wordt besteed. Het vertrouwensfundament van een reputatie 'komt te voet, maar gaat te paard' (Bijl en Ouwerkerk, 2002). Een reputatie is sneller vernietigd dan opgebouwd, het kost een dag om een slechte reputatie op te bouwen, maar jaren om het weer kwijt te raken. Publiciteit rond een conflict heeft een negatief effect op de percepties van andere stakeholders en brengt daarmee de onderliggende vertrouwensrelatie in gevaar. Zo blijkt dat ExxonMobil als gevolg van de olieramp met de Exxon Valdez voor de kust van Alaska in 1989 nog altijd slecht scoort op het onderdeel *environmental responsibility* van haar reputatie (Alsop, 2001). De reputatie van Ben & Jerry's heeft een deuk opgelopen door de verkoop aan Unilever, ondanks de verzekering van Unilever dat het beleid ongewijzigd zou blijven (ibid). Voorkomen is dus altijd beter dan genezen. Sommige reputaties zullen waarschijnlijk nooit hersteld kunnen worden vanwege controversiële uitingen, zoals het geval is bij Philip Morris. De advertentiecampaignede waarin het bedrijf zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid probeerde uit te dragen, werd als zeer ongeloofwaardig gezien. Het kost vooral veel energie, geld en tijd om weer geloofwaardig te zijn.

Het verloop van reputatiecrises

Een reputatiecrisis ontvouwt zich veelal volgens een patroon dat vergelijkbaar is met de issuelevenscyclus (hoofdstuk 4). Allereerst vindt een *triggering event* plaats waardoor stakeholders issue-informatie ontvangen. Vervolgens wordt deze informatie door stakeholders geïnterpreteerd en wordt eventueel een reactie voorbereid. Tot slot zal ook het management van de onderneming de

situatie op waarde schatten en moeten reageren.

Triggering event: startpunt voor schade

Een ongeluk of een explosie, of het vrijkomen van issue-informatie in de vorm van een rapport, artikel of onderzoek over het morele gedrag van een onderneming kan als *triggering event* functioneren. Een onderneming heeft weinig invloed op het bepalen van het moment en de manier waarop informatie verschijnt als het initiatief door een NGO wordt genomen. Doorgaans geldt voor de ondernemingsreputatie 'geen nieuws, goed nieuws' (Fombrun, 1996).

Interpretatie en reactie van de stakeholders

De reactie op het *triggering event* en de daarbij behorende issue-informatie hangt af van de interpretatie ervan door de stakeholders. Die interpretatie is in de eerste plaats gebaseerd op de eerdere visie van de stakeholders op de reputatie. Zo kan een sterke reputatie op het gebied van mvo ervoor zorgen dat de onderneming in een crisis het voordeel van de twijfel krijgt (Fombrun, 1996; Zyglidopoulos en Phillips, 1999). Hoe zullen stakeholders vervolgens reageren op de nieuwe issue-informatie die vrijkomt bij de acties van NGO's? Er zijn drie scenario's denkbaar waarin stakeholders de ondernemingsreputatie herzien (corrigeren) (Van der Zwart, 2002): waardering, afwijzing of onverschilligheid.

Waardering

Het aantal stakeholderrelaties neemt toe vanwege nieuwe informatie over de manier waarop met een kwestie wordt omgegaan. De onderneming ziet het aantal consumenten en investeerders toenemen, waardoor omzet en aandelenkoers stijgen. De reputatie van een onderneming heeft een positieve correctie, ofwel reputatieversterking, doorgemaakt. De onderneming wordt gezien als heldhaftig, betrokken, zorgzaam (of slachtoffer!) en wordt daardoor aantrekkelijker voor consumenten, werknemers en investeerders (Pearson en Clair, 1998: 69).

Afwijzing

Stakeholderrelaties en daarbij behorende expliciete dan wel impliciete contracten worden verbroken. De ondernemingsreputatie leidt schade. De nieuwe informatie die stakeholders verkrijgen komt niet overeen met hun normatieve verwachtingen. Consumenten, investeerders en medewerkers hadden nooit 'verwacht' dat 'hun' meubelverkoper, schoenenmerk, benzinstation op die wijze met de betreffende kwestie om zou gaan. Het levert een correctie op in

termen van geloofwaardigheid en vertrouwen. De reputatie van de onderneming wordt negatief gecorrigeerd waardoor een crisis ontstaat. De *license to operate*, of handelingsvergunning, belandt in de gevarezone.

Onverschilligheid

Het aantal relaties blijft gelijk, of de reputatieschade is moeilijk aantoonbaar. Dat kan komen doordat de manier waarop de onderneming met de kwestie omgaat volledig in de lijn der verwachting ligt. Ook kan het zo zijn dat de verwachtingskloof niet groot is, waardoor de onderneming dit maal 'vergeven' wordt. Ondernemingen met een goede reputatie bezitten immers een soort stootkussen dat maatschappelijke of economische uitglijders kan opvangen. Niet elke verwachtingskloof wordt zodoende omgezet in actie, de *reservoir of goodwill* wordt echter wel leger en de bezorgdheid neemt toe, zoals bij de discussie rond biotechnologie (Van Woerkum, 1998: 94). Tot slot kan het issue dat NGO's naar voren brengen de stakeholders totaal koud laten. Ze zijn niet geïnteresseerd in de kwestie of hechten meer waarde aan zaken als productkwaliteit of prijs. Ze achten de reputatiepilaar van maatschappelijke verantwoordelijkheid in dit geval van ondergeschikt belang.

Interpretatie en reactie van het management: bruggen of buffers?

Het management van een onderneming zal, als er aantijgingen vanuit NGO's komen, de situatie eerst moeten inschatten. Op welke wijze kan men, geconfronteerd met een kritische NGO op een mvo-issue, reageren op de eisen van de stakeholders? De reactie van het management hangt af van de inschatting die wordt gemaakt van de macht, urgentie en legitimiteit van de betreffende stakeholders en hun eisen (Mitchell et al., 1997). Managers zullen dan ook eerder een actieve houding aannemen wanneer een groepering in hun ogen macht heeft, de kwestie urgent is en de eis legitiem (Zyglidopoulos en Phillips, 1999: 337). Een machtige stakeholder met een legitieme eis kan makkelijk andere stakeholders in de kwestie betrekken (Mitchell et al., 1997). In geval van een reëel ethisch dilemma zullen managers stakeholders met een legitieme claim in principe tegemoet willen komen (Freeman, 1984). Er zijn dan twee houdingen mogelijk van *managerial responsiveness*, de bereidheid om tot een oplossing van het conflict én uiteindelijk het issue te komen: *bridging* en *buffering* (Van den Bosch en Van Riel, 1998). Managers kunnen de onderneming afschermen van de kwestie (*buffering*) of juist bruggen bouwen naar stakeholders die met de mvo-gerelateerde kwestie te maken hebben (*bridging*). Bij *bridging* valt te denken aan het verschaffen van informatie aan aandeelhouders of maatschappelijke groeperingen over zaken als milieubeleid of arbeidsomstandigheden. Het doel hiervan is het afstemmen van

belangen en verwachtingen van de onderneming met haar stakeholders om zodoende de continuïteit van de onderneming te waarborgen, reputatieschade te vermijden en de *license to operate* te behouden (Scott, 1987: 185). Het gedrag en de activiteiten van de onderneming zullen hierbij worden aangepast aan de verwachtingen van stakeholders (Meznar en Nigh, 1995: 976). Er kan dan tot disciplineren worden overgegaan.

Het management kan ook kiezen voor het afschermen of *bufferen* van de onderneming voor de eis van externe stakeholders (Meznar en Nigh, 1995). Bij deze strategie houdt het management zich stil of weigert zijn beleid te verantwoorden, te beargumenteren of aan te passen. Deze eerste stijl van communiceren wordt ook wel *corporate silence* genoemd (Van den Bosch en Van Riel, 1998; Grunig, 1992).

Bridging ligt meer in de buurt van een dialoog. Een dialoog kan belangrijk zijn voor een onderneming die te maken krijgt met normatieve kwesties (Schwartz en Gibb, 1999:128). Tussen *bridging* en *buffering* bestaan verschillende gradaties met bijbehorende communicatiestijlen. De keuze voor een van beide strategieën hangt af van het strategisch belang van de kwestie, de macht van de NGO, de omvang van de onderneming en de houding van de dominante coalitie in het topmanagement. Een onderneming die de zaak in de rechtzaal wil uitvechten – hoewel ze daarnaast informatie aan de maatschappij verschaft – praktiseert in essentie vooral een *buffering*-strategie.

6.5 INDICATOREN VAN REPUTATIESCHADE

Reputatieschade kan optreden in de relatie met overheden, met de media of met andere groepen in de samenleving. Maar reputatieschade wordt in het primaire proces van de onderneming vooral geleden in de relatie met de drie al eerder omschreven groepen stakeholders en markten: afzetmarkt, kapitaalmarkt en arbeidsmarkt.

Afzetmarkt: ‘Neem wel dat andere merk’

Wie consumeert kan reputaties maken en breken. Het reputatiemechanisme vereist een zekere mate van concurrentie. Een klant moet immers kunnen overstappen naar een concurrent als een leverancier zijn reputatie te grabbel gooit. De consument wordt, zeker in het debat over maatschappelijk verantwoord ondernemen, een toenemende macht toegedicht. Consumenten zouden kritischer zijn geworden, meer met de voeten stemmen en op die manier een merk kunnen breken. Shoppen wordt een daad van inspraak: *Don't vote, shop!* (Hertz, 2001). De consument laat zich daarbij vooral leiden door vertrouwen. Zolang de media geen aanleiding geven om dat vertrouwen op te zeggen, is er voor bedrijven niets aan de hand. De consumentenreactie hangt

bovendien af van de persoonlijke perceptie van een issue (Sen en Bhattacharya, 2001: 227). Reputatieschade op de afzetmarkt laat zich duidelijk aantonen door omzetzakking en/of marktaandeelverlies. Dit kan geschieden doordat groepen consumenten meedoen aan een consumentenboycot van de producten of diensten van de bewuste onderneming. Het is de meest krachtige indicatie van reputatieschade.

Kapitaalmarkt: *money talks*

Een onderneming die de gunst van de kapitaalverstrekker heeft verspeeld, zal meer voor vermogensvorming moeten betalen, hetzij door meer aandelen uit te geven dan wel door betaling van hogere rentetarieven. Reputatieschade op de kapitaalmarkt uit zich op verschillende wijzen. In de eerste plaats kunnen ondernemingen die reputatieschade hebben geleden moeilijker aan nieuw kapitaal komen (Karpoff, 2002: 79). In de tweede plaats wordt de onderneming minder aantrekkelijk, waardoor analisten hun koopadvies bijstellen. Ten derde kan de onderneming uit één van de duurzaamheidsindexen gezet worden. Zo moest de Duitse uitgever Springer Verlag (onder meer bekend om zijn milieuvriendelijke drukproces) in april 1999 de *ASN Trouw-Index* verlaten. Het bedrijf voldeed aan alle normen van verantwoord ondernemen, maar na overleg tussen *ASN* en het beleggingsfonds *ABF* werd toch besloten het bedrijf te schrappen vanwege het seksistische en discriminerende karakter van een aantal bladen van het concern.⁴

Tot slot is het mogelijk dat de langetermijninvesteerders – pensioenfondsen en banken – en de kortetermijninvesteerders – kleine beleggers – besluiten hun belegging terug te trekken. Op financiële markten wordt zogenaamde ‘relevante informatie’ snel verwerkt in de prijzen op de aandelenbeurs (Soppe, 2000; DiFonzo en Dordia, 1998). Berichten over het behalen van een hogere winst dan verwacht, een technologische doorbraak, overname van een bedrijf of hoopvolle cijfers van een concurrent, hebben doorgaans een koersstijging tot gevolg. Daarentegen werkt informatie over lagere winstverwachtingen (zelfs bij zeer hoge absolute winsten), een tegenvallende markt en mislukte overnamegesprekken doorgaans negatief door in de beurskoers. Indicaties van maatschappelijk onverantwoord of onethisch ondernemen worden op financiële markten vaak ook als relevant feit opgevat (Karpoff en Lott, 1993: 757). Publicatie van fraude levert bijvoorbeeld een negatief rendement op van gemiddeld 1,6 procent, op de dag vóór (sic) publicatie in de media. Gemiddeld daalt de koers 5,1 procent in de maand na publicatie van fraude. Frauduleus gedrag zal waarschijnlijk leiden tot boetes en schadevergoedingen aan derden of lagere omzet op de markt. Investeerders reageren dus deels op verwachte consequenties in de nabije toekomst. Tevens werkt de zogenaamde re-

putational penalty: het rendementsverlies is bij onthulling van onethisch gedrag aanzienlijk groter dan men op basis van boetes en schadeclaims mag verwachten. De afstraffing op reputatie vertegenwoordigt de 'quasi-rente' die consumenten en investeerders betaald hebben in de vorm van hogere prijzen en kwaliteit. Een deel van die prijs is gedekt door vertrouwen. Effecten op de reputatie spelen een belangrijke rol in het disciplineren van ondernemingen in fraudezaken (Karpoff en Lott, 1993: 797; Karpoff, 2002). Of het omgekeerde ook het geval is – dat koersen stijgen bij issues van maatschappelijk verantwoord ondernemen – is nog nauwelijks onderzocht.

Arbeidsmarkt: 'Wil jij daar werken?'

Voor de kwaliteit van producten en dienstverlening is de onderneming sterk afhankelijk van huidige én potentiële werknemers. Ondernemingen hebben baat bij een gemotiveerd kader. Dat kader wordt gedemotiveerd als de reputatie van de onderneming in diskrediet raakt. Een onderneming heeft de meeste invloed op de perceptie van de eigen werknemers. Werknemers hebben op hun beurt weer grote invloed op de perceptie van consumenten en de omgevingsgroepen (Saxton, 1998: 395). Aantoonbare indicatoren van reputatieschade op de arbeidsmarkt zijn minder sollicitaties van potentiële werknemers, een daling op de ranglijst van 'meest gewilde werkgever', omvangrijkere conflicten met de ondernemingsraad en/of de vakbeweging en (gedwongen) ontslag.

6.6 CONCLUSIE: CORRIGEREN EN DISCIPLINEREN BIJ MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Ook reputatiemanagement is gebaseerd op de *Triple-E*-principes die in hoofdstuk 4 werden beschreven: (efficiëntie op een aantal reputatiemarkten moet in overeenstemming worden gebracht met vier ethische basiswaarden die het fundament van de reputatietempel (figuur 6.1) vormen, teneinde effectief in de interactie met stakeholders te kunnen opereren. Zodoende is reputatiemanagement tegelijkertijd het managen van de vele interfaces met de samenleving op het scheidsvlak van privaat/publiek en profit/non-profit (figuur 4.6) en een integraal onderdeel van maatschappelijk interfacemanagement.

Ondernemingen disciplineren zich ten dele zelf in de richting van maatschappelijk verantwoord ondernemen. In hoofdstuk 5 zijn daarvoor de belangrijkste indicatoren geïnventariseerd. Ondernemingen worden echter ook voor een deel gedisciplineerd in de interactie met stakeholders. In dat geval is er sprake van het corrigeren vanwege geleden reputatieschade. Dit hoofdstuk heeft de belangrijkste indicatoren van die correctie gespecificeerd.

In de praktijk lopen (zelf-)disciplineren en corrigeren door elkaar en is er lang niet altijd sprake van duidelijke effecten. Correctie treedt niet op als op

geen van de drie kernrelaties met de stakeholders aantoonbare reputatieschade is geleden. Er kan in deze positie overigens wel onverschilligheid onder stakeholders bestaan. Daarnaast is het ook mogelijk dat de onderneming een dusdanig sterke reputatie heeft – en daarmee een *reservoir of goodwill* – dat aantoonbare reacties ditmaal uitblijven. De corrigerende werking van het reputatiemechanisme zal zeer groot zijn als op alle drie de markten grote schade is geleden. Als ten tijde van een conflict de beurskoers én de afzetmarkt sterk reageren én er zich tegelijkertijd veel minder nieuwe werknemers aanmelden, dan kan van aantoonbaar grote reputatieschade gesproken worden.

Het is moeilijker om in het schemergebied een classificatie van de correcties te maken. Met name reputatieschade op arbeidsmarkten is moeilijk aan te tonen en het minst duidelijk te relateren aan een reputatieconflict. Het is denkbaar dat ondernemingen ondanks geleden reputatieschade toch voldoende nieuwe medewerkers krijgen – met name bij een ruime arbeidsmarkt. De reputatieschade op kapitaalmarkten is als correctiemechanisme serieuzer te nemen, maar hybride ondernemingen die niet op de beurs genoteerd zijn en/of geen geld lenen kunnen zich relatief onafhankelijk van deze markt opstellen. Dus lijkt het erop dat duidelijk aantoonbare reputatieschade op afzetmarkten voor ondernemingen logischerwijs de belangrijkste corrigerende werking zal opleveren. Figuur 6.2 laat in de opeenvolgende kolommen zien wat deze classificatie van verschillende combinaties van reputatieschade oplevert.

Het reputatiemechanisme zoals gebruikt door de SER (zie voorwoord) werkt als de correctie ook daadwerkelijk aanzet tot disciplineren – het grijze gedeelte in figuur 6.2. Er zijn grofweg drie vormen van disciplineren denkbaar bij issues van maatschappelijk verantwoord ondernemen: niet, enigszins en aantoonbaar.

Figuur 6.2 Corrigeren en disciplineren

		reputatieschade (corrigeren)							
		geen	←—————→						zeer groot
		niet	arbeid	kapitaal	arbeid kapitaal	afzet	arbeid afzet	kapitaal afzet	arbeid kapitaal afzet
disciplineren	niet								
	enigszins								
	aantoonbaar			'het reputatiemechanisme'					

Niet

Er worden geen initiatieven ondernomen die aan de vraag en verwachting van NGO's voldoen. Het issue in kwestie blijft onbeslecht. Disciplinerende maatregelen komen niet tot stand. De ondernemer die bij een duidelijk issue in staat is geen enkele reputatieschade op te lopen, is blijkbaar in een positie dat het reputatiemechanisme geen vat op zijn onderneming heeft. Als de geleden reputatieschade op afzetmarkten beperkt kan blijven, zal de schade op kapitaalmarkten en arbeidsmarkten ook makkelijker binnen de perken te houden zijn. Andersom geredeneerd lopen ondernemingen die enorme reputatieschade oplopen op de afzetmarkt, maar die niet bereid zijn zich te disciplineren, grote kans failliet te gaan. Hoe groter de reputatieschade, des te minder zal een re-actieve (*buffering*) mvo-strategie van dergelijke ondernemingen tot een beslechting van het issue leiden. De reputatiecrisis zet door en brengt de continuïteit van de onderneming in gevaar.

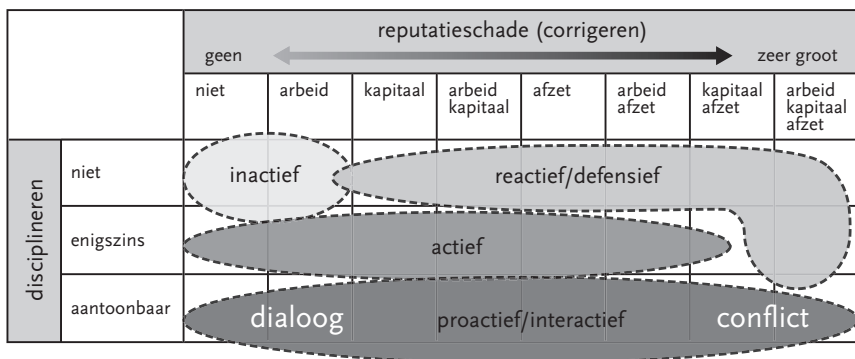
Enigszins

Het is onduidelijk of de ondernomen initiatieven duiden op disciplinerende maatregelen. Ondernemingen trekken zich bijvoorbeeld terug uit een land of een activiteit, maar waren dat toch al van plan. Keurmerken worden geïntroduceerd, maar eerder als concurrentiemiddel dan als poging om duidelijke informatie aan consumenten te verschaffen. Ondernemingen rapporteren wel over sociale, milieu-, en ethische aspecten van hun bedrijfsvoering, maar integreren dit niet in een duurzaamheidsverslag, en streven ook niet naar internationale coördinatie of integratie van standaarden. Een gedragscode wordt opgesteld, maar bevat geen referenties naar internationale standaarden en er wordt nauwelijks op de adequate implementatie toegezien. Onbesliste controverses kunnen ook in deze rij geplaatst worden.

Aantoonbaar

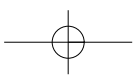
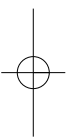
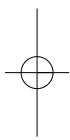
De onderneming heeft initiatieven ondernomen, zoals het opstellen van gedragscodes of de omarming van een internationale standaard, die tegemoet komen aan de morele vraag en verwachting van stakeholders om aangepast beleid inzake een mvo-issue. Het issue is hierdoor beslecht. Dit is in principe denkbaar met of zonder aantoonbare reputatieschade. Het reputatiemechanisme werkt corrigerend als er wel aantoonbare reputatieschade is in de beslechting van een conflict. In het geval van sterke disciplinerende maatregelen zonder aantoonbare reputatieschade is sprake van een pro-actieve strategie waarbij in nauwe interactie met de meest relevante stakeholders, die in principe met een relevant (nog niet opgelost) issue aan komen dragen, voorkomen wordt dat serieuze reputatieschade optreedt. In dit geval zullen de onderneming en de

Figuur 6.3 MVO-strategieën



stakeholders hoogstwaarschijnlijk al in een vroeg stadium van de opkomst van een issue met elkaar in dialoog zijn gegaan.

Figuur 6.3 plaatst de verschillende typen mvo-strategieën van hoofdstuk 4 (inactief, reactief, actief, inter/proactief) in het disciplinerings/correctiekader van dit hoofdstuk. Daarmee is het analytische kader waarbinnen systematisch over maatschappelijk interfacemanagement kan worden gesproken rond.



DEEL III

MAATSCHAPPELIJKE INTERFACECONFLICTEN

'Issues can't be managed, confrontation can'...

Nagelschmidt, in Heath, 1986: 212

In de delen I en II kwamen drie dimensies van maatschappelijk interface-management voor ondernemingen aan bod:

- de maatschappelijke interfaces op het scheidingsvlak van privaat/publiek en profit/non-profit;
- de effectiviteitsvraag ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen op het scheidingsvlak van efficiëntie en ethiek;
- de effectiviteit voor maatschappelijk verantwoord ondernemen van het reputatiemechanisme op het scheidingsvlak van corrigeren en disciplineren.

Deze drie dimensies worden in dit deel getoetst aan zeventien conflicten, die sinds het begin van de jaren '90 zijn uitgevochten. Grote (multinationale) ondernemingen werden daarbij geconfronteerd met disciplinerings-eisen van NGO's. Speerpunten van de NGO's in hun strijd om een concrete invulling van maatschappelijk verantwoord ondernemen waren: (1) kinderarbeid, arbeidsomstandigheden, gedwongen arbeid, vakbondsrechten, mensenrechten, dictatuur, conflictdiamanten (*people*); (2) genetische modificatie, voedselveiligheid, overbevissing, milieuvervuiling, recycling (*planet*); (3) ketenaansprakelijkheid, lage lonen tegen elke prijs, dumping Derde Wereld, zelfverrijking managers (*profit*). Het aantal openlijke maatschappelijke interfaceconflicten rondom de *profit*-dimensie is nog beduidend minder dan bij de dimensies *people* en *planet*. Issues als zelfverrijking van managers, gesjoemel met jaarcijfers en handel met voorkennis worden steeds belangrijker en hebben in een aantal cases al op de achtergrond meegespeeld. NGO's die zich met de *profit*-dimensie van mvo bezighouden kunnen minder makkelijk mensen en media mobiliseren. Wellicht is de lagere emotionele factor hier

166 REPUTATIES OP HET SPEL

een oorzaak van. Kinderhanden aan een spinnenwiel zijn nu eenmaal prikkelender dan getallen op een spaarbankboekje of in een jaarverslag.

Hebben meer proactieve ondernemersstrategieën op de geïdentificeerde interfaces tot een ander type confrontatie geleid? Is de oplossing van het concrete issue van maatschappelijke verantwoordelijkheid dichterbij gekomen en is de rol van het reputatiemechanisme daarbij identificeerbaar geweest?

Elke casestudie behandelt de volgende aspecten van het conflict:




- een typering van de maatschappelijke interface-uitdagingen: publiek/privaat; profit/non-profit; efficiëntie/ethiek;
- een korte typering van de onderneming (of de betrokken dochteronderneming) en de belangrijkste stakeholders in het onderhavige conflict;
- een beschrijving van het conflict;
- indicatoren van correctiesignalen van reputatieschade op (1) de afzetmarkt, (2) de kapitaalmarkt en (3) de arbeidsmarkt;
- indicatoren van disciplinerende maatregelen die door de onderneming zelf zijn opgestart middels keurmerken, verslaggeving, opstellen van gedragscodes of anderszins;
- een inschatting van de afloop van het conflict en de bijdrage die dit conflict aan het oplossen van het issue heeft geleverd.

7 Door uitbuiting voordeliger?

Schone Kleren Kampagne (SKK) en
Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen (SOMO)
versus
C&A

C&A wordt in de jaren negentig herhaaldelijk aangesproken door NGO's op haar inkoopbeleid. SKK probeert vanaf 1993 het kledingconcern via consumentenacties te disciplineren. De onderneming zou bij het inkopen van kleding onvoldoende rekening houden met issues als kinderarbeid en arbeidsomstandigheden. Het gaat vooral om de productie in Zuidoost-Azië waaronder de Filipijnen. C&A wordt door SKK en SOMO aangesproken op haar ketenverantwoordelijkheid.

Uitdagingen maatschappelijk interfacemanagement

PUBIEK  PRIVAAT	PROFIT  NON-PROFIT	EFFICIËNTIE/ DOELMATIGHEID	 ETHIEK/ DOELGERICHTHEID
<ul style="list-style-type: none"> Arbeidsomstandigheden als wettelijk probleem Internationale ketens vergen internationale regels 	<ul style="list-style-type: none"> Relatie met consumenten (organisaties) Community involvement Katholieke achtergrond oprichters Belang familiebedrijf 	<ul style="list-style-type: none"> Goedkope fabricage kleding, winstgevendheid, betrouwbaarheid en lage-prijsleveranties 	<ul style="list-style-type: none"> Geen uitbuiting Goede arbeidsomstandigheden Ketenverantwoordelijkheid Geen kinderarbeid?

Conflict

C&A wordt in de jaren '90 herhaaldelijk door actievoerders aangesproken op zijn internationale inkoopbeleid. Het concern besteedt veel van zijn productie uit aan fabrieken in Azië. De omstandigheden in de fabrieken zouden erbarmelijk zijn: lange werktijden, lage lonen en veelvuldige inzet van kinderen in het productieproces. Alvorens het conflict in 1993 in alle hevigheid losbarst, publiceert SOMO in 1989 het boek *C&A, de stille gigant, van kleding-multinational tot thuiswerkster* (Smit en Jongemans, 1989). Het boek zorgt voor opschudding onder consumenten. De onderneming zou bij het inkopen van

C&A

De letters C en A zijn de initialen van de gebroeders Clemens en August Brenninkmeijer, die in 1841 in Sneek een onderneming in textiel met de naam C&A oprichtten. Het hoofdkantoor is gevestigd in het World Fashion Centre in Amsterdam. C&A is een van de grootste textielketens in Europa. C&A heeft een grote zichtbaarheid: in elke grote winkelstraat in een grote stad van Europa huist wel een winkel met daarop prominent het regenbooglogo van het concern. In Nederland bezit C&A momenteel 81 filialen. C&A is gevestigd in 11 Europese landen. In 1999 bedroeg de omzet ruim 5 miljard euro. Halverwege het jaar 2000 dwongen aanhoudende concurrentie en verliezen tot een reorganisatie in Europa. Alle 454 vestigingen in Engeland en Ierland zijn inmiddels gesloten en ook in Duitsland zullen sluitingen niet uitblijven. De onderneming is niet beursgenoteerd. C&A is van oudsher een sterk gesloten familiebedrijf – zonder beursnotering – met een sterk maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel met een katholieke inslag. C&A koopt haar goederen in over de hele wereld.

kleding onvoldoende rekening houden met kinderarbeid, dwangarbeid en arbeidsomstandigheden. Het gaat met name om de productie in Zuidoost-Azië, voornamelijk op de Filippijnen. Daarnaast claimen in de jaren '90 actievoerders van de Stichting Opstand dat C&A gebruikmaakt van honderden illegale naaiateliers in Amsterdam. Deze actie heeft minder succes, ook omdat de Stichting Opstand zich vooral richt op vakbonden en minder op consumentenorganisaties. De internationale ketenverantwoordelijkheid van C&A wordt vanaf 1993 aangekaart door met name SKK.¹ Tussen 1993 en 1995 worden herhaaldelijk acties ondernomen. De kreet 'door uitbuiting toch voordeliger' wordt een geveugeld en gevreesd begrip. C&A zelf betwijfelt of het bedrijf slechter is dan andere ondernemingen. Het concern wijt de aandacht van SKK aan de omvang van het modehuis als makkelijk (mediageniek) doelwit.² In de volgende hoofdstukken

komt dit 'David versus Goliath'-effect meerdere malen terug.

Aantoonbare indicatoren van reputatieschade

Afzetmarkt

Sinds het midden van de jaren '90 is de winst met name in Engeland, Ierland en Duitsland onder druk komen te staan. In Duitsland boeken de 192 kledingwinkels in 1999 bijvoorbeeld een verlies van 149 miljoen mark tegenover een winst van 259 miljoen mark in 1998. Het is onduidelijk of deze daling iets te maken heeft met de aantijgingen inzake de arbeidsomstandighedenkwestie. C&A zelf geeft aan in de jaren '90 geen fluctuaties te hebben waargenomen in relatie tot de acties van SKK. Gezien de vele protestacties in het begin van de jaren '90 is het echter aannemelijk om te veronderstellen dat het concern wel degelijk reputatieschade heeft opgelopen.

Schone Kleren Kampagne (SKK)



De SKK (in het Engels 'Clean Clothes Campaign') is een stichting die bestaat uit een coalitie van NGO's en vakbonden die zich inzetten voor betere werkomstandigheden in de internationale kledingindustrie. Zij behartigen daarvoor de belangen van arbeiders in de textielindustrie. De SKK roept de kleding- en sportschoenenindustrie op de conventies van de IAO te respecteren, om zich in te zetten voor een fatsoenlijk loon en onafhankelijke monitoring en verificatie van arbeidsomstandigheden. De acties tegen C&A zijn het startpunt geweest voor de ontwikkeling van SKK als maatschappelijke groepering. In deze controversie wordt SKK onder andere bijgestaan door Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen (SOMO).

S O M O

de houding van C&A ten aanzien van de arbeidsomstandigheden in Azië. De zogenaamde Corporate Image Barometer gaf in 1994 aan dat C&A als 'goede' tot uitstekende werkgever te boek staat (CIB, 1994: 19).

Er zijn geen aantoonbare indicaties van reputatieschade gevonden. Niettemin is het vanwege de vele protestacties aannemelijk dat de reputatie van C&A bij consumenten schade heeft opgelopen. Met name door de vele protestacties voor de winkels van C&A.

Aantoonbare indicatoren van disciplineren

De houding die C&A sinds het midden van de jaren '90 aanneemt, is te typeren als *bridging*. Aan het begin van de jaren '90 ontkent het concern grotendeels de aantijgingen ten aanzien van haar uitbestedingsgedrag (*buffering*). Wellicht omdat de aantijgingen moeilijk hard te maken blijken. Het management van C&A komt ervoor uit dat de situatie in de productie verbeterd kan worden, ondanks de complexiteit van het issue. Men is altijd bereid geweest tot overleg over het oplossen van dit dilemma. De ommezwaai bij C&A is volgens een woordvoerder van het bedrijf het gevolg van een besluit van 'de

Kapitaalmarkt

C&A is (bewust) niet beursgenoteerd. De positie op de beurs staat dus niet ter discussie. Vanwege de familiebanden van het concern leunt C&A slechts minimaal op de kapitaalmarkt. Het houdt, naar eigen zeggen, alle geldstromen in eigen beheer, waardoor ook de relatie met banken niet in het geding is.

Arbeidsmarkt

Het concern geeft aan dat er nooit sprake is geweest van verminderde aantrekkelijkheid als werkgever. Het aantal sollicitaties is niet afgenomen en er zijn geen mensen uit onvrede opgestapt. Om eventuele onrust voor te zijn heeft de directie van C&A intern campagne gevoerd om de situatie rond het issue helder aan de werknemers uit te leggen. Er is zodoende voortdurend gecommuniceerd met het personeel over



Sticker uit 1993

familie'. Wat de drijfveer voor de familie Brenninkmeijer, eigenaar van C&A, is geweest, blijft onduidelijk. Volgens ingewijden was de familie bang dat de onderneming een slechte reputatie zou krijgen. C&A heeft zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid ten aanzien van zijn omgeving en de eigen medewerkers altijd erkend.

Het concern heeft meerdere (disciplinerende) initiatieven genomen om de kwestie rond de arbeidsomstandigheden in de productielanden te regelen.

- C&A heeft in 1996, mede onder druk van organisaties als skk, vakbonden en werknemersorganisaties in meerdere landen, een gedragscode opgesteld. Deze code is vervolgens in mei 1998 herzien en aangescherpt. De code – genaamd 'C&A-gedragscode voor de levering van goederen' – omschrijft de normen voor zakelijk handelen die C&A als fundamenteel beschouwt voor de contacten met leveranciers van goederen. Toeleveranciers die de code niet naleven krijgen de tijd om via een *Corrective Plan* binnen afzienbare tijd tot verbeteringen te komen. C&A stelt in zijn code dat het bedrijf geen zaken meer doet met leveranciers die gebruikmaken van kinderarbeid, die ongezonde en onveilige omstandigheden kennen, betalingen verrichten beneden lokale en wettelijke normen of ontoelaatbare schade toebrengen aan het milieu. In de code is eveneens opgenomen dat werknemers de vrijheid dienen te hebben zich te organiseren en te verenigen, voorzover dergelijke groepen in het productie-land legaal zijn. Uit de code komt naar voren dat C&A zich ondanks tegenstrijdige culturen en normensystemen, houdt aan bepaalde algemeen geldende normen. Deze principes staan vandaag de dag centraal bij alle commerciële activiteiten van C&A (C&A, 1998).
- Om meer zicht te krijgen op de praktijken van toeleveranciers heeft C&A in 1994 een team van specialisten gevormd om de productiefaciliteiten te controleren. C&A heeft daarvoor een eigen controleorganisatie in het leven geroepen. Op 1 maart 1996 is deze informele organisatie geformaliseerd en kreeg zij de naam socam (Service Organisation for Compliance Audit Management). Per jaar worden meer dan 1000 onderzoeken ingesteld (in 2000 zelfs 1800). socam doet openbaar verslag van haar bevindingen. socam is een besloten vennootschap en gevestigd in België.
- Op basis van controles bij 1400 productiefaciliteiten hebben 800 leve-

ranciers en importeurs een waarschuwingsbrief ontvangen met daarin verbeterpunten om te voldoen aan de C&A-code. In 1997 werden 80 contracten met toeleveranciers stopgezet. Toeleveringsbedrijven waar kinderen bij de productie worden aangetroffen, worden gedwongen donateur van een plaatselijke school te worden, of een kinderdagverblijf op te zetten.³

- Sinds eind 1999 heeft C&A bemoeienis met een beroepsvormingscentrum in India voor kinderen die eerst voor arbeid werden ingezet. De kosten bedragen 40.900 euro (Werner & Weiss, 2002: 217).

Uitkomst

Wiens belangen zijn ingewilligd?

Uiteindelijk heeft de druk van SKK ervoor gezorgd dat een gedragscode is ingevoerd, inclusief controle daarop. De eisen van SKK, en in het verlengde daarvan de arbeidersbelangen bij toeleveranciers, zijn derhalve (ten dele) ingewilligd. C&A heeft het niet meer aan de stok met SKK. Andere modehuizen als V&D liggen aan het begin van de 21ste eeuw nog wel onder vuur. C&A is inmiddels een van de voorlopers op het gebied van mvo. Dit beamen zelfs de aantijgende partijen.

Issue opgelost?

De kwestie rond arbeidsomstandigheden in productielanden lijkt redelijk opgelost voor C&A. Het issue als zodanig zal echter voorlopig blijven bestaan – niet in de laatste plaats omdat de omvang van kinderarbeid is toegenomen.

Na de kwestie?




C&A wordt momenteel gezien als een van de meest vooruitstrevende ondernemingen op het gebied van mvo. C&A ontving begin 1998 als eerste Europese modewarenhuis het internationaal erkende ISO-14001-milieucertificaat. C&A heeft volgens de maatschappelijke groeperingen duidelijk laten zien dat ze veranderingen heeft doorgevoerd.

8 Schoon, stil en fris Bulderbos

Milieudefensie versus Schiphol

In 1994 koopt Milieudefensie eerst naast en later op de plek van de geplande vijfde startbaan van luchthaven Schiphol twee stukken grond. Met steun van duizenden mensen legt men er een protestbos aan: het Bulderbos. Het bos, bestaande uit twee stukken, staat te koop. Prijs: een beter milieu! Milieudefensie voert actie vóór betere milieu- en geluidsgrenzen voor Schiphol en tégen uitbreiding van de luchthaven. De groepering vreest een toename van onveiligheid, vervuiling en geluidsoverlast als de luchthaven wordt uitgebreid met een vijfde startbaan. Bovendien verbreekt Schiphol volgens Milieudefensie veelvuldig de beloften die zij gemaakt heeft omtrent het terugdringen van geluidshinder.

Uitdagingen maatschappelijk interfacemanagement

PUBLIEK  PRIVAAT	PROFIT  NON-PROFIT	EFFICIËNTIE/ DOELMATIGHEID	 ETHIEK/ DOELGERICHTHEID
<ul style="list-style-type: none"> • Luchthaven als publiek of privaat goed: wel/niet staatsbezit en beursgang? • Wie betaalt negatieve externaliteiten? • Relatie met overheden inzake 'open skies' en veiligheid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatie met de bewoners van omliggende gemeenten inzake milieu- en geluidshinder • Inschakelen vrijwilligers 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiding • Meer capaciteit • Betere coördinatie • Lagere kosten • Internationaal verkopen van 'Schiphol'-formule 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen geluids- en stankoverlast • Verminderde horizonvervuiling en hogere veiligheid • Vrijheid om te reizen • Groei tegen elke prijs? • Universele of flexibele normen?

Schiphol

Schiphol Group

Schiphol Group is een exploitant van luchthavens die zich richt op het creëren en ontwikkelen van 'AirportCities'. De onderneming streeft ernaar uit te groeien tot een toonaangevende, internationale luchthavenonderneming. Amsterdam Airport Schiphol is een onderdeel van de Schiphol Group. De overheid (75,8 procent) en de gemeenten Amsterdam (21,8 procent) en Rotterdam (2,4 procent) zijn aandeelhouders. Van de grote Europese luchthavens is Schiphol in de jaren '90 het snelst gegroeid: van 16,5 miljoen passagiers in 1991 tot 39,5 miljoen in 2001. Het aantal vliegbewegingen ging bijna net zo hard omhoog: van 206.000 tot naar verwachting 416.000 in 2001. Daarmee is Schiphol na Heathrow, Charles de Gaulle en Frankfurt, de grootste luchthaven van Europa. Daarnaast is Schiphol de vierde grootste luchthaven in Europa en de tiende in de wereld qua passagiers. Onderzoeksbureau Nyfer becijferde dat één procent extra economische groei 2,65 procent meer passagiers opleverde. Omgekeerd leverde één procent meer passagiers, 0,17 procent extra economische groei op. Schiphol is dus belangrijk voor de economie. Schiphol wil een 'normaal bedrijf' worden, uitbreiden en zeker tot de vier grootste luchthavens van Europa blijven behoren. Groei van luchthaven door uitbreiding en vergroten capaciteit is in het belang van Schiphol en luchtvaartmaatschappijen als KLM.

Conflict

In maart 1994 koopt vereniging Milieudefensie voor honderdvijftigduizend gulden een symbolisch stuk grond op de plek waar volgens haar de vijfde baan van Schiphol is gepland: boom tegen asfalt.¹ Het wordt een protestbos: het Bulderbos.² Als men kort daarna merkt, dat dit stuk niet in het trace ligt van de geplande baan, wordt in september 1994 voor vijftigduizend gulden nog een tweede, kleiner stuk grond gekocht aan de Vijfhuizerweg. In de loop van 1994 en 1995 krijgen beide stukken (Bulder)bos meer dan 5000 mede-eigenaren, kopen 120 maatschappelijke organisaties grote adoptiebomen en worden 8000 bomen door particulieren gekocht.³

De luchthaven groeit in razend tempo. Startten en landden er in 1990 nog circa 200.000 vliegtuigen, in 2002 zijn dat er naar verwachting meer dan 400.000. In 2001 ontvangt Schiphol in totaal bijna 40 miljoen passagiers (Schiphol, 2001). Milieudefensie vreest een toename van onveiligheid, vervuiling en geluidsoverlast als de luchthaven wordt uitgebreid met een vijfde startbaan. Zij vindt dat Schiphol zich net als elk ander bedrijf aan de wet

moet houden. Het kabinet vervult hierin een complexe rol als wetgever, toezichthouder en eigenaar. In 1998 belooft premier Kok dat het milieu er niet op achteruit zal gaan als de luchthaven op dezelfde plek doorgroeit.

'Een hoofdstad siddert onder het straalmotorenlawaai. Maar dit is mijn troost voor de Amsterdammers: het straalgeronk van deze zomer is een zwanenzang! In oktober is de grootste last voorbij. Juist dat schijnbaar onophoudelijke gebulder boven uw slaapkamer was nodig om die slaapkamer en geheel Amsterdam over enkele jaren volledig te verlossen van het luidruchtige overvliegen van zoveel landende machines.' Deze verheugende boodschap

Milieudefensie

Milieudefensie is een vereniging die zich inzet voor de bescherming van het milieu.

De vereniging telt 31.000 donateurs, 107 medewerkers en een omzet van 4 miljoen euro. Het is bovendien de Nederlandse tak van *Friends of the Earth*. De vereniging bezit het keurmerk van Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF). De actie tegen luchthaven Schiphol wordt ondersteund door vele groeperingen waarvan de belangrijkste partners: Stichting Natuur en Milieu en bewonersorganisaties. Milieudefensie telt ruim honderd lokale afdelingen die vrijwel geheel bestaan uit vrijwilligers. De afdelingen houden zich bezig met de milieuproblematiek in hun regio en ondersteunen daarnaast landelijke campagnes van Milieudefensie. Sommige afdelingen hebben een specialisme, zoals het voeren van juridische procedures of het geven van voorlichting. Milieudefensie werkt nauw samen met lokale milieuorganisaties.



bracht *De Telegraaf* op 2 september 1961. Milieudefensie mag het citaat graag gebruiken als hedendaagse politici de zegeningen van de nieuwe vijfde baan bezingen. De nieuwe baan die Schiphol in 1961 beloofde heeft het gebulder er niet minder op gemaakt. Schiphol overschrijdt veelvuldig de geluidsnormen⁴ en werd, na twee jaar gedoogbeleid van de overheid, daar in 2000 zelfs voor beboet.⁵ In de gebruiksjaren 2001-2002 (een gebruiksjaar loopt van 1 november tot en met 31 oktober) werd echter binnen de geluidsnormen gebleven.

Onteigening Bulderbos

In de zomer van 1999 slaagt Schiphol er niet in de grond van de Bulderboseigenaren aan de Vijfhuizerweg te kopen. Een onteigeningsprocedure wordt

in werking gezet. Bij de Raad van State wordt een verzoek ingediend voor een Koninklijk Besluit tot onteigening van aangewezen gebieden, waaronder het Bulderbos. In maart 2000 wordt het Koninklijk Besluit genomen. Een maand later brengen deurwaarders dagvaardingen rond bij de juridische eigenaren, waarmee de onteigeningsprocedure van start gaat. September 2000 wordt de definitieve omvang van het nieuwe luchthaventerrein (inclusief de vijfde baan) vastgesteld. Milieudefensie volhardt en overhandigt ruim 22.500 handtekeningen van omwonenden van Schiphol aan minister Netelenbos van Verkeer en Waterstaat. In januari 2001 wordt een nieuw wetsvoorstel ingediend inzake de luchtvaart. Schiphol wil het perceel aan de Vijfhuizerweg (1100 m² groot) opkopen voor 40.000 gulden.⁶ In februari van dat jaar buigt het Gerechtshof van Amsterdam zich over een hoger beroep. Milieudefensie wacht de uitspraak echter niet af en besluit het Bulderbos permanent te gaan bewonen. Op 24 juli trekken meer dan honderd Bulderboseigenaren naar de rechtbank in Haarlem, waar de behandeling van de bezwaren tegen de onteigening plaatsvindt. In eerste instantie wijst de rechtbank de vordering van Schiphol om het Bulderbos-perceel aan de Vijfhuizerweg te onteigenen af omdat het Koninklijk Besluit op onrechtmatige gronden tot stand zou zijn gekomen. Hoofdargument is dat de milieuvergunning voor de ingebruikname

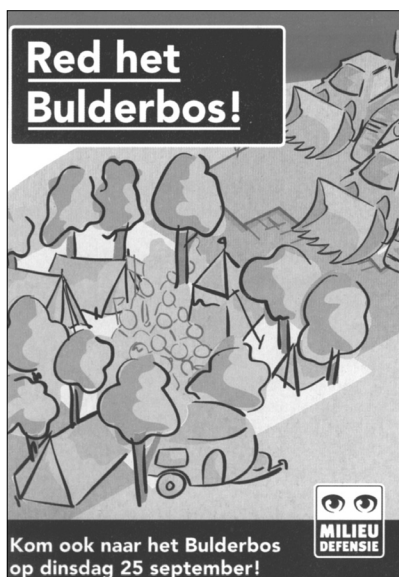
van de vijfde baan (de Aanwijzing) nog bij de Raad van State ligt. Op 25 september 2001 besluit de rechtbank dat het Bulderbos toch door Schiphol mag worden onteigend. De kwestie is daarmee echter niet afgedaan.

Elastisch normenstelsel

In oktober 2001 moet de discussie rond de nieuwe Luchtvaartwet haar finale behandeling krijgen, maar de partijen in Tweede Kamer zijn het nog niet eens over de vervanging van de oude normen door nieuwe.⁷ De beoogde nieuwe wet zal de tot dan geldende regels vervangen en in 2003 van kracht worden, wanneer de vijfde baan in gebruik wordt genomen. Tegelijk met de nieuwe wet zullen ook nieuwe normen voor lawaai, veiligheid en luchtkwaliteit worden ingevoerd. Het resultaat is volgens Milieudefensie een elastisch normenstelsel⁸: milieugrenzen zullen meegroeien met de groei van Schiphol. Ook zal het aantal punten waarop wordt gemeten áfnemen, van 375 naar 50. Schiphol valt echter nog onder de Planologische Kernbeslissing (PKB) van 1995. In deze PKB staat dat Schiphol de ruimte moet krijgen om verder te groeien tot een Mainport - een hoogwaardig vervoersknooppunt. Tegelijkertijd moet de kwaliteit van het leefmilieu in de omgeving verbeteren. De uitwerking van de nieuwe milieugrenzen is volgens Milieudefensie in tegenspraak met de toezegging van minister Netelenbos aan de Tweede Kamer dat de milieubeloften uit de PKB gelijkwaardig zullen worden vertaald.⁹ De Eerste en Tweede Kamer vinden dat er wel degelijk sprake is van gelijkwaardigheid en gaan daarom in 2001 en 2002 met het nieuwe normenstelsel akkoord.

Schiphol dient aan de hand van wetgeving te worden beoordeeld als 'gevoon' bedrijf, zo vinden de maatschappelijke groeperingen. Maar als de milieunormen verslappen zal men de belofte die werd gemaakt inzake het milieu nooit kunnen nakomen. Volgens hen is er sprake van versoepeling van normen, in plaats van verscherping. Anders dan in de PKB legt de overheid in de nieuwe regeling het maximum aantal vliegtuigbewegingen niet meer vast, maar stelt zij in plaats daarvan de maximaal *toelaatbare overlast* vast. De milieubeweging is het op één punt met het kabinet eens. Nieuwe regelingen zijn nodig. Op alle andere punten hebben de tegenstanders van de luchthaven echter zware kritiek op kabinet en Schiphol. In de nieuwe Wet Luchtvaart worden de normen voor milieu en geluid volgens hen flink opgerekt. De huidige PKB biedt naar hun mening steviger waarborgen voor burgers om in beroep te gaan tegen besluiten over Schiphol.

Op 19 maart 2002 trekt, tot groot ongenoegen van de directie van de luchthaven, de PvdA haar steun in voor een wetsvoorstel om Schiphol te privatiseren. Daardoor is er nu een Kamermeerderheid van PvdA, CDA, GroenLinks en de ChristenUnie tegen verzelfstandiging en de bijbehorende beursgang.¹⁰ De



genoemde fracties twifelen aan de bescherming van het publieke belang wanneer Schiphol op eigen benen staat. Bovendien heeft de Eerste Kamer begin 2002 nog altijd niet ingestemd met de Schipholwet; zij dreigt de wet terug te sturen naar de Raad van State voor advies¹¹, maar doet dit uiteindelijk niet. Was dit daadwerkelijk gebeurd, dan had het in gebruik nemen van de vijfde baan ernstige vertraging opgelopen. Na jarenlang politiek debat volgt in juli 2002 dan toch de apotheose. De Tweede Kamer stemt uiteindelijk in met de nieuwe geluids- en milieunormen waar luchthaven Schiphol zich aan dient te houden. Deze nieuwe normen gelden vanaf 20 februari 2003. Vanaf

die datum mag uiteindelijk ook de vijfde baan in gebruik genomen worden.¹²

Aantoonbare indicatoren van reputatieschade

Afzetmarkt

Vanwege de lange duur van het conflict (zeven jaar) is het moeilijk aan te tonen in hoeverre dit langlopende conflict gevolgen heeft voor het aantal passagiers dat via Schiphol vliegt. Dit aantal neemt jaarlijks alleen maar toe. Dat is echter mede te verklaren doordat luchthaven Schiphol weinig tot geen vergelijkbare concurrentie te dulden heeft in Nederland. Daarnaast blijft de *open skies*-overeenkomst met de Verenigde Staten – passagiers kunnen vanuit Nederland naar bijna elke grote stad in de VS vliegen zonder over te hoeven stappen – een immens voordeel van Schiphol boven andere luchthavens in Europa. Het betekent ook dat passagiers Schiphol vaak als transfer (*hub*) gebruiken. De luchthaven is daardoor minder afhankelijk van de band met de lokale economie.

Het effect van de aanslag op het World Trade Centre (wtc) in New York op 11 september 2001 is wel aantoonbaar. Na een aanvankelijke groei van 3,5 procent in de eerste helft van dat jaar, ontving Schiphol in heel 2001 uiteindelijk 0,2 procent minder passagiers. Een relatie met de kwestie rond scherpere milieu-eisen en geluidsnormschendingen in Nederland is niet hard te maken. Ondanks de terugval in passagiers groeit het marktaandeel van Schiphol

in Europa van 9,3 naar 9,5 procent in 2001. Ook de omzet laat in 2001 een groei zien.

Kapitaalmarkt

De overheid is de grootste aandeelhouder van de luchthaven. Toch liet toenmalig minister van Verkeer en Waterstaat Netelenbos niet na Schiphol een flinke boete (ruim twee miljoen euro) op te leggen vanwege normovertredingen. Een soort bestuurlijke dwangsom.¹³ Bovendien twijfelt het parlement al jaren over het al dan niet privatiseren van de luchthaven. Er zijn geen aanwijzingen gevonden die wijzen op het terugtrekken van investeringen.

Arbeidsmarkt

Uit de Corporate Image Barometer blijkt dat de luchthaven in 1994 als 'uitstekende' werkgever te boek staat (CIB, 1994). Uit het jaarlijks onderzoek van weekblad *Intermediair* naar het imago van ondernemingen op de arbeidsmarkt blijkt dat Schiphol als favoriete werkgever in de peiling van 2002 zakt van de eenendertigste naar de tweeënveertigste plaats.¹⁴ In 2001 is het aantal arbeidsplaatsen op Schiphol gedaald met 1,2 procent. Deze daling is weliswaar voornamelijk toe te schrijven aan de aanslag op het wtc in New York op 11 september 2001, maar typeert toch ook de grotere onzekerheid van werken op een luchthaven. De komende jaren wordt weer een stijging van het aantal arbeidsplaatsen verwacht. Het verloop van het personeel ligt overigens al jaren onder het landelijke gemiddelde van circa 10 tot 12 procent (Schiphol, 2001). Uit tevredenheidsonderzoek onder het eigen personeel, uitgevoerd door Schiphol zelf, zou blijken dat de overall-tevredenheid in 2001 met 16 procent is gestegen naar 72 procent (Schiphol, 2001).

Er zijn naar aanleiding van de gegevens geen aantoonbare indicatoren van reputatieschade gevonden. Het is echter wel aannemelijk dat de commotie rond Schiphol heeft bijgedragen aan de twee maanden vertraging van de ingebruikname van de vijfde baan én de privatisering van de luchthaven.

Aantoonbare indicatoren van disciplineren

Schiphol heeft in de jaren negentig meerdere (disciplinerende) initiatieven genomen om de kwestie te regelen. Een aantal hiervan wordt hieronder opgesomd.

- In de zomer van 1993 is Schiphol begonnen met het ontwikkelen en implementeren van een gedragscode (Kaptein, 1998: 158);
- In 1994 is het Schipholfonds opgericht waarin de directie jaarlijks ongeveer 700.000 euro stopt. Het geld wordt besteed aan het steunen van goede doelen in de regio waar de geluidshinder van de luchthaven het

grootst is. Schiphol beargumenteert deze gift als compensatie voor de externe effecten op de lokale gemeenschap. Voor het jaar 2002 was 550.000 euro vrijgemaakt¹⁵;

- Er is, met het oog op het van kracht worden van de wettelijke geluidszones per januari 1997 reeds in 1995 begonnen met een uitgebreid ontmoedigingsbeleid. De meest lawaaierige vliegtuigen moeten bijvoorbeeld een extra toeslag betalen en ook voor het vliegen in de nacht moet extra betaald worden. Bovendien is het aantal nachtvluchten bevroren en de motoren van alle B737's van de Nederlandse maatschappijen zijn zodanig gemodificeerd dat ze minder geluid maken;
- Schiphol heeft in 1998 het ISO-4001-certificaat ontvangen; Schiphol heeft een Noise Management Committee (NMC) opgezet. In dit comité, dat onder voorzitterschap staat van Amsterdam Airport Schiphol, hebben ook vertegenwoordigers van de luchtvaartmaatschappijen, luchtverkeersleiding en de slot-coördinator zitting, met de overheid als waarnemer. Het NMC neemt (stuur)maatregelen om de gevolgen van afwijkingen in het geplande baangebruik voor de geluidsbelasting te beperken;
- Schiphol heeft als een van de eerste Nederlandse ondernemingen een uitgebreid duurzaamheidsverslag opgesteld met behulp van de GRI-richtlijnen;
- Er is een zeer uitgebreide website met informatie over milieunormen, geluidshinder en -meting en de kwestie rond de vijfde baan;
- Om overlast op de grond tegen te gaan heeft Schiphol de manier van aanvliegen gewijzigd. Er wordt nu 's nachts glijdend aangevlogen en vanaf een grotere hoogte wordt de landing ingezet.

Uitkomst

Wiens belangen zijn ingewilligd?

Schiphol lijkt na zeven jaar aan het langste eind te trekken. Het Bulderbos aan de Vijfhuizerweg is onteigend. Het andere deel aan de IJweg kan blijven liggen. Schiphol loopt echter wel vertraging op bij de ingebruikname van de vijfde baan. Volgens de directie van Schiphol komt dit door het net niet op tijd afronden van de wettelijk procedures. De aandacht voor de gevolgen van vliegverkeer voor het milieu is nog altijd actueel (De Kruijf, 2002). Bovendien is de luchthaven nog altijd niet geprivatiseerd. Dit is een nog onbesliste strijd waarin het parlement piekert over de rol van de overheid in deze interface. Met name het steeds uitstellen van de privatisering van de luchthaven beperkt de mogelijkheden tot internationale expansie van het 'product'

AirportCities, hetgeen de efficiëntie van Schiphol uiteindelijk negatief kan beïnvloeden.

Issue opgelost?

Schiphol wordt anno 2002 niet meer beboet voor het overschrijden van de geluidsnormen, omdat de luchthaven in het gebruiksjaar 2002 net als in 2001 binnen de geluidsnormen is gebleven. De luchthaven zit al jaren beneden de grens van 12.000 toegestane belaste huizen. De kwestie rond de luchthaven betreft echter niet slechts de discussie over geluid. Het gaat nog altijd ook over milieuvervuiling, uitbreiding, geluids- en veiligheidsgrenzen. Milieugroeperingen blijven twifelen of het milieu en de veiligheid gewaarborgd blijven wanneer Schiphol zal uitbreiden, zoals beloofd door premier Kok in 1998. Zij zullen zich ongetwijfeld nogmaals aandienen.

Na de kwestie?




De ingebruikname van de vijfde baan zal in 2003 geschieden. Volgens Schiphol zal hierdoor, en door aanpassingen in de aanvliegeroute, het aantal huizen in het meest geluidsbelaste gebied flink dalen. Het concern verschuift steeds meer van een *business-to-business* naar een *business-to-consumer*-oriëntatie.¹⁶ Het AirportCity-concept bedient steeds meer winkelende consumenten. Komt daar dan nog een terugtrekkende overheid bij, dan is het spanningsveld voor Schiphol niet meer te vergelijken met de situatie van tien jaar eerder. De directie van Schiphol is zich er terdege van bewust dat communiceren met de omgeving móét. Het is een behoorlijke opgave vanwege het grote aantal partijen. Schiphol gaat de dialoog met belanghebbenden over interfacevraagstukken onder andere via internet vormgeven. De informatie richt zich op datgene wat momenteel in de maatschappij leeft rond de kwesties luchtvervuiling, geluidsoverlast en veiligheid inzake Schiphol. Zo kunnen mensen informatie vinden over de aanvliegeroutes van vliegtuigen op bepaalde dagen. Inmiddels is dit onderdeel reeds geïntegreerd op de website van Schiphol. Dat neemt niet weg dat ook Schiphol het niet op alle punten eens is met de nieuwe normen. De relevante besluitvorming over de toekomst van luchthavens vindt overigens steeds meer plaats op Europees niveau. In Brussel heeft Schiphol weer met een andere publiek-private interface te maken, zoals met de Europese Commissie

9 ‘The choice of a new genocide’?

Free Burma Coalition
versus
PepsiCo

Frisdrankenfabrikant PepsiCo ligt tussen 1993 en 1997 onder vuur van maatschappelijke groeperingen vanwege haar aanwezigheid in Birma via een belang in PepsiCola Products Myanmar (PPM). De controverse rond PepsiCo ontstaat dat jaar aan de Carleton University in Ottawa, Canada. Via internet komt een informatiestroom op gang over dwangarbeid en schendingen van de mensenrechten in Birma en de aanwezigheid van PepsiCo in dat land. De Free Burma Coalition (FBC) zet PepsiCo in de morele schijnwerpers om op die manier het vertrek van het bedrijf uit Birma af te dwingen.

Uitdagingen maatschappelijk interfacemanagement

PUBLIJK  PRIVAAT	PROFIT  NON-PROFIT	EFFICIËNTIE/ DOELMATIGHEID	 ETHIEK/ DOELGERICHTHEID
<ul style="list-style-type: none"> • PepsiCo en Coca-Cola hebben goede politieke connecties • Zakendoen met een dictatoriaal regime is een zaak van regeringen (verschil federale en staats-regeringen in de VS) • Wel/niet advies volgen van internationale organisaties en gekozen volksvertegenwoordigers om terug te trekken? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kritischer consumenten op universiteiten (en scholen) dan elders in de samenleving? • Universiteiten in verschillende landen (Canada vs VS) • Relatie met (grote/kleine) aandeelhouders • Informatieverspreiding via internet • Relatie met <i>single-issue</i>-NCO's als FBC 	<ul style="list-style-type: none"> • Distributiestrategie: <ol style="list-style-type: none"> 1. captive markets op universiteiten; 2. (eigen) ketens • Oligopolistische concurrentie met Coca-Cola (Pepsi:differentiatie; Coca: specialisatie) • Internationalisatie via minderheidsbelangen • Reclame: imago van vrijheid en jeugdigheid (<i>choice of a new generation</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ethisch relativisme of hypernorms ten aanzien van mensenrechten • Democratie • Invloed uitoefenen op repressief regime van binnen of van buiten uit (<i>constructive engagement?</i>) • Vrijheidsideaal verbonden met marketing van frisdranken

PepsiCo

PepsiCo opereert wereldwijd op de non-alcoholischedranken- en voedingsmarkt. De onderneming fabriceert, verkoopt en distribueert dranken als Pepsi-Cola, Gatorade, 7-UP (onder licentie) en Tropicana Pure Premium. Op de voedingsmarkt brengt zij producten als Lay's, Doritos en Quaker Oats op de markt. Daarnaast bezat PepsiCo ten tijde van het conflict de fastfood-ketens Taco Bell, Kentucky Fried Chicken en Pizza Hut. PepsiCo is genoteerd aan de NYSE. PepsiCo was destijds marktleider op het gebied van fastfoodketens, en nummer twee op de frisdrankmarkt. In 2001 zette het concern ongeveer 27 miljard dollar om. Sinds 1991 is PepsiCo actief in het Aziatische land Birma. In 1995, het jaar van het conflict, bedroeg de omzet in Birma 8 miljoen dollar. Grootste en 'eeuwige' concurrent is The Coca-Cola Company. Beide concerns zijn al sinds mensenheugenis in een vorm van oligopolistische concurrentie verwickeld. Beide concerns proberen consumenten aan zich te binden door 'captive markets' te creëren onder andere op universiteiten en andere publieke gelegenheden; waar Coca-Cola-apparaten staan, staan per definitie geen Pepsi-apparaten en vice versa. De rivaliteit tussen de bedrijven heeft politieke connotaties: de inputs (suikers, aspartaam) zijn onder andere onderwerp van handelsconflicten geweest; cola is een icoon van de *American*

maatschappelijke groeperingen niet zonder ondersteuning van het dictatoriale regime. Een algehele boycot moet het regime op de knieën krijgen.

Conflict

De controverse rond PepsiCo ontstaat in 1993 aan de Carleton University in Ottawa, Canada. PepsiCo is sinds 1991 actief in Birma middels een belang van veertig procent in Pepsi-Cola Products Myanmar (PPM).¹ Via internet komt een informatiestroom op gang over dwangarbeid en schendingen van de mensenrechten in Birma en de aanwezigheid van PepsiCo in dat land. De eerste echte *cyber*-campagne via het nieuwe medium internet. Al snel groeit het aan

De kwestie-Birma

In 1948 werd Birma onafhankelijk na een periode van kolonisatie door Groot-Brittannië. In 1962 greep de Birma Socialist Program Party de macht in het land door een militaire coup. Onder dit dictatoriale regime zijn vrije verkiezingen en vrijheid van meningsuiting afgeschaft. Er wordt veelvuldig melding gemaakt van schendingen van de mensenrechten, corruptie en dwangarbeid. Na veelvuldige, gewelddadige protesten vanuit de Birmese maatschappij worden in 1990 vrije verkiezingen gehouden. De National League for Democracy (NLD) behaalt ruim tachtig procent van de stemmen. De verkiezingsuitslag wordt echter terzijde geschoven door de militaire junta. Politieke tegenstanders worden vastgezet, gemarteld of zelfs vermoord. De leider van de NLD, en winnaar van de Nobelprijs voor de vrede vanwege haar geweldloze verzet tegen de junta, Aung San Suu Kyi, krijgt politiek 'huisarrest'. Aung San Suu Kyi en internationale organisaties als de VN en de IAO vragen het internationale bedrijfsleven niet meer in Birma te investeren zolang de junta aan het bewind is. Zaken doen in Birma kan volgens de

Free Burma Coalition (FBC)

De Free Burma Coalition (FBC), voert campagne tegen de militaire dictatuur in Birma en de aanwezigheid van Westerse multinationale ondernemingen in het land. Het regime in Birma wordt ervan beschuldigd mensenrechten aan de lopende band te schenden en ze is oneigenlijk aan de macht gekomen. De FBC is een coalitie van meer dan honderd ngo's die zich richten op de kwestie. Zij pleiten voor een internationale economische boycot van het land door ondernemingen te vragen weg te gaan uit Birma. Via internet komen de verschillende groepen bij elkaar.

tal middelbare en hogere scholen (colleges en universiteiten) in Canada dat de actie ondersteunt naar ongeveer 150. PepsiCo moest volgens studenten weg uit Birma. De directie houdt echter vast aan vrije handel, omdat dit voor vrije maatschappijen zorgt. Op die manier zal de onderneming uiteindelijk kunnen helpen de situatie te verbeteren en het regime onder druk te zetten (*constructive engagement*-argument). De protestvonk slaat in 1995 over naar onderwijsinstellingen in de VS. De controverse komt in een stroomversnelling.

Studentenacties

Tallose studentenacties worden op touw gezet om PepsiCo duidelijk te maken

dat handel in Birma niet gewenst is. In maart 1996 slaan de protesten over naar middelbare scholen en universiteiten in de VS.² Niet alleen studenten maar ook aandeelhouders beginnen zich op te werpen als ontevreden stakeholders. De druk loopt zo hoog op, dat PepsiCo eind april 1996 meedeelt zich gedeeltelijk terug te trekken uit Birma door de verkoop van haar belang (40 procent) in PPM.³ Op 24 april laat de directie van PepsiCo grote investeerders al weten na te denken over volledige terugtrekking.^{4,5} Tot groot ongenoegen van FBC besluit PepsiCo wél door te gaan met het leveren van siroopconcentraat aan PPM en de licentie aan PPM intact te laten.⁶ FBC voert de druk op in samenwerking met aandeelhouders en studenten. Protestacties op scholen nemen in intensiteit toe, georkestreerd door FBC en het bureau Franklin Research & Development. De actievoerders zijn het erover eens dat Birma zich ontwikkelt als het 'Zuid-Afrika van de jaren '90'.⁷ In verschillende steden en staten in de VS worden resoluties aangenomen die de verkoop van producten uit dictatoriale landen verbieden. Buiten Canada en de VS vinden er acties plaats in onder meer Groot-Brittannië en Zwitserland. Federale wetgeving wordt eveneens verwacht. De Amerikaanse president Clinton en het Congres ontvangen duizenden brieven met de vraag naar wettelijke regelingen. In totaal nemen elf steden en twee staten in de VS wetgeving aan met betrekking tot investeringen in dictatoriale landen.

Op 7 oktober 1996 gaan studenten van Penn State University in Pennsylvania⁸, American University in Washington DC, Stanford University en het

Santa Monica College in Californië in hongerstaking. Daarnaast komt het tot een blokkade van fastfoodketens van onder andere PepsiCo's Taco Bell, wat – naar schatting van de actiegroepen – voor het bedrijf een schadepost van ongeveer 800.000 dollar betekent.

Volledige terugtrekking

Door aandelen van het bedrijf aan te kopen krijgen de groeperingen de mogelijkheid vragen te stellen tijdens de aandeelhoudersvergadering van PepsiCo. De IAO, de overheid van de VS en de Europese Commissie hebben reeds opgeroepen geen zaken meer in Birma te doen. Franklin Research & Development onderzoekt de opinie van de aandeelhouders en concludeert dat het handelen in Birma als immoreel wordt ervaren door de stakeholders van PepsiCo. Uiteindelijk zijn het de grootaandeelhouders van PepsiCo die het concern overstag doen gaan en volledige terugtrekking afdwingen. De aandeelhouders zijn ervan overtuigd dat de verliezen door de consumentenboycot vele malen groter zullen zijn dan de totale verkoopopbrengst in Birma de komende jaren. PepsiCo gaat uiteindelijk eind januari 1997 overstag en trekt zich volledig terug uit Birma door het inmiddels afgelopen contract niet meer te verlengen.⁹ 'Based on our assessment of the spirit of current US government foreign policy, we are completing our total disengagement from the Burmese market. Accordingly, we have severed all relationships with our former franchise bottler, effective January 15, 1997.'¹⁰ In een verklaring zegt de bedrijfsleiding van PepsiCo dat ze met deze stap het buitenlands beleid van de Amerikaanse regering volgt die inmiddels een ontmoedigingsbeleid op investeringen in Birma heeft aangenomen. Een grootscheepse imagocampagne start een week later tijdens de Super Bowl (groot American Football-festijn).

Aantoonbare indicatoren van reputatieschade

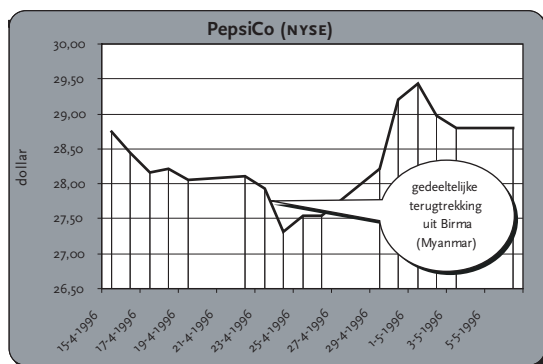
Afzetmarkt

In 1995, het jaar waarin het conflict tussen PepsiCo en maatschappelijke groeperingen tot een hoogtepunt komt, laten de jaarcijfers een omzetzakking zien van 32,7 procent. De winst neemt in dat jaar af met 8,3 procent. Het belangrijkste deel van de afzetmarkt van PepsiCo vertoont overeenkomsten met de groep stakeholders die de boycot tot een succes maakten: jongeren, voornamelijk studenten. Begin 1996 verliest PepsiCo een groot fastfoodcontract aan Stanford University¹¹ en in april trekt Harvard University een frisdrankcontract van een miljoen dollar in en Coca-Cola wordt benaderd. Een maand later vervangt grootafnemer Colgate University Pepsi-Cola door Coca-Cola in de frisdrankmachines en in de kantines.¹² Het laatste kwartaal van 1996 is de

omzet met 85 procent gedaald door tegenvallende internationale verkopen en omzetsdaling in de restaurantketen.¹³ Over het hele jaar wordt een nettowinstdaling van 28,5 procent gecalculeerd. Begin januari 1997 deelt PepsiCo mee uit Birma te vertrekken. Aan het einde van dat jaar laat de nettowinst een stijging van 86,4 procent zien.

Kapitaalmarkt

PepsiCo is genoteerd aan de NYSE (New York Stock Exchange), waardoor het mogelijk is de reactie van beleggers te peilen op piekmomenten in het conflict. Er zijn twee piekperiodes geselecteerd.

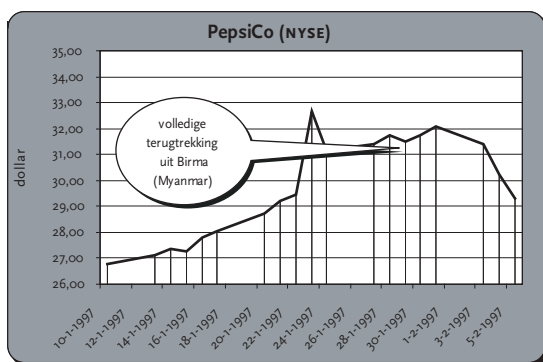


Figuur 9.1

15 april tot 6 mei 1996 In deze periode wordt er gespeculeerd over een gedeeltelijke terugtrekking van PepsiCo uit Birma en wordt het besluit bekendgemaakt. Figuur 9.1 laat het koersverloop van het aandeel PepsiCo zien in deze periode.

De koers van het aandeel daalt 2,3 procent bij de bekendmaking van gedeeltelijke terugtrekking uit Birma.

Vervolgens stijgt de koers een week later, wanneer kranten uitgebreider berichten over de beslissing van PepsiCo. De koers reageert dus onduidelijk.



Figuur 9.2

10 januari tot 5 februari 1997 Figuur 9.2 laat het verloop van het aandeel PepsiCo zien ten tijde van de bekendmaking van volledige terugtrekking van PepsiCo uit Birma.

De periode rond de bekendmaking van volledige terugtrekking uit Birma, op 29 januari

1997, laat een wisselend beeld zien. De beurskoers stijgt aanvankelijk met 10,9 procent nadat op 23 januari 1997 is bekendgemaakt dat PepsiCo haar restaurantketen (per oktober) wil afstoten – dit nieuws staat overigens volledig los van de kwestie Birma – en kondigt PepsiCo bovendien aan dat er tijdens het weekend van de Super Bowl, een week later, een nieuwe, grootscheepse imago-campagne van start zal gaan. PepsiCo is al jaren sponsor van de Super Bowl. Op de berichten in de krant over volledige terugtrekking uit Birma, rond 29 januari 1997, wordt nauwelijks gereageerd. Begin februari 1997 daalt de koers een aantal dagen achter elkaar. Het algehele verloop van de koers laat door de jaren heen een stijgende lijn zien. Er zijn eind januari 1997 geen aantoonbare indicatoren van duurzame reputatieschade gevonden.

Arbeidsmarkt

Er zijn geen gegevens verkregen ten aanzien van de consequenties voor PepsiCo op de arbeidsmarkt naar aanleiding van de kwestie rond Birma.

Er zijn uiteindelijk dus met name op de afzetmarkten aantoonbare indicaties van reputatieschade gevonden.

Aantoonbare indicatoren van disciplineren

De houding die PepsiCo aanneemt in het begin van de kwestie kan getypeerd worden als *buffering*. De volgende uitspraken ondersteunen deze typering: 'It is neither prudent nor appropriate for us to establish our own country-by-country foreign policy. By the standards used to judge Burma, one could make the case that in the 1960s we shouldn't have been doing business in the United States. Free trade leads to free societies.'¹⁴ Tegen het einde van het conflict gaat het management over op een *bridging*-houding.

PepsiCo is uiteindelijk overstag gegaan en heeft zich volledig teruggetrokken uit Birma als uiting van aantoonbare disciplineren. Uiteindelijk heeft PepsiCo zich geconformeerd aan de eisen van (groot)aandeelhouders, studenten en (delen van) de overheid.

Uitkomst

Wiens belangen zijn ingewilligd?

Uiteindelijk is PepsiCo overstag gegaan onder druk van studenten en aandeelhouders aangestuurd door de FBC. De belangen en eisen van de FBC zijn het meest ingewilligd.

Issue opgelost?

De kwestie Birma is opgelost voor PepsiCo, maar blijft als maatschappelijke kwestie voortbestaan. Wel is er in enkele staten en steden in de VS wetgeving ingesteld. De politieke situatie in Birma verandert niet noemenswaardig in de jaren nadat PepsiCo zich heeft teruggetrokken, maar de maatschappelijke acties over de hele wereld zetten zich – onder andere door het succes bij PepsiCo – met grotere kracht door. Hoofdstukken 10 en 20 volgen dit conflict in verschillende fasen van haar wordingsgeschiedenis. De golf van internationale druk, waar de PepsiCo-case een heel duidelijke voorbeeldwerking in heeft gehad, heeft het regime in Birma zodanig onder druk gezet dat in mei 2002 de gevangengenomen oppositieleidster is vrijgelaten. Maar ook dan is de zaak nog verre van opgelost.

Na de kwestie

PepsiCo is inmiddels opgenomen in de Domini 400 Social Index (DSI400, zie tabel 6.1), vanwege verdienstelijke bijdragen vanaf 1994 op het gebied van minderhedenbeleid, genereus winstdelingsbeleid (*SharePower Stock Option Plan*), recycling en hergebruik van verpakking.



10

Birmees dictatorpils

XminY
versus
 Heineken

In maart 1994 tekent Asia Pacific Breweries (APB), een dochteronderneming van Heineken, een akkoord met Union of Myanmar Holding Ltd. (UMEHL) voor de bouw van een brouwerij in Birma. De partner van Heineken is volgens Burma Centrum Nederland (BCN) en Solidariteitsfonds XminY eigendom van het heersende dictatoriale regime. Maatschappelijke groeperingen, waaronder XminY en BCN, voeren in 1996 actie voor het vertrek van Heineken uit het dictatoriale land.

Uitdagingen maatschappelijk interfacemanagement

PUBIEK  PRIVAAT	PROFIT  NON-PROFIT	EFFICIËNTIE/ DOELMATIGHEID	 ETHIEK/ DOELGERICHTHEID
<ul style="list-style-type: none"> • Dictatoriaal regime: zaak van overheden? Verantwoord vanwege mogelijke invloed op regering van binnenuit • Verschil met Singaporese zakenpartner • Omgaan met verschillende internationale normen • Gedragscode? 	<ul style="list-style-type: none"> • Terugtrekken veroorzaakt problemen voor lokale werknemers • Relatie consumenten • Relatie aandeelhouders • <i>Business Community Involvement</i> • Relatie met vakbonden 	<ul style="list-style-type: none"> • Grote afzetmarkt in Azië • Goedkope productie • Merkoriëntatie voor hogere winstmarges • Internationaliseringsstrategie van Heineken vergt altijd alliantie met lokale partner voor lokale markt 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensenrechten • Terugtrekken omdat anderen dat ook doen? • Ethisch relativisme of imperialisme?

Conflict

In Myanmar (voormalig Birma) is sinds 1989 een militair regime aan de macht. Mensenrechtenorganisaties maken melding van veelvuldige schendingen van mensenrechten. Heineken heeft in 1994 het plan opgevat om een brouwerij in Birma op te zetten om de Aziatische markt te bedienen. In maart

Heineken NV

Heineken Holding NV is een van oorsprong Nederlandse bierbrouwer opgericht in 1864. Heineken is een internationale onderneming die bier brouwt, distribueert en verkoopt in meer dan 170 landen. De onderneming is in Nederland vertegenwoordigd met vijf werkmaatschappijen. De merken die Heineken onder andere op de markt zet zijn Heineken, Amstel en Murphy's. Daarnaast is de onderneming actief bij de productie en distributie van sterke dranken, wijnen en frisdrank (via Vrumona). Van de totale omzet in 2000 nam het biersegment 80 procent voor haar rekening. De omzet in 2001 bedroeg ruim 8 miljard euro en de winst 600 miljoen euro. In exportwaarde is Heineken de grootste bierleverancier ter wereld. In hectoliters bier moet Heineken de Belgische concurrent Interbrew voor laten. Heineken is onder andere genoteerd aan de Euronext in Amsterdam in de AEX-index. De internationaliseringsstrategie van Heineken is altijd gericht op (1) participatie in lokale onderneming voor het lage segment en distributie, (2) importeren van eigen merk als 'premium' geïmporteerd bier voor het hogere segment.

1994 tekent Asia Pacific Breweries (APB), een dochteronderneming van Heineken, een akkoord met Union of Myanmar Holding Ltd. (UMEHL) voor de bouw, in joint-ventureverband, van een brouwerij in de buurt van de hoofdstad Rangoon. APB houdt 60 procent van de aandelen en UMEHL zal 40 procent bezitten. Met de export van bier naar Birma verwerft Heineken in één jaar zo'n 35 tot 40 procent marktaandeel.¹ Volgens de plannen zou de operationalisering van een eigen brouwerij in Birma eind 1996 rond moeten zijn. De brouwerij zou Myanmar Brewery Ltd. gaan heten en het biermerk Tiger gaan brouwen. In Nederland komt dit nieuws pas in de loop van 1995 in de media. In dat jaar ontvangt Heineken veel protestbrieven van verontruste actiegroepen. Volgens Burma Centrum Nederland (BCN) en XminY is de partner van Heineken eigendom van het heersende militaire regime.

Zaken doen in Birma kan volgens hen niet zonder directe of indirecte financiële ondersteuning van het dictatoriale regime en door deze steun blijft, volgens het BCN, het militaire regime aan de macht. De mensenrechtenorganisaties eisen het vertrek van Heineken uit Birma ter ondersteuning van een internationale economische boycot tegen de Birmese junta.

Doorgaan vanwege vooruitgang

Op 2 februari 1996 geeft de directie van Heineken te kennen toch door te gaan met de plannen in Birma. De schending van de mensenrechten in dat land gaat de brouwer net zo ter harte als de maatschappelijke groeperingen die actievoeren tegen de onderneming. Heineken veroordeelt de schendingen van mensenrechten ten zeerste, maar hoopt door juist te blijven een bijdrage te kunnen leveren aan vooruitgang (*constructive engagement*-principe). Voorlopig denkt de directie van Heineken de bevolking van Birma meer te kunnen bieden door wél te gaan brouwen dan door dat na te laten. De brou-

XminY en Burma Centrum Nederland



Stichting XminY Solidariteitsfonds vormt onderdeel van een wereldwijde progressieve beweging die zich op basisniveau inzet voor structurele economische, politieke en maatschappelijke veranderingen. XminY vervult haar missie door het geven van financiële steun voor projecten van basisorganisaties uit de hele wereld die zich inzetten voor politieke zelfbeschikking en sociale verandering, waaronder Myanmar (voormalig Birma). XminY initieert bovendien politieke campagnes en debatten in Nederland en ondersteunt campagnes van derden in het belang van politiek, economisch en maatschappelijk onderdrukten. XminY heeft een betaalde staf van acht mensen. Daarnaast zijn er zo'n 50 vrijwilligers actief rond campagnes of in een van de vijf secties (Afrika, Azië, Latijns-Amerika, Oost-Europa en West-Europa).

Ook stichting Burma Centrum Nederland (BCN) neemt actief deel aan de acties tegen Heineken.



Het Burma Centrum Nederland stelt zich ten doel de Nederlandse samenleving te informeren over de ontwikkelingen in Birma. Daarnaast initieert en coördineert BCN activiteiten die democratisering en duurzame ontwikkeling in Birma bevorderen. Het centrum beoogt daarmee bij te dragen aan een constructieve dialoog tussen de verschillende groeperingen in Birma.

En juist in deze studentenkringen wordt hard actie gevoerd tegen de aanwezigheid van de brouwer in Birma. Het waren destijds ook de studentenkringen die hard actie voerden tegen de aanwezigheid van PepsiCo in Birma, en met succes (zie hoofdstuk 9). De oproep om Heineken te laten staan in de VS is afkomstig van de Franklin Research and Development Corporation, de organisatie die ook het brein is achter de succesvolle boycot tegen PepsiCo, met name op Amerikaanse universiteiten.² Nederlandse actiegroepen zijn in

wer wijst erop dat ook Amnesty International géén voorstander is van vertrek van Heineken uit Birma. Ook al gaat een deel van de te realiseren resultaten naar het generaalsregime, de bevolking zal van de activiteiten van de bierproducent profiteren, veronderstelt de brouwer. Shell heeft jaren daarvoor een soortgelijk conflict gehad met mensenrechtenorganisaties omtrent haar aanwezigheid in Zuid-Afrika. Toen werd Shell uiteindelijk gevraagd te blijven om bij te dragen aan de economische opbouw na de val van het apartheidregime. Naar aanleiding van de houding van de brouwerij volharden het BCN en XminY in 1996 in hun acties.

Tijdens de jaarvergadering van Heineken op 15 maart 1996 blokkeren actievoerders de ingang van het hoofdkantoor in Amsterdam. Op de persconferentie na afloop wordt de concerttop bestookt met vragen over de plannen en activiteiten van Heineken in Birma. In de tussentijd broeden Amerikaanse groeperingen op een oproep tot het boycotten van het premium bier Heineken. De Amerikaanse markt levert Heineken veel geld op. Jaarlijks stijgt de exportafzet daar met 10 procent. Met name in studentenkringen geniet Heineken een exclusieve repu-

maart 1996 echter nog niet van plan zich achter een voorgenomen Amerikaanse boycot te scharen. In Nederland zou daar geen draagvlak voor zijn. De bouw van de fabriek loopt inmiddels vertraging op; hij zal pas in januari 1997 operationeel kunnen worden.

Bijna simultaan aan de acties tegen Heineken heeft ook de Deense concurrent Carlsberg te kampen met protesten tegen de voorgenomen bouw van een brouwerij in Birma. De acties tegen PepsiCo in de VS zijn inmiddels in volle hevigheid losgebarsten en de directie van het cola-concern geeft in april aan zich gedeeltelijk terug te trekken. Heineken is op dat moment nog niet zover.

(Eventueel) zwichten

De dreigende boycot op de Amerikaanse markt zit de directie van Heineken niet lekker en op 6 juli 1996 geeft men dan ook aan 'eventueel' te zullen zwichten voor een dreigende boycot op de Amerikaanse markt.³ De onderneming wikt en weegt. Uiteindelijk zwicht de brouwer op 10 juli 1996 voor een wereldwijde boycotdreiging. Een dag eerder, op 9 juli, besluit ook de Deense concurrent Carlsberg uit Birma te vertrekken.

De afweging van Heineken heeft naar eigen zeggen niets te maken met de beslissing van Carlsberg. De afweging tussen commerciële belangen en maatschappelijke belangen dreigden elkaar te veel te dwarsbomen, waarbij de commerciële belangen het onderspit dreigden te delven. Op de voorpagina van *Het Financieele Dagblad* van 11 juli 1996 valt te lezen dat het besluit al op 30 juni 1996 in de directiekamer is genomen, maar pas anderhalve week later wereldkundig wordt gemaakt. De reacties op het bericht dat Heineken zich terugtrekt uit Birma zijn overwegend positief: 'Besluit Heineken getuigt van grotere slagvaardigheid'. De desinvestering maakt duidelijk, dat 's werelds meest internationaal georiënteerde biermagnaat beseft dat het niet alles naar zijn hand kan zetten en dat het signalen uit de samenleving niet kan negeren zonder averij op te lopen. Een merk dat voor een groot deel gebaseerd is op imago blijkt bovendien uitermate kwetsbaar.⁴

Heineken trekt zich terug uit de bouw van de brouwerij in Birma nu de risico's van een boycot in diverse landen het concern te groot zijn geworden. De directie van Heineken geeft aan dat, nadat het concern in 1994 op grond van commerciële overwegingen de Birmese markt betrad, de publieke opinie en de opvattingen over deze markt zozeer zijn veranderd dat zich negatieve effecten op het merk Heineken en de reputatie van de onderneming zouden kunnen voordoen.⁵ Heineken hecht traditioneel grote waarde aan zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid op de talloze (internationale) markten waar zij actief is. Op basis van de veranderde omstandigheden heeft het concern

de situatie opnieuw afgewogen en geconcludeerd dat het niet langer de mogelijkheid heeft om deze ambitie waar te maken. De relatie met Myanmar Brewery Ltd. zal later dat jaar verbroken worden. Heineken heeft dan via dochteronderneming APB 50 miljoen gulden in het project geïnvesteerd.⁶

Op 13 juli geeft het concern aan dat ook alle exporten naar Birma worden stopgezet.⁷ Als reactie op de desinvestering van Heineken, en bijna parallel daaraan Carlsberg, heeft de Birmese regering de import van beide biermerken in het land verboden.⁸ PepsiCo is nog een halfjaar bestand blijven tegen de pressie. Uiteindelijk kiest ook PepsiCo in januari 1997 eieren voor zijn geld en verlaat Birma (zie hoofdstuk 9).

Heineken wil zijn naam niet langer in de waagschaal stellen, hoewel het concern het expliciet tot zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid rekende in Birma actief te blijven. Behalve commercieel gewin voerde het concern daartoe ook een principiële reden aan: het op die manier invloed uitoefenen op het repressieve bewind. Overigens betekent deze stap van Heineken niet het einde van de brouwerij in Birma. De Singaporese partner in het project, Fraser en Neave, neemt het aandeel van het Nederlandse concern over en zet de bouw gewoon door.

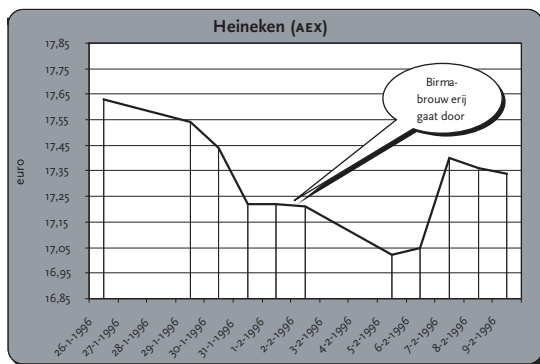
Aantoonbare indicatoren van reputatieschade

Afzetmarkt

Hoewel zowel in Nederland als in Denemarken en de VS, stuk voor stuk grote afzetmarkten voor Heineken, werd bedreigd met boycotacties en het concern protestbrieven uit de landen ontving, had dat geen gevolgen voor de verkoop.⁹ De omzet en winstcijfers laten in de jaren van het conflict én daarna een stijgende lijn zien. Het is, als gevolg van de commotie in zowel de VS en Denemarken, wel aannemelijk dat de reputatie van Heineken schade heeft opgelopen op haar buitenlandse afzetmarkten.

Kapitaalmarkt

Voor het registreren van reacties van de kapitaalmarkt zijn uit de media twee piekmomenten geselecteerd waarop Heineken in verband werd gebracht met de aanwezigheid in Birma. Er is gekeken naar de reactie op de beurs in Amsterdam (AEX-index).

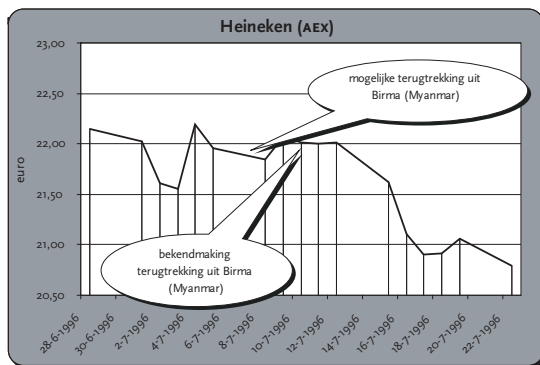


Figuur 10.1

zich de week erna. Figuur 10.1 laat het koersverloop zien van het aandeel Heineken in deze periode.

De berichten hebben zodoende een tijdelijke negatieve reactie teweeggebracht. Het koersverloop van de AEX-index loopt nagenoeg synchroon met de koers van Heineken, op de daling van 2 februari van het aandeel Heineken na. De index laat hier juist een lichte plus zien.

26 januari 1996 – 6 februari 1996 De Heineken-directie besluit op 2 februari de activiteiten in Birma door te zetten. De koers van het aandeel reageert lauw op de dag van het bericht: een daling van 0,1 procent. Na het weekend daalt de koers echter verder met ruim een procent op 5 februari 1996. De koers herstelt



Figuur 10.2

dag dat wordt bekendgemaakt dat Heineken zich zal terugtrekken uit Birma, blijft de koers doodstil, maar in de volgende twee weken glijdt hij ongeveer tien procent terug. De AEX-index daalt iets minder snel, maar laat wel eenzelfde trend zien. Het koersverloop van het aandeel is eigenaardig omdat de beleggers in dit geval de beslissing van het bedrijf om zich terug te trekken lijken af te wijzen.

28 juni 1996 – 22 juli 1996 Op 6 juli 1996 maakt de directie van Heineken bekend dat terugtrekking uit Birma 'niet wordt uitgesloten' als gevolg van de aanhoudende boycotdreiging. De koers reageert nauwelijks. Figuur 10.2 laat het koersverloop van het aandeel Heineken in deze periode zien.

Arbeidsmarkt

Uit de Corporate Image Barometer van de *Telegraaf* (CIB, 1994: 21) komt naar voren dat Heineken in Nederland gezien wordt als een zeer respectabele werkgever. Alleen Shell staat hoger op de toptienlijst. In de jaren rond de aanwezigheid van het concern in Birma zijn er geen fluctuaties gevonden waaruit blijkt dat de positie van Heineken als werkgever is aangetast. Werken bij Heineken blijft onverminderd populair.

Aantoonbare indicatoren van disciplineren

De houding van de directie van Heineken is te typeren als *buffering* in het begin van de kwestie. Later is men overgegaan op een *bridging*-houding (zie hoofdstuk 6). De directie van Heineken heeft in elk geval één disciplinerend initiatief genomen om de kwestie te regelen: volledige terugtrekking uit Birma.

Uitkomst

Wiens belangen zijn ingewilligd?

Het terugtrekken van Heineken uit Birma lijkt erop te duiden dat de belangen van XminY en BCN het meest ingewilligd zijn.

Issue opgelost?

De kwestie is opgelost voor Heineken, maar de Birma-kwestie is er nog altijd. Op 6 mei 2002 is de Birmese oppositieleidster Aung San Suu Kyi na 19 maanden huisarrest vrijgelaten door de militaire junta. De winnares van de Nobelprijs voor de Vrede mag met haar partij de Nationale Liga voor Democratie (NLD) zelfs weer deelnemen aan het politieke proces. In een persconferentie dankte ze de internationale gemeenschap voor de steun aan haar geweldloze strijd voor een rechtvaardiger Birma.¹⁰ Is het regime wellicht gevoelig geweest voor de economische en politieke boycot? Biedt dit weer ruimte voor Heineken nu het issue 'Birma' wellicht een wending krijgt, net als destijds het geval was bij Shell in Zuid-Afrika?

Na de kwestie?

Heineken is nog altijd niet terug in Birma. Wel tikkert het concern hard aan de weg wat betreft de uitstalling van een duurzaam imago. Zo brengt het concern sinds enkele jaren een milieujaarverslag uit. De definitie van Brundtland (1987) is daarbij de leidraad voor de onderneming: 'meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs'. Gedragsrichtlijnen zijn gereed: de *Values and Principles* van Heineken. De hierin vastgelegde principes zullen in de komende jaren via

194 REPUTATIES OP HET SPEL

een Responsibility Management Programme worden geïntegreerd in de bedrijfsvoering.¹¹ Verder brengt Heineken geen apart sociaal jaarverslag uit maar wel een *Health, Safety and Environment*-verslag in 2002. In 2002 heeft Heineken zelfs de Dutch Reputation Award gewonnen met de hoogste score op vijf van de zes pilaren van reputatie volgens de Reputation Quotient-methode (zie hoofdstuk 6).

11

Do it Just

Oxfam en SKK
versus
Nike

Sinds begin jaren '90 ligt een aantal grote sportartikelenfabrikanten onder vuur vanwege hun vermeende onverantwoorde omgang met werknemers in productielanden. Nike staat daarbij het meest in de schijnwerpers. Het bedrijf wordt met name aangesproken op de betreurenswaardige arbeidsomstandigheden in fabrieken in Zuidoost-Azië (waaronder Indonesië en Vietnam). Met name Oxfam, SKK en NikeWatch confronteren Nike met de discrepantie tussen de enorme beloningen voor zijn imago-iconen als Michael Jordan en Tiger Woods en de extreem lage beloning voor de productiemedewerkers en de vermeend miserbare arbeidsomstandigheden in de fabrieken van de toeleveranciers.

Uitdagingen maatschappelijk interfacemanagement

PUBLIJK  PRIVAAT	PROFIT  NON-PROFIT	EFFICIËNTIE/ DOELMATIGHEID	 ETHIEK/ DOELGERICHTHEID
<ul style="list-style-type: none"> • Regeringen tegen elkaar uitspelen kan heel effectief zijn • Overheden maken eigen land zo aantrekkelijk mogelijk voor buitenlandse investeringen • Nationaal minimumloon wordt minstens aangehouden, dus wat is het probleem? • Is Nike aangewezen om lokale wetgeving te veranderen? • Nike was een van de eerste bedrijven met een gedragscode • Voortdurende aanpassing codes en controle naleving • Lid van Global Compact 	<ul style="list-style-type: none"> • Grote sponsorcontracten met vooral rijke sporters versus lage lonen voor productiearbeiders • <i>Business Community Involvement</i> • Basketbalveldjes in arme Amerikaanse wijken • Nike als 'way of life' • Relaties met NGO's • Consumentenorganisaties versus mensenrechten-NGO's • Oprichten eigen NGO? • Relatie met universiteiten • Relatie met vakbonden 	<ul style="list-style-type: none"> • Op zoek naar de laagste lonen? • Imago-marketing • Hollow company: alles uitbesteden leidt tot enorme kostenbesparingen • Hoge salarissen voor het management • Hoge marktkapitalisatie • 'Just do it' • Marketing nodig om vraag op te houden • Code als controlemiddel op de keten 	<ul style="list-style-type: none"> • Goede arbeidsomstandigheden • Ketenverantwoordelijkheid • Aanpak kinderarbeid • Mensenrechten • Faire betaling voor werk • Vakbondsrechten • 'Do it Just'

Nike Inc.

Nike Incorporated is een Amerikaanse onderneming die sportartikelen op de markt brengt. Nike is opgericht in 1964 door atleet Philip Knight en vernoemd naar de Griekse Godin van de overwinning, Nike. Het hoofdkantoor staat in Oregon. Knight begon als importeur van schoenen uit Japan, vanwege de lage loonkosten én als tegenhanger van merken als Puma en Adidas. Nike fabriceert en verkoopt haar artikelen niet zelf, maar geeft licenties af aan verkooppunten en besteedt fabricage uit aan derden. Nike haalt haar producten uit 55 landen in Azië, Midden-Amerika en Oost-Europa en bij ongeveer 900 toeleveranciers. De onderneming richt zich voornamelijk op marketing en productontwikkeling. Sinds 1988 besteedt Nike de vervaardiging van haar artikelen uit aan fabrieken in onder andere Indonesië, China en Vietnam. Nike behaalde in het fiscale jaar eindigend op 31 mei 2002 een wereldwijde omzet van 9,9 miljard dollar.

Conflict

Nike is sinds het midden van de jaren '90 doelwit van verschillende maatschappelijke partijen vanwege de slechte arbeidsomstandigheden bij haar toeleverende fabrieken in Azië en Midden-Amerika. Nike is zo'n beetje het zwarte schaap van de jaren '90 geworden voor NGO's die zich richten op mensenrechten (Werner en Weiss, 2002; Klein, 2000). In 1997 komt het wederom tot een explosieve confrontatie tussen het Transnational Resource & Action Centre (TRAC)¹ en Nike over de arbeidsomstandigheden in zogenaamde *sweatshops* in Vietnam. Het glanzende imago van Nike dreigt doffe plekken op te lopen. In eerste instantie reageert de directie laconiek op de aantijgingen. Als het conflict echter de voorpagina van *The New York Times* haalt, de aandeelkoersen dalen, con-

tracten met universiteiten worden verbroken en de verkoopcijfers achterblijven, besluit Nike in mei 1998 over te gaan op serieuze verbeteringen van de arbeidsomstandigheden bij de toeleveranciers, middels verscherpte controle en uitbanning van kinderarbeid.² Dit leidt in 1998 tot een herziening van de gedragscode van Nike, waarbij de minimumleeftijd van werknemers naar 18 jaar wordt opgetrokken – wat verder gaat dan de internationale richtlijnen van de IAO (Van Tulder en Kolk, 2001). De maatregelen volstaan echter nauwelijks volgens maatschappelijk groeperingen en worden met argwaan bekeken. Na 1998 blijven negatieve rapporten over erbarmelijke arbeidsomstandigheden in fabrieken in Indonesië de agenda's van NGO's domineren.

Race to the bottom

Momenteel komt ongeveer eenderde van alle Nike-schoenen uit Indonesische fabrieken.³ Er werken zo'n 104.000 werknemers voor Nike in dat land.⁴ Er zou sprake zijn van onveilige arbeidsomstandigheden, gebrek aan vakbondsvrijheid, seksuele intimidatie, dwangarbeid, kinderarbeid en onfatsoenlijk lage lonen. Bovendien zouden werkweken van minimaal 60 uur als

Oxfam, Schone Kleren Kampagne en NikeWatch e.a.

De coalitie die het opneemt tegen het uitbestedingsbeleid van sportartikelen-bedrijven als Nike en Adidas (zie hoofdstuk 14) is groot.

Oxfam Community Aid Abroad



Oxfam Community Aid Abroad richt zich op het beïnvloeden van Nike en andere transnationale ondernemingen om de basisrechten van werknemers te respecteren. Deze Australische organisatie maakt onderdeel uit van Oxfam International, waar ook de Nederlandse Novib deel van uitmaakt.

Schone Kleren Kampagne



Een van de Nederlandse groeperingen is de stichting Schone Kleren Kampagne (SKK) in samenwerking met de internationale tak, *Clean Clothes Campaign*. Meer dan 10 jaar wordt reeds actief onderzoek gedaan naar de arbeidsomstandigheden in de textiel- en kledingindustrie, in eerste instantie in Nederland (illegale confectie-ateliers, zie hoofdstuk 7), later ook in andere landen en regio's. Op grond van misstanden, die bestonden in ateliers van (westerse) ondernemingen in met name ontwikkelingslanden en vrijhandelzones, werd de Schone Kleren Kampagne geboren. Doel: betere arbeidsomstandigheden in de textiel- en kledingindustrie. Andere organisaties die in dit conflict actief zijn en opkomen voor betere leef- en arbeidsomstandigheden zijn: Press for Change, Global Alliance en NikeWatch.

normaal worden beschouwd. Met name de SKK, Oxfam en NikeWatch spreken schande van dat wat zij in de fabrieken van toeleveranciers van Nike aan praktijken tegenkomen. Een uur-tje surfen op internet leert dat er inmiddels tientallen organisaties uit de *civil society* zich actief bezighouden met arbeidsomstandigheden bij de toeleveranciers van westerse multinationale ondernemingen. Ondanks het inhuren van dure vedetten om de cultus van het succes en 'tegendraadsheid' te promoten, struikelt Nike regelmatig over haar eigen slogan. 'Just do it' wordt door alerte activisten handig gebruikt om de firma te interpellieren over de werkomstandigheden op de productieafdelingen: 'Do it Just' en 'Just do Just'. Men vraagt zich af hoe het kan dat werknemers die schoenen fabriceren met een winkelwaarde van 140 à 180 dollar per paar, zelf niet meer dan 1,5 dollar per dag verdienen, terwijl de directie en iconen als Michael Jordan miljoenen betaald krijgen door marketinggodin Nike. Nike wordt beticht van het doen van valse beloftes. De textielindustrie in de sportmarkt is volgens NGO's hét voorbeeld van de *race to the bottom* voor wat betreft lonen en arbeidsomstandigheden, in werking gezet door economische internationalisering (zie hoofdstuk 2) en het spanningsveld tussen efficiënt zakendoen en ethisch ondernemen.

Global Alliance-onderzoek

Nike heeft naar aanleiding van de aantijgingen meegewerkt aan het totstandkomen van een onderzoek naar misstanden in de fabrieken van de toe-

leveranciers in Indonesië. Het onderzoek werd uitgevoerd door Global Alliance for Workers and Communities, een Amerikaanse organisatie waarin bedrijven als Nike en kledingbedrijf Gap, NGO's, universiteiten en de Wereldbank samenwerken.⁵ Het doel van de organisatie is het verbeteren van het leven van de, veelal vrouwelijke, werknemers in Aziatische fabrieken. Critici geloven dat de oprichting van Global Alliance door de International Youth Foundation (IYF) eerder een manier van Nike en Gap is om een sociaal gezicht te 'kopen'. 'Got problems with NGO's? Start your own!'⁶ Nike is sinds 1999 lid en betaalt 7,8 miljoen dollar voor deelname. Voor het onderzoek naar de arbeidsomstandigheden in de fabrieken in Indonesië werden vierduizend werknemers ondervraagd. Uit het rapport blijkt dat de arbeidsters in de fabrieken op grote schaal seksueel en verbaal worden lastiggevallen door leidinggevenden. Ook hebben ze nauwelijks toegang tot medische zorg, is het moeilijk ziekteverlof te krijgen en worden ze tot overwerk gedwongen. Toeleveranciers blijken dus inderdaad veelvuldig te sjoemelen met de strenge richtlijnen van afnemer Nike.

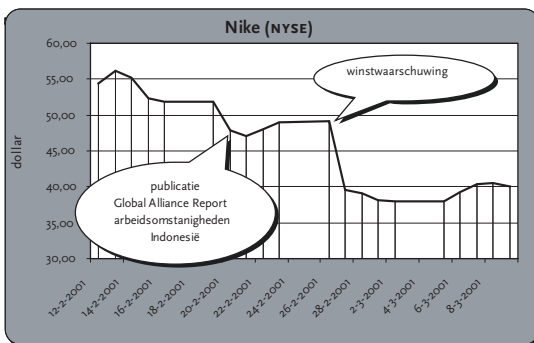
Op 22 februari 2001 geeft Nike, naar aanleiding van het vijftig pagina's tellende rapport, voor het eerst toe dat de arbeidsomstandigheden in de fabrieken in Indonesië beroerd zijn.^{7,8} Oxfam, NikeWatch en SKK zijn blij met de erkenning van Nike dat er in de fabrieken in Indonesië misstanden heersen. Maar behalve roepen dat het mis is, moet er daarna ook werkelijk wat verbeteren, vinden de NGO's. Nike deelt vervolgens mee dat het de misstanden zal aanpakken en toezichhouders zal aanstellen die de problemen op het gebied van ziekteverlof en loon in de gaten gaan houden. Nike is niet altijd op de hoogte van de toestanden in Azië, NGO's vullen deze ruimte op volgens SKK.

Aantoonbare indicatoren van reputatieschade

Afzetmarkt

Reacties van de afzetmarkt blijven niet uit. Zo zijn er universiteiten in de VS, zoals de University of Oregon, die sponsorgelden weigeren vanwege de negatieve berichten in de media. Ze prikken blijkbaar door de geldverslindende reclamecampagnes heen en weigeren zich met Nike te associëren.⁹ De algemene jaarcijfers laten weliswaar een gestage groei zien – in 2001 een omzettoename van vier procent naar 9,9 miljard euro, maar nadere observatie leert dat hiervoor met name de afzet in Europa verantwoordelijk is.¹⁰ Zo daalt de schoenenverkoop in de VS in 2000 met vier procent.¹¹ En ook in 2001 verlopen de verkopen op de thuismarkt een stuk stroever. Men moet in de VS een procent omzet prijsgeven, terwijl de schoenenverkoop in Europa met negen procent stijgt. In het eerste kwartaal van 2001 – het rapport van

Global Alliance zou op 21 februari in de media verschijnen – daalt de schoenenverkoop van Nike in de VS zelfs met vijftien procent ten opzichte van hetzelfde kwartaal een jaar eerder. In Europa stijgt de omzet verder met zeven procent. Het kwartaal daarna, eindigend op 31 mei 2001, stijgt de schoenenomzet met één procent, terwijl in Europa weer dertien procent toename valt te noteren.¹² Het derde kwartaal, eindigend op 31 augustus 2001, laat wederom een achterblijvende vraag zien van Nike-schoenen op haar thuismarkt, de omzet daalt met zeven procent. Europa stijgt één procent.¹³ In het kwartaal eindigend op 30 november 2001 daalt de omzet van schoenen in de VS met twee procent tegenover een stijging van vierentwintig procent in Europa.¹⁴ De verkoopcijfers in de VS staan derhalve structureel onder neerwaartse druk, terwijl de verkopen in Europa en Azië gestaag stijgen. Naar aanleiding van de negatieve berichten rond wantoestanden in fabrieken van toeleveranciers is het aannemelijk dat de reputatie van Nike geblesseerd is geraakt, met name op de thuis(afzet)markt.



Figuur 11.1

procent, hetgeen een marktwaardedaling van ruim 150 miljoen dollar vertegenwoordigt. De index daalt ook, maar niet in hetzelfde tempo. De beurskoers stijgt vervolgens met twee procent op de dag dat Nike openlijk toegeeft dat er misstanden zijn en belooft er alles aan te zullen doen deze op te lossen. Een aantal dagen daarvoor is de koers meerdere procenten gezakt. Op 26 februari geeft het management van Nike een winstwaarschuwing af. Het concern waarschuwt beleggers dat de winst in 2001 flink zal tegenvallen, onder meer door problemen bij het voorraadbeheer en een zwakke binnenlandse vraag. Het aandeel moet daardoor op 27 februari een verlies incasseren van 19 procent. Softwarebedrijf I2, dat de systemen voor het voorraadbeheer van

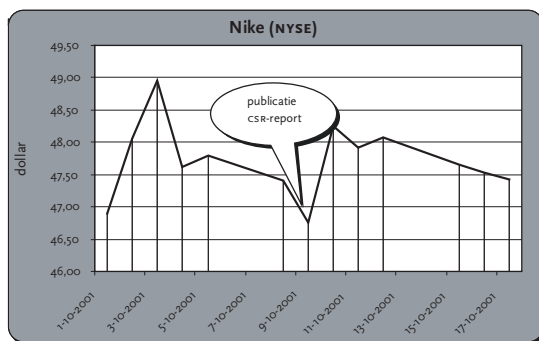
Kapitaalmarkt

De beurskoers van Nike fluctueert hevig in de week dat het Global Alliance-rapport over de arbeidsomstandigheden in Indonesië bekend wordt. In figuur 11.1 is het koersverloop van het aandeel Nike te zien in die periode.

De koers van het aandeel daalt die dag, 21 februari 2001, anderhalf

200 REPUTATIES OP HET SPEL

Nike heeft geleverd, wordt nog harder afgestraft met een koersdaling van tweeëntwintig procent.¹⁵ De markt lijkt dus heftiger op het nieuws van de winstwaarschuwing te reageren dan op dat van de slechte arbeidsomstandigheden. Vanaf april 2001 herstelt de koers zich.



Figuur 11.2

Een tweede interessante datum is die van 10 oktober 2001. Op die dag maakt Nike het eerste *Corporate Social Responsibility Report* openbaar met daarin onder andere de verbeteringen van de arbeidsomstandigheden in de fabrieken van Indonesië. De beurskoers stijgt die dag met ruim drie procent.

Arbeidsmarkt

In de productielanden is het aantal mensen dat voor de toeleveranciers van Nike wil werken onverminderd groot. Juist vanwege de steeds hogere lonen en verbeterde arbeidsomstandigheden – als resultaat van de strijd uit de jaren '90 – valt te verwachten dat aan deze populariteit voorlopig geen einde komt. Nike komt overigens niet voor op de jaarlijkse lijst van de *Fortune 100 Best Companies to work for*. Verder geeft Nike zelf aan geen hinder te hebben ondervonden op de arbeidsmarkt naar aanleiding van de aantijgingen rond slechte arbeidsomstandigheden in de productielanden.

Op grond van de gegevens kan worden geconcludeerd dat er aantoonbare indicatoren van reputatieschade zijn gevonden op met name de afzet- en de kapitaalmarkt.

Aantoonbare indicatoren van disciplineren

De houding van het management van Nike in deze kwestie is te typeren als *bridging*, alhoewel in de jaren '90 een meer afhoudende houding (*buffering*) werd aangenomen – ondanks initiatieven om gedragscodes op te stellen en deelnames aan internationale conventies. De onderneming heeft zelf aanzetten gegeven om de kwestie op te lossen. Daarbij is veelvuldig gebruik gemaakt van overleg met maatschappelijke groeperingen. De maatschappij beoordeelt de eindleverancier en stelt deze verantwoordelijk. Nike heeft onder

de leiding van Philip Knight moeite gehad om te gaan met de kritiek van externe partijen. De schuld werd door Philip Knight voortdurend bij anderen gelegd, tot grote ergernis van stakeholders.

Nike heeft in de afgelopen jaren meerdere (disciplinerende) initiatieven genomen om kwesties rond arbeidsomstandigheden in haar productielanden te regelen. Nike heeft bijvoorbeeld meerdere malen haar eigen gedragscode herzien en aangescherpt. Bovendien dwingt de directie van Nike naleving af aan de kant van producenten in Zuidoost-Azië.

- Nike heeft zelf aangedrongen op een onderzoek door Global Alliance.
- Nike heeft in 2001 een *Social Responsibility Report* uitgebracht met behulp van de GRI-richtlijnen.¹⁶
- Er is een speciale stafafdeling met 70 werknemers van Nike opgezet voor controle.¹⁷
- Externe controle van praktijken in fabrieken wereldwijd geschiedt door organisaties die zijn goedgekeurd door de Fair Labor Organisation (FLO).
- De minimumleeftijd van de kinderen in fabrieken ligt hoger dan IAO-richtlijnen.

Uitkomst

Wiens belangen zijn ingewilligd?

NGO's (waaronder SKK, Oxfam en NikeWatch) merken hoe Nike keer op keer met nieuwe scherpere initiatieven op acties reageert. De druk heeft er dus wel degelijk voor gezorgd dat een begin is gemaakt met het inwilligen van de belangen van werknemers in de fabrieken (en de betrokken NGO's). Nike heeft in het geval van Indonesië beloofd direct stappen te ondernemen. Daarnaast is het ondersteunen van de GRI-richtlijnen in het CSR-report een stapje in de duurzame richting. SKK, NikeWatch en Oxfam lijken vooralsnog de langste adem te hebben.

Issue opgelost?

Ondanks het feit dat problemen als overwerk en het lastigvallen van vrouwelijke werknemers nu aangepakt worden, blijven omstreden zaken als leefbare lonen en vakbondsvrijheid op de agenda staan van SKK, Oxfam en NikeWatch. Het issue rond arbeidsomstandigheden, de naleving van codes en het grote contrast in beloning voor 'marketing'-sterren en werknemers in fabrieken zal Nike voorlopig blijven achtervolgen. Er zijn veel NGO's die Nike wantrouwen en dit wantrouwen is niet met één sociaal jaarverslag herwonnen. De marketing- en productieformule waar Nike zo succesvol mee is geworden zouden

202 REPUTATIES OP HET SPEL

radicaal moeten veranderen wil Nike de criticasters echt de wind uit de zeilen nemen. Nike blijft erg actief in het communiceren over alle issues waar de onderneming mee te maken heeft. Oxfam is echter in maart 2002 alweer een volgende campagne gestart tegen Nike en Adidas onder de slogan 'We Are Not Machines'. Deze campagne richt zich wederom op de arbeidsomstandigheden van vrouwen in de fabrieken in Azië.¹⁸ Ook de Mexicaanse fabriek Kukdong wordt nauwlettend in de gaten gehouden. Inmiddels is ook daar naar aanleiding van pressie een onafhankelijke vakbond opgericht en zijn geplande ontslagen door sanering van de baan (Werner en Weiss, 2002: 263).

Na de kwestie?

NGO's als SKK, NikeWatch en Oxfam geven inmiddels toe dat Nike reeds vele stappen in de goede richting heeft gezet, zeker in vergelijking met concurrenten die er, naar verluidt, slechter vanaf komen. Een marktleider zal echter eerder tot doelwit worden gekozen om zo in een branche verandering teweeg te brengen. Nike is volop bezig de controle aan te scherpen en naleving af te dwingen. Het bedrijf is mediagevoelig en wat dat betreft een goede partij om ophef rond te genereren. Uiteindelijk wordt de eindleverancier beoordeeld. De maatschappelijke organisaties blijven Nike voortdurend in de gaten houden. De schoenenfabriek ligt, ondanks alle initiatieven op het gebied van mvo, het scherpst onder vuur van mensenrechtenorganisaties en anti/anders-globalisten. Nike neemt inmiddels deel aan een veelvoud van internationale initiatieven om maatschappelijk verantwoord beleid te promoten en vorm te geven. Zo is het bedrijf betrokken bij Global Alliance for Workers in Communities¹⁹, Business for Social Responsibility en de Fair Labor Association (Nike, 2001), is het onder andere lid van de Global Compact van de VN, ondersteunt het de CERES-principes en heeft het bij de publicatie van het *Social Responsibility Report* gebruik gemaakt van de GRI-richtlijnen. De komst van het *Social Responsibility Report* is in deze lijn niet verwonderlijk. Het verslag gaat in op de naleving van de gedragscode aangaande arbeidsomstandigheden in fabrieken. Nike heeft een notering aan de Dow Jones Sustainability Index (DSJI). 'We are also building on what we have learned from managing issues in Cambodia, Indonesia and Mexico around unionization, worker abuse and age verification.'²⁰ Het veelvuldig aanscherpen van de gedragscode heeft ertoe geleid dat de minimumleeftijd voor kinderen in fabrieken zelfs hoger ligt dan in de IAO-richtlijnen is vastgelegd. Naar aanleiding van het rapport hebben medewerkers van NikeWatch ter plekke verbeteringen geconstateerd in de fabrieken van Nike in Indonesië.²¹






12

De zee als vuilnisvat?

Greenpeace
versus
Shell

In 1995 raakt Shell betrokken bij de meest geanalyseerde en aangehaalde contro-versiële affaire rond maatschappelijk verantwoord ondernemen van de jaren '90: de Brent Spar-kwestie. Shell UK verkrijgt na jarenlang onderzoek een vergunning van de Britse overheid voor het laten afzinken van de verouderde olieopslagtank Brent Spar voor de kust van Schotland. Greenpeace trekt als David ten strijde te-gen Goliath om Shell ervan te weerhouden de zee als vuilnisemmer te gebruiken.

Uitdagingen maatschappelijk interfacemanagement

PUBIEK  PRIVAAT	PROFIT  NON-PROFIT	EFFICIËNTIE/ DOELMATIGHEID	 ETHIEK/ DOELGERICHTHEID
<ul style="list-style-type: none"> • Relatie met overheden rond de Noordzee (Engeland en Nederland) was goed gemanaged (dacht men) • Internationale verdragen niet geschonden 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatie met consumenten verhardt • Greenpeace en kritische consumenten met name in Duitsland • Aanslagen op benzinestations 	<ul style="list-style-type: none"> • Zo goedkoop mogelijk ontmantelen van oude boorinstallaties • Voorbeeld voor nog meer installaties • Efficiënt management van een joint venture 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan de olie-industrie eigenlijk wel milieuvriendelijk zijn? • Wat is minder milieubelastend en veilig: afzinken of ontmantelen? • Vrijbrief voor andere verouderde platforms?

Conflict

In juni 1976 installeert Shell UK een nieuwe olieopslagtank in het olie-exploitatieveld Brent in de Atlantische Oceaan: de Brent Spar. De Brent Spar is gezamenlijk eigendom van het Amerikaanse Exxon en het Brits/Nederlandse Shell, maar wordt alleen gerund door laatstgenoemde in een joint venture genaamd Shell Expro. In september 1991 heeft de ruim 150 meter grote opslagboei waar tankers komen laden, haar langste tijd gehad en wordt ze vanwege mankementen stilgelegd. Tussen 1991 en 1993 laat de directie

Shell N.V.

Shell, voluit de Koninklijke/Shell Groep (Royal Dutch/Shell Group), is ontstaan uit een in 1907 gesloten alliantie tussen de N.V. Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij en The Shell Transport and Trading Company (Shell Transport). Beide partijen kwamen overeen hun belangen samen te voegen volgens een 60:40-verhouding met behoud van eigen identiteit. De moedermaatschappijen oefenen zelf niet rechtstreeks bedrijfsactiviteiten uit. De Koninklijke/Shell Groep is de collectieve benaming van de houdstermaatschappijen, de dienstverlenende maatschappijen en de werkmaatschappijen en wordt meestal aangeduid als 'Shell' (hoewel Shell zelf in haar advertenties er in een voetnoot altijd op wijst dat de nationale Shell-ondernemingen in principe onafhankelijk zijn). Het concern is wereldwijd actief in meer dan 135 landen met vijf kernactiviteiten: Exploratie en Productie, Olieproducten, Chemie, Downstream-Gas en Elektriciteit en Duurzame energie. Het nettoresultaat van Shell wereldwijd bedroeg in 2000 11,2 miljard euro. Shell beheerst de gehele keten van put tot pomp en is daarmee zowel een *business-to-business*- als een *business-to-consumer*-onderneming. Shell is als beursfonds genoteerd op vele beurzen, maar in Nederland in de AEX-index onder de naam Koninklijke Olie. Shell is een van de grootste ondernemingen ter wereld volgens het blad *Fortune* en bovendien in het jaar waarin dit conflict zich afspeelt, de machtigste, volgens het blad *Forbes*. Grootste concurrenten van Shell zijn ExxonMobil, BP Amico, Chevron, TotalFinaElf en Texaco. Door gezamenlijke activiteiten in delen van de keten zijn concurrenten soms ook partners – met een neologisme ook wel 'concullega's' genoemd.



van Shell, met behulp van de Britse overheid en talloze externe adviseurs, uitgebreid onderzoeken wat de beste oplossing is voor het 'opruimen' van de Brent Spar.

In februari 1994 dient Shell een door de Aberdeen University onderbouwd voorstel in, het *Abandonment Plan*, om de Brent Spar af te laten zinken in de Atlantische Oceaan voor de kust van Schotland. De kosten voor het ontmantelen van olieplatformen worden dan geschat op ongeveer 11 miljoen euro voor kleine- en het dubbele voor de grotere exemplaren (Van Ginneken, 1999: 249). Ontmantelen zou naast een kostbare ook een uiterst gevaarlijke exercitie worden. Het afzinken is in elk geval wetenschappelijk verantwoord (ondernemen) voor milieu, volksgezondheid en veiligheid. Uiteindelijk wordt in december 1994 goedkeuring verkregen van het Britse ministerie van Handel en Industrie om tot afzinken over te gaan. In februari 1995 deelt de Britse regering officieel mee dat Shell de Brent Spar mag afzinken. De mededeling wordt ook aan de dertien deelnemende landen aan de Oslo Conventie gedaan. Er worden geen bezwaren ingediend binnen de daarvoor gestelde termijn van zestig dagen.

Bezetting Brent Spar

Op 30 april 1995, een maand voor een belangrijke Noordzee-conferentie in Denemarken, gaan dertig activisten van de milieubeweging Greenpeace over tot bezetting van de Brent Spar. Zij maken de buitenwereld duidelijk dat het hier

Greenpeace

GREENPEACE

Stichting Greenpeace zet zich in voor de bescherming van het milieu. Het behoud van 'schone' internationale wateren als oceanen staat daarbij hoog op de verlanglijst. Greenpeace is een internationale, onafhankelijke milieuorganisatie die mondiale milieuproblemen aan de kaak stelt en oplossingen afdwingt die essentieel zijn voor een gezonde, 'groene' toekomst. Het doel van Greenpeace is een duurzaam evenwicht tussen mens en milieu. Stichting Greenpeace Nederland is een van de grootste milieuorganisaties in Nederland met bijna 670.000 donateurs in 2001. Dit komt neer op circa 4,2 procent van de Nederlandse bevolking. Greenpeace Nederland heeft 63 betaalde fulltime formatieplaatsen en heeft haar hoofdkantoor in Amsterdam.

Stichting Natuur en Milieu is een van de actieve medestanders van Greenpeace in deze affaire.

gaat om een 'giftige tijdbom' waarin 5500 ton olie zou zitten en dat er 'geen gronden voor het afzinken' van de Brent Spar zijn.¹ Bovendien poneert Greenpeace de stelling dat het afzinken van de Brent Spar de weg vrij zal maken voor het 'dumpen' van 400 andere, verouderde olieplatforms, die net als de Brent Spar niet meer functioneren en op de oceanen ronddobberen.^{2,3} Dit mogelijke domino-effect is een deel van de kern van de kwestie. De symbolische strijd is begonnen: David tegen Goliath onder het toezien van welwillende media.

Greenpeace start met een groot-scheepse campagne onder het motto 'De zee is geen vuilnisemmer'. Uiteraard enigszins demagogisch en onge nuancesd neergezet: de machtigste en meest winstgevende onderneming op aarde dumpst haar afval in zee! Volgens Greenpeace bevat de Brent Spar nog

zo'n 100 ton *oilsludge* (bezinksel), waarin onder meer stoffen als cadmium, lood, zink, waarschijnlijk PCB-houdende vloeistoffen en bovendien meer dan 30 ton *scale* (afzetsel), dat bestaat uit radioactief afval.

Vergunning en verwijdering

Op 5 mei 1995 ontvangt Shell de vergunning voor het afzinken op een nauwkeurig geselecteerde plaats in de Atlantische Oceaan (in de North Feni-kloof) als *Best Practical Environmental Option* (Elkington, 1999). Binnen afzienbare tijd breidt het stakeholdermodel, waar Shell UK in eerste instantie op ingesteld was, zich aanzienlijk uit en raken de andere werkmaatschappijen in Europa, en zelfs Europese regeringen, bij het issue betrokken. De Duitse minister van Milieu protesteert op 9 mei 1995 tegen het afzinken naar aanleiding van protesten van Greenpeace. Met name in Duitsland groeit de aanhang van Greenpeace al jaren razendsnel. Bovendien laat de Duitse politiek zich meevoeren door de 'groene' transformatie binnen de politieke verhoudingen in de regering ten koste van de liberalen (Van Ginneken, 1999: 251). In de weken die volgen bevestigen onafhankelijke Britse wetenschappelijke

onderzoekers dat afzinken dé oplossing is voor milieu en mens (gezondheid en veiligheid). Op 23 mei 1995 worden naar aanleiding daarvan door de Schotse politie Greenpeace-activisten van de Brent Spar verwijderd en per helikopter afgevoerd naar een Schots eiland. Greenpeace roept openlijk op tot een pan-Europese boycot van Shell en protesteert onder andere bij het hoofdkantoor van Shell in Den Haag.⁴ De tweede fase, waarin de media veel aandacht aan de kwestie besteden, barst los en morele paniek krijgt de overhand.

Naar de afzinkplek

Shell en de Britse regering blijken in de kwestie geïsoleerder te staan dan aanvankelijk verwacht. Op 9 juni 1995 wordt tijdens de vierde Noordzee-conferentie in Denemarken door enkele Europese delegaties tóch gepleit voor ontmanteling van afgedankte olie-installaties aan land. Zowel Groot-Brittannië als Noorwegen pleiten echter voor een beslissing per individueel geval (Jordan, 2001). Op 10 en 11 juni 1995 begint Shell, onder luid protest van Greenpeace, aan de tocht richting afzinkplaats in de Atlantische Oceaan.⁵ Een leger aan journalisten, fotografen en cameramensen wordt door Greenpeace gemobiliseerd en op het actieschip Moby Dick naar de Brent Spar gevaren (Van Egmond, 1996). Onder het oog van de camera en de wereld voltrekken zich uiterst mediagenieke taferelen in het voordeel van de milieubeweging. Diezelfde avond bereiken de beelden van activisten in rubberboten, strijdend tegen de kolossale vijand, de journaals over de gehele wereld.

Greenpeace ketent vier activisten aan de Brent Spar vast waardoor afzinken zou neerkomen op moord. Op de G7-top in Halifax, Canada, maakt de Duitse bondskanselier Kohl aan de Britse premier Major duidelijk het niet eens te zijn met de gang van zaken.⁶ Ook de Nederlandse minister van Economische Zaken Wijers deelt mee dat hij het 'niet erg vindt' als zijn chauffeur de Shell-stations voortaan links zou laten liggen. De publieke opinie op het Europese vasteland keert zich langzaam (maar zeker) tegen Shell.⁷ In Duitsland worden tussen 14 en 20 juni 1995 ongeveer 200 Shell-benzinestations belaagd en muren beklad met anti-Shell-leuzen als *Shell go to hell*. Vijftig stations worden ernstig beschadigd en twee worden zelfs onder vuur genomen met wapens en brandbommen. Duitse benzinepomphouders maken melding van een omzetsdaling in één week van 20 tot 30 procent.⁸ Op sommige plaatsen wordt zelfs meer dan 50 procent omzetsdaling geconstateerd.⁹ Het grootste dagblad van Duitsland, *Bild*, roept in felle bewoordingen op om nooit meer bij Shell te tanken. Een opiniepeiling in Nederland maakt duidelijk dat 82 procent van de Nederlandse bevolking in deze kwestie achter Greenpeace staat (Van Ginneken, 1999: 251). De gemeente Leiden roept beleidsmedewerkers

op niet meer bij Shell te tanken,¹⁰ er zijn immers genoeg concurrenten die benzine leveren. Ook in Denemarken moeten Shell-stations het ontgelden als doelwit van publieke verontwaardiging (Backer, 2001: 245). Emotie krijgt de overhand, waardoor de technische feiten en argumenten waar Shell mee schermt niet gehoord worden. Alles wat Shell beweert wordt gewantrouwd. Het bedrijf wordt ongevraagd eigenaar van het issue (*issue owner*, zie paragraaf 4.6). Greenpeace en andere maatschappelijke groeperingen hebben grip gekregen op de voorheen ongrijpbare mastodont en maken hem tot icoon van onacceptabel gedrag van ondernemingen inzake het milieu.¹¹

Op de knieën

Het debat rond de feiten en wetenschappelijke bevindingen intensiveert eind juni 1995. Op de Shell-stations en in de landelijke dagbladen maakt Shell duidelijk dat afzinken vanuit kosten- én milieuoverwegingen echt de beste keus zou zijn.¹² Op 19 juni 1995 volhardt de directie van Shell in haar beslissing de Brent Spar te laten afzinken.¹³ Een dag later haalt Shell echter bakzeil als blijkt dat meerdere Europese regeringen zich bezinnen en de veiligheidssituatie in onder andere Duitsland en Denemarken uit de hand dreigt te lopen. De directie gaat morrend overstag en zwicht onder druk van de publieke opinie, tot groot ongenoegen van de Britse premier Major. Het wordt hét bewijs van de afnemende macht van de overheid ten opzichte van maatschappelijke groeperingen. Krantenkoppen in *The Daily Telegraph*, *The Independent*, *The Times* en *The Daily Mirror* berichten uitgebreid over de overwinning van David op Goliath in dienst van planeet Aarde. Deze dag gaat de geschiedenis in als een van de grootste overwinningen van de milieubeweging.¹⁴ Er is echter al wel wat gemor. *Trouw* heeft het over een 'zwarte dag voor de democratie', waarop Greenpeace zonder enig mandaat en met vage en oppervlakkige argumenten de Brent Spar op het droge dwingt, terwijl Shell zich volledig aan de wettelijke regels heeft gehouden. Er is gekozen voor een ontmanteling die gevaarlijker, duurder en milieuonvriendelijker is dan afzinken.¹⁵ Op 7 juli 1995 biedt de Noorse regering aan de Brent Spar in een van haar fjorden te stallen voor de eventuele ontmanteling. Shell UK stelt een onderzoek in met hulp van de Noorse onafhankelijke organisatie Det Norske Veritas (DNV) naar de inhoud van de Brent Spar en de aantijgingen van Greenpeace. De Britse regering verzoekt Shell met een beter en meer verantwoord plan te komen voor de Brent Spar omdat internationale richtlijnen vooralsnog ontbreken.

Gelogen

Op 5 september 1995 geeft Greenpeace toe dat de informatie die men gebruikte om de publieke opinie te bespelen, enigszins overdreven was. Er zat

vele malen minder olie in de tank dan vermeld en ook waren de in het water gevallen activisten van Greenpeace niet door Shell-boten overvaren.¹⁶ Greenpeace biedt Shell hiervoor excuses aan.¹⁷ Op 18 oktober 1995 is het onderzoek van DNV afgerond en blijkt dat Shell meer gelijk had dan Greenpeace.¹⁸ Greenpeace wordt beschuldigd van feitenmanipulatie. Dit leidt tot felle reacties van verschillende kranten en journalisten; ze voelen zich 'misbruikt'. De geloofwaardige en betrouwbare reputatie van Greenpeace loopt schade op (Schwartz en Gibb, 1999: 30). Ondanks de deuk in de reputatie stijgt het aantal Greenpeace-leden in 1995 met 4 procent (22.000) naar 600.000. Totaal telt de milieubeweging in 1995 drie miljoen leden.¹⁹ De directie van Shell pleit na dit voorval voor een gedragscode voor het handelen van NGO's.²⁰ Men hoopt met deze oproep organisaties als Greenpeace en Amnesty te doen inzien dat ze bestaan bij de gratie van de achterban.

In 1998 ondertekenen de landen rond het oostelijk deel van de Atlantische Oceaan een uitbreiding van het zogenaamde Oskar-verdrag. In dit verdrag is ter bescherming van het milieu een verbod opgenomen op onder meer het dumpen van olie- en gasinstallaties en het lozen van giftige en radioactieve stoffen in zee. De eerste versie van het Oskar-verdrag werd op 15 februari 1972 in Oslo ondertekend. Reeds in juni 1995 had de Europese Commissie verklaard dat ze voorstander is van de recycling en het hergebruik van offshore-installaties. De belangrijkste internationale teksten met betrekking tot afgedankte offshore olie- en gasinstallaties zijn echter tamelijk divers en moeilijk te interpreteren: het Verdrag van Genève uit 1958 over het Continentaal Plat; het Verdrag van de Verenigde Naties uit 1982 over het zeerecht; het Verdrag van Londen uit 1972; de richtlijnen en regels uit 1989 van de Internationale Maritieme Organisatie aangaande het opruimen van offshore-installaties en -constructies op het continentaal plat; het Verdrag van Bazel uit 1989 met betrekking tot de controle op het grensoverschrijdende verkeer van gevaarlijke afvalstoffen en de verwijdering daarvan; de Verdragen van Oslo (1972) en Parijs (1992); het Verdrag van Helsinki uit 1992 betreffende de bescherming van het mariene milieu in de Oostzee; het Verdrag van Barcelona uit 1976 voor de bescherming van de Middellandse Zee tegen verontreiniging. Bovendien hebben deze verdragen slechts betrekking op minimumnormen.²¹

Aantoonbare indicatoren van reputatieschade

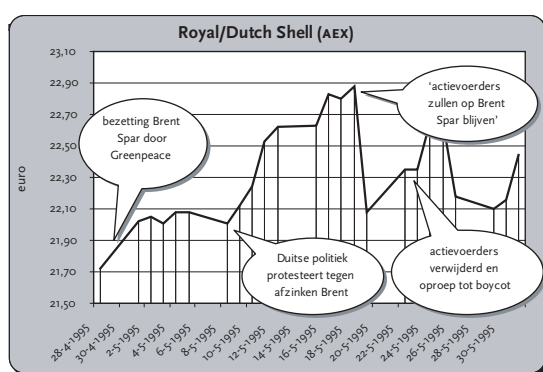
Afzetmarkt

In Nederland is het effect dat de acties hebben gehad op de omzet van Shell moeizaam te achterhalen. Het is echter plausibel dat het conflict niet posi-

tief heeft doorgewerkt op de omzet. Duidelijker vast te stellen is de omzetzdaling in Duitsland. Duitse Shell-benzinepomphouders maakten in juni 1995 melding van omzetzdalingen van 20 tot 50 procent. Dit komt neer op enkele honderden miljoenen euro's verlies.

Kapitaalmarkt

Bij de notering van Shell is gekeken naar het koersverloop van het aandeel Koninklijke Olie aan de Amsterdamse beurs (AEX-index). Er zijn daarvoor twee periodes geselecteerd.



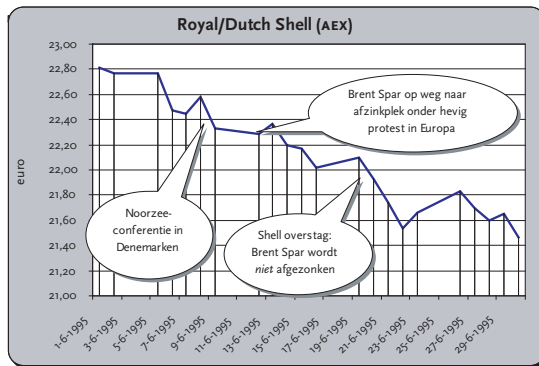
Figuur 12.1

28 april – 31 mei 1995 Op 30 april 1995 bezetten leden van Greenpeace de Brent Spar. De koers stijgt die maandag met 1,38 procent iets. In de dagen tot en met het verkrijgen van de vergunning tot afzinken laat de beurskoers een licht stijgende lijn zien. Figuur 12.1 toont het koersverloop van het aandeel in deze periode.

Tot 19 mei 1995 stijgt de koers op het Damrak (evenals aan de Duitse beurs van Frankfurt) dagelijks. In de VS daalt de koers van het Shell-aandeel in de eerste weken van mei echter met enige procenten. Op 19 mei 1995 is duidelijk geworden dat de dertig actievoerders niet zonder slag of stoot de Brent Spar zullen verlaten. Een rechtszaak moet uitsluitsel geven. Die dag levert het aandeel 3,5 procent in. Op 23 mei worden de activisten na een beslissing van de rechter van de Brent Spar gehaald. Een oproep tot internationale boycot van Shell-stations volgt. Eind mei 1995 staat de koers van het aandeel, ondanks koersschommelingen, nog altijd ruim drie procent hoger dan voordat de activisten van Greenpeace de Brent Spar bezetten. De AEX-index laat die maand een stabiele, stijgende lijn zien.

1 juni – 30 juni 1995 In de maand juni intensiveert het debat rond de Brent Spar zich. Het aantal mediaberichten neemt drastisch toe. Met name tussen 14 en 19 juni zijn er luidruchtige protesten in Europa. In de eerste drie weken van juni verliest het aandeel Koninklijk Olie drie procent van haar waarde, hetgeen neerkomt op een marktwaardedaling van 2,3 miljard euro of ongeveer

210 REPUTATIES OP HET SPEL



Figuur 12.2

beurskoers naar aanleiding van de negatieve berichten. De AEX-index blijft daarentegen stabiel. In de loop van augustus komt de koers weer tot rust en laat een voorzichtig herstel zien. Dit herstel zet pas goed door ten tijde van de kwestie van Shell in Nigeria in november 1995 (zie hoofdstuk 13).

Arbeidsmarkt

Volgens Shell hebben de kwesties Brent Spar en Nigeria op zichzelf niet veel invloed gehad op de aantrekkelijkheid van Shell als werkgever. De kwestie heeft, in combinatie met de economische teruggang in de olie-industrie (lage *crude*-prijzen) van midden tot eind jaren '90, wel geresulteerd in een mindere intake van jonge mensen. Bovendien komt uit de Corporate Image Barometer van *De Telegraaf* (CIB, 1994: 21) en het jaarlijkse imago-onderzoek van *Intermediair* (*Intermediair*, 2002: 30) naar voren dat Shell ten tijde van de kwesties Brent Spar en Nigeria beduidend minder aantrekkelijk was als werkgever dan daarvoor. De onderneming herstelt zich echter snel. De peilingen laten zien dat Shell als werkgever na de kwesties in 1995 op de arbeidsmarkt een steeds beter imago krijgt. Shell neemt anno 2002 de tweede plaats in van favoriete werkgevers, terwijl de oliemaatschappij in 1999 nog op de vierde plaats stond (*Intermediair*, 2002).

Uit eigen onderzoek van Shell komt naar voren dat het aantal mensen dat een ongunstig dan wel gunstig beeld had van Shell, respectievelijk steeg en daalde naar aanleiding van de kwestie.²² Dit duidt dus inderdaad op reputatieschade.

Aantoonbare indicatoren van disciplineren

Shell heeft meerdere (disciplinerende) initiatieven genomen om de kwestie te regelen.

11.550 euro verlies per aandeelhouder. Dit verlies gaat in tegen de trend van de AEX, die licht opwaarts is. De drie dagen vanaf het moment dat Shell overstag gaat en besluit de Brent Spar niet te laten afzinken, daalt de koers ruim 2,5 procent terwijl de AEX juist een procent plust. Over de gehele maand genomen daalt de

- Besluit tot niet afzinken maar ontmanteling van de Brent Spar aan land.
- Kort na de affaire rond de Brent Spar (en de controverse rond Nigeria, zie hoofdstuk 13) herziet de directie van Shell haar *Statement of General Business Principles* (SGBP) met behulp van de inbreng en consultatie van vele stakeholders. De gedragsprincipes waarnaar Shell streeft, gelden voor iedere Shell-onderneming en toeleverancier. De principes verwoorden de kernwaarden 'integriteit', 'eerlijkheid' en 'respect voor mensen' en dienen nagestreefd te worden ter ondersteuning en bescherming van de reputatie van de onderneming (Shell, 1997). In 1976 is voor het eerst een SGBP opgesteld. Aanleiding was de maatschappelijke discussie rond plaats en rol van multinationals in de samenleving. Er worden in 1997 twee nieuwe begrippen toegevoegd, namelijk 'duurzame ontwikkeling' en 'mensenrechten'. De Shell-principes zijn van toepassing op alle transacties binnen Shell: doelstellingen, verantwoordelijkheden, economische principes, integriteit, politieke activiteiten van werkmaatschappijen en medewerkers, gezondheid, veiligheid en milieu, de samenleving, concurrentie en communicatie. Ze beschrijven het gedrag dat wordt verwacht van Shell-medewerkers wereldwijd en zijn beschikbaar in dertig talen.
- Sinds de herziene versie van de SGBP zijn reeds honderden contracten met toeleveranciers opgezegd omdat deze niet strookten met de gedragscode.
- De directie besluit bovendien periodiek te rapporteren over de naleving en prestaties die zij levert op sociaal en milieugebied. Bovendien worden er periodieke controles uitgevoerd. In 1998 verschijnt, in lijn met dit beleid, Shell's eerste alom geprezen duurzaamheidsverslag *Profits and principles: does there have to be a choice?* Hierin wordt verslag gedaan van de activiteiten die Shell heeft uitgevoerd om aan haar economische, sociale en milieuverantwoordelijkheden te voldoen. Daarnaast staan in het verslag de dilemma's en issues beschreven waarmee Shell geconfronteerd wordt. In de periode tot 2002 heeft Shell vier duurzaamheidsverslagen uitgebracht. Het verslag van 2000 is beloond met de eerste prijs van de European Environmental Reporting Awards (EERA). Het initiatief om de kernactiviteiten te organiseren langs de *Triple-P Bottom Line* is intern binnen Shell ontstaan. Het besef van urgentie is echter gegroeid door de affaires rond de Brent Spar en Nigeria. Deze kwesties hebben als *wake-up call* gediend en hebben Shell doen inzien dat verandering noodzakelijk was. Via de website houdt Shell de dialoog met haar maatschappelijke interface gaande, voor- en tegenstanders kunnen met elkaar discussiëren via de *Tell Shell*-optie.
- Shell heeft een Social Responsibility Committee ingesteld; via deze commissie houdt het topmanagement toezicht op de toepassen van Shells duurzame principes.

Naast het herzien van de eigen gedragscode en het jaarlijks rapporteren via een *Shell Report*, heeft Shell tevens de interne structuur aangepakt. Het bedrijf ging van een matrixopzet over naar een meer centrale opzet, met name op het gebied van public affairs en public relations (Van den Bosch en Van Riel, 1998). Beslissingen werden te veel op zichzelf genomen. Er was volgens Shell meer coördinatie nodig.²³

Uitkomst

Wiens belangen zijn ingewilligd?

Greenpeace heeft in deze kwestie haar belangen door kunnen drukken. De Brent Spar is inmiddels ontmanteld in een Noors fjord. Bovendien is er door de EU een verdrag opgesteld waarin het afzinken van offshore-installaties verboden wordt. De kwestie Brent Spar laat in elk geval zien dat pressie vanuit de maatschappij bij ondernemingen aanzienlijke beleidsveranderingen kan afdwingen.

Issue opgelost?

De kwestie is opgelost: de Brent Spar is niet afgezonken en er is zelfs een verdrag opgesteld dat ervoor moet zorgen dat de overige 400 platformen niet op de bodem van de oceaan belanden.²⁴

Na de kwestie

Shell heeft in zeven jaar tijd, onder invloed van de kwesties Brent Spar en Nigeria, een voortrekkersrol ontwikkeld op het gebied van mvo. Het bedrijf heeft bovendien een aantal noteringen in duurzame indexen als FTSE4Good, DJSGI World en Stoxx Index ofwel *best of sector* bemachtigd.²⁵ Om duurzame ontwikkeling tot onderdeel van de besluitvorming te maken, heeft Shell een eigen instrument ontwikkeld, het *Sustainable Development Management Framework* (SDMF). Dit raamwerk is opgebouwd rond de kernthema's van Shell (klantgerichtheid, innovatie en inzet voor principes) en wordt gekenmerkt door een leercirkel waarin denken, plannen, doen en observeren elkaar opvolgen. Via dit raamwerk worden medewerkers betrokken bij de beleidsvorming op maatschappelijk gebied. Shell heeft inmiddels geleerd te luisteren naar geluiden uit de maatschappij. De dialoog met partijen als Milieudefensie en Greenpeace wordt niet geschuwd. Het levert voor de onderneming nieuwe ideeën en voeding op in de vorm van kennis en opvattingen. De dialoog wordt in een zo vroeg mogelijk stadium aangegaan, hetgeen nu bij sommigen tot de kritiek leidt dat het erop lijkt dat Shell zijn vijanden wil doodknuffelen (Groesbeek, 2001; 182).




13

Stille diplomatie

Amnesty International en Pax Christi
versus
Shell

Na de kwestie rond de Brent Spar (hoofdstuk 12) raakt Shell eind 1995 wederom betrokken bij een prangend mvo-issue. Shell wordt ervan beschuldigd de Nigeriaanse autoriteiten te hebben geholpen bij het construeren van bewijsmateriaal tegen onder andere Ken Saro-Wiwa, oprichter van Movement for the Survival of the Ogoni People (MOSOP). Er zouden bovendien getuigen zijn omgekocht om verklaringen tegen de activisten af te leggen. Ook zou Shell financiële steun en wapens hebben gegeven aan het Nigeriaanse leger. Tot slot wordt Shell beschuldigd van het rekruteren van lokale politiemensen en militairen voor het uitvoeren van aanvallen op dorpen en het onderdrukken van de opstand. Amnesty International, Pax Christi en The Body Shop trekken aan de bel.

Uitdagingen maatschappelijk interfacemanagement

PUBIEK  PRIVAAT	PROFIT  NON-PROFIT	EFFICIËNTIE/ DOELMATIGHEID	 ETHIEK/ DOELGERICHTHEID
<ul style="list-style-type: none"> • Totalitair regime, is zaak van overheid, doodstraf idem, waarom moet Shell hier stappen tegen ondernemen? • Olie vergt vaak zakendoen in instabiele economieën. • Wel/niet universele rechten? • Wel/niet partnerschap met overheid? 	<ul style="list-style-type: none"> • Burgers als klant: wel relevant • Burgers als omwonenden: minder relevant • Wie vertegenwoordigt de burgers? • <i>Business Community Involvement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Nigeria groot olieland, goede kwaliteit, hoge capaciteit, relatief goedkope olie 	<ul style="list-style-type: none"> • Spreiding welvaart ook in Nigeria • Mensenrechten, milieu en veiligheid • Olie is belangrijkste industrie voor draaiend houden huidige economische systeem

**Shell Petroleum
Development
Company (SPDC)**



Shell, voluit Royal Dutch/Shell Group, is ontstaan uit een in 1907 gesloten alliantie tussen de N.V. Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij en The 'Shell' Transport and Trading Company (Shell Transport). Beide partijen kwamen overeen hun belangen samen te voegen volgens een 60:40-verhouding met behoud van eigen identiteit. De moedermaatschappijen oefenen zelf niet rechtstreeks bedrijfsactiviteiten uit. De Koninklijke/Shell Groep is de collectieve benaming van de houdstermaatschappijen, de dienstverlenende maatschappijen en de werkmaatschappijen en wordt meestal aangeduid als 'Shell'. Het nettoresultaat van Shell wereldwijd bedroeg in 2000 11,2 miljard euro. Shell beheerst de gehele keten van put tot pomp en is daarmee zowel een *business-to-business*- als een *business-to-consumer*-onderneming. Shell is als beursfonds genoteerd aan de Amsterdamse beurs onder de naam Koninklijke Olie. Een van de grootste ondernemingen ter wereld volgens het blad *Fortune* en bovendien in het jaar waarin onderstaand conflict zich afspeelt, de machtigste volgens het blad *Forbes*. De grootste concurrenten van Shell: ExxonMobil, BP Amico, Chevron, TotalFinaElf en Texaco. Shell Petroleum Development Company (SPDC) in Nigeria is een van de grootste werkmaatschappijen van Shell. In 2001 beheerst Shell 42 procent van de olieproductie van Nigeria.

Conflict

Shell is al sinds 1940 aanwezig in Nigeria, toen dat land nog een Britse kolonie was. SPDC is de uitvoerende partij in een joint venture met het staatsbedrijf Nigerian National Petroleum Corporation (NNPC), dat 55 procent van de aandelen bezit. Shell bezit 30 procent van de aandelen, Elf 10 procent en Agip 5 procent. Sinds 1958 doet Shell olieboringen in Ogoni-land in Nigeria en heeft het bedrijf grote belangen in het land met potentieel zo'n 10 miljard olievaten in de grond. Olie is relatief makkelijk te winnen in Nigeria en bovendien van goede kwaliteit. Het is voor Shell het op drie na grootste olieproducerende land. Andersom is olie dé inkomstenbron voor Nigeria. Het land is voor bijna 90 procent afhankelijk van de export van olie.

Voorgeschiedenis

In 1988 beginnen de oprichters van The Body Shop (TBS), Anita en Gordon Roddick, en Amnesty International de eerste gezamenlijke acties tegen schendingen van de mensenrechten in Nigeria onder de militaire dictator generaal Abacha.¹ Begin 1993 raakt Shell in Nigeria betrokken bij een conflict tussen de inheemse bevolking van het

Ogoni-gebied en de Nigeriaanse regering. De Ogoni-stam is een van de 250 stammen in Nigeria en bestaat uit 500.000 mensen. De Ogoni's wonen in een van de rijkste oliegebieden in Nigeria. Shell bezit in die regio acht olievelden en ongeveer 200 boorputten. Een ondergronds leidingenstelsel verbindt de productieplaatsen. Ten behoeve van de oliewinning wordt het aardgas wat vrijkomt boven de grond afgefakkeld. Deze winningswijze betekent een forse aanslag op het milieu, met name door lekkende pijpen als gevolg van ouderdom en/of sabotage. De grond en het water zijn hierdoor ernstig

Amnesty International



Sinds de oprichting in 1961 is Amnesty uitgegroeid tot een grote internationale organisatie. De doelstelling van Amnesty is het leveren van een bijdrage aan het wereldwijd naleven van de rechten van de mens, zoals die zijn vastgelegd in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. Amnesty zet zich onder andere in voor het bevorderen van eerlijke processen bij politieke gevangenen en voor afschaffing van doodstraf en martelpraktijken. Er zijn meer dan een miljoen leden, donateurs en vaste begunstigers in meer dan 150 landen. Er zijn afdelingen in 55 landen. Deze afdelingen vormen een centraal coördinatiepunt voor acties, fondswerving en publiciteit. Amnesty streeft ernaar bedrijven bij het thema mensenrechten te betrekken. Amnesty doet aanbevelingen om de mensenrechten te waarborgen binnen het bedrijf zelf, en ook ten aanzien van de invloed die het bedrijf daarbuiten kan uitoefenen.

Pax Christi



Pax Christi is in meer dan twintig landen actief vredesbeweging. Pax Christi is opgericht in de jaren na de Tweede Wereldoorlog toen Franse en Duitse jongeren ontmoetingen organiseerden om hun historische vijandschap te boven te komen. Zowel Amnesty als Pax Christi pleiten *niet* voor terugtrekking van ondernemingen uit landen waar mensenrechten geschonden worden, maar sporen ondernemingen juist aan de situatie te veranderen of aan verbetering bij te dragen door het inzetten van hun macht. Dit doen de organisaties het liefst in dialoog met de betrokken onderneming (Amnesty International en Pax Christi, 1999: 11). Zowel Pax Christi als Amnesty hebben een raadgevende bevoegdheid bij onder meer de VN, de Raad van Europa en de IAO.

vervuild en onbruikbaar voor landbouw en visserij. De Ogoni's dragen wel de lokale lasten, maar zien ogenschijnlijk weinig terug van de forse olieopbrengsten uit hun 'rijke' bodem. De Nigeriaanse overheid is voor een groot deel afhankelijk van de olieopbrengsten uit haar land en bezit dan ook een meerderheidsbelang in SPDC. Als de olieprijs en opbrengsten begin jaren '90 sterk onder druk komen te staan, besluit de Nigeriaanse regering de toewijzing van olieopbrengsten aan individuele stammen stop te zetten. De Ogoni's binden in 1993 de strijd aan met het olieconcern.

MOSOP

In 1990 richt activist en schrijver Ken Saro-Wiwa een beweging op voor de overleving van het Ogoni-volk: *Movement for the Survival of the Ogoni People* (MOSOP).² De beweging sluit zich aan bij de UNPO, de organisatie voor volkeren die niet in de VN vertegenwoordigd zijn. In 1993 roept de VN het jaar van de inheemse volkeren uit en maakt Ken Saro-Wiwa goed gebruik van de internationale aandacht. Hij benut Shell als icoon om aandacht te verwerven. In de ogen van MOSOP is Shell een van de grote boosdoeners bij de onderdrukking van de Ogoni's. Ook zou Shell beschermgeld betalen aan het militaire regime om hard op te treden tegen protesten van de Ogoni's.³ Bovendien vervuult het bedrijf volgens MOSOP het gebied en betaalt het de lokale bevolking onvoldoende voor hun land. MOSOP strijdt tegen de economische exploita-

The Body Shop (tbs)

De oprichters Gordon en Anita Roddick hanteren sinds de oprichting van hun bedrijf een proactief sociaal en milieuvriendelijk beleid. Ook The Body Shop komt op voor het milieu en mensen in onderdrukking. Op enig moment laat ook milieuorganisatie Greenpeace van zich horen in de loop van het conflict.

In het conflict speelt ook de **Movement for the Survival of the Ogoni People** (mosop), onder leiding van Ken Saro-Wiwa, een voorname rol.

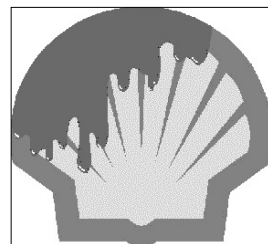
De bevolking in de olieproducerende gebieden. De milieuproblemen worden door Shell wel erkend en waar vervuild wordt, zorgt het bedrijf ervoor dat er wordt opgeruimd en vergoed. Shell doet er naar eigen zeggen alles aan om schade aan het milieu te voorkomen, maar is ook van mening dat olieleidingen met enige regelmaat opzettelijk door de bevolking worden gesaboteerd om de beloofde schadevergoeding op te strijken.

Terugtrekking uit Ogoni-land in 1993

De protesten tegen Shell en de Nigeriaanse regering krijgen in de loop van 1993 een gewelddadiger karakter. De Nigeriaanse regering en het leger treden hard op en schenden daarbij veelvuldig de mensenrechten. Er vallen dat jaar honderden doden onder de Ogoni's in de strijd met het leger.⁴ Shell is, volgens Ken Saro-Wiwa, medeverantwoordelijk voor het gewelddadige optreden van het leger tegen de vreedzaam protesterende bevolking. The Body Shop-winkels fungeren vanaf 1993 als actieplaats om Ogoni-gevangenen vrij te krijgen. Het worden protestplaatsen tegen het militaire dictatoriale regime én tegen machtige multinationale ondernemingen die zaken doen met het zittende regime.⁵ Hoewel Shell in die tijd dagelijks rond 25.000 vaten olie produceert,⁶ besluit ze in januari 1993 de operaties in Ogoni-land te staken omdat ze, naar eigen zeggen, de veiligheid van de eigen werknemers niet langer kan waarborgen. Shell is van mening dat ze als onderneming een zogenaamde *duty to care* heeft voor haar werknemers, met name op het gebied van veiligheid binnen en buiten de hekken van de onderneming. De internationale maatschappelijke organisaties en mosop

tie van het Ogoni-volk, de milieuvernietigende industrie en de praktijken van het heersende dictatoriale regime. Het is de winst die Shell voor het Nigeriaanse dictatoriale regime verdient, waardoor de regering van Nigeria in het zadel blijft, het milieu vervuild raakt en de Ogoni géén vergoeding ontvangen voor de oliewinst.

Shell interpreteert de situatie echter anders. Het beschouwt de acties van mosop als een poging om erkenning te krijgen voor de problemen van de be-



Bron: diverse bronnen op internet

strijken deels de eer op van het vertrek van Shell uit het gebied. De olieproductie van Shell in Nigeria daalt vervolgens met ruim 20 procent.⁷

Terechtstelling

In mei 1994 wordt Ken Saro-Wiwa samen met acht andere MOSOP-leiders opgepakt en gevangengezet.⁸ Ze worden door de Nigeriaanse regering anderhalf jaar later, op 31 oktober 1995, ter dood veroordeeld wegens staatsondermijnende activiteiten, het aanzetten tot geweld van jongere leden van MOSOP en de vermeende moord op vier staatsgezinde stamhoofden.⁹ Shell-directeur Herkströter zegt geen actie te kunnen ondernemen om de doodvonnissen te voorkomen. Het ligt niet op Shells weg. Wel maakt Shell meerdere malen aan de Nigeriaanse overheid kenbaar dat ze het uitermate belangrijk vindt dat mensen in een rechtsproces een eerlijke en objectieve behandeling krijgen. Shell weigert op de stoel van de rechter te gaan zitten, zeker wanneer het gaat om de doodstraf.¹⁰ Verder verweert Shell zich door te benadrukken dat ze zich als commercieel bedrijf niet in interne politieke aangelegenheden wil mengen.¹¹ In meerdere landen roepen maatschappelijke organisaties op tot het boycotten van de oliemaatschappij. Zo roept Earthlife Africa in Zuid-Afrika op tot een landelijke consumentenboycot.¹²

Executies

Milieuorganisatie Greenpeace en mensenrechtenorganisatie Amnesty International dringen er begin november 1995 bij de directie van Shell met klem op aan dat het bedrijf het Nigeriaanse bewind onder druk zal zetten om de vonnissen niet ten uitvoer te brengen.^{13,14} Shell doet na dagenlang aanhoudende druk van opinieorganisaties én politiek op 8 november 1995 tóch een beroep op de president van Nigeria en vraagt hem gratie te verlenen aan de negen gevangenen.¹⁵ Het verzoek mag echter niet baten en op 10 november 1995 worden, ondanks hevige protesten van Amnesty International, Pax Christi, internationale groeperingen, VN, regeringen overal ter wereld en Shell zelf, de executies toch uitgevoerd. De publieke verontwaardiging ten opzichte van Nigeria, maar ook ten opzichte van Shell, is groot. Vanaf 31 ok-



Bron: Manchester Earth First!

tober 1995, de dag dat de eerste negen Ogoni's ter dood zijn veroordeeld, tot half december staan de kranten overal ter wereld dagelijks vol met artikelen over de kwestie in Nigeria. Er zijn in de maanden rond de uitvoering van de executie (oktober, november en december 1995) alleen al in de Nederlandse kranten meer dan 350 artikelen gepubliceerd, waarbij in alle artikelen Shell wordt genoemd als betrokkene in de kwestie. Shell trekt zich echter niet terug uit het land. De bevolking van Nigeria zou anders de dupe zijn, zo stelt men. De Nigeriaanse economie draait immers op olie-export.

Nigeria wordt rond 12/13 november 1995 door het Gemenebest geroyeerd als lid en door vrijwel alle westerse landen publiekelijk veroordeeld.¹⁶ Generaal Abacha reageert laconiek. Een internationale boycot van zijn land is het gevolg. In met name Groot-Brittannië, Duitsland en Zuid-Afrika zijn de protesten hevig, ook tegen Shell. In 1996 en 1997 verschuiven de protesten zich van Ken Saro-Wiwa naar de nog gevangen zittende 'Ogoni 20'. Deze groep wacht ogenschijnlijk hetzelfde lot als Ken Saro-Wiwa en de andere acht activisten van MOSOP. The Body Shop zet een wereldwijde actiecampaagne op die uiteindelijk leidt tot de vrijlating van de Ogoni 20 in september 1998. De campagne wint de *Best International Campaign* en *Campaign of the Year Award* tijdens de PR Week Awards in Groot-Brittannië.¹⁷

Aantoonbare indicatoren voor reputatieschade

Afzetmarkt

De afzetmarkt beweegt zich aantoonbaar negatief naar aanleiding van de kwestie rond Shell in Nigeria.

- Het bestuur van de Canadese stadsprovincie Toronto weigert een contract te verlenen aan Shell Canada uit protest tegen de manier waarop het moederbedrijf in Nigeria opereert. Met 17 tegen 15 stemmen besluit de raad een offerte van Shell om voor 1,2 miljoen Canadese dollar (ruim 600.000 euro) benzine te leveren voor overheidsvoertuigen van de hand te wijzen, ook al doet Shell het goedkoopste aanbod. Volgens de raad is Shell verantwoordelijk voor vergaande milieuvervuiling in het Nigeriaanse Ogoniland en heeft het bedrijf onvoldoende druk uitgeoefend op de Nigeriaanse machthebbers om de executie van Ken Saro-Wiwa en acht andere actievoerders die daartegen hadden geprotesteerd, te voorkomen.¹⁸
- Op 14 november 1995 besluit de Wereldbank zich terug te trekken uit een nieuw op te zetten project voor vloeibaar aardgas waaraan ook Shell voor 24 procent deelneemt.¹⁹ De Wereldbank zou ongeveer 325 miljoen euro investeren.

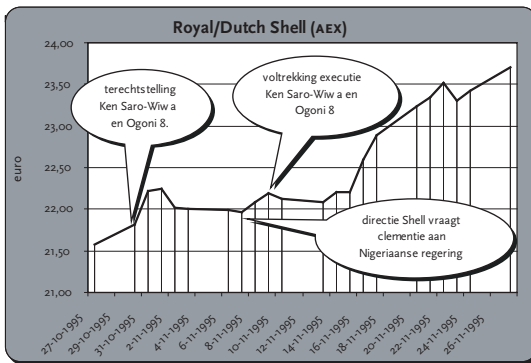
- Academici binnen de Britse Royal Geographical Society zien een verdere subsidiëring van hun organisatie door Shell International niet zitten. Een motie om niet langer de hand op te houden bij Shell krijgt ruime steun: ruim 80 procent stemt tegen Shell.²⁰

Een algehele boycot in Europa blijkt niet van de grond te komen.

Kapitaalmarkt

Om na te gaan of de kapitaalmarkt, in dit geval beleggers, gereageerd hebben op de kwestie omtrent Shell in Nigeria, is gekeken naar het verloop van het aandeel Koninklijke Olie op de Amsterdamse AEX-index in een periode van een maand.

27 okt. 1995 – 27 november 1995 In de aanloop naar de climax van de kwestie, begin november 1995, laat de koers van het aandeel een wisselend beeld zien. De koers blijft tot eind oktober 1995 vrij stabiel. Op de dag van de terechtstelling van Ken Saro-Wiwa en de dag erna stijgt het aandeel in totaal 3 pro-



Figuur 13.1

cent. De AEX-index stijgt gestaag mee. De aanhoudende kritiek in de dagen na de terechtstelling, begin november, krijgt vat op de beurskoers: ze daalt licht, net als de AEX-index. Op de dag dat Shell clementie aanvraagt bij de Nigeriaanse regering lijkt Shell echter bevrijd te zijn van de beschuldiging van medeplichtigheid. De koers stijgt en blijft zelfs in de weken na de voltrekking van de executies van de negen Ogoni (inclusief Ken Saro-Wiwa) veel sneller stijgen dan de AEX-index. Figuur 13.1 laat het koersverloop van het aandeel zien in de periode rond de executie van Ken Saro-Wiwa.

Ook op de beurzen van Frankfurt en New York vertoont de koers van het aandeel Royal/Dutch Shell een opwaarts verloop. Zelfs berichten in december 1995 over vermeende financiering van militairen door Shell worden op de beursvloer lauw ontvangen. Vanaf het moment van terechtstelling tot eind november 1995 neemt de marktwaarde van de oliemaatschappij met bijna 3,9 miljard euro toe. Op de ingetogen nieuwjaarsborrel (vanwege de affaires die

Shell dat jaar te verduren heeft gehad) op 4 januari 1996, kan de directie toosten op een koersstijging van bijna 20 procent sinds de terechtstelling van Ken Saro-Wiwa, tegenover een stijging van bijna 13 procent van de AEX-index. De kwestie-Brent Spar is wat de beurs betreft in elk geval verleden tijd.

Mogelijke verklaringen voor deze ontwikkeling zijn:

- ethische beleggers hebben het Shell-schip reeds in de maanden daarvoor, naar aanleiding van de Brent Spar-affaire, verlaten;
- beleggers zijn het eens met het idee dat Shell niet verantwoordelijk te houden is voor de kwestie in Nigeria;
- Shell heeft naar aanleiding van haar opstelling in de affaire van de Brent Spar een dusdanig *reservoir of goodwill* – en daarmee een robuuste reputatie – opgebouwd, dat zij het voordeel van de twijfel krijgt (zie hoofdstuk 6).

Arbeidsmarkt

Volgens Shell hebben de kwesties Brent Spar en Nigeria op zichzelf niet veel invloed gehad op de aantrekkelijkheid van Shell als werkgever. De kwestie leidt, in combinatie met de economische teruggang in de olie-industrie (lage *crude*-prijzen) van medio naar eind jaren '90, tot een mindere intake van jonge mensen. Bovendien is er melding van gemaakt dat kinderen van Shell-medewerkers overal ter wereld op scholen lastig gevallen zouden worden (Schwartz en Gibb, 1999: 28). Dit heeft wel degelijk tot onrust gezorgd onder Shell-medewerkers.

Zoals reeds in hoofdstuk 12 is aangehaald komt uit de Corporate Image Barometer van *De Telegraaf* (CIB, 1994: 21) en het jaarlijkse imago-onderzoek van *Intermediair* (*Intermediair*, 2002: 30) naar voren, dat Shell ten tijde van de kwesties Brent Spar en Nigeria beduidend minder aantrekkelijk was als werkgever dan daarvoor en dan later. Het bedrijf klautert langzaam maar zeker uit het dal(letje). Shell neemt in 2002 de tweede plaats in van favoriete werkgevers, terwijl ze in 1999 nog op de vierde plaats stond (*Intermediair*, 2002).

Uit eigen onderzoek van Shell komt naar voren dat het aantal mensen dat een ongunstig dan wel gunstig beeld had van Shell respectievelijk daalde en steeg naar aanleiding van de kwestie rond Nigeria.²¹ Reputatieschade is volgens Shell dus uitgebleven bij de kwestie Nigeria.

Aantoonbare indicatoren van disciplineren

Shell heeft meerdere (disciplinerende) initiatieven genomen om de kwestie rond Nigeria te regelen.

- In 1997 scherpt het bedrijf zijn *Statement of General Business Principles*

(SGBP) aan (in hoofdstuk 9 rond Brent Spar is hier reeds op ingegaan). In de code staat bovendien dat Shell zich onthoudt van politieke activiteiten, ook in politiek gevoelige en instabiele landen als Nigeria (Shell, 1998: 38). Onder andere door intense dialogen met Amnesty International, Pax Christi en Greenpeace heeft Shell haar SGBP in maart 1997 aangescherpt. Shell ondersteunt als eerste en vooralsnog enige oliemaatschappij de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (Schwartz en Gibb, 1999: 31). Dit is een direct gevolg van de problemen in Nigeria. Opvallend is de stilte in de media omtrent het aanscherpen van de gedragscode door Shell, en dat terwijl zowel Shell als Amnesty International persberichten verstuurd. Opvallend is ook dat in de nieuwe code de expliciete veronderstelling is verdwenen dat Shell als multinationale onderneming nauwelijks enige invloed kan uitoefenen op de sociale, politieke en economische omgeving. De onderneming zou zich immers niet met politiek inlaten. In de nieuwe code van 1997 erkent Shell dan ook impliciet dat ze toch een zekere politieke, sociale en economische verantwoordelijkheid heeft. Deze aanpassing is het directe gevolg van de kwesties rond de Brent Spar en Nigeria.

- Met name in Nigeria herzielt Shell haar beveiligingsbeleid in het licht van drie documenten van de VN: *UN Basic Principles on the Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officers*, de *UN Code of Conduct for Law Enforcement Officers* en de *UN Pocket Book on Human Rights for the Police*.
- In 1997 wordt een bedrag van 125 miljoen euro besteed aan lokale gemeenschaps- en milieuprojecten in Nigeria;
- Shell neemt het initiatief tot het uitbrengen van een duurzaamheidsverslag: *The Shell Report* (in hoofdstuk 9 is hier reeds melding van gemaakt). De kwestie rond zaken doen in politiek gevoelige regio's staat in het verslag expliciet genoemd.
- Tot 2001 zijn honderden contracten met toeleveranciers en enkele joint ventures beëindigd omdat ze in strijd zijn met Shells *Business Principles*. Ook neemt Shell expliciet stelling tegen corruptie. In de loop van de jaren worden enkele tientallen medewerkers zonder pardon ontslagen nadat zij zich hebben ingelaten met corruptie, bijvoorbeeld in de relatie met lokale regimes.

Uitkomst

Wiens belangen zijn ingewilligd?

Uiteindelijk is Shell ten dele overstag gegaan: het bedrijf vroeg clementie voor Ken Saro-Wiwa en de acht andere activisten. Dat heeft echter niet mogen ba-

ten: de executies werden toch uitgevoerd en Shell zit nog altijd in Nigeria, al is het zo dat het bedrijf sinds de protesten van The Body Shop en MOSOP niet meer actief is in Ogoni-land. Bovendien besteedt Shell nu veel meer geld aan gemeenschapsprojecten in Nigeria dan ooit tevoren. Er loopt nog een grote rechtszaak tegen Shell inzake haar betrokkenheid bij de kwestie. Deze case lijkt vooralsnog onbeslist. Dit blijkt tevens uit reconciliatieprocessen die nog gaande zijn in Ogoni-land.

Issue opgelost?

Het clementieverzoek van Shell bij de Nigeriaanse regering heeft de kwestie niet opgelost. Wel heeft Shell sinds het conflict een aantal initiatieven ont-plooid, maar die hebben een oplossing van de kwestie voor het Ogoni-volk niet dichterbij gebracht. Tot op de dag van vandaag is Shell niet teruggekeerd in Ogoni-land. Wel doet Shell zaken in de Niger-Delta.²²

In 1998 dienen enkele slachtoffers van de kwestie samen met enkele opiniëorganisaties in de Verenigde Staten een officiële klacht in tegen Shell (Werner en Weiss, 2002: 111). Volgens het concern kan met een mogelijk vonnis tegen Shell de deur worden opengezet voor het aanklagen van iedere aan de Amerikaanse beurs genoteerde multinational. Zo lopen meerdere concerns het gevaar gedaagd te worden om verantwoording af te leggen op beschuldigingen die geen relatie hebben met de eigen natie en bovendien niet in strijd zijn met federale rechtspraak en wetgeving.²³ Het hooggerechtshof in New York verwerpt het beroep van Shell echter op 26 maart 2001. De zaak is terug bij de rechter. Hierop besluiten de familieleden van Ken Saro-Wiwa in maart 2001 Shell alsnog in de VS voor de rechter te dagen. Shell wordt, naast de betrokkenheid bij moord en marteling, ook beschuldigd van het rekruteren van lokale politiemensen om aanvallen op dorpen uit te voeren en een opstand te onderdrukken.²⁴ Daarnaast wordt het bedrijf ervan beschuldigd dat zij de Nigeriaanse autoriteiten geholpen zou hebben bij het in elkaar zetten van het bewijsmateriaal tegen onder andere Ken Saro-Wiwa. Er zouden bovendien getuigen zijn omgekocht om verklaringen tegen de activisten af te leggen. Ook zou Shell financiële steun en wapens hebben geleverd aan het Nigeriaanse leger (Schwartz en Gibb, 1999: 27). Deze rechtszaak loopt nog en daarmee bestaat voor het eerst de kans dat een multinationale onderneming ter verantwoording wordt geroepen voor haar aanwezigheid en rol in het sociale, politieke en economische systeem van een repressieve staat. Voor Shell staat naast een paar miljoen dollar schadevergoeding haar waardevolle reputatie op het spel.

In januari 2001 verliezen naar verluidt twintig mensen het leven bij gevechten tussen plaatselijke militieën om de macht over twee Shell-stations (Werner

en Weiss, 2002). In dezelfde periode komt een groot gebied in Nigeria onder 'aardolie' te staan na een explosie van een pijpleiding.²⁵ Shell is in Nigeria dus nog altijd niet uit de morele schijnwerpers verdwenen.

Na de kwestie?

De kwestie rond vervuiling in Nigeria is nog altijd gaande en meerdere groeperingen mengen zich in de discussie.²⁶ Shell geeft toe dat de affaires rond de Brent Spar en Nigeria voor de onderneming *wake-up calls* zijn geweest. Shell is zich ervan bewust dat grote multinationale ondernemingen onder grotere druk staan van maatschappelijke organisaties om hun macht actief in te zetten teneinde schendingen van mensenrechten tegen te gaan. Zonder actieve houding om mens en milieu te beschermen, kan dat leiden tot ernstige reputatieschade (Shell, 1998: 32).




Shell wordt sinds de affaires in 1995 gewaardeerd voor haar maatschappelijk verantwoorde inspanningen en pogingen tot dialoog met de stakeholders. Het bedrijf heeft een aantal noteringen in duurzame indexen als FTSE4Good, DJSGI World en Stoxx Index ofwel *best of sector*.²⁷ Het concern wordt door velen gezien als een van de, zo niet dé, voorloper op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. De dialoog met de omgeving speelt daarbij een grote rol. Het lijkt of Shell de slotgrachten weghaalt (Fennema, 2001).

14 Stikken voor bijna niks?

Landelijke India Werkgroep (LIW)
versus
Adidas-Salomon

Vanaf 1996 is sportartikelenfabrikant Adidas-Salomon negatief in het nieuws vanwege vermeende dwangarbeid, kinderarbeid en slechte arbeidsomstandigheden bij toeleveranciers in haar productielanden. Onder andere de vereniging Landelijke India Werkgroep (LIW), gesteund door de stichting Schone Kleren Kampagne (SKK), voert actie tegen uitbuiting van werknemers in productielanden. Centraal in de kwestie tegen Adidas-Salomon staat het opstellen, naleven en controleren van een gedragscode die arbeidsomstandigheden in de sportartikelen- en kledingindustrie moet bevorderen.

Uitdagingen maatschappelijk interfacemanagement

PUBIEK  PRIVAAT	PROFIT  NON-PROFIT	EFFICIENTIE/ DOELMATIGHEID	 ETHIEK/ DOELGERICHTHEID
<ul style="list-style-type: none"> • Minimumlonen is een zaak van de overheid • Mensenrechten en kinderarbeid idem • Wel/niet invoeren gedragscode • Verificatie: intern of extern (IAO)? • Relatie met Europese Unie 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatie met de FIFA • Relatie met consumenten en vakbonden • Toezicht door non-profitorganisatie of door branche? • Sponsoring van wie? 	<ul style="list-style-type: none"> • Goedkoop produceren: lage lonen, maar wel langere logistieke lijnen • Concurrentiepositie ten opzichte van andere producenten als Nike • Marketing via sponsoring of andere kanalen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Werknemersrechten • Dwang- en kinderarbeid aanpakken • Ketenverantwoordelijkheid • <i>Race to the bottom</i> van productielanden: is dat acceptabel?

Conflict

Sinds 1996 is Adidas meerdere malen negatief in het nieuws gekomen vanwege de productie van onder andere haar voetballen in zogenaamde *sweatshops* in Azië en Centraal-Amerika. Circa negentig procent van de kleding die in Europa over de toonbank gaat, wordt in Azië, Zuid-Amerika, Midden-

Adidas-Salomon AG

Adidas-Salomon AG is een Duitse sportartikelenfabrikant van onder andere de merken Adidas (algemeen, waaronder voetbal), Salomon (wintersport), TaylorMade (golf), Mavic (fiets). Het bedrijf bezit enkele fabrieken in Italië en Frankrijk voor de productie van Salomon skiartikelen. Voor het kleding-, voetballen- en schoenenmerk Adidas maakt de onderneming volledig gebruik van productie buiten Europa door onderaannemers. De onderneming is een van de hoofdsponsors van het EK 2000 (Nederland en België), WK 2002 (Japan en Korea) en de EK 2006 (Duitsland) en Olympische Spelen. Adidas-Salomon AG is onder andere genoteerd aan de Duitse Xetra-DAX-beurs in Frankfurt. De omzet van het concern bedroeg in 2000 5,8 miljard euro (Adidas, 2000).

Amerika of Oost-Europa geproduceerd (Werner en Weiss, 2002; Klein, 2001). Net als concurrent Nike (hoofdstuk 11), is de commotie rond Adidas-Salomon een doorlopende kwestie. Enkele van de hoogtepunten zullen in dit hoofdstuk worden aangehaald.

Het bedrijf komt in november 1996 in opspraak wegens kinderarbeid in fabrieken in Pakistan waar voetballen gestikt worden. Volgens maatschappelijke groeperingen als Oxfam, LIW en de SKK zijn de verdiensten van de werknemers in die landen vrijwel nihil. Oxfam maakt melding van erbarmelijke arbeidsomstandigheden, kinderarbeid en lonen beneden het bestaansminimum in de fabrieken van toeleveranciers van Adidas-Salomon.

In 1998 sluit Adidas een sponsorcontract met voetballer Patrick Kluivert. Door de negatieve publiciteit die in de media rond de voetballer ontstaat – vanwege de vermeende deelname aan een groepsverkrachting – besluit Adidas echter het contract tijdelijk in de koelkast te zetten uit angst voor reputatieschade. Op 2 juli 1998 komt Adidas weer negatief in het nieuws omdat het bedrijf voetballen door gevangenen in China laat produceren, aldus een rapport van de International Textile, Garment and Leather Workers' Federation (ITGLWF). Als gevolg van alle ophef wordt de relatie met de toeleverancier beëindigd.

Vervolgens staat 's werelds op een na grootste sportartikelenproducent in 1999 in de schijnwerpers vanwege de arbeidsomstandigheden, het ontbreken van vakbonden, vermeend gebruik van kinderarbeid, seksuele intimidatie, gedwongen overwerk en onderdrukking van vakbondsrechten in fabrieken in El Salvador. Bij deze laatste aantijgingen heeft Adidas de situatie laten controleren door de non-profitorganisatie Verité.¹ Uit de controle zou naar voren komen dat de eerder beloofde verbeteringen niet zijn doorgevoerd.

FIFA, EK 2000 en WK 2002

De LIW², SKK en andere actiegroepen kiezen het Europees kampioenschap voetbal in 2000 in Nederland en België uit om Adidas-Salomon, en concurrenten als Nike en Reebok, onder druk te zetten de arbeidsomstandigheden in hun productieketen te verbeteren.³ In 1996 heeft de FIFA, de internationale

**Landelijke India Werkgroep (LIW).
Schone Kleren Kampagne (SKK) e.a.**



Landelijke India Werkgroep
India Committee of the Netherlands

De vereniging Landelijke India Werkgroep stelt zich ten doel om vanuit Nederland bij te dragen aan een menswaardiger bestaan voor (kans)armen in India. LIW maakt deel uit van de Schone Kleren Kampagne.

De SKK is een stichting die bestaat uit een coalitie van NGO's en vakbonden die zich inzetten voor betere werkomstandigheden in de internationale kledingindustrie. Zij behartigen de belangen van arbeiders in de kledingindustrie. De SKK roept de kleding- en sportschoenenindustrie op de conventies van de IAO te respecteren, om zich in te zetten voor een leefbaar loon en onafhankelijke monitoring en verificatie van arbeidsomstandigheden. Aan de acties rond het EK Voetbal 2000 en het WK Voetbal 2002, waarbij ook Adidas-Salomon onder vuur lag, hebben onder andere de volgende organisaties meegedaan: Amnesty International, Centra voor Ontwikkelingssamenwerking, ASN Bank, FNV, Hivos, Fair Trade Organisatie, Unicef, Landelijke Vereniging van Wereldwinkels, Novib, Pax Christi, LIW, vvc's, Schone Kleren Kampagne, *Global March Against Child Labour* en de Alternatieve Konsumentenbond (nu Goede Waar & Co.).

voetbalbond, samen met internationale vakbonden een gedragscode opgesteld waaraan alle door de FIFA gelicentieerde producten, zoals voetballen en shirtjes, maar ook duizenden andere consumentenproducten, moeten voldoen. Dit naar aanleiding van een groot aantal berichten over grove schendingen van arbeidersrechten in India en Pakistan. In de FIFA-gedragscode is een aantal minimumnormen van de IAO opgenomen, zoals het recht op fatsoenlijke lonen en een vakbond, het verbod op kinderarbeid en dwangarbeid. De FIFA heeft de met de internationale vakbeweging opgestelde code nooit ondertekend. In plaats daarvan sluit de FIFA nu zelf – aanvankelijk via het bedrijf ISL maar sinds 2001 via haar eigen afdeling FIFA Marketing AG – contracten af met belangrijke sportmerken als Adidas en Nike en met andere voetbal- en sportkledingimporteurs over het gebruik van FIFA-logo en logo's van grote sportevenementen zoals EK 2000 en het WK 2002. In die contracten is ook de gedragscode van de wereldfederatie van sportartikelenfabrikanten (WFSGI) opgenomen over behoorlijke arbeidsomstandigheden, uitbetaling van ten

minste het minimumloon, vakbondsvrijheid, geen dwangarbeid en geen kinderarbeid. De gedragscode die deel uitmaakt van de contracten tussen FIFA en sportartikelfabrikanten worden in India en Pakistan louter op kinderarbeid gecontroleerd, maar niet op het nakomen van andere arbeidsrechten. Volgens rapporten van diverse maatschappelijke organisaties⁴ worden bijvoorbeeld in China, India en Pakistan algemene arbeidsrechten op grote schaal geschonden.

Adidas-Salomon is een van de grootste leveranciers van FIFA-gelicentieerde producten, waaronder de officiële wedstrijdballen. In de praktijk zou blijken

dat het bedrijf de code niet naleeft, onder andere omdat de FIFA nauwelijks controle uitvoert. Zowel in de aanloop naar het EK voetbal 2000 als het WK voetbal 2002, proberen maatschappelijke organisaties om implementatie van de FIFA-gedragscode af te dwingen en te zorgen voor een onafhankelijke controle op de arbeidsomstandigheden. De FIFA zelf, de grote sportmerken als Adidas en Nike en onder meer de KNVB en het organiserend comité van het EK voetbal 2000, worden daarop aangesproken.

Geconfronteerd met de beelden en het bewijs van de dubieuze praktijken in de kledingindustrie, scherpt de WFSGI in maart 2000 haar code aan. In juni 2000 publiceert de LIW vervolgens het rapport *The Dark Side of Football* over kinderarbeid en slechte arbeidsomstandigheden in de voetbalindustrie. In de deelstaat Punjab in India zouden minstens tienduizend kinderen voetballen stikken 'voor bijna niks'. De rol van de FIFA krijgt in het rapport speciale aandacht. Uit het rapport blijkt dat het aannemelijk is dat ook het contract met de FIFA op bijna alle punten wordt geschonden. De LIW stuurt het rapport naar de FIFA, de WFSGI en diverse voetbalimporteurs, waaronder Adidas. Al snel komen de reacties. De FIFA vindt de toon van het rapport 'niet sportief' maar wel veelomvattend en zegt toe een nader onderzoek in te stellen. De FIFA geeft ook aan dat zij begin 2000 een programma is gestart tegen kinderarbeid in de voetbalindustrie. In Pakistan loopt een dergelijk programma al langer. Het rapport van de LIW heeft volgens lokale Indiase groeperingen bijgedragen tot het oprichten van een tiental scholen in India voor de voetbalstikkers

Volgens de LIW geeft Adidas geen reactie op het rapport *The Dark Side of Football* en besluit daarop in juni 2002 een klacht tegen Adidas in te dienen bij het Nederlandse Nationaal Contact punt (ondergebracht bij het ministerie van Economische Zaken) voor de oesorichtlijnen voor multinationale ondernemingen.

Hoorzitting

Op 22 november 2000 wordt door de Engelse europarlementariër Richard Howitt een hoorzitting georganiseerd in het kader van de resolutie *Standard setting by European companies in developing countries: towards a Code of Conduct*, die 13 januari 1999 door het Europees Parlement is aangenomen.



Deze resolutie roept op tot het ontwikkelen van een wettelijke basis voor bindende Europese afspraken die de wereldwijde activiteiten van bedrijven moeten regelen. De resolutie voorziet in een modelgedragscode, een sociaal keurmerk, publieke hoorzittingen en de oprichting van een onafhankelijk Europees controlemechanisme dat moet toezien op de naleving door Europese bedrijven in het buitenland van de standaarden op de terreinen van sociaal en milieubeleid en mensenrechten. Het bedrijf Adidas-Salomon is bij de hoorzitting uitgenodigd omdat een werkneemster uit een van de fabrieken als getuige zal aantreden.⁵ De onderneming gaat niet in op de uitnodiging. Na de hoorzitting herhalen de media de beschuldigingen aan het adres van Adidas. De directie van Adidas is na de beschuldigingen op bezoek geweest bij het Europees Parlement in Brussel voor overleg. De kwestie is hiermee echter niet afgedaan.

Eind mei 2001 vraagt de Global March Against Child Labour (de LIW is een deelnemer en beleidsadviseur van deze organisatie) bij de lancering van haar campagne 'Kick child labour out of the world' in Japan aan de FIFA haar gedragscode dat jaar volledig uit te voeren en daarover te rapporteren. Reacties van de kant van de FIFA blijven echter uit. In november 2001 vraagt de Global March Against Child Labour in een brief aan directeur Carol Bellamy van Unicef de FIFA aan te spreken op het niet naleven van de gedragscode bij het opstellen van sponsorcontracten voor het WK 2002 in Korea en Japan. Onder andere Adidas-Salomon bezit een dergelijk contract. De reden om Unicef aan te spreken is dat de FIFA en Unicef voor en tijdens het WK, dat in juni plaatsvindt, gezamenlijk aandacht vragen voor de rechten van het kind onder het motto 'Say Yes for Children'. De wereldwijde alliantie tussen Unicef en de FIFA gaat op 20 november 2001 van start, de dag voor de rechten van het kind.⁶ Op 21 februari 2002 starten LIW, SKK en de FNV in Nederland, aansluitend bij de campagnes van de Global March en de Europese Clean Clothes Campaign, een e-mailcampagne tegen de FIFA en de grote fabrikanten van sportartikelen, waaronder Adidas en Nike. De FIFA en de fabrikanten zouden nog altijd in gebreke blijven bij het nakomen van haar beloften ten aanzien van arbeidsomstandigheden en kinderarbeid.

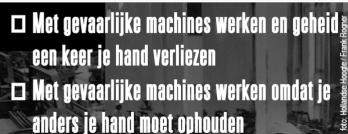
Volgens Adidas-Salomon zijn de aantijgingen overtrokken. Het bedrijf heeft inmiddels een gedragscode opgesteld met een verwijzing naar de richtlijnen van de IAO. Bovendien worden in onder andere Pakistan de fabrieken regelmatig gecontroleerd door onafhankelijke controleurs van diezelfde IAO. Sinds de samenwerking met de IAO heeft de organisatie bijvoorbeeld nooit kinderarbeid geconstateerd in de fabrieken.⁷

Aantoonbare indicatoren van reputatieschade

Afzetmarkt

Er worden in Europa, de standplaats van het moederconcern Adidas-Salomon, meerdere grootscheepse acties opgezet in de kwestie rond *sweatshops* in productielanden. Zo schrijven zich in Nederland in de maanden voor het EK voetbal in 2000 meer dan 6000 consumenten in als Schone Kleren Supporter. Zij ontvangen daarvoor een *Play Fair*-kaart, een folder die het wedstrijdschema bevat, aangevuld met informatie over arbeidsomstandigheden. De LIW organiseert bovendien een actie om faxen te zenden aan het organiserend comité en de FIFA opdat zij een goede gedragscode zullen introduceren. Meer dan 1000 mensen steunen deze actie. In België voetballen 48 teams op het toernooi 'Onrecht scoort slecht'. De finalewedstrijd wordt gespeeld tussen politici, artiesten en atleten. De regionale pers is goed vertegenwoordigd en door dit toernooi raken veel (jonge) mensen betrokken bij de campagne in België. De Vlaamse Schone Kleren Kampagne verzamelt handtekeningen en foto's van 50.000 supporters die om een fatsoenlijk loon voor de arbeid(st)ers in de sportgoederenindustrie vragen. Op de zondagmarkt in Luik voeren verschillende organisaties campagne en nodigen het winkelend publiek uit een kaart te ondertekenen ter ondersteuning van de Schone Kleren Kampagne. Meer dan 1500 mensen ondertekenen de kaart. In Duitsland ondertekenen 35.000 mensen de Rode Kaarten tegen Adidas, die vervolgens onder ruime media-aandacht worden overhandigd aan de Adidas-directie. Ook in Engeland en Spanje zijn deze kaartenacties gehouden. In Oostenrijk organiseert de Schone Kleren Kampagne een marathon in Wenen waar 300 mensen een T-shirt dragen dat werd ontworpen door 'Frauensolidarität' (Solidariteit onder Vrouwen). In Zweden presenteert de Schone Kleren Kampagne zich via een protestkaartenactie bij de verkooppunten sportgoederen zoals Intersport, op scholen en door het verzamelen van voetafdrukken.

De jaarlijkse omzet van het concern Adidas-Salomon wordt echter nauwelijks beïnvloed en stijgt met negen procent in 2000 ten opzichte van 1999, en in het laatste kwartaal van 2000 zelfs met zeventien procent. Van de omzetgroei is zes procent toe te schrijven aan

- 
- Met gevaarlijke machines werken en geheid een keer je hand verliezen
 - Met gevaarlijke machines werken omdat je anders je hand moet ophouden

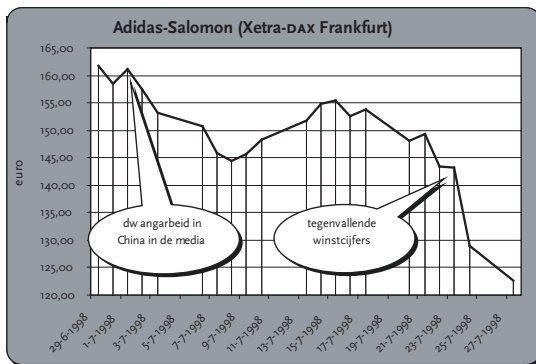
Dit zijn zo de keuzes in de kledingindustrie in sommige lage lonen landen. Kies jij de Schone Kleren Kampagne te helpen om dat te veranderen?

GIRO 3927802. WWW.CLEANCLOTHES.ORG

het merk Adidas. De nettowinst daalt echter met ruim twintig procent. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de hoge marketingkosten rond EK 2000 en de Olympische zomerspelen in Sydney (Adidas-Salomon, 2000). Over het algemeen kan gezegd worden dat het onduidelijk is of de acties invloed hebben gehad op de omzetcijfers. Naar aanleiding van de vele protesten en briefkaarten kan echter geconcludeerd worden dat het aannemelijk is dat Adidas reputatieschade heeft opgelopen op haar afzetmarkt.

Kapitaalmarkt

Voor het registreren van reacties van de kapitaalmarkt is een gebeurtenis geselecteerd waarin Adidas wordt beschuldigd van onverantwoord gedrag. Het concern wordt in juli 1998 in verband gebracht met dwangarbeid bij de productie van voetballen in een gevangenis in China. Er is gekeken naar de reactie op de beurs in Frankfurt (Xetra-DAX).



Figuur 14.1

26 juni 1998 – 27 juli 1998

Rond 2 juli 1998 verschijnen berichten in de media dat voetballen van Adidas mogelijk door gedetineerden uit Chinese gevangenissen worden gemaakt, tegen de afspraken tussen Adidas en haar leverancier in. Op 3 juli 1998 ontbond Adidas het contract met de toeleverancier, met als reden dat

de onderneming misleid is door de toeleverancier. De koers zakt in snel tempo. De beurskoers verliest op de dag van bekendmaking op 2 juli 2 procent en enkele procenten in de dagen daarna. Koopadviezen in de kranten van onder andere Goldman Sachs en Commerzbank AG tussen 9 en 15 juli keren het dalende tij van de koers van het aandeel Adidas. De koers laat dan weer een stijgende lijn zien. Als op 24 juli 1998 echter tegenvallende winstcijfers van het bedrijfs onderdeel Salomon worden bekendgemaakt, daalt de koers met ruim 15 procent in twee dagen. Het beurskoersniveau van 1 juli 1998 is tot op de dag van vandaag niet meer gehaald. Figuur 14.1 toont het koersverloop.

Arbeidsmarkt

Er zijn geen gegevens verkregen ten aanzien van de consequenties voor Adidas-Salomon op de arbeidsmarkt naar aanleiding van deze kwestie.

Aantoonbare indicatoren van disciplineren

De houding die Adidas-Salomon uiteindelijk aanneemt, is te typeren als *bridging*, terwijl het bedrijf in het begin de boot probeerde af te houden. Adidas-Salomon heeft meerdere (disciplinerende) initiatieven genomen om de kwestie te regelen. Er zijn in de loop der jaren verscheidene maatregelen genomen om betere arbeidsomstandigheden te garanderen.

- Adidas-Salomon heeft naar aanleiding van de aanhoudende kritiek een gedragscode opgesteld, de Standards of Engagement (soE). Het doel van de code is onder andere de bevordering van goede werkomstandigheden, eerlijke voorwaarden en veiligheid in fabrieken van toeleveranciers. Alle toeleveranciers dienen de code te ondertekenen. De soE stelt bovendien dat toeleveranciers de richtlijnen van de IAO moeten naleven. De soE van Adidas-Salomon wordt extern en onafhankelijk gecontroleerd onder meer door Verité en de Fair Labour Association.
- Het concern heeft een team van dertig personen aangesteld die naleving van de soE controleren.
- Het contract met de Chinese toeleverancier werd opgezegd na de ontdekking van dwangarbeid.
- Het aantal goedgekeurde toeleverende fabrieken in Pakistan is teruggebracht tot vier omwille van committering aan Adidas-Salomon's soE;⁸
- Het bedrijf ondersteunt een lokaal onderwijsproject in Pakistan in samenwerking met Save the Children UK.
- Naast de invoering van een code heeft Adidas-Salomon in 2000 een sociaal- en milieujarverslag uitgebracht. Het bedrijf nodigt ook de stakeholders, waaronder de LIW en de SKK, uit om mee te praten over de jaarlijkse maatschappelijke rapportage. Adidas, dat aanvankelijk niet reageerde op een kritische publicatie, is nu bereid een gesprek met de LIW aan te gaan

Uitkomst

Wiens belangen zijn ingewilligd?

De belangen van de LIW en SKK, en daarmee van de arbeiders in productielanden, zijn ten dele ingewilligd. Ondernemingen in de kledingindustrie besteden momenteel veel aandacht aan de arbeidsomstandigheden in de fabrieken van hun toeleveranciers.

Issue opgelost?

De kwestie rond de arbeidsomstandigheden in de kledingindustrie is niet opgelost. Adidas-Salomon zal door de organisaties continu in de gaten gehouden worden op naleving van de code. Er staan reeds nieuwe acties op de agenda tegen Adidas (en ook Nike). Adidas heeft in de contracten met de FIFA de code ondertekend maar leeft deze volgens NGO's niet volledig na. Valse beloften maken kwetsbaar.

Na de kwestie

Ondanks aanhoudende kritiek heeft Adidas-Salomon inmiddels enkele duurzame sporen nagelaten op de kapitaalmarkt. Zo is het aandeel Adidas-Salomon in oktober 2000 opgenomen in de DJSI World en DJ Stoxx Sustainability Index van de Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI). Dow Jones (DJ) heeft de financiële, sociale en ecologische prestaties van Adidas-Salomon doorgeïllustreerd en geconcludeerd dat de onderneming op het gebied van mvo een leidende rol speelt in de textielindustrie.⁹ DJ heeft voornamelijk de vooruitgang op het gebied van arbeidsomstandigheden in fabrieken geprezen en de naleving van haar gedragscode, de SOE. DJ geeft overigens toe dat er zeker nog verbeteringen mogelijk zijn. Op 4 september 2001 is de positie van Adidas-Salomon in de DJSGI verlengd. Dit mede door de publicatie van een sociaal en milieujaarverslag begin 2001 met daarin de prestaties en ontwikkelingen ten aanzien van sociale en milieukwesties (waaronder eco-efficiency). Adidas-Salomon is bovendien in juli 2001 opgenomen in FTSE4Good Europe-index.¹⁰




15

No X-soja

Greenpeace
versus
Cargill

Sinds 1996 wordt Cargill, de grootste toeleverancier van agrarische grondstoffen, aangesproken op de kwestie van genetisch gemodificeerde grondstoffen/organismen (GMO). Wetgeving ontbreekt op dit terrein en dus speelt Greenpeace de kwestie via Cargill. Greenpeace is een van de NGO's die de degenen kruist met Cargill over het ongescheiden invoeren van genetisch gemodificeerde sojabonen en het ongevraagd opdringen van GMO aan consumenten.

Uitdagingen maatschappelijk interfacemanagement

PUBLIEK  PRIVAAT	PROFIT  NON-PROFIT	EFFICIENTIE/ DOELMATIGHEID	 ETHIEK/ DOELGERICHTHEID
<ul style="list-style-type: none"> Zowel de VS als de EU kenden geen wetgeving tegen gebruik van GMO-soja Etikettering is niet nodig volgens de overheid Soja een gevoelig product in handelsbetrekkingen tussen VS en EU Relatie met lokale overheid en rechtspraak 	<ul style="list-style-type: none"> Wel of geen GMO-etikettering Hoe om te gaan met snelle omslag van stemming bij consumenten (ook als men niet b2c levert) Soja als (strategische) input van zeer veel voedselproducten is niet als elk ander product 	<ul style="list-style-type: none"> GMO verhoogt efficiëntie van productie Scheiden van GMO-vrije producten is ondoenlijk, concurrentie (in de VS) kiest hetzelfde technologiepad Relatie met afnemer 	<ul style="list-style-type: none"> Is GMO 'Frankenstein-voedsel'? GMO-gewassen vergen minder pesticiden GMO ter verbetering van wereldvoedselsituatie? Ingrediënten op het etiket?

Conflict

Op 23 november 1996 krijgt het schip Pawnee voor de sluis van IJmuiden gezelschap van het actieschip Sirius van Greenpeace. Greenpeace wil een ludieke demonstratie op touw zetten in de actie tegen genetisch gemodificeerde organismen (GMO). Greenpeace hanteert daarbij hetzelfde motto als bij de ac-

Cargill

Cargill is het grootste familiebedrijf ter wereld en opgericht in 1865 in het Amerikaanse Iowa. De onderneming houdt zich bezig met handel, op- en overslag, transport en industriële verwerking van voornamelijk agrarische grondstoffen voor de veevoeder- en levensmiddelenindustrie. Het is een van de grootste multinationale ondernemingen die zich richt op de agrarische markt. Cargill is actief in de productie en marketing van glucosestroop, zetmeel, cacao, plantaardige oliën, vruchtensappen, mout en geharde vetten. Wereldwijd werken er circa 97.000 mensen bij Cargill verspreid over zestig landen en duizend vestigingen. De omzet in 2002 bedroeg ruim 50 miljard dollar. In Nederland bezit Cargill twaalf vestigingen. Cargill levert als *business-to-business*-onderneming grondstoffen aan onder meer Unilever. Soja is een van de grondstoffen die in duizenden etenswaren verwerkt wordt zoals sauzen, boter, soepen, kant-en-klaar-maaltijden en mayonaise. In de jaren tachtig hebben de VS en Europa een heftig conflict over de handel van deze strategische voedingsinput. Bij de aankoop van soja maakt Cargill gebruik van 'gemengde' producten, inclusief de gemodificeerde varianten, van toeleveranciers uit de VS.

ties tegen de walvisvaart: 'niet slaan, maar in de weg staan om aandacht te trekken'. De Pawnee, geladen met 60.000 ton sojabonen bestemd voor Cargill, wordt op reis naar de haven van Amsterdam vanaf enkele zodiacs beschilderd met de slogan: 'No X-soja'. Vervolgens meert het Greenpeace-actieschip in de haven af op de plek waar de Pawnee moet komen te liggen om te lossen. Op het hoofdkantoor van Cargill wordt direct een crisisteam geformeerd. Na overleg met politie, vertegenwoordigers van B&W van Amsterdam en de havenmeester, verzoekt de politie Greenpeace om te vertrekken. De actievoerders weigeren en stellen de eis dat Cargill een verklaring afgeeft dat het 'gewone' en 'gemodificeerde' bonen gescheiden zal invoeren. Cargill kan niet aan die eis voldoen, waarna Greenpeace in haar weigering volhardt. De kapitein van de Sirius wordt gearresteerd en het actieschip weggesleept, waarna de Pawnee kan afmeren en lossen.¹ Twee weken eerder heeft Greenpeace al soortgelijke acties

gevoerd in de havens van Antwerpen, Hamburg, Mississippi (VS) en Brest (Frankrijk).^{2,3,4} De acties richten zich niet alleen tegen Cargill, maar ook tegen andere verschepers en verwerkers van sojabonen. In Antwerpen besluit de rechter Greenpeace een demonstratieverbod op te leggen op straffe van een boete van een miljoen frank,^{5,6} en wordt het actieschip Sirius tijdelijk aan de ketting gelegd. Na 'vrijlating' zet men koers richting IJmuiden om eind november 1996 de publieke en politieke discussie rond GMO in Nederland op gang te helpen.⁷ Soortgelijke acties herhalen zich in december 1999 en 2000.^{8,9}

Cargill ondersteunt verantwoord gebruik van biotechnologie in de voedselproductie, omdat dit een belangrijk instrument kan zijn in de verbetering van de wereldvoedselsituatie. Cargill heeft voor haar GMO-sojabonen nauwe banden met zadenproducent Monsanto. In de zomer van 1996 is de eerste oogst GMO-maïs en -soja van de akkers in de VS gekomen. Ongeveer vijftig pro-

Greenpeace

GREENPEACE

Stichting Greenpeace zet zich in voor de bescherming van het milieu. Greenpeace werkt vanuit het voorzorgsprincipe: geef milieu en de gezondheid van de mens het voordeel van de twijfel. Greenpeace mengt zich actief in de hedendaagse discussie rond genetisch gemodificeerde organismen (GMO). In het vervolg zal voor deze term de Engelstalige afkorting GMO gebruikt worden. Greenpeace pleit bij de overheid voor strikte wetgeving. Tegen Cargill strijdt Greenpeace voornamelijk tegen de gemanipuleerde sojabonen die Cargill benut in het productieproces ten behoeve van voedingsmiddelen en veevoer. De consument moet haar keuzevrijheid behouden om gentech-producten te kunnen ontwijken door eerlijke en open informatie. In haar strijd tegen GMO – en Cargill – wordt Greenpeace onder andere bijgestaan door stichting Natuur en Milieu, Milieudefensie en de Alternatieve Konsumentenbond (AKB, nu Goede Waar & Co.).

cent van de soja is daar inmiddels genetisch gemodificeerd, maar er zijn zogenaamde kennis- en wetenschapshiaten wat betreft de effecten op korte en lange termijn voor milieu en gezondheid. De gevolgen kunnen onherroepelijk zijn en de consequenties voor de gezondheid van de mens zijn volgens Greenpeace onduidelijk en onvoorspelbaar. Door bestuiving kunnen nabijgelegen akkers of wilde gewassen gentech ‘vervuild’ raken. Door het vermengen van gemodificeerde en niet-gemodificeerde sojabonen in het veevoer krijgt de consument ongevraagd gentech-producten binnen. Bovendien wordt gevreesd voor allergieën, nieuwe soorten onkruid, verstoring van ecologisch evenwicht en achteruitgang van de biodiversiteit.¹⁰ Greenpeace en andere maatschappelijke groeperingen eisen geen verdere verspreiding van GMO in het milieu. Greenpeace pleit voor openheid van zaken aangaande GMO in voe-

dingsproducten en ondersteunt het GMO-vrije keurmerk EKO. Bovendien eist zij van de overheid dat GMO-producten uit de winkels verdwijnen zolang niet duidelijk is wat de effecten voor mens en milieu zijn. In het kader van de informatievoorziening zijn een folder en een internetsite gemaakt met een rode lijst van ‘twijfelachtige’ producten. Zolang er geen duidelijkheid is, zal Greenpeace altijd tegen GMO-bedrijven zijn. In Amerika wordt echter meer getolereerd dan in Europa. Consumenten in Europa zijn sceptischer, zoals onder andere Monsanto, Novartis en Aventis hebben ondervonden.

Volledige etikettering onmogelijk

Volgens het Productschap Margarine, Oliën en Vetten is het volledig etiketteren van alle ingrediënten in de praktijk onmogelijk omdat de klassieke en de transgene soja gemengd worden aangeleverd. Op de wereldmarkt is nog wel onge-manipuleerde soja te krijgen, bijvoorbeeld uit Argentinië, Brazilië en Canada, maar de helft van de wereldproductie komt uit de VS, waar biotech-soja en gewone soja gemengd worden aangeleverd. Volgens Cargill zou er een tekort op

de wereldmarkt ontstaan wanneer niet meer via de VS wordt ingekocht. De overheid ontkomt niet aan deelname aan het debat rond gmo, overheden in de VS en Japan staan productie van gmo-sojabonen toe en ook de EU staat import van bepaalde soorten toe. Het Nederlandse ministerie van vws heeft, tegen de zin van Greenpeace, toestemming gegeven voor de verwerking van gmo-sojabonen. Cargill handelt dus volgens de regelgeving van het ministerie. Etikettering kan, aldus het ministerie, achterwege blijven. Controle is namelijk onmogelijk. De Consumentenbond steunt het ministerie van vws en de voedingsmiddelenindustrie, en noemt de nieuwe soja veilig voor de consument. Ook is de Consumentenbond het eens met de stelling van sojaolieverwerkers als Unilever en Nestlé, dat het zinloos is op het etiket van een pot mayonaise of pindakaas te vermelden dat het product biotech-sojaolie bevat.¹¹

In Nederlandse winkels liggen levensmiddelen waarin genetisch veranderde maïs of soja kan zijn verwerkt. Dit is in overeenstemming met richtlijn 90/220/EEG van de EU waarin staat dat gemodificeerde maïs en soja wel toegelaten mogen worden.¹² Er bestaat in Nederland etiketteringswetgeving die zegt dat de verpakking van producten moet vermelden of er genetisch gemanipuleerde ingrediënten in zitten,¹³ maar deze wetgeving geldt niet voor alle ingrediënten. Voor producten met sojaeiwitten is etikettering sinds 1 april 1997 verplicht, maar producten waarin sojaolie is verwerkt hoeven nog niet verplicht op het etiket te worden vermeld.¹⁴ In de toekomst gaat dit wellicht wel gebeuren.¹⁵ Met name de Europese Commissie houdt zich hier uitvoerig mee bezig, mede door een toename van voedselaffaires, zoals de gekke-koeienziekte (bse), de varkenspest, de mond- en klauwzeercrisis, kippen en zalmen met dioxine. Voor producten afkomstig van dieren die zijn gevoerd met genetische gemodificeerd veevoer geldt geen etiketteringsplicht. Een wetsvoorstel van de Europese Commissie hiertoe zal in het Europees Parlement worden behandeld, maar de afloop en de gevolgen van dat debat zijn moeilijk in te schatten. Volgens een enquête van Intomart, in opdracht van Greenpeace, zou 62 procent van de Nederlanders geen producten meer kopen die gmo bevatten als zij deze informatie tot hun beschikking zouden krijgen.¹⁶

Om de discussie rond gmo aan te zwengelen en niet te wachten op de trage handelwijze van de overheid, is Cargill een mooi doelwit voor Greenpeace: het is de grootste multinationale onderneming op de agrarische markt, de grootste graanhandelaar, de grootste verwerker van landbouwproducten, de belangrijkste producent van voedingsoliën, een van de grootste fabrikanten van cacao, veevoer, maïsproducten, vruchtensappen, vlees en zout. Ook andere grote landbouwleveranciers, zoals Aventis, Novartis en Monsanto, zijn

het doelwit van milieugroeperingen. Het conflict wordt verder via grootafnemer Unilever gespeeld. Dit bedrijf is een van de belangrijkste afnemers van sojabonen van Cargill en daardoor ook actief betrokken bij de discussie rond GMO. Unilever is van mening dat modificatie van landbouwproducten uiteindelijk een oplossing kan zijn voor het bestrijden van ziektes bij planten en voor de voedselproblemen in de wereld (Groesbeek, 2001: 82). Ook Unilever deelt, net als Cargill, het standpunt van veel overheden en bedrijven dat biotechnologie een belangrijke en uitdagende rol te vervullen heeft op het gebied van technologische innovatie. Tegelijkertijd erkent Unilever dat de publieke opinie over biotechnologie en wat het de mens te bieden heeft, zich nog steeds aan het ontwikkelen is en dat de discussie en maatschappelijke acceptatie zich in verschillende stadia bevinden in de landen waar Unilever haar producten op de markt brengt.¹⁷ Unilever ondervindt volgens Greenpeace flink hinder van de protestacties tegen bedrijven zoals Cargill, hetgeen ook deels de bewuste strategie van de milieuorganisatie is. Unilever heeft immers veel macht en staat bovendien dicht bij de consument als *business-to-consumer*-onderneming. Cargill blijft als *business-to-business*-onderneming meer achter de schermen, slechts een enkeling kent Cargill.

Aantoonbare indicatoren van reputatieschade

Afzetmarkt

De omzetcijfers van Cargill laten tussen 1997 en 2001 een negatieve ontwikkeling zien met een daling van de omzet met 10 procent in vier jaar en een daling van de nettowinst met 50 procent. Men mag aannemen dat de discussie rond GMO de afzet van Cargill heeft beïnvloed nu de vraag naar GMO door de consument achterblijft bij de verwachtingen van het Amerikaanse concern. Het gaat hier echter niet zozeer om reputatieschade van de onderneming zelf, maar om reputatieschade van het onderwerp GMO. Cargill heeft ondervonden dat GMO in Europa erg moeilijk voet aan de grond krijgt, in tegenstelling tot de VS. Bedrijven als Monsanto en Aventis ervaren hetzelfde. Het publieke debat in Europa is vooralsnog vele malen heftiger en negatiever dan in de VS. Vernietigde proefvelden met GMO-producten spreken duidelijke taal. De Europese burger huivert en spreekt liever van genetisch gemanipuleerd voedsel. Als Prins Charles vervolgens over 'Frankensteinvoedsel' spreekt, slaat de stemming helemaal om, het eerste in Engeland, dat door de Amerikaanse producenten tot dan als het meest GMO-vriendelijke land werd beschouwd. Als de grote supermarktketens in Engeland vervolgens consumenten beloven geen Frankensteinvoedsel te verkopen is het pleit in Europa beslecht.

Kapitaalmarkt

Cargill zelf heeft aangegeven dat er geen investeerders of aandeelhouders hun vertrouwen in het bedrijf hebben opgezegd. Daarnaast is Cargill een familie-onderneming zonder notering aan de beurs, hetgeen het bedrijf minder kwetsbaar maakt voor de stemming bij aandeelhouders of symbolische acties tijdens aandeelhoudersvergaderingen (zoals wel is gebeurd bij Unilever of de *retailers* die de producten verwerken of verkopen).

Arbeidsmarkt

Er zijn naar aanleiding van het conflict met Greenpeace en het debat rond GMO geen reacties geconstateerd op de arbeidsmarkt. Cargill is als werkgever niet minder aantrekkelijk geworden en er zijn niet minder sollicitaties binnengekomen door de commotie rond GMO.

Er zijn bij dit issue nauwelijks aantoonbare indicaties van reputatieschade gevonden die specifiek te herleiden zijn tot Cargill. Voor de branche als geheel ligt dat anders.

Aantoonbare indicatoren van disciplineren

Cargill heeft aangegeven niet in discussie te gaan met Greenpeace Nederland over GMO; deze houding is te typeren als *buffering*. Cargill blijft sojabonen ongescheiden aanleveren. Volgens Cargill heeft Greenpeace een conflict met de overheid, maar vecht dat uit over de rug van de ondernemingen – in dit geval onder meer Cargill.

De interne gedragscode van het concern (*Cargill Business Conduct Guidelines*) gaat niet specifiek in op het onderwerp genetische modificatie; de code benadrukt dat men in elk land afzonderlijk, dus ook in Nederland, zich aan de wet conformeert. In additionele richtlijnen wordt overigens wel gesteld dat werknemers zich op het terrein van antitrust en milieubescherming niet alleen moeten richten op de letter, maar ook op de intentie van de wet. Daarnaast moeten alle medewerkers zich ook nadrukkelijk conformeren aan het centrale beleid van Cargill. In een toespraak in China in september 1999, betoont voorzitter Ernest Micek zich een expliciet aanhanger van de *Caux Round Table Principles for Business*.¹⁸ Interessant is dat bij deze principes het voorkómen van escalaties naar aanleiding van spanningen in de internationale handel centraal staat. Cargill is vóór vrijhandel en steunt het regime van de Wereld Handelsorganisatie (WTO) en de bescherming van intellectueel eigendom (WIPO). Het aanhalen van deze principes is des te interessanter omdat Cargill juist hier tegen problemen opliep in het conflict met Greenpeace. Micek benadrukt het belang van lagere kosten voor de voedselproductie, hetgeen uiteindelijk goedkoper voedsel mo-

gelijk zal maken, wat de welvaart in (ontwikkelings)landen weer zal doen toenemen. Cargill blijft dus bij haar visie op gmo en voedselproductie.

Uitkomst

Wiens belangen zijn ingewilligd?

De belangen van Cargill zijn het meest ingewilligd. De acties van Greenpeace zijn meerdere malen verboden en beboet. Cargill blijft handelen in gmo-producten zolang de overheid dit niet verbiedt. De acties van onder andere Greenpeace hebben er overigens wel toe bijgedragen dat de discussie rond gmo in Europa is losgekomen en toeleveranciers als Cargill te kampen hebben met sterk afnemende vraag. Greenpeace zelf vindt de acties redelijk geslaagd vanwege de aandacht die gegeneerd is voor gmo.

Issue opgelost?

De kwestie rond gmo is slechts ten dele met wetgeving opgelost. Deze wetgeving geldt niet voor alle gmo-producten. Het debat over verplichte etikettering gaat nog steeds door. Greenpeace zal blijven strijden tegen gmo. In deze case is disciplineren niet bewerkstelligd, maar Cargill ondervindt wel hinder van sterk verminderde vraag vanuit de markt voor gmo. Zo wordt een levering van genetisch gemodificeerd voedsel van Amerikaanse hulporganisaties aan hongerslijdende landen in Zuidelijk Afrika door deze landen afgewezen. De landen werden in hun weigering gesteund door internationale organisaties als de World Conservation Union (IUCN) en de Europese Unie.¹⁹

Na de kwestie

Een verantwoorde ontwikkeling van gmo was en is volgens Cargill van groot belang voor de wereldvoedselsituatie. Cargill heeft altijd op het standpunt gestaan dat bij de ontwikkeling van gmo's moet worden voldaan aan de strengste zorgvuldigheidseisen. Biotechnologie zal de operaties van Cargill altijd beïnvloeden.²⁰ Cargill blijft vasthouden aan de technologische mogelijkheden van genetische modificatie, ondanks het controversiële karakter van ervan. De voornaamste reden is dat men niet wil achterblijven bij (Amerikaanse) concurrenten. Cargill wil en moet mee blijven doen, uiteraard mits afnemers hiermee instemmen. Het bedrijf volhardt in de stelling dat het conflict rond gmo in principe tussen ngo's en overheden speelt en niet tussen ngo's en ondernemingen.



16

Verontruste adoptieouders

VVFP en Werkgroep Gendt
versus
 Foster Parents Plan

Foster Parents Plan (FPP, nu Plan Nederland) is meerdere malen negatief in het nieuws gekomen vanwege vermeende schendingen van beloftes en het misleiden van donateurs en leden. De Vereniging Verontruste Foster Parents (VVFP), de stichting Werkgroep Gendt en de stichting Proceskosten Misbruikte Kinderen Foster Parents Plan binden de publicitaire strijd aan met FPP. Ze beschuldigen FPP er onder andere van dat het gedoneerde geld niet bij de kinderen terecht komt en er met de correspondentie gesjoemeld wordt. De kritiek op FPP concentreert zich voornamelijk op twee voormalige projecten: in de krottenwijk Cité Soleil in de Haïtiaanse hoofdstad Port-au-Prince en in een wijk in Barranquilla in Colombia. De VVFP richt zich minder op deze kwesties maar meer op klachten van Foster Parents.

Uitdagingen maatschappelijk interfacemanagement

PUBIEK  PRIVAAT	PROFIT  NON-PROFIT	EFFICIENTIE/ DOELMATIGHEID	 ETHIEK/ DOELGERICHTHEID
<ul style="list-style-type: none"> • Foster-kind als individu of als lid van een gemeenschap benaderen • Relatie met ontwikkelings-samenwerking • Controle op keurmerk 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatie met andere medefinancierings-organisaties • Relatie met sociale werkers in het veld en in Nederland • Relatie met donateurs en hun vertegenwoordigers 	<ul style="list-style-type: none"> • Een efficiënte organisatie vergt vaste medewerkers en een goed betaalde interimmanager of directeur • Relatie met de internationale 'moeder'-organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Blijvende verbetering in leefomstandigheden van kansarme kinderen • Transparantie • Geen geld aan strijdstok laten hangen • Uitvoering van project is belangrijker dan efficiëntie

Conflict

Foster Parents Plan komt vanaf 1997 meerdere malen negatief in het nieuws vanwege vermeende schendingen van beloftes over het besteden van donaties ten behoeve van Foster Parents-kinderen. FPP streeft naar blijvende verbete-

Foster Parents Plan Nederland (FPP)

Het Foster Parents Plan (FPP) ontstond vanuit Plan International, een organisatie die in 1937 werd opgericht als 'Foster Parents Plan for Children in Spain' met het doel kinderen te steunen wier leven werd verstoord door de Spaanse burgeroorlog. Enkele jaren later werd de missie uitgebreid naar alle Europese landen die te maken hadden met oorlogsgeweld. De naam Plan International moest aangeven dat duurzame hulp geboden zou worden aan kinderen waar ook ter wereld onder welke omstandigheid ook. Momenteel is de organisatie een van de grootste kindgerichte ontwikkelingsorganisaties ter wereld en wordt hulp geboden aan meer dan een miljoen Foster-kinderen in 45 landen. Foster Parents Plan Nederland is een van de nationale 'vestigingen' van Plan International en heeft in 2002 ongeveer 270.000 donateurs die 90 miljoen euro per jaar opbrengen. Het is daarmee de grootste fondsenwerver van het land. Daarnaast in FPP sinds januari 2000 naast Novib, Hivos, ICCO en Cordaid officieel opgenomen in het Medefinancieringsprogramma van de overheid (MFO), als eerste niet-traditionele MFO. Hierdoor ontvangt FPP tot en met 2002 ruim 38 miljoen euro van het ministerie van Ontwikkelingssamenwerking. Het internationale hoofdkantoor in Londen coördineert de programma's. Het kantoor in Londen zorgt ook voor de controle op de uitgaven. Sinds 1998 draagt FPP het CBF-keurmerk voor fondsenwervende organisaties. Onlangs is de naam Foster Parents Plan Nederland gewijzigd in Plan Nederland.



ringen in het leven van kinderen in ontwikkelingslanden door kansarme kinderen, hun familie en hun gemeenschap in staat te stellen in hun basisbehoeften te voorzien en hun mogelijkheden te vergroten om te participeren in en te profiteren van hun samenleving. Het 'adopter' van een kind kost ongeveer 245 euro per jaar. De werkwijze van FPP is in de loop der tijd aangepast, en sinds 1984 gaan de bijdragen niet meer als directe donaties naar de kinderen, maar worden ze besteed aan projecten in de directe omgeving van de kinderen. De organisatie doet dus geen rechtstreekse donaties meer aan families, enkele uitzonderingen (bijvoorbeeld acute medische hulp, betalen van schoolgeld voor de allerarmste families) daargelaten. De projecten worden in samenwerking met de kinderen, de families, de plaatselijke autoriteiten en andere hulporganisaties geformuleerd.

Sinds medio jaren '90 beschuldigen Stichting Proceskostenfonds Misbruikte Kinderen Foster Parents Plan, de Werkgroep Gendt en de Vereniging Verontruste Foster Parents (VVFPP) FPP ervan dat slechts een fractie van het gedoneerde geld terecht komt bij de doelgroep.^{1,2} De kritiek concentreert zich voornamelijk op twee voormalige projecten in de krottenwijk Cité Soleil in de Haïtiaanse hoofdstad Port-au-Prince en

in een wijk in Barranquilla in Colombia. Kinderen die daar wonen, zouden niets ontvangen van het geld dat uit Nederland komt, wat volgens de werkwijze van FPP ook niet de bedoeling is, en er zouden te weinig voorzieningen van de grond komen. Bovendien zou FPP veelvuldig sjoemelen met de correspondentie tussen Foster Parents en hun Foster Parent-kinderen. De gemeen-

Vereniging Verontruste Foster Parents (VVFP) e.a.

In 1984 ontstaat het 'Comité Verontruste Pleegouders Foster Parents' onder voorzitterschap van mevrouw mr. H. Diekema. Het comité, dat het uitgavenpatroon bij het Foster Parents Plan ter discussie stelt en het gedrag van de medewerkers laakt, ontvangt een groot aantal klachten van pleeg- en ex-pleegouders. Op 21 december 1997 toont het programma *Tijdsein* van de EO een onthutsend beeld van de situatie van een aantal Foster-kinderen. In veel gevallen zouden die kinderen en hun omgeving niet profiteren van de donateurs gelden die de adoptieouders geschonken hebben. De uitzending wordt gevolgd door een stroom van negatieve publiciteit in landelijke en regionale dagbladen. Een groep Fosterouders richt vervolgens een werkgroep op die op 6 oktober 1998 de Vereniging van Verontruste Foster Parents (VVFP) formeert. De vereniging komt op voor de rechten die het pleegkind en zijn omgeving hebben op de gift van de donateur. Verder spelen de stichting Werkgroep Gendt en de stichting Proceskostenfonds Misbruikte Kinderen Foster Parents Plan een actieve rol in de aantijgingen jegens FPP.

schapsprojecten zouden door FPP slecht worden uitgevoerd. Ook zou er te veel geld aan de strijkstok blijven hangen. Kortom, FPP zou haar beloftes niet waarmaken en niet efficiënt werken.³

In een uitzending van het VARA-programma *Zembla* van 14 september 2000 wordt de situatie van FPP in Haïti en Colombia nader toegelicht. Na een bezoek aan de sloppenwijken van Cité Soleil meende advocaat Tomlow iets substantieels te hebben vastgesteld om bij de organisatie te klagen. Peter van den Berg, lid van de Werkgroep Gendt, is reeds twintig jaar actief als hulpverlener op Haïti en maakt melding van een zelfde aantijging. Volgens hem zijn de mensen in het gebied hun verplichting richting FPP wel nagekomen, maar andersom niet. De beloofde hulp zou niet zijn aangekomen. De *community volunteers* die door FPP zijn aangesteld zouden twee jaar eerder zijn vertrokken naar de VS met een illegaal verkregen visum, hun zakken gevuld en vol-

ledig verrijkt. De twee vrijwilligers zijn overigens opgepakt wegens illegale praktijken, die niets met Plan te maken hebben. Het project Cité Soleil was reeds gestopt voor de aantijgingen van advocaat Tomlow vanwege excessief geweld in de wijk. Verder is FPP nog altijd actief in Haïti.

Het project in Barranquilla in Colombia is inmiddels gestopt wegens het behalen van de ontwikkelingsdoelstellingen: de lokale bevolking en overheid hebben zich aan voortzetting gecommitteerd, mensen hebben voldoende geleerd en voldoende hulpmiddelen gekregen en ontwikkeld om zichzelf te redden. Een *positive fase-out*, in de terminologie van FPP en de expliciete doelstelling voor alle programmagebieden: het overbodig maken van organisaties zoals Plan. FPP werkt nog wel in de buitenwijken van Barranquilla.

Eind september 2000 bereikt de onrust haar hoogtepunt: advocaat mr. J. Wilgers, oprichter en enig lid van de stichting Proceskosten Misbruikte Kinderen Foster Parents Plan – overigens ook geen Foster Parent – vraagt bij

de rechtbank in Amsterdam faillissement van FPP aan. Hij doet dit uit naam van zijn eigen stichting en de Werkgroep Gendt. De claim voor 100 miljoen gulden wordt gedaan namens 5422 kinderen uit Colombia.⁴ Uitgangspunt is dat FPP zich, volgens de beide stichtingen, naar de donateurs toe zou hebben verplicht de schenkingen bij de beoogde kinderen te brengen. Nog nooit eerder werd een hulporganisatie bedreigd met een faillissement. De aanvraag wordt niet ontvankelijk verklaard door de rechtbank, ook niet in hoger beroep (Gerechtshof in Amsterdam). FPP wordt in het gelijk gesteld. Overigens distantieert de vFPP zich van de faillissementsaanvraag.

Laconiek

Als reactie op de aantijgingen reageert toenmalig directeur Van der Grinten laconiek. Hij is zich ervan bewust dat de beschuldigingen reeds in mei 2000 zijn gedaan, maar heeft tot dan toe geen concrete poging ondernomen het tegendeel te bewijzen. FPP had in november 2000 een onafhankelijk onderzoek ingesteld. Het onderzoek, onder leiding van Pvda-Tweede-Kamerlid De Boer, tevens oud-minister van Milieu, is afgerond in augustus 2001.⁵ De commissie bestaat verder uit Th. Quené, oud-voorzitter van de SER. Bovendien deed prof. P. Hoebink, oud-bestuurder van de Novib, mee aan het onderzoek. Hij is verbonden aan het Derde Wereldcentrum van de Katholieke Universiteit Nijmegen (KUN) en houdt zich al jaren bezig met het onderwerp ontwikkelings samenwerking. Professor Hoebink heeft FPP al vele malen onder de loep genomen. Hij concludeerde een aantal jaren eerder reeds, dat, in zijn ogen, FPP in de praktijk niet waarmaakt wat zij in de communicatie belooft. Bovendien worden volgens hem de gemeenschappelijke projecten véél te duur uitgevoerd. Hij was dan ook een van de grootste agitatoren tegen toetreding van FPP als Medefinancieringsorganisatie (MFO) – net zoals de medefinancieringsorganisaties overigens die hun financiële grondslag bedreigd zagen.

Vragen omtrent resultaten, procedures, overleg en gebruik van donaties zijn de hoofdvragen voor het onafhankelijk onderzoek dat door FPP zelf in het leven is geroepen. De conclusies van het rapport verschijnen vervolgens op 27 augustus 2001. FPP komt daarin naar voren als een ontwikkelingsorganisatie met een uniek, eigen karakter en een inzichtelijke structuur, die effectief werkt aan het bestrijden van armoede in ontwikkelingslanden. Bovendien stelt de commissie vast dat er met betrekking tot het functioneren van FPP in Haïti geen sprake is van fraude en dat er ook niet onzorgvuldig met middelen is omgegaan.⁶ De commissie stelt vast dat met gemeenschapsprojecten op het gebied van onderwijs en gezondheidszorg goede resultaten zijn geboekt, maar dat de resultaten van de projecten op het gebied van huizenverbetering zijn ach-

tergebleven. Bovendien blijkt, volgens de commissie, dat van iedere euro 50 cent is besteed aan directe programma-activiteiten. Om het keurmerk van het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) te behouden moeten organisaties 75 cent van iedere euro aan projecten besteden. FPP zegt zelf dat het 83 cent (heeft) besteed(t). Het CBF controleert het innen van de gelden, niet of de donaties ook effectief worden besteed. Deze controle ligt volgens het CBF bij de maatschappij. Het CDA en de PvdA vragen zich af of FPP nog wel op het exclusieve lijstje van MFO's mag blijven na alle kritiek. Minister Herfkens van Ontwikkelings-samenwerking laat echter weten dat ze er niet aan denkt FPP van de lijst te halen. Zelf heeft haar ministerie een kwaliteitsonderzoek laten verrichten waarvan de resultaten positief waren.⁷ Bovendien geeft de minister aan dat de definitie die de commissie-De Boer hanteert voor de berekening van overheadkosten, programmakosten en daadwerkelijk besteedbare fondsen, ongebruikelijk strikt is. Zou eenzelfde berekening worden toegepast bij andere ontwikkelings-samenwerkingsorganisaties, dan verwacht de minister percentages van vergelijkbare orde.⁸ Overigens wordt de jaarrekening van FPP jaarlijks gecontroleerd en goedgekeurd door accountantskantoor PricewaterhouseCoopers.

Advocaat Wilgers van stichting Misbruikte Kinderen Foster Parents Plan beschuldigde vervolgens FPP ervan fat men via reclame-uitingen donateurs misleidde met de suggestie dat het geld naar het kind gaat. De klacht is overigens door de Reclame Code Commissie afgewezen. Ook de verspreiding van een anti-FPP-folder door de Stichting gemaakt, wordt in hoger beroep van het Gerechtshof in Arnhem in juni 2002 verboden. De inhoud mag niet verder worden verspreid. In de praktijk wordt een deel van de inhoud van de folder wel overgenomen door de pers.

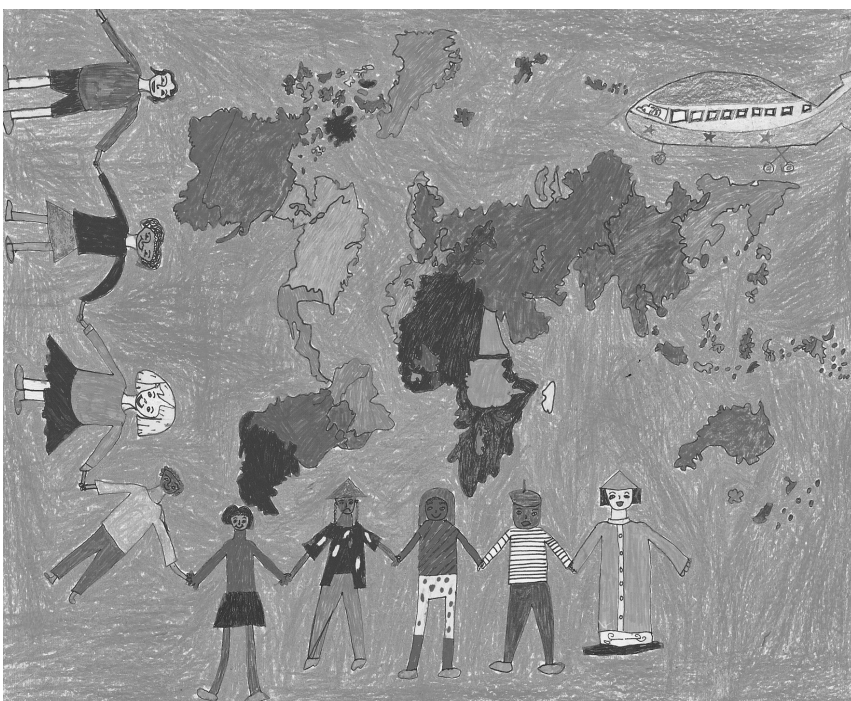
Als nieuwkomer bij de medefinancierders is het niet ondenkbaar dat alle ogen gericht zijn op FPP. Het zogenaamde 'vissenkom-effect' doet zich voor. Incidenten, overtredingen en voorvallen worden bewust of onbewust opgeblazen, uitvergroot of uit perspectief gehaald. FPP is ervan overtuigd dat het gaat om 'opgeklopte flauwekul'.⁹ FPP heeft in een reactie laten weten dat zij de indruk heeft dat er een beperkte groep tegenstanders continu oude koeien uit de sloot haalt en dit zullen blijven doen.¹⁰ Volgens de heer Van Loon, destijds voorzitter van het bestuur van FPP Nederland, gaat het om een paar mensen die steeds dezelfde aantijgingen herhalen die vervolgens in de media worden uitvergroot (FPP, 2000).

Verwachtingskloof

Belangrijke veroorzaker van de onrust zijn de verwachtingen die donateurs koesteren. De kinderen krijgen het geld niet direct in handen maar het wordt

besteed aan de leefomgeving van het kind. FPP communiceert dit ook richting donateurs en 97 procent weet dan ook dat het geld niet direct naar het gesponsorde kind gaat (NIPO, 2000). Werkgroep Gendt, VVFP en Proceskostenfonds Misbruikte Kinderen Foster Parents Plan zijn het nimmer met deze werkwijze eens geweest. Zij zien liever het geld direct in de handen van de kinderen komen.

FPP opereert bovendien in landen waar het economische, politieke en sociale klimaat niet altijd tot soepel draaiende projecten leidt. Het gaat dan ook niet altijd goed met een project en er zijn zelfs projecten die voortijdig beëindigd dienen te worden vanwege de gevaarlijke omstandigheden die er in de samenleving ter plaatse ontstaan. Het is een complexe kwestie. Uit reacties van donateurs valt op te merken dat een NGO als FPP eigenlijk geen fouten mag maken. Ontwikkelingsorganisaties krijgen steeds meer te maken met donateurs die de organisaties afrekenen op resultaten. Daarnaast staan Nederlanders steeds kritischer tegenover ontwikkelingshulp. Het vertrouwen in het nut van hulp neemt af. Uit onderzoek van het ministerie van Buitenlandse Zaken blijkt dat bijna veertig procent van de bevolking meent dat de hulp vanuit Nederland slecht wordt besteed.¹¹



Naamswijziging en interim-directeur

Bijna gelijktijdig met de openbaring van het rapport van de commissie De Boer en de aankondiging van een nieuwe aanpak, introduceert FPP een naamswijziging. FPP heet sinds januari 2002: Plan.^{12,13} FPP zelf geeft aan dat de naamswijziging niets te maken heeft met de negatieve publiciteit van de voorgaande jaren. Sinds 1998 is FPP al bezig met de naamswijziging. In de nieuwe aanpak zal ook duidelijk aangegeven worden dat donateurs projecten in de omgeving van het kind sponsoren.¹⁴

In mei 2002 komt FPP wederom negatief in het nieuws. Dit maal vanwege het hoge honorarium van haar interim-directeur Pagano.¹⁵ vvFP krijgt lucht van de zaak en trekt direct aan de bel. Vervolgens verschijnen, na een primeur van het *Algemeen Dagblad*, uiterst negatieve artikelen in de dagbladen. Op 3 mei treedt dhr. Pagano af vanwege het negatieve nieuws.

Aantoonbare indicatoren van reputatieschade

Afzetmarkt/kapitaalmarkt

De afzet- en kapitaalmarkt van FPP kenmerken zich niet slechts door adoptieouders (Foster Parents) maar ook door donateurs, die zonder te adopteren giften geven. In 1998 wordt ruim 102 miljoen euro opgehaald aan gelden. In 1999 en 2000 daalt dit bedrag met 10 procent tot 92 miljoen euro, in 2001 is het nog maar 82 miljoen euro (Plan Nederland, 2001).

Naar verluidt zijn er in de periode tussen september 2000 en december 2000 ruim 10.000 Parents opgestapt naar aanleiding van de negatieve berichten in de media.¹⁶ In het jaar 2001 daalt het aantal donateurs ten opzichte van het jaar 2000 met ruim 15 procent. Tussen het verschijnen van het rapport van de commissie-De Boer (29 augustus 2001) en januari 2002 verlaten 13.271 donateurs de organisatie.¹⁷ De werving kan niet op tegen het verlies. In de eerste week van september 2001 raakt FPP 2100 donateurs kwijt.¹⁸ Het aantal Foster Parents was in januari 1998 nog 420.000, terwijl het er in januari 2002 nog 'maar' 270.000 zijn. Dit is een daling van ruim 35 procent, ofwel 150.000 Parents, samen goed voor 36,8 miljoen euro.

Arbeidsmarkt

Onderzoek van het consultancybureau McKinsey laat zien dat FPP bovenaan staat op de hitlijst 'bedrijven waar je zeker niet zou willen solliciteren'.^{19,20} In mei 2002 wordt duidelijk hoe moeilijk is om een geschikte kandidaat te vinden voor de directie van FPP zonder dat daar in de media negatief over geschreven wordt. Interim-directeur Pagano betreurt het feit dat zijn integri-

teit en zijn werk voor FPP in twijfel is getrokken. Ook de Ondernemingsraad betreurt zijn vertrek.²¹ Per 1 oktober 2002 wordt de heer Lem, voormalig algemeen directeur van De Nationale Regiopers, de nieuwe directeur van Plan Nederland. De aanstelling van de directeur vindt plaats op basis van een openbare procedure, hetgeen ook als een signaal naar 'het publiek' moet fungeren dat Plan meer transparantie en openheid wil belijden. Plan Nederland laat zelf weten nooit problemen te hebben gehad met het vervullen van vacatures: op de vacature van Directeur zijn meer dan 220 reacties binnengekomen, de organisatie heeft nooit moeite om vacatures te vervullen al was het maar omdat de organisatie nog steeds tientallen open sollicitaties binnen krijgt. Sinds 1998 werkt FPP bovendien samen met studentenorganisatie AIESEC en de Rabobank aan het project 'Wereldstage'. De stages zijn onder universitaire studenten dermate populair, dat in 2002 ruim tweehonderd inschrijvingen zijn binnengekomen voor slechts tien beschikbare plaatsen.

Aantoonbare indicatoren van disciplineren

De houding die FPP aanneemt in de kwestie is aan het begin van de kwestie te typeren als *buffering*. Het management geeft meerdere malen aan zich te willen richten op de toekomst en niet op het verleden. In een latere fase is FPP overgegaan op een *bridging*-houding waarbij de non-profitonderneming openstaat voor het oplossen van de kwestie. De dialoog met criticasters wordt daarin niet uit de weg gegaan gezien de veelvuldige correspondentie.²² FPP heeft als eerste aantoonbare (disciplinerende) initiatieven een onderzoekscommissie, commissie-De Boer, voor de kwestie inzake de sloppenwijk Cité Soleil, Haïti ingesteld. Als tweede initiatief om het vertrouwen van de gevers in Nederland terug te winnen en verdere misverstanden uit de wereld te helpen, werd in juli 2002 een afdeling Mondiale Educatie toegevoegd aan Plan Nederland. Deze afdeling houdt zich actief bezig met voorlichting over ontwikkelingswerk in het algemeen.

Uitkomst

Wiens belangen zijn ingewilligd?

Uiteindelijk is het onduidelijk wiens belangen nu het meest zijn ingewilligd. Er is nooit aangetoond dat FPP daadwerkelijk in gebreke is gebleven. FPP heeft in de rechtszaal en in onderzoeken keer op keer het gelijk aan zijn zijde gehad. FPP geeft aan het te betreuren dat men min of meer 'vogelvrij' is als gevolg van de media-aandacht voor het individu die het opneemt tegen een (internationale) organisatie.

Issue opgelost?

De kwestie rond misleiding en misbruik van donatiegelden loopt nog altijd. De stichtingen en verenigingen die de aantijgingen verwoorden, blijven FPP (inmiddels Plan Nederland) op de voet volgen. In deze case is het nog onduidelijk of disciplinerend daadwerkelijk is bewerkstelligd. Het is echter wel waar te nemen dat stichtingen en verenigingen die het goede doel voor ogen hebben, kritischer in de gaten gehouden worden. De gever is waakzamer geworden. Zo zijn ook Artsen zonder Grenzen en War Child in opspraak geraakt. Het CBF heeft aangekondigd het keurmerk aanzienlijk te verscherpen. Er moet meer duidelijkheid komen over wie er precies beter wordt van het geld.

Na de kwestie?

FPP geeft toe in het verleden niet afdoende in dialoog getreden te zijn met de critici.²³ Dit heeft zij in de loop van de jaren '90 direct gewijzigd. De houding is meer open geworden. Er zijn nu eenmaal donateurs geweest die andere verwachtingen koesteren dan FPP in de praktijk kan garanderen. FPP beseft nu dat ze direct open kaart had moeten spelen.²⁴ FPP is onvoldoende in staat gebleken haar werkwijze via de media toe te lichten richting donateurs. Dit zorgde voor onrust onder donateurs; velen van hen hebben reeds het vertrouwen in de organisatie opgezegd. Nu de storm enigszins is gaan liggen bezint FPP (c.q. Plan Nederland) zich op een helderder en realistischer communicatiebeleid. Het actief werven is eind 2002 even in de kast gezet. Wel boekte Plan Nederland succes door in 2003 23 procent meer subsidie dan in 2002 van Ontwikkelingssamenwerking te krijgen. Plan Nederland heeft voor de periode 2003-2006 wederom de MFO-status gekregen. Keurmerkinstituut CBF is momenteel bezig met richtlijnen voor de controle op een verantwoorde geldbesteding bij de 147 organisaties die het CBF-keurmerk in 2002 voeren. De richtlijnen worden voor 2004 verwacht en de eerste verslagen van de organisaties worden in 2005 verwacht (CBF, 2002). Markeert dit de opkomst van een duurzaamheidsverslag voor groepen uit de *civil society*?




17

Bagger in Birma

Burma Centrum Nederland (BCN)
versus
 IHC Caland

Op 13 juli 1998 maakt IHC Caland bekend dat SBM Production Contractors Inc., een volle (Zwitserse) dochter van IHC Caland, een contract heeft afgesloten met Premier Petroleum Myanmar Ltd, een (Britse) dochter van Premier Oil. Het gaat om de lease gedurende vijftien jaar van een drijvend olieopslagsysteem (FSO) voor de ontwikkeling van het Yetagun-gasveld voor de kust van Birma. Onder aanvoering van het Burma Centrum Nederland (BCN) en de FNV wordt er druk uitgeoefend op IHC om te desinvesteren. IHC wordt medeverantwoordelijk gesteld voor dwangarbeid.

Uitdagingen maatschappelijk interfacemanagement

PUBLIEK  PRIVAAT	PROFIT  NON-PROFIT	EFFICIËNTIE/ DOELMATIGHEID	 ETHIEK/ DOELGERICHTHEID
<ul style="list-style-type: none"> • Totalitaire regimes is een zaak van relaties tussen overheden • Aangezien overheden Birma niet boycotten (op de VS na), moet een onderneming dat dan wel doen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatie met aandeelhouders: verschil tussen kleine en grote beleggers? • Burger als klant: niet relevant? • Relatie met vakbeweging over vakbondsrechten 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficiënt toeleveren aan industriële klanten • Capaciteit voor slechts enkele grote projecten per jaar 	<ul style="list-style-type: none"> • Het naleven van mensenrechten houdt onder andere in het voorkomen van dwangarbeid en het hooghouden van vakbondsrechten

Conflict

Myanmar, het voormalige Birma, heeft twee gasvelden die worden geëxploiteerd door het Britse Premier Oil en het Franse Total. De gasvelden leveren Birma jaarlijks enkele honderden miljoenen dollars op. Op 13 juli 1998 maakt IHC bekend dat SBM Production Contractors Inc., een volle (Zwitserse) dochter van IHC, een contract voor 15 jaar heeft afgesloten met Premier Petroleum Myanmar Ltd, een (Britse) dochter van Premier Oil.¹ Het gaat om de lease van een

IHC Caland

IHC Caland (IHC) is een Nederlandse *business-to-business*-onderneming, gespecialiseerd in maritieme technologie. De onderneming bouwt en ontwerpt *custom-built* schepen, baggerboten, boorinstallaties, tankeropslagplaatsen, en offshore-projecten en -platforms. Afnemers bevinden zich met name in de olie-, bagger- en mijnbouwindustrie. IHC is marktleider van deze kleine gespecialiseerde internationale markt (Kaptein en Wempe, 2002: 113). IHC Caland is genoteerd aan de Amsterdamse beurs in de Midkap-index, in 1999 nog in de AEX-index. In 2001 maakte IHC Caland 80,6 miljoen euro winst.

drijvend olieopslagsysteem (FSO), dat zal worden ingezet voor de ontwikkeling van het Yetagun-gasveld op circa 215 kilometer voor de kust van Myanmar. De kritiek op de investering barst in alle hevigheid los. Onder aanvoering van het Burma Centrum Nederland (BCN) en de vakbond FNV wordt er onmiddellijk actie gevoerd om IHC zich uit Birma terug te laten trekken. BCN eist dat IHC de order met een waarde van enkele honderden miljoenen gulden afzegt, aangezien het concern op deze manier medeverantwoordelijkheid draagt voor het instandhouden van de junta. Maar de Nederlandse noch de Europese wetgeving voorzien in een verbod op investeringen in Birma. Het ministerie van

Economische Zaken heeft als uitgangspunt dat investeringen niet worden gestimuleerd, maar evenmin worden afgeremd. De EU heeft nog geen economische boycot tegen Birma ingesteld. Met name Frankrijk zou zich daartegen verzetten. De VS kennen sinds 1997, als reactie op de joint venture van PepsiCo in Birma (zie hoofdstuk 9), al wel een verbod op nieuwe investeringen in Birma.

IHC gaat in eerste instantie niet in op de eisen van BCN, maar een week na de bekendmaking van de order meldt directeur Bax wel bereid te zijn een gedragscode op te stellen. In de code zullen echter geen bepalingen worden opgenomen uit welke landen het concern wel of geen orders accepteert; op dat punt wil het bedrijf het standpunt van de Nederlandse wetgever als leidraad nemen.² De FNV benadert als reactie hierop grote institutionele beleggers als het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP), ABN Amro en ING, met het verzoek de aandelen IHC Caland te verkopen. In augustus 1998 volgen er gesprekken tussen IHC en BCN, XminY, Novib, FNV en CNV. Omdat die gesprekken onbevredigend verlopen,³ besluiten de groeperingen zelf aandelen IHC te kopen om zodoende een stem in de aandeelhoudersvergadering te bemachtigen. Op de aandeelhoudersvergadering van 24 augustus 1998 is meer pers aanwezig dan normaal vanwege de aangekondigde acties van BCN. Bij de ingang van het hoofdkantoor van IHC in Scheidam liggen drie bebloede slachtoffers van de dictatuur in Birma. Eén van de 'doden' houdt een portret vast van de door de junta ontvoerde oppositieleidster en winnares van de Nobelprijs voor de vrede: Aung San Suu Kyi.⁴

Burma Centrum Nederland

Het Burma Centrum Nederland (BCN) is een onafhankelijke stichting, die zich ten doel stelt de Nederlandse samenleving te informeren over de ontwikkelingen in Birma. Daarnaast initieert en coördineert BCN activiteiten die democratisering en duurzame ontwikkeling in Birma bevorderen. Het centrum beoogt zodoende bij te dragen tot een constructieve dialoog tussen de verschillende groeperingen in Birma. Het regime wordt ervan beschuldigd mensenrechten aan de lopende band te schenden en ze is oneigenlijk aan de macht gekomen. Zaken doen in Birma kan niet zonder ondersteuning van het dictatoriale regime. Een algehele boycot moet het regime op de knieën krijgen volgens BCN. De IAO en overheden van de VS en EU hebben reeds opgeroepen geen zaken meer in Birma te doen. Zelfs de democratisch gekozen oppositieleider Aung San Suu Kyi pleit voor terugtrekking van westerse ondernemingen om de junta onder druk te zetten. Nu is het volgens BCN aan IHC om stappen te ondernemen. Heineken, PepsiCo, Triumph, Texaco, Carlsberg, en anderen gingen reeds voor. Verder spelen XminY en FNV-Bondgenoten een duidelijke rol in het conflict.



Tijdens de volgende jaarvergadering van IHC Caland, op 4 juni 1999, worden er, onder andere door het ABP, kritische vragen gesteld.⁵ Het ABP geeft IHC nog precies één jaar de tijd om een fatsoenlijke gedragscode op te stellen zodat daar tijdens de volgende vergadering over gesproken kan worden. Het ABP bezit drie procent van de aandelen van IHC en vraagt van ondernemingen waar het in belegt, een helder, controleerbaar kader waaraan investeringen in politiek gevoelige gebieden kunnen worden getoetst.⁶

Een tweede order

Ondanks de hevige protesten in 1998 verwerft IHC op 1 december 1999 een tweede opdracht in Birma. Ditmaal komt de opdracht voor het leveren van een baggerschuit (een snijkopzuiger) direct van het juntaregime. Dit leidt zelfs tot vragen in de Tweede Kamer.⁷ IHC staat op het standpunt dat de overheid, bij voorkeur de VN of de Europese Commissie, de regels opstelt voor leveranties aan landen waar mensenrechten geschonden worden. Inmiddels is Bax als directeur van IHC opgevolgd door De Ruyter.

De FNV volhardt in haar actie en stuurt brieven naar ABN Amro, ING en het ABP. Dit leidt ertoe dat ABN Amro eind april 2000 haar aandelen IHC verkoopt, gevolgd door de ING.⁸ Op de jaarvergadering van 26 mei 2000, waar het ABP wederom kritische vragen stelt, maakt IHC bekend dat directeur De Ruyter opstapt. Hij heeft geprobeerd het bedrijf uit het Myanmar-moeras te trekken en roept de politiek nogmaals op regels op te stellen voor leveranties aan landen die mensenrechten schenden. Hij benadrukt dat binnen IHC 'nog nooit zolang is gediscussieerd en gefilosofeerd' over een levering als over die aan Myanmar. Hij stelt een *code of conduct* op voor het bedrijf, dat medewerkers moet behoeden voor onethisch handelen. Maar hij levert tegelijkertijd het omstreden land ook een snijkopzuiger.⁹

Onbevredigende inhoud gedragscode

Op 27 maart 2001 maakt het ABP bekend dat het fonds zijn aandelen IHC kort na de jaarvergadering van 2000 al van de hand heeft gedaan vanwege de onbevredigende inhoud van de IHC-gedragscode.¹⁰ De Nederlandse overheid maakt in dezelfde periode kenbaar geen exportsubsidie meer te verstrekken aan IHC. Naast de belangenprioriteit van aandeelhouders voert IHC aan dat, als zij de opdracht niet uitvoeren, iemand anders het wel doet.

Op 27 maart 2002 doet BCN in samenwerking met Novib en FNV nogmaals een poging om IHC onder druk te zetten. Men roept, middels een brief aan 89 gedeputeerden, wethouders en directeurs van haven- en baggerbedrijven, provincies, gemeenten en bedrijven op geen zaken meer te doen met IHC.¹¹ Op 8 april 2002 maakt de directie van IHC dan bekend geen opdrachten meer aan te nemen uit Birma, zolang de politieke en mensenrechtensituatie in dat land geen structurele verbeteringen te zien geeft. De directie heeft dit besluit genomen na een dringend verzoek van staatssecretaris van Economische Zaken Ybema.¹² Het nog tot 2015 lopende contract in Birma met het Britse Premier Oil wordt echter niet verbroken. Verbreken van dit contract zou namelijk allerlei onvoorziene claims kunnen opleveren. Weglopen zou IHC als contractant onbetrouwbaar maken.¹³ Hoewel BCN ten dele tevreden is met deze eerste stap, zullen de acties gericht blijven op de huidige activiteiten van IHC, die het militaire regime blijven ondersteunen. Het besluit van IHC is versneld door druk die onder andere ABP, ABN Amro en ING hebben uitgeoefend.

Op 16 september 2002 maakt de Britse oliemaatschappij Premier Oil bekend Birma te verlaten naar aanleiding van de jarenlange protesten van maatschappelijke groeperingen en onder druk van een aantal grootaandeelhouders.¹⁴ Volgens het BCN is er voor IHC nu geen grond meer om te schermen met de contractuele verplichtingen ten opzichte van Premier Oil. De belangen van Premier Oil in het Yetagun Project worden echter overgedragen aan Petronas International Corporation Limited (PICL), een Maleisische oliemaatschappij, waardoor er geen wijziging plaatsvindt in de feitelijke juridische contractpartij, dit blijft Premier Petroleum Myanmar Limited. PICL verwerft zelfs een meerderheidsbelang in Premier Petroleum Myanmar Limited. In antwoord op kamervragen van PvdA en D66 geeft minister De Hoop Scheffer van Buitenlandse Zaken aan dat hij er niet nogmaals bij IHC op zal aandringen om stappen te ondernemen tot voortijdige beëindiging van het genoemde contract. De overheid zal geen ontmoedigingsbeleid voeren en de richtlijnen van de OESO blijven gewoon van kracht. Zowel de FNV als het CNV hebben bij het Nationaal Contactpunt vragen omtrent IHC neergelegd, welke in overleg met de betrokken partijen, waaronder IHC Caland, behandeld worden.

Aantoonbare indicatoren van reputatieschade

Afzetmarkt

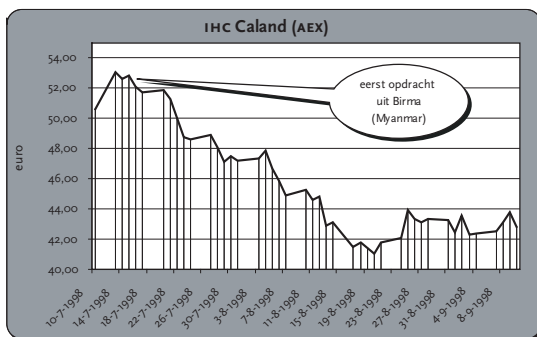
Het werkgebied van IHC Caland bevindt zich met name in politieke ‘moeilijke’ landen. IHC is een *business-to-business*-onderneming waardoor een consumentenboycot van de olieplatforms en baggerschepen niet echt veel zal uithalen. Opdrachtgevers zijn zowel overheden, zoals de junta in Birma, als andere ondernemingen, zoals Premier Oil. In 1999 is de omzet met 90 procent gestegen ten opzichte van 1998, eind 2000 ondergaat de omzet een daling van bijna 33 procent. De nettowinst stijgt in 2001 echter met 7,2 procent. Vanwege de omvang en looptijd van de mondiale opdrachten is het moeilijk aan te geven of deze fluctuaties specifiek toe te schrijven zijn aan het conflict rond Birma. Het is niet aantoonbaar dat IHC reputatieschade op de (*business-to-business*)-afzetmarkt heeft opgelopen. Wel vreest IHC schade op te lopen als zij lopende contracten voortijdig opzegt en daarmee als onbetrouwbare partner te boek komt te staan.

Kapitaalmarkt

Er is een aantal reacties van langetermijninvesteerdere aan te wijzen die direct gerelateerd zijn aan de controverse rond IHC in Birma. Zo hebben ABP, ABN Amro en ING hun aandelen verkocht. In totaal gaat het om ongeveer 5 procent van de aandelen die IHC had uitstaan. De partijen hebben de aandelen op verschillende momenten van de hand gedaan. Er is dus enige reputatieschade opgelopen op de langetermijnkapitaalmarkt.

Om de invloed van het nieuws inzake het mvo-gerelateerde issue op de beurskoers in te schatten, is een aantal piekmomenten geselecteerd.

13 juli 1998 – 10 sept. 1998 Op 14 juli verschijnen er in verschillende media berichten over de eerste



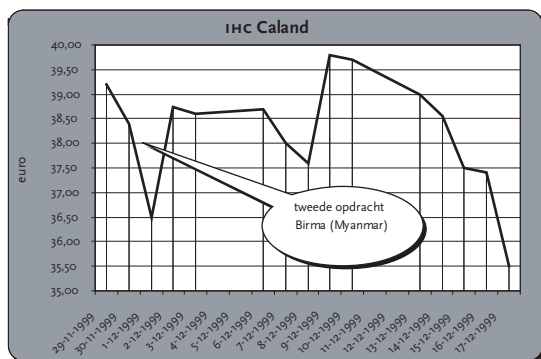
Figuur 17.1

omstreden opdracht van IHC in Birma. Figuur 17.1 laat het koersverloop van het aandeel IHC zien.

Op het grote aantal berichten in de media van 14 juli 1998 over de controversiële opdracht van IHC daalt de beurskoers met bijna 1 procent, terwijl de AEX-index met 1,6

254 REPUTATIES OP HET SPEL

procent stijgt. De koers zakt in de weken daarna weg (sneller dan de index) tot aan de aandeelhoudersvergadering op 24 augustus 1998. Op dat moment is de koers met ruim 29 procent gedaald, ofwel een marktwaardedaling van 220 miljoen euro vanaf de dag voor de bekendmaking van de opdracht in Birma tot aan de aandeelhoudersvergadering.



Figuur 17.2

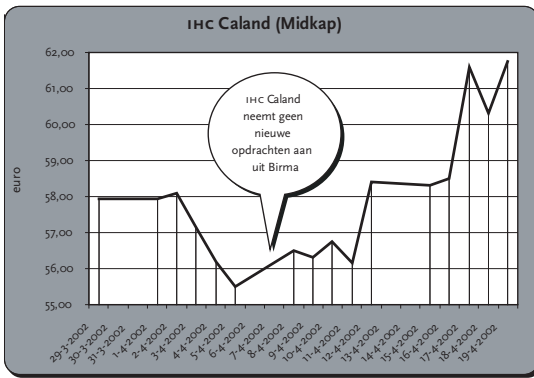
Op de dag van bekendmaking daalt de beurskoers met 4,9 procent terwijl de Midkap-index, waar IHC inmiddels deel van uitmaakt, iets stijgt. De dag erna stijgt de koers aanzienlijk om vervolgens na de mededeling van IHC over het doorzetten van de opdracht weer weg te zakken. Inmiddels is de koers sinds de bekendmaking van de eerste opdracht op 13 juli 1998 met bijna 49,5 procent gedaald. Drie weken na de bekendmaking van de tweede opdracht is er wederom 80 miljoen euro van de marktwaarde van IHC afgesnoept. Zowel de AEX als de Midkap-index stijgen die weken met ongeveer 4 procent.

18 mei 2000 – 5 juni 2000 Op 20 mei 2000 maakt ABN Amro bekend haar aandelen IHC Caland verkocht te hebben naar aanleiding van de houding van IHC in de Birma-kwestie. De koers daalt 2,1 procent en nog een procent de dag daarna. Het bericht op 26 mei dat directeur De Ruyter opstapt, gaat gepaard met een koersstijging van 3,2 procent – na het weekend. In de twee weken na de bekendmaking van ABN Amro daalt de koers van IHC met 5,7 procent en stijgt de Midkap-index met 6,5 procent. Pas twee jaar na de eerste omstreden opdracht uit Birma bereikt de koers van het aandeel weer haar niveau van de dag voor de bekendmaking op 13 juli 1998.

29 nov. 1999 – 17 dec. 1999 Op 1 december 1999 wordt de tweede omstreden commerciële opdracht van IHC in Birma bekendgemaakt. Figuur 17.2 laat het koersverloop van IHC rond de tweede omstreden opdracht uit Birma zien.

Op de dag van bekendmaking daalt de beurskoers met 4,9 procent





Figuur 17.3

29 maart 2002 – 19 april 2002 Op 8 april 2002 maakt IHC Caland tijdens de presentatie van de jaarcijfers bekend dat het bedrijf, op aandringen van de overheid, geen nieuwe opdrachten uit Birma zal aannemen. Wel zal men het lopende contract tot 2015 uitdienen. Figuur 17.3 laat het koersverloop van IHC rond deze bekendmaking zien.

De koers van het aandeel stijgt op de dag van de bekendmaking van zowel de (positieve) jaarcijfers als het nieuws dat het bedrijf geen nieuwe opdrachten aanneemt met bijna 2 procent. De Midkap-index daalt diezelfde dag met ruim één procent.

Verder is eind 2000 de exportsubsidie van de Nederlandse overheid aan IHC stopgezet. Dit is in lijn met de rol die de overheid zichzelf toebedeelt inzake mvo (zie voorwoord en hoofdstuk 3). In het jaarverslag van IHC is hier melding van gemaakt (IHC, 2000). In 2000 ontving IHC bijna 21 miljoen euro subsidie.

Arbeidsmarkt

Er is volgens IHC geen aantoonbare of merkbare reactie op de arbeidsmarkt geweest. Wel zijn werknemers actief benaderd door FNV-Bondgenoten, wat tot onrust heeft geleid.¹⁵

Aantoonbare indicatoren van disciplineren

IHC heeft naar aanleiding van de toenemende druk in 1999 een gedragscode opgesteld, die in mei 2000 is herzien.¹⁶ Deze gedragscode vermeldt weinig concreets over investeringen in landen met dubieuze regimes, maar maakt wel melding van de Universele Rechten van de Mens. Aangezien het opstellen van de gedragscode de kwestie rond Birma niet heeft beslecht, kan worden gesteld dat dit initiatief niet heeft voldaan aan de vraag om disciplineren.

De houding die IHC Caland aannam is niet anders te typeren dan *buffering* en erg op de aandeelhouder georiënteerd. Pas in mei 2002 is er sprake van enig *bridging*-gedrag, als het besluit wordt genomen om geen nieuwe opdrachten uit Birma meer aan te nemen.

Uitkomst

Wiens belangen zijn ingewilligd?

Uiteindelijk zijn de eigen belangen van IHC Caland het meest ingewilligd, zij het met danige reputatieschade naar langetermijnaandeelhouders. In mei 2002 boeken de maatschappelijke groeperingen enige winst door de bevroering van de orderportefeuille uit Birma.

Issue opgelost?

De kwestie rond IHC in Birma is nog altijd niet opgelost. De onderneming is nog ten minste dertien jaar aanwezig in het land. De maatschappelijke – non-gouvernementele – groeperingen zullen trachten de druk op IHC verder op te voeren. Begin april 2002 roept BCN reisorganisaties als Djoser, Shoestring en Koning Aap op reizen naar Birma op te schorten. Twee reisorganisaties geven direct gehoor aan de oproep.¹⁷ De kwestie inzake Birma kan wellicht een wending krijgen nu de politieke situatie sinds mei 2002 aan verandering onderhevig is. De oppositieleidster is inmiddels vrijgelaten en mag haar stem weer enigszins laten horen in de politiek.

Na de kwestie?

Ondanks protesten van investeerders, aandeelhouders, NGO's en overheid doet IHC Caland nog altijd zaken in Birma. Vanwege de relatief kleine markt is elke opdracht voor IHC van strategisch belang.¹⁸ IHC is een van de laatste Nederlandse bedrijven die zaken doen in Birma. Een groot aantal bedrijven, waaronder ABN Amro, ING, Unilever, Philips, Heineken (zie hoofdstuk 10) en Shell heeft zich inmiddels teruggetrokken uit het land. De Nederlandse regering voert sinds begin 2001 een officieel ontmoedigingsbeleid inzake investeringen in Birma. Maatschappelijke groeperingen zijn enigszins tevreden met de bevroering van de orderportefeuille van IHC, maar IHC is nog niet van hen af. Ze zullen blijven strijden voor beëindiging van het lopende contract met Premier Oil.

In juni 2002 verheviggen de acties zich weer. Ditmaal wordt de kwestie aan het thema 'ondersteuning van drugshandel' gekoppeld om zo een publiek debat te genereren. IHC Caland zou betrokken zijn bij een consortium waarin het dubieuze staatsbedrijf MOGE deelneemt. MOGE wordt verdacht van het witwassen van drugsgelden.

Medio september 2002 maakt Premier Oil bekend zich terug te trekken uit Birma. Het contract van IHC Caland met het consortium Premier Petroleum Myanmar Ltd. blijft echter intact. IHC Caland ziet nog altijd geen gronden om Birma te verlaten.




18

IKEA family, soms wel erg jong?

Socialistische Partij (SP)
versus
IKEA

Meubelgigant IKEA wordt eind 1998 mikpunt van acties van onder meer de Socialistische Partij (SP). Aanleiding voor de acties tegen IKEA is een documentaire inzake de arbeidsomstandigheden bij de productie van IKEA kleden, stoelen en tapijten in India. Er zou sprake zijn van kinderarbeid en gevaarlijke werkomstandigheden bij IKEA leveranciers. De SP en andere maatschappelijke groeperingen voeren de druk op en eisen van IKEA het opstellen, naleven en het extern laten controleren van een gedragscode die ervoor zorgt dat issues als kinderarbeid en laagbete arbeidsomstandigheden in de toeleverende fabrieken van IKEA achterwege blijven.

Uitdagingen maatschappelijk interfacemanagement

PUBLIEK  PRIVAAT	PROFIT  NON-PROFIT	EFFICIENTIE/ DOELMATIGHEID	 ETHIEK/ DOELGERICHTHEID
<ul style="list-style-type: none"> • Is kinderarbeid probleem van overheid van India? • Volgen internationale verdragen (IAO) en samenwerken met organisaties? • Keurmerk wel/niet? • Regelgeving in landen zelf niet genoeg? 	<ul style="list-style-type: none"> • Niet-beursgenoteerde onderneming en <i>Business Community Involvement</i>: richting consumenten en/of toeleveranciers? • Familiegevoel bij een familieonderneming? 	<ul style="list-style-type: none"> • Goedkope meubels voor consumenten in lagere segment • Hoge marges op inkoop • Bezit alle dochter-ondernemingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsomstandigheden (kinderarbeid en schadelijke stoffen) • Scholingsdoelstelling voor onderneming? • Lage prijzen tegen elke prijs?

Conflict

IKEA is het mikpunt van acties na een VARA-uitzending op 5 november 1998. In een documentaire over de productie van IKEA kleden, stoelen en tapijten in onder andere India komen kinderarbeid en gevaarlijke werkomstandigheden in beeld. Of het in de documentaire ook daadwerkelijk IKEA leveranciers betreft wordt niet 100 procent duidelijk. In 1998 is IKEA al eerder beschul-

IKEA

IKEA is een multinationale meubelfabrikant uit Zweden. IKEA is de grootste winkelketen in huisraad en meubels met haar 143 vestigingen in 29 landen. De hoofdkantoren van IKEA zijn gevestigd in Amsterdam en Helsingborg (Zweden). IKEA genereert wereldwijd een omzet van ruim 5 miljard euro en een winst van 700.000 miljoen euro. IKEA ontstond ruim 50 jaar geleden in Zweden. Eigenaar en oprichter Ingmar Kamprad bezit sinds eind jaren '90 ook honderd Habitat-winkels in Engeland. Jaarlijks bezoeken wereldwijd ruim 130 miljoen mensen een IKEA winkel. In Nederland heeft IKEA acht vestigingen. Het bedrijf werd in 1984 ondergebracht in een Nederlandse stichting: Ingka foundation. De onderneming bestaat uit drie onderdelen: de IKEA groep (die de winkels beheert), IKEA (waarin handelsmerk en copyright zijn ondergebracht) en de beleggingspoot Icano (tevens eigenaar van de Habitat-groep). IKEA is een niet-beursgenoteerd familiebedrijf. Toen familiebedrijven in Zweden zwaarder werden belast, verliet IKEA Holding het land. IKEA heeft een assortiment van ruim 10.000 producten waarvan met name tapijten, kleedjes en stoelen in India geproduceerd worden. Van alle producten wordt 29 procent geproduceerd in Azië, 67 procent in (Midden- en Oost-)Europa en 4 procent in Noord-Amerika. Het zeer strakke externe inkoopbeleid heeft het, naast voortdurende interne kostenreductie, mogelijk gemaakt dat IKEA's winstmarges in de jaren '90 stegen, terwijl de verkoopprijzen daalden (Björk, 1998: 225).

digd van laakbare arbeidsomstandigheden, op dat moment in Oost-Europa. De Zweedse maker van de documentaire – Andreas Franzen – wordt in eigen land zelfs met de dood bedreigd, omdat men hem als landverrader ziet.

Het Zweedse woonwarenhuis belooft dat er in de toekomst geen onderbetaling en uitbuiting bij haar toeleveranciers meer zal voorkomen, maar verklaart tegelijkertijd dat men zich altijd aan de regels van het betreffende land heeft gehouden. Het concern ondertekent in Genève een overeenkomst met de IAO dat voortaan alleen gewerkt zal worden met bedrijven die hun personeel voldoende betalen en de gangbare arbeidsnormen hanteren.¹ Tijdens een uitzending van het tv-programma *Barend & Witteman* eind 1998 staan algemeen directeur IKEA Nederland Karis en campagnecoördinator Kox van de Socialistische Partij (SP) tegenover elkaar. De heren zijn het met elkaar eens dat kinderarbeid in deze tijd niet meer kan. Het is een onacceptabel onderdeel van de huidige mondiale samenleving, vindt ook IKEA. Maar IKEA kan geen waterdichte garanties via keurmerken en gedragscodes afgeven, en dat maakt het bedrijf kwetsbaar. Kinderarbeid is namelijk een zeer complex probleem waarbij cultuur en religie een grote rol

spelen (zie kader 4.1). Bovendien is de controle op kinderarbeid lastig vanwege de omvang van de productielanden en de slechte infrastructuur. Garanties zijn moeilijk te geven. De SP beschuldigt IKEA ervan dat het bedrijf wel in woorden tegenstander van kinderarbeid is, maar de controle op die woorden niet uit handen wil geven aan een onafhankelijke instantie. En dit is precies waar volgens de SP de kneep zit: het is als de autoverkoper die zijn auto aanprijst maar geen APK-keuring of ANWB-test toestaat.² IKEA zelf deelt mee dat

Socialistische Partij (SP)

De Socialistische Partij (SP) is een politieke actiepartij met sterke lokale en maatschappelijke banden. Voor de actie tegen IKEA zette de partij een aparte werkgroep op om de campagne te coördineren. Met medewerking van onder andere FNV-Mondiaal, de Landelijke India Werkgroep, Novib (Oxfam Nederland), en Schone Kleren Kampagne voerde men tussen oktober 1998 en juli 1999 actie tegen vermeende kinderarbeid bij de toeleveranciers van IKEA.



de controle destijds niet alleen door IKEA medewerkers uit de respectievelijke landen werd verricht, maar ook door een Noorse organisatie die geen onderdeel uitmaakte van de IKEA organisatie. Na de VARA-uitzending voert de SP in samenwerking met andere groeperingen de druk op IKEA op om garanties af te geven dat er niet langer gebruikgemaakt zal worden van kinderarbeid. Bovendien pleit men voor het invoeren van het 'kinderarbeidvrije' Rugmark-keurmerk (paragraaf 5.2).

Tapijthandelaren Roobol en Carpetland voeren dit keurmerk al.

De SP geeft aan dat IKEA om een tweetal redenen als doelwit is uitgekozen. In de eerste plaats omdat IKEA 'de grootste' is. In de tweede plaats kan IKEA als breekijzer fungeren om ook andere ondernemingen te bewegen tot garanties dat kinderarbeid niet langer wordt ingezet in de productie. Want het probleem speelt bij veel meer multinationals. De acties bij IKEA zijn dan ook pas het begin. Als de SP hier wint, zullen andere bedrijven wellicht volgen – het zogenaamde *bandwagon*-effect.

Gele en rode kaarten

In november en december 1998 zetten 22.000 IKEA bezoekers, bewust of onbewust, een handtekening onder een gele kaart, een officiële waarschuwing aan het adres van de directie. Met name rond Sinterklaas en kerst nemen de acties in intensiteit toe, met als kerstman en Sinterklaas verklede actievoerders. Enkele dagen na ontvangst van de gele kaarten besluit de directie van IKEA een brief te sturen naar alle leden van de IKEA family. Daarin legt plaatsvervangend algemeen directeur Martens uit dat de documentaire al een jaar oud is, dat alles nu anders is en dat IKEA altijd alles zal doen om kinderarbeid te voorkomen.



In een openbare reactie op de gele kaarten laat IKEA weten nog in 1999 de controles op kinderarbeid bij haar leveranciers te zullen uitbreiden. Ook nu stelt het bedrijf dat de gevraagde garantie dat aan IKEA producten geen kinderarbeid te pas komt, niet gegeven kan worden. De toegezegde controle zou in handen van IKEA zelf blijven. Als gevolg van deze mededeling intensiveert de SP de campagne en blijft men week aan week posten bij alle IKEA vestigingen in Nederland. Bezoekers krijgen dit maal een rode kaart in handen (gedrukt) om te ondertekenen. Hiermee laten zij weten geen IKEA tapijten en textiel uit India meer te kopen tot het bedrijf met wezenlijke toezeggingen komt. De actie slaat inmiddels ook over naar Oostenrijk en België.

Op 3 juni 1999 krijgt de IKEA Nederland-directeur Karis 53.200 rode kaarten overhandigd uit handen van Pippi Langkous. Dit leidt tot hernieuwde onderhandelingen en overleg met de SP. Op 7 juli 1999 komt IKEA over de brug en wordt de kwestie beslecht: het bedrijf gaat niet alleen de maatregelen tegen kinderarbeid intensiveren, maar zal ook een extern accountantskantoor controle laten uitoefenen op haar inspanningen en daarvan jaarlijks verslag uitbrengen. Het voorkomen van onderbetaling en uitbuiting bij toeleveranciers is al een jaar eerder doorgevoerd. De SP deelt beschuit met muisjes uit aan de IKEA klanten om na precies negen maanden actievoeren het besluit van de IKEA directie te vieren. Een disciplinerend initiatief is immers geboren. De partij zal nauwlettend in de gaten houden of IKEA haar beloften waarmaakt. Maar vooral hoopt de SP dat het succes bij IKEA navolging zal krijgen bij de vele andere ondernemingen die producten uit de Derde Wereld betrekken.

Aantoonbare indicatoren van reputatieschade

Afzetmarkt

Afgaand op de jaarcijfers van de IKEA Groep is het onmogelijk vast te stellen of de acties invloed hebben gehad op de omzet van IKEA Nederland. In 2000 bleef de omzetstijging wel achter bij de drie jaren daarvoor. De directie van IKEA wijdt dit aan de turbulentie in de wereldeconomie.³ Ook volgens IKEA Nederland zijn er geen aanwijzingen dat IKEA bezoekers producten hebben laten liggen vanwege de kwestie. Toch worden er wel door klanten in de winkel vaker vragen gesteld over de herkomst van producten. De klanten zijn bewuster geworden. Vanwege het grote aantal protestkaarten (22.000 gele en 53.200 rode) en 1350 handtekeningen tijdens Parkpop, is het aannemelijk dat IKEA aantoonbare schade heeft opgelopen op haar afzetmarkt.

Kapitaalmarkt

IKEA is niet beursgenoteerd vanwege de angst van oprichter Kamrad dat het kortetermijndenken van beleggers ten koste gaat van bijvoorbeeld lange-termijnstrategieën op milieugebied, waar IKEA veel waarde aan hecht (Elkington, 1999: 262). IKEA wordt dan ook gerund als familiebedrijf. Er zijn geen aanwijzingen gevonden die duiden op het verlies van vertrouwen op de kapitaalmarkt.

Arbeidsmarkt

De reacties op de arbeidsmarkt kenmerken zich voornamelijk door onrust en verwarring onder het bestaande personeel. IKEA heeft in het verleden conflicten gehad over het toelaten van vakbonden bij loonafspraken en het instellen van een ondernemingsraad. Volgens IKEA hebben er ten tijde van de onrust geen werknemers ontslag genomen vanwege de kwestie. Ook is het aantal sollicitaties niet minder geworden.

Het is aannemelijk dat de 'kindvriendelijke' reputatie van IKEA schade heeft opgelopen. Ballenbad en tapijtknopen de kinderhanden stroken immers niet met elkaar.

Aantoonbare indicatoren van disciplineren

In eerste instantie is de houding van de IKEA directie te typeren als *buffering*, maar ten tijde van het conflict wordt al vrij snel gezocht naar oplossingen (*bridging*). IKEA heeft meerdere (disciplinerende) initiatieven genomen om de kwestie te regelen en haar beschadigde reputatie te repareren.

- IKEA voert een gedragscode in met onafhankelijke externe controle. In de code, *The IKEA Way of Purchasing Home Furnishing Products*, is bovendien een verwijzing naar artikel 32.1 van de Conventie van de Rechten van het Kind van de VN opgenomen (IKEA, 2000). Naast de richtlijnen voor kinderarbeid staan er heldere eisen in ten aanzien van bosbouw, arbeidsomstandigheden en het milieu. Er wordt jaarlijks over de prestaties gerapporteerd. De gedragscode moet door alle toeleveranciers worden ondertekend. Leveranciers die de uitdaging niet aankunnen krijgen via een actieplan een aantal maanden de tijd om structureel verbeteringen in te voeren. Wordt hier niet voldoende gehoor aan gegeven, dan zal IKEA de relatie met de leverancier verbreken. Over de kwestie kinderarbeid houdt IKEA regelmatig contact met maatschappelijke groeperingen als de Landelijke India Werkgroep (LIW), Novib en Unicef.
- IKEA start in augustus 2000, in samenwerking met Unicef, een project voor het opzetten van onderwijsfaciliteiten voor jeugdige arbeiders in

Derde-Wereldlanden (waaronder India) om kinderarbeid tegen te gaan.⁴ Het project loopt zeker drie jaar en kost IKEA ongeveer 500.000 dollar. Ruim 200 dorpen en 400.000 mensen worden betrokken bij het project. IKEA hoopt daarnaast een goed voorbeeld te stellen aan andere ondernemingen. Soortgelijke IKEA projecten zijn ontwikkeld voor milieukwesties, voornamelijk bosbouwprojecten.

- IKEA steunt sinds september 2000 CREDA, een lokale NGO in India.⁵ In een tweejarig project ondersteunt IKEA de creatie van onderwijsmogelijkheden voor jonge meisjes. Het project is door UNDP (United Nations Development Programme) geïmplementeerd.
- Tot slot is in april 2002 een samenwerkingsproject met de Wereld Gezondheidsorganisatie (WHO) en Unicef van start gegaan. Het betreft een vaccinatieproject in India. Mensen uit de eerder genoemde 200 dorpen zullen van het project profiteren.

Uitkomst

Wiens belangen zijn ingewilligd?

De belangen van de SP en de overige NGO's (en daarmee de kinderen in de fabrieken) zijn het meest vergaand ingewilligd. Er is een gedragscode opgezet met externe controle. Bovendien zijn er tot grote tevredenheid van de SP voorzieningen getroffen in de omgeving van het kind.

Issue opgelost?

Voor IKEA is de kwestie opgelost, verder blijft de kwestie aangaande kinderarbeid en werkomstandigheden voortbestaan. Disciplinerend is in deze case aantoonbaar geweest.

Na de kwestie?

IKEA beseft steeds meer haar kwetsbare positie door haar internationale bekendheid. Bij het invoeren van bijvoorbeeld het Rugmark-keurmerk voor kinderarbeidvrije tapijten uit India, heeft IKEA haar twijfels. Het is immers niet 100 procent uit te sluiten dat ergens in het leveranciersnetwerk toch kinderen worden ingezet. De reputatie van IKEA kan zodoende verder beschadigd worden doordat het bedrijf op dat moment niet waarmaakt wat het zegt. Kinderarbeid is wat dat betreft een gecompliceerde kwestie. IKEA tracht de kwestie op te lossen door de oorzaak van kinderarbeid aan te pakken.

In september 2000 is de gedragscode van IKEA inclusief de externe verificatie volledig ingevoerd. In oktober 2000 krijgen de LIW, Novib, FNV en Unicef

de gedragscode van IKEA, die voor de inkoop van al haar producten en al haar leveranciers geldt, ter inzage. In de code wordt verwezen naar erkenning van de rechten van het kind en bescherming tegen economische exploitatie. Van de leveranciers wordt onder meer verwacht dat ze geen gebruik maken van kinderarbeid of gedwongen arbeid, zorgen voor een gezonde en veilige werkomgeving en minstens het wettelijk minimumloon plus overwerk uitbetalen. Bovendien wordt verwezen naar bescherming tegen werk dat gevaarlijk is of in conflict komt met het volgen van onderwijs. Ook mag de fysieke, mentale, geestelijke en sociale ontwikkeling van het kind niet worden geschaad, dit in overeenstemming met de Conventie van de Rechten van het Kind, artikel 32.1 van de Verenigde Naties. De VN-conventie dient bij alle activiteiten van de verkoper te worden toegepast. Ook mogen de verkopers arbeiders niet beletten om lid te worden van een vakbond en ze niet mentaal of fysiek onder druk zetten. IKEA stelt ook milieueisen aan haar toeleveranciers. Enkele voorbeelden hiervan zijn: gevaarlijk afval moet veilig worden opgeslagen, bepaalde giftige stoffen mogen niet worden gebruikt en er mag geen hout uit beschermde gebieden worden gebruikt. IKEA belooft een management systeem in te voeren om te zorgen dat de code wordt nageleefd. In India zijn KPMG en ITS (Intertech Testing Systems) ingeschakeld om te controleren of de gedragscode wordt nageleefd. Het nieuwe standpunt van IKEA is 'Lage prijzen, maar niet tegen elke prijs'.⁶






19

Conflictdiamanten

NIZA
versus
 ABN Amro

Sinds oktober 1999 voert het Nederlands instituut Zuidelijk Afrika (NIZA) actie tegen de handel in diamanten uit conflictgebieden in Afrika. Zij spreekt ABN Amro aan op de vermeende betrokkenheid bij deze handel in diamanten uit onder andere Angola en de Democratische Republiek Congo (DRC). De opbrengst zou gebruikt worden ter financiering van oorlogen.

Uitdagingen maatschappelijk interfacemanagement

PUBIEK  PRIVAAT	PROFIT  NON-PROFIT	EFFICIENTIE/ DOELMATIGHEID	 ETHIEK/ DOELGERICHTHEID
<ul style="list-style-type: none"> • Overheden en burgerij voeren oorlogen, ondernemingen niet • Afrikaanse overheden zijn verantwoordelijk, niet buitenlandse ondernemingen • Toezichthouders zien dit niet als hun taak: bij wie moet certificering komen te liggen? • Wel/niet ondersteunen van VN-resoluties? • Wie doet grenscontrole, overheid of onderneming? 	<ul style="list-style-type: none"> • De belangstelling voor Afrika wordt gevoed door de vele NGO's die zich met het 'verloren' continent bezighouden • Is er verschil tussen Nederlandse, Belgische en Amerikaanse NGO's op dit issue? • Markt voor luxeproducten kent andere reputatierisico's dan massamarkt • Wel/niet actief zijn binnen de WDC en/of WBCSD? 	<ul style="list-style-type: none"> • Diamanten zijn de core business van de ABN Amro • Onderneming is een grote speler in die branche • Hoge marges te behalen, maar geen directe betrokkenheid met de handel zelf 	<ul style="list-style-type: none"> • Oorlog, oorlogsrecht, mensenrechten • Meestal wordt gepropageerd dat toenemende handel juist oorlog voorkomt • Transparantie; vertrouwen is belangrijk in deze branche

Conflict

Enkele Europese maatschappelijke groeperingen, waaronder Amnesty International, voeren sinds oktober 1999 in samenwerking met het Nederlands instituut Zuidelijk Afrika (NIZA) actie tegen de legale handel in diamanten

ABN Amro

ABN Amro is een grote, beursgenoteerde, internationaal georiënteerde bank met haar hoofdkantoor in Amsterdam. ABN Amro is vooral sterk in Nederland en de Verenigde Staten. Wereldwijd neemt de bank een zesde positie in, in Europa staat de bank op de derde plaats. De Amsterdamsche Bank, een van de grondleggers van ABN Amro, was traditioneel sterk vertegenwoordigd in de Amsterdamse en later ook in de Antwerpse diamantsector. Na problemen in 1999 en 2000 met een diamantfiliaal in Amsterdam heeft ABN Amro haar diamantbankieren geherstructureerd. ABN Amro kent tegenwoordig in Antwerpen de International Diamond Division, een internationale afdeling die alle plaatselijke *diamond desks* wereldwijd adviseert en bijstaat. ABN Amro is een van de grootste schakels in de diamanthandel. ABN Amro is genoteerd aan de Euronext en een van de fondsen in de AEX-index.

vanuit onder andere Angola, de Democratische Republiek Congo (DRC), Liberia en Sierra Leone, waartegen sancties zijn uitgeroepen door de Verenigde Naties. Het NIZA definieert de zogenoemde 'conflictdiamanten' als diamanten die (door regeringen of rebellenbewegingen) worden gebruikt om conflicten te financieren en systematisch en voortdurend schendingen van mensenrechten in de hand werken. Er kleeft dus indirect bloed aan deze diamanten.¹ Door bloedige burgeroorlogen in Afrikaanse landen is de herkomst van diamanten plotseling belangrijker geworden dan de bijna magische waarde die de edelstenen voor de consument hebben. Rebellen in Angola, DRC en Sierra Leone, die zich meester weten te maken van diamantmijnen, financieren hun strijd met de

illegale verkoop van diamanten. De handel in de conflictdiamanten verloopt via de omliggende landen.² Liberia mag helemaal geen diamanten exporteren en Sierra Leone en Angola mogen dat alleen als de legitieme autoriteit een certificaat verleent dat aangeeft dat de betreffende diamanten niet door rebellenbewegingen zijn verkocht. Tegen de DRC zijn nog geen sancties ingesteld door de VN.

Op 25 mei 2001 publiceert het NIZA de uitkomsten van het onderzoek 'ABN Amro en de diamanthandel', dat in haar opdracht is uitgevoerd door SOMO (SOMO, 2001). Het onderzoek maakt deel uit van de campagne *Fatal Transactions*.³ ABN Amro heeft volop aan het onderzoek meegewerkt. Uit het onderzoek blijkt dat de totale bankschuld van de wereldwijde diamantindustrie en -handel eind 1999 5,7 miljard dollar bedraagt. ABN Amro financiert eenderde van dit bedrag.⁴ De vooraanstaande rol die ABN Amro in de diamantindustrie inneemt, roept de vraag op in hoeverre de bank betrokken is bij de financiering van 'conflicthandel' en welke maatregelen de bank neemt om te voorkomen dat ze hier eventueel bij betrokken raakt (SOMO, 2001). Naar verluidt zouden gevestigde belangen binnen de industrie voorkomen dat handelaren in conflictdiamanten ook daadwerkelijk aangegeven worden en met de gigantische inkomsten

NIZA en SOMO

Het Nederlands instituut Zuidelijk Afrika (NIZA) houdt zich bezig met onderzoek naar economische, politieke en sociale vraagstukken aangaande Zuidelijk Afrika (waaronder Angola en Namibië). De stichting zet zich in voor de verbetering van de mensenrechtensituatie in Zuidelijk Afrika. Het instituut participeert in de campagne *Fatal Transactions* naar aanleiding van de conflictdiamanthehandel in Afrika, die is opgezet door Global Witness in Londen en wordt ondersteund door de NGO's Medico (Duitsland), Intermón (Spanje) en Novib (Nederland). Ook Amnesty International houdt zich met de kwestie bezig. NIZA huisvest het nationale en internationale secretariaat van de campagne.

Ook Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen (SOMO) komt in de case voor vanwege een onderzoek naar de betrokkenheid van ABN Amro bij de handel in conflictdiamanten. SOMO doet in brede zin onafhankelijk sociaal-economisch onderzoek. De stichting is opgericht in 1973 met het doel campagneorganisaties te voorzien van betrouwbare sociaal-economische achtergrondinformatie over multinationale ondernemingen en groeide uit tot een onafhankelijk onderzoeks- en adviesbureau. SOMO is gespecialiseerd op een aantal terreinen: internationale handels- en investeringsverdragen; maatschappelijk verantwoord ondernemen, gedragscodes, keurmerken; onderzoek ten behoeve van (internationale) vakbonden; sector- en bedrijfsonderzoek. SOMO is zelf geen actievoerende partij.

S O M O

zouden presidenten hun regimes in stand houden en rebellenleiders hun strijd financieren. Wijlen president Mobutu van Zaïre (nu Democratische Republiek Congo, DRC) financierde zijn heerschappij voor een belangrijk deel met diamanten.⁵ NIZA en SOMO bepleiten dat, zolang er geen waterdicht internationaal certificatie- en monitoring-systeem bestaat, ABN Amro meer haar eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid in deze sector zou moeten nemen (SOMO, 2001).

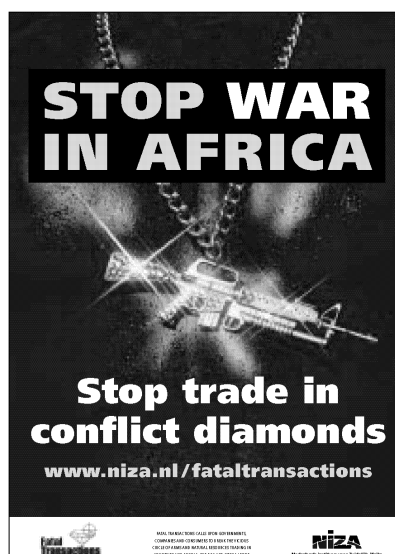
Een grote speler in het netwerk van diamanthandelaren is de Antwerpse Diamant Bank (ADB). Deze bank houdt zich als enige exclusief bezig met diamanthandel.⁶ Een diamantondernemer kan namelijk niet bij elke bank aankloppen. Er zijn speciale diamantbanken en banken met speciale diamantafdelingen, zoals ABN Amro. Banken kunnen een rol spelen bij de financiering van de handel in en verwerking van diamanten, en bij het verzorgen van opslag, transporten en douanefaciliteiten. Met name de filialen in Antwerpen, New York, Mumbai, Moskou, Bangkok, Hongkong, Singapore en Tokio kennen grote *diamond desks*. Uit het SOMO-onderzoek blijkt dat ABN Amro geen transporten, opslag en douanefaciliteiten verzorgt en ook geen leningen voor de exploratie van mijnen in Afrika arrangeert. Bovendien zijn er geen aanwijzingen dat de bank deelnemingen heeft in diamantmijnen in Afrika (SOMO, 2001). Wel is zij betrokken bij de aankoop van en handel in ruwe diamanten, via haar kantoor in Antwerpen, de verwerking tot geslepen diamanten in India en de handel en verkoop in Tokio, New York en Hongkong.

ABN Amro financiert tenminste één diamantair, Omega Diamonds in Antwerpen, die diamanten koopt van ASCORP, de officiële verkooporganisatie in Angola. ABN Amro controleert de documenten die de diamanten begeleiden. Deze moeten afkomstig zijn van officiële instanties zoals de Diamond Office in Antwerpen. De diamanthandel is een kleine en gesloten sector, een wereld van ons kent ons, waar veel gepraat wordt en waar vertrouwen een grote rol speelt, zo zeggen de diamanthandelaren. Mocht iemand in conflict-diamanten handelen, dan wordt deze persoon uit de wereldwijde diamantmarkt gezet.⁷ De VN heeft een drietal expertpanels opgezet die het naleven van de sancties tegen Sierra Leone en Angola hebben onderzocht. De VN stelde onder andere een lijst op van veertig diamanthandelaren die fungeren als contact van de Revolutionary United Front (RUF) in Sierra Leone en die de sancties overtreden. Geen van de handelaren blijkt klant of toeleverancier van ABN Amro te zijn.

Zelfcontrole

Volgens ABN Amro is de zelfcontrole in de diamantsector zeer effectief. Er is strenge controle en er wordt slechts zaken gedaan met erkende ondernemingen in Afrika, waaronder De Beers en ASCORP. Tweederde van de klanten van de *diamond desk* van ABN Amro in Antwerpen is *sight holder* van De Beers in Londen. Maar volgens NIZA kan ABN Amro de effectieve zelfcontrole niet voldoende garanderen en zou de bank meer kunnen doen om de illegale diamanthandel in te perken. Verscheidene NGO's, waaronder Global Witness, NIZA en Novib, vinden dat ABN Amro beter moet letten op haar maatschappelijke verantwoordelijkheid in de internationale diamanthandel door een veel actievere rol te spelen in het controleren van de diamanthandel die ze financiert.

Op 2 juni 2000 neemt het Zuid-Afrikaanse diamantconcern De Beers als toeleverancier van ABN Amro, verregaande stappen om te voorkomen dat diamanten uit Afrikaanse oorlogszones de markt bereiken. Het verontruste concern, het grootste diamantbedrijf ter wereld, besluit zich volledig uit Angola terug te trekken.⁸ De afnemers van ruwe diamanten van De Beers krijgen een



Fatal Transactions



contract voorgelegd waarin sancties zijn opgenomen op het handelen in diamanten uit conflictgebieden.⁹ De Beers verplicht zich om haar aankoopbeleid van ruwe diamanten aan te passen om zo te voorkomen dat 'conflictdiamanten' opduiken bij de verkooparm van De Beers in Londen, de Central Selling Organisation (CSO). De Beers besluit bovendien alle inkoopkantoren in Afrika te sluiten en geen Afrikaanse diamanten meer te kopen op de open markt.

Hoewel het maar om een kleine hoeveelheid diamanten gaat, willen De Beers en ABN Amro voorkomen dat zij zichzelf en hele diamantindustrie in verlegenheid brengen. De directie van De Beers stelt in 2001 een algeheel te aanvaarden gedragscode op. Ook ABN Amro onderneemt initiatieven om het vertrouwen van haar stakeholders te behouden en haar maatschappelijke rol uit te dragen. Een van de initiatieven is de ondersteuning van het zogenaamde 'Kimberley-proces'¹⁰ waarbij door de diamantindustrie certificatie- en controlesystemen worden opgezet die illegale diamanthandel en de handel in conflictdiamanten moeten tegengaan.¹¹ Op 1 januari 2003 treedt het systeem in werking en zal alleen nog de handel in gecertificeerde diamanten kunnen plaatsvinden.

Aantoonbare indicatoren van reputatieschade

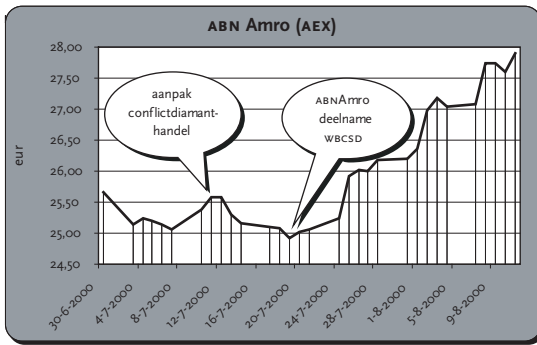
Afzetmarkt

Er zijn in de eerste drie jaar dat het issue speelt nog geen contracten opgezegd met toeleveranciers die verdacht worden van connecties met de illegale diamanthandel. Wel maakt ABN Amro bekend dat er verontruste e-mails zijn binnengekomen van particuliere klanten die meer informatie wensen over de betrokkenheid van de bank bij deze kwestie. Vooral nog zijn er geen particuliere of institutionele klanten geweest die naar aanleiding van de kwestie het vertrouwen in de bank hebben opgezegd. De winstcijfers over 2001 laten wel een daling zien van ruim 23 procent na vier jaren van stijging (ABN Amro, 2001). Ook de winstkapitalisatie, de winst per aandeel en het rendement op het eigen vermogen laten over 2001 een soortgelijke daling zien. ABN Amro wordt naast de affaire rond conflictdiamanten, ook nog geconfronteerd met beschuldigingen van vermeende financiering van ontbossingspraktijken op palmolieplantages en dubieuze mijnbouwpraktijken (Freeport Mine in Irian Jaya). De relatie tussen deze affaires en de winstdaling is niet hard te maken. Zonder twijfel is het jaar van het hoogtepunt van het diamantconflict, 2001, voor de bank een moeilijk jaar. Door de wereldwijde economische vertraging, in combinatie met de tragische gebeurtenissen van 11 september 2001 en de financiële problemen bij een aantal grote ondernemingen, waren de marktomstandigheden ze-

ker voor de handel in diamanten ongunstig. Daarbij kwam dan nog de verdere implementatie van het herstructureringsprogramma van de bank.¹²

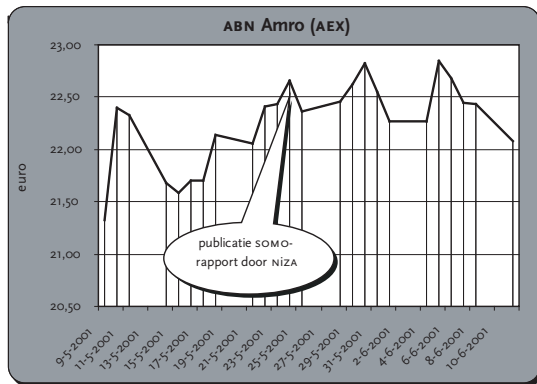
Kapitaalmarkt

Er zijn voor deze case twee momenten gekozen waarop er naar de beurskoers en marktwaarde van ABN Amro (AEX) gekeken wordt:



Figuur 19.1

transacties waarvan zij weten of kunnen weten dat het conflictdiamanten betreft. De banken behouden zich het recht voor relaties te beëindigen als de klant toch in deze diamanten handelt. De koers van het aandeel ABN Amro daalt op het moment van bekendmaking, terwijl de AEX-index, waar het aandeel deel van uitmaakt, juist stijgt. Zien beleggers hierin het toegeven van schuld? Op 20 juli maakt ABN Amro bekend als volwaardig lid te zijn



Figuur 19.2

14 juli 2000 Vier diamant-banken in Antwerpen, waaronder ABN Amro, maken via een brief aan cliënten bekend dat zij zich verplichten geen activiteiten te financieren die gerelateerd zijn aan de handel in diamanten uit conflictgebieden.¹³ De banken verwachten van hun cliënten dat deze zich niet inlaten met

opgenomen in de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). De koersdaling eindigt en maakt zich op voor een imposante opmars van meerdere procenten in één week, geheel tegen de dalende trend van de AEX-index in. Figuur 19.1 laat het koersverloop van het aandeel ABN Amro zien in de geselecteerde periode.

25 mei 2001 Op 25 mei 2001 publiceert niza het rapport rond de vermeende betrokkenheid van ABN Amro bij de conflictdiamanthandel. Onder andere *Het Financieele Dagblad* bericht uitgebreid over de publicatie. De koers beweegt echter nauwelijks. Ook de AEX-index laat een gelaten beeld zien. Het verloop rond 25 mei 2001 is te zien in figuur 19.2

Arbeidsmarkt

Uit de gegevens van het jaarlijkse imago-onderzoek van *Intermediair* (*Intermediair*, 2002: 30) komt naar voren dat de Bank door de jaren heen als werkgever aan aantrekkelijkheid inboet. In 1998 stond de ABN Amro nog op de tweede plaats. Deze positie handhaaft de bank twee jaar achtereen, om vervolgens in 2001 een plek in te leveren. De perceptie van potentiële werknemers wijst in 2002 uit dat de bank op de vijfde plaats terechtkomt, achter ondernemingen als Ahold en Shell (*Intermediair*, 2002: 30). In het jaarverslag van ABN Amro valt te lezen dat 2002 een roerig jaar is geweest voor het concern. Onrust onder het zittende personeel is dan ook niet uitgebleven (ABN Amro, 2001: 2). Dit is echter vooral te wijten aan het interne herstructureeringsproject.

Aantoonbare indicatoren van disciplineren

De houding die de directie van ABN Amro aanneemt in de kwestie is te typeren als *bridging*. Zowel bij aanvang van de controverse als in het verdere verloop toont ABN Amro zich coöperatief bij het SOMO-onderzoek. De bank stelt zich actief op binnen de diamantindustrie in de strijd tegen conflictdiamanten en illegale diamanten. Als grootste diamantbankier wil ABN Amro blijkbaar niet wegllopen voor haar verantwoordelijkheden. ABN Amro heeft dan ook meerdere (disciplinerende) initiatieven genomen om de kwestie te regelen.

- ABN Amro is prominent aanwezig in de World Diamond Council (WDC), de organisatie waarmee de diamantindustrie de strijd wil aangaan tegen conflictdiamanten en legale handel wil bevorderen.
- Op 14 juli 2000 maken vier diamantbanken in Antwerpen, waaronder ABN Amro, bekend dat zij zich verplichten geen activiteiten te financieren die gerelateerd zijn aan de verboden handel in diamanten uit conflictgebieden (zoals Liberia, Angola, Sierra Leone).¹⁴
- ABN Amro is op 20 juli 2000 toegetreten tot de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). De WBCSD is een coalitie van ongeveer 130 bedrijven in 20 landen. Deze bedrijven hechten belang aan duurzame ontwikkeling, waaronder de combinatie van economische groei, milieu en sociale aspecten.

- Actieve participatie in het ‘Kimberley-proces’ waarbij controlesystemen worden opgezet ter voorkoming van de handel in conflictdiamanten.
- ABN Amro ondersteunt inmiddels alle resoluties van de VN om een einde te maken aan de handel in conflictdiamanten en illegale diamanten.
- In juli 2000 wordt tijdens een congres over diamanthandel door de World Federation of Diamond Bourses (WFDB) en de International Diamond Manufacturers Association (IDMA) een gezamenlijke resolutie ingediend over conflictdiamanten. In deze resolutie wordt gepleit voor een internationaal certificatie- en monitoringsysteem dat de import en export controleert van ruwe diamanten. Ruwe diamanten moeten door de producerende landen verzegeld worden voordat zij geëxporteerd worden naar de slijp- en/of handelscentra. De resolutie wordt aangenomen door de delegaties, waaronder ABN Amro.
- Verder kent ABN Amro sinds 1997 *corporate values*. De vier waarden zijn: integriteit, teamwork, respect en professionaliteit. Een uitgebreidere gedragscode is in de maak.¹⁵ De *corporate values* worden sinds november 2001 gecombineerd met bredere maatschappelijke *business principles*. Het bedrijf ziet deze principes, waarin onder meer het thema mensenrechten is opgenomen, als een kompas voor ethisch en sociale kwesties. De creatie van aandeelhouderswaarde op lange termijn berust op twee elkaar versterkende pijlers: prestatie en reputatie.¹⁶ De principes vormen het uitgangspunt voor een dialoog met belanghebbenden. De bank gaat bovendien het middenkader beoordelen op de manier waarop zij de gedragscode naleven. Vanaf 2003 wordt het variabele deel van hun inkomen daar zelfs afhankelijk van gesteld.

Uitkomst

Wiens belangen zijn ingewilligd?

Uiteindelijk heeft het onderzoek en de aandacht rond de kwestie van de conflictdiamanten ervoor gezorgd dat verscheidene banken, waaronder ABN Amro, en de diamantconcerns initiatieven hebben ontwikkeld om de illegale handel tegen te gaan. Hiermee zijn op het eerste gezicht de belangen van NIZA het meest ingewilligd.

Issue opgelost?

De kwestie van geldstromen voor dubieuze doeleinden bestaat nog steeds, alhoewel de ABN Amro nu hieromtrent minder in de schijnwerpers staat. Het is niet bewezen dat de bank direct betrokken is bij de diamantketen, maar banken zijn wel vaker onderwerp van onderzoek als het gaat om de indirecte financie-

ring van illegale en terroristische praktijken via de diamanthandel; zelfs connecties met het netwerk van Al Qaida worden genoemd.¹⁷ Na 2,5 jaar onderhandelen tussen 52 betrokken landen, de diamantindustrie en non-gouvernementele organisaties (het 'Kimberley-proces'), is een verdrag gesloten waarbij vanaf 1 januari 2003 een certificaat verplicht wordt gesteld. Op dit certificaat staat vermeld waar de diamanten vandaan komen. Het moet garanderen dat de diamanten niet meer voor oorlogsfinanciering worden gebruikt. Diverse NGO's zijn tevreden met de eerste uitkomst van de onderhandelingen, maar bekritisieren echter tegelijkertijd het feit dat er geen afspraken zijn gemaakt over een onafhankelijk controlesysteem. Er is ook geen sanctieregime vastgesteld voor landen of ondernemingen die het akkoord overtreden.¹⁸

Na de kwestie

Issues zullen er altijd zijn, ook voor de ABN Amro. Het gaat met name om de perceptie die de maatschappij heeft van een onderneming. Percepties zijn echter gevaarlijk en onvoorspelbaar. Een onderneming dient de omgeving permanent te scannen op zoek naar trends die een risico voor haar reputatie kunnen inhouden, zoals de financiering van diamanthandel of de kap van regenwouden, of haar aanwezigheid in landen met een dictatoriaal regime zoals Birma.

Managers van *de Bank* geven wel aan dat zij niet weten waar de grens voor verantwoordelijkheid ligt. Is het bijvoorbeeld aan een bank om grenscontroles in te stellen als het gaat om diamanthandel, of dient de plaatselijke overheid daarvoor zorg te dragen? En wie dient de handel te controleren?¹⁹

Een bank wordt voortdurend geconfronteerd met dilemma's omdat met name in de financiële dienstverlening vanzelfsprekend winstgevendheid bovenaan staat, maar telkens moet worden afgewogen tegen andere waarden. NGO's hoeven alleen met hun *single issue* rekening te houden, zo is de klacht. Met name de pressie die NGO's uitoefenden naar aanleiding van de medefinanciering van de Freeport Mine in Irian Jaya, West-Papoea. In 1998 is volgens woordvoerders van de ABN Amro de *wake up call* geweest.²⁰ Het Amerikaanse mijnbouwconcern FreeportMcMoran zou zich onder andere schuldig maken aan excessieve vervuiling in het gebied rond de mijn.²¹ Inmiddels zijn er naar aanleiding daarvan, en na de vermeende financiering van ontbossingsprojecten in Indonesië, richtlijnen opgesteld aangaande (bos)bouwprojecten. In 2002 komen er richtlijnen voor de mijnbouw en de productie van olie en gas. ABN Amro heeft verder anno 2002 een notering in de Dow Jones Sustainability Index (DJSI) en FTSE4Good-index. Bovendien brengt ABN Amro een uitgebreid milieujaarverslag uit.




20

Prikkelende bh's uit Birma

SKK en FNV Mondiaal
versus
 Triumph International

Lingeriefabrikant Triumph International komt wat later als PepsiCo, Heineken en IHC Caland onder vuur te liggen vanwege haar aanwezigheid in Birma. In Birma is een militair regime aan de macht, mensen verdwijnen, worden gemarteld of ingezet als dwangarbeiders. De fabriek van Triumph staat op grond die eigendom is van de staat en daarom wordt het huren van het terrein gezien als directe financiering van het militaire regime. De oppositie in Birma, onder leiding van Nobelprijswinnares Aung San Suu Kyi, en de onafhankelijke vakbond hebben opgeroepen geen zaken te doen in Birma, om zo de machthebbers naar de onderhandelingsstafel te dwingen. Stichting SKK verzoekt in 2001, in samenwerking met de vakbond FNV Mondiaal, Triumph te vertrekken uit Birma.

Uitdagingen maatschappelijk interfacemanagement

PUBIEK  PRIVAAT	PROFIT  NON-PROFIT	EFFICIËNTIE/ DOELMATIGHEID	 ETHIEK/ DOELGERICHTHEID
<ul style="list-style-type: none"> • Totalitaire regimes is zaak van overheden, die moeten voortouw nemen; waarom moeten ondernemingendit doen? • Junta als eigenaar grondgebied; is dat een probleem? • Wel/niet internationale regels volgen 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatie met vertegenwoordigers van werknemers (vakbonden), consumenten (SKK) en brancheorganisatie • Gesloten, maar sociale status van familiebedrijf vergt eventueel andere benadering? 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficiënt inkopen en toeleveren afzetmarkten, waaronder grootste markt: Azië • Relatie met grootste klant in Nederland 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensenrechten en ondernemen • Ketenverantwoordelijkheid • Verantwoordelijkheid nemen voor (ontslagen) werknemers in Birma

Conflict

Triumph heeft in Myanmar, het voormalige Birma, een fabriek staan waar lingerie wordt gemaakt. Reeds jaren wordt opgeroepen af te zien van investe-

Triumph International

Lingeriefabrikant
Triumph International



(Triumph) werd in 1886 in Duitsland opgericht. Het is een traditioneel familiebedrijf dat niet aan de beurs is genoteerd. Triumph's afzetgebied is verdeeld in eenheden met elk een eigen directeur. De onderneming had fabrieken in Portugal, Oostenrijk en Marokko, die verhuisden naar Vietnam, Indonesië en andere landen in Zuidoost-Azië, waaronder Birma. Deze verschuiving geschiedde niet alleen vanwege kosten, maar ook om dichterbij Triumph's grootste afzetmarkt te zitten: Azië, en dan met name Japan. Triumph is marktleider op het gebied van ondergoed en lingerie. Naast het merk *Triumph* zijn ook *Hom* en *Sloggie* merken van de onderneming. De omzet in 2000 bedroeg 1,6 miljard euro.

ringen in Birma vanwege het dictatoriale regime en schendingen van mensenrechten in het land. De democratisch gekozen regering is afgezet door een militair regime. De fabriek van Triumph staat op grond die eigendom is van de staat en daarom wordt het huren van het terrein gezien als directe financiering van het militaire regime. In december 2000 begint het conflict met een brief van SKK aan Triumph. De directie van Triumph reageert volgens SKK niet, waarna vanaf januari 2001 in Nederland, België, Noorwegen en Zwitserland acties worden gevoerd door verschillende groeperingen onder aanvoering van SKK.¹ Acties in Azië blijven uit. Triumph verklaart dit vanuit een

volstrekt andere opstelling en cultuur in Azië inzake het issue. Triumph stelt ook dat de investeringsbevoegdheid bij het kantoor in Hongkong ligt. Daar speelt de kwestie-Birma niet.

De kwestie is politiek zeer geladen en complex. Sluiting van de fabriek zou het gedwongen ontslag van ongeveer 1000 medewerkers betekenen. Vertrekken is mogelijk, maar volgens Triumph niet direct de beste oplossing voor de situatie in Birma. Het concern gelooft meer in het vervullen van een katalysatorrol om van binnenuit te proberen een bijdrage aan verbetering te leveren (*constructive engagement*). Volgens SKK en FNV Mondiaal had Triumph nooit naar Birma moeten gaan na de kwesties Heineken en PepsiCo (hoofdstukken 9 en 10). Zakendoen in Birma kan niet zonder steun aan het verwerpelijke regime, maar het bedrijf heeft die signalen genegeerd. De groeperingen eisen sluiting van de fabriek, een sociaal plan voor de ontslagen werknemers en het opstellen van een internationaal geloofwaardige gedragscode.

In de eerste maanden van 2001 worden over en weer reacties uitgewisseld tussen SKK en Triumph. Triumph blijft bij haar standpunt. De druk wordt vervolgens opgevoerd. Via kaarten- en posteracties, gratis protestansichtkaarten, protestacties op straat en in winkels,² persberichten, aanwezigheid op jongerenbeurzen,³ het inzetten van een heuse 'Lingerie-protest-trein' en een oproep tot boycot zetten de groeperingen Triumph feller in de publieke morele schijnwerpers. Triumph geeft vervolgens aan dat zij zich zal verdiepen in de gedragsrichtlijnen van de IAO. Bovendien is in de zomer van 2001 een afvaar-

Schone Kleren Kampagne (SKK)



SKK roept samen met andere maatschappelijke groeperingen de kleding- en sportschoenenindustrie op om een gedragscode, gebaseerd op de conventies van de IAO, te respecteren, en om zich in te zetten voor een fatsoenlijk loon en onafhankelijke monitoring en verificatie van arbeidsomstandigheden. In het Schone Kleren Overleg wordt aansluiting met andere groepen gevonden: FNV Mondiaal, Novib, de Landelijke India Werkgroep (LIW) en de Alternatieve Konsumenten Bond (AKB, nu Goede Waar & Co.).

FNV Mondiaal



De Federatie Nederlandse Vakbeweging Mondiaal is actief betrokken bij de ontwikkeling van een sterke, onafhankelijke vakbeweging wereldwijd. FNV Mondiaal is ook actief in de IAO.

diging van het SKK, IAO en Triumph op bezoek geweest in Birma om de situatie te controleren.

Op 22 oktober 2001 wordt tijdens de Nacht van de Lingerie met een vervolgactie een nog groter publiek bereikt. Tijdens de avond wordt aan de directie van Triumph een kunstwerk aangeboden: een grote ijzeren naald met daar doorheen een dik stuk prikkeldraad bevestigd op een groot wit kussen. Ook worden er protestkaarten uitgedeeld. De pers is deze avond ruim aanwezig, en een verslag wordt door regionale kranten overgenomen.

Naar aanleiding van de negatieve publiciteit rond Triumph besluit Bodyfashion Nederland, de brancheorganisatie voor de lingersector, het bedrijf te schrappen uit alle promotie-uitingen in het kader van de Week van de Lingerie. Dit houdt in dat alle collectieve activiteiten van de branche in het kader van de Week van de

Lingerie niet meer toegankelijk zijn voor Triumph. De leden van de brancheorganisatie zijn per brief op de hoogte gesteld van stappen die tegen Triumph zijn genomen.

De partijen houden eind 2001 hun adem in. In Noorwegen verbreekt de sportbond het contract met Triumph voor de levering van ondergoed aan het Noors Olympisch Team.⁴ Uiteindelijk bezwijkt Triumph eind januari 2002 onder de publieke druk en besluit zich uit Birma terug te trekken. Het bedrijf betreurt het ten zeerste dat zij de 1000 werknemers nu alleen een laatste financiële compensatie kan bieden. In een persverklaring geeft Triumph te kennen dat het 'wegens het publieke debat in Europa' stopt met de productie van bh's en ander ondergoed in Birma.⁵ Triumph is een familiebedrijf met een sterk traditionele cultuur, waarin niet zomaar aan 'de eerste de beste modegril' wordt toegegeven. De beslissing om de fabriek uiteindelijk toch te sluiten werd ingegeven door een publiek debat in Europa over de politieke situatie in Birma – een debat dat steeds emotioneler werd en geleid heeft tot onzekerheden in de planning, die Triumph niet langer kon accepteren.

Aantoonbare indicatoren van reputatieschade

Afzetmarkt

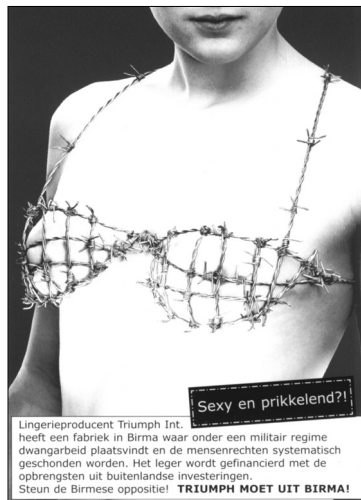
Triumph geeft zelf aan dat het geen omzetzak heeft geconstateerd in de winkels. Er is zelfs sprake van een bovengemiddelde stijging op de Europese markt. De jaarcijfers over 2001 laten echter zien dat de omzet dat jaar wereldwijd met bijna vijf procent is gedaald.⁶ Grootafnemer VendexKBV beaamt het feit dat in haar winkels niet minder Triumph-bh's of HOM-ondergoed zijn verkocht ten tijde van het conflict. Wel is er veelvuldig overleg geweest tussen beide directies. VendexKBV heeft er meerdere malen bij Triumph op aangedrongen de kwestie op enigerlei wijze te beslechten. VendexKBV drong er bij de directie van Triumph op aan de aanwezigheid in Birma te herzien en adequaat te reageren op de internationale verontwaardiging. VendexKBV en Triumph zijn sterk met elkaar verbonden. Zo heeft Triumph 35% marktaandeel in de Vendex-winkels (Bijenkorf, V&D, Hunkemöller). Omzetzak is wellicht niet hard te maken, maar om het aantal ingestuurde protestkaarten konden de directies van beide concerns niet heen. Er zijn duizenden kaarten binnengekomen bij de hoofdkantoren van Triumph en VendexKBV. Verder zijn er 2900 foto's genomen voor het protestpaneel van de Novib op de jongerenbeurs Megafestatie. Er zijn duidelijke indicaties voor een negatief bijgestelde perceptie van afnemers, zoals de hierboven reeds genoemde houding van het Noors Olympisch Comité en de brancheorganisatie Bodyfashion Nederland. Het bereiken van de eigen afzetmarkt is hierdoor belemmerd.

Kapitaalmarkt

Triumph is een familieonderneming en niet genoteerd aan een beurs. Er zijn volgens Triumph geen problemen geweest op de kapitaalmarkt als gevolg van het Birma-conflict.

Arbeidsmarkt

De directie van Triumph heeft niet kunnen constateren dat medewerkers minder gemotiveerd zijn geweest ten tijde van het conflict. Ook is het aantal sollicitaties niet aan fluctuaties onderhevig geweest. Er is echter in Nederland wel verwarring en onrust ontstaan binnen het concern vanwege de inmenging van 'hun' vakbond FNV.



Aantoonbare indicatoren van disciplineren

Triumph heeft meerdere (disciplinerende) initiatieven genomen om de kwestie te regelen.

- Desinvestering in Birma.
- Triumph heeft in 1996 een Europese ondernemingsraad opgezet en in 1998 in haar gedragscode (*Leitmotiv*) aangescherpt. De richtlijnen bevatten bepalingen omtrent kinderarbeid en dwangarbeid. Als gevolg van de acties bestaat er momenteel echter meer de neiging om de IAO-code te aanvaarden. Gesprekken daarover zijn gaande.
- Maatschappelijke groeperingen, waaronder SKK, werden uitgenodigd om deel te nemen aan de Algemene Ledenvergadering van Triumph in 2002 om haar standpunten uit te leggen.

Uitkomst

Wiens belangen zijn ingewilligd?

Triumph kondigt eind januari 2002 aan zich uit Birma terug te trekken. Hierdoor zijn de belangen van SKK en de FNV het meest ingewilligd. Bovendien is de gedragscode (*Leitmotiv*) van Triumph inmiddels aangescherpt.

Issue opgelost?

Zolang de junta in Birma aan de macht blijft, houdt de kwestie-Birma niet op. Er is een verschuiving aan de gang nadat Aung San Suu Kyi begin mei 2002 werd vrijgelaten.⁷ Dat heeft BCN echter niet belet verder te gaan met de oproep aan reisorganisaties als Djoser, Shoestring en Koning Aap om reizen naar Birma op te schorten. Al twee reisorganisaties hebben gehoor gegeven aan de oproep.⁸ De kwestie van Triumph in Birma is in elk geval opgelost.

Na de kwestie?

Triumph heeft in deze kwestie aan den lijve ondervonden hoe ingrijpend het reputatiemechanisme kan werken. Het concern heeft toegegeven dat de aanwezigheid en de druk van maatschappelijke groeperingen het proces richting mvo heeft versneld en ervoor heeft gezorgd dat er meer openheid werd afgedwongen. Triumph was niet voorbereid en men zag een botsing niet aankomen. Er zal dan ook in het vervolg meer met maatschappelijke groeperingen gesproken worden, met name in Nederland. Een eventuele nieuwe fabriek zal met meer voorzichtigheid geopend worden. Familiebedrijven moeten in elk geval leren meer open te zijn en rond te kijken wat er 'buiten' gaande is, zeker ten aanzien van issues in een samenleving. In de kwestie heeft Triumph steun gehad van het management van Heineken dat al een paar jaar eerder met eenzelfde kwestie was geconfronteerd.




21

Dioxinezalmen?

Friends of the Earth Scotland (FOE Scotland)
versus
 Nutreco

In de eerste week van januari 2001 brengt de Britse omroep BBC informatie naar buiten naar aanleiding van een nog uit te zenden documentaire over het dierenwelzijn in Schotse zalmkwekerijen. De BBC doet in de documentaire, die werd gemaakt in samenwerking met Friends of the Earth Scotland (FOE Scotland), aantijgingen aan het adres van Nutreco wegens de aanwezigheid van een onverantwoord hoog gehalte aan dioxine en pcb's in de gekweekte zalm en het twijfelachtige welzijn van de dieren.

Uitdagingen maatschappelijk interfacemanagement

PUBIEK  PRIVAAT	PROFIT  NON-PROFIT	EFFICIENTIE/ DOELMATIGHEID	 ETHIEK/ DOELGERICHTHEID
<ul style="list-style-type: none"> • Relatie met een publieke omroep, anders dan met een private omroep (bijvoorbeeld voor wat betreft rectificatie)? • Voedseltesten adequaat? • Wel/niet duurzaamheidsverslag volgens internationale standaard? 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatie met consumenten bevorderd door onveiligheid ander voedsel • Positie als marktleider creëert reputatie-gevoeligheid • Coalitie met andere ondernemingen? • Relatie met grote en kleine aandeelhouders? 	<ul style="list-style-type: none"> • Beheersing keten leidt tot grotere efficiëntie, maar ook tot gevoeligheid voor ziektes • Diversificatiestrategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Duurzame kweek van gezonde vissen voor gezonde consumptie • Dierenwelzijn • Ketenverantwoordelijkheid en voedselveiligheid • Voedselzekerheid

Conflict

Eind 1999 koopt voedingsconcern Nutreco een keten Schotse zalmkwekerijen.¹ De deal is nog maar net rond of in de loop van 2000 verzamelen zich verscheidene maatschappelijke groeperingen rond de kwestie van leefomstandigheden van de vissen in de kwekerijen van onder andere Marine Harvest

Nutreco NV

Nutreco Holding NV is een internationale onderneming, met als voornaamste activiteiten de productie van mengvoer voor varkens, pluimvee, rundvee en voer voor zalm en forel en het kweken, verwerken en vermarkten van hoogkwalitatieve zalmproducten. Daarnaast produceert het bedrijf premixen en speciaalvoer, worden pluimvee en varkens verwerkt en varkens- en pluimveerassen gefokt. In 1994 werd de basis voor het Nutreco-concern gelegd toen oliemaatschappij British Petroleum (BP) haar zalm- en forelkweek en de activiteiten op het gebied van mengvoer voor pluimvee en varkens afstootte. De activiteiten zijn onderverdeeld in Nutreco Aquaculture en Nutreco Agriculture. Binnen vijf *business groups* opereren achttien *business units*, met meer dan 120 productie- en verwerkingsfabrieken in 22 landen met in totaal 13.000 medewerkers. In Groot-Brittannië opereert Nutreco met 20 kwekerijen en 40 zee-locaties onder de naam Marine Harvest. Nutreco is genoteerd aan de Midkap-index in Amsterdam. In 2001 bedroeg de omzet van Nutreco 3,8 miljard euro.

– de nieuwe Britse tak van Nutreco. Men maakt zich tevens zorgen over het gehalte aan dioxine in de gekweekte vissoorten. In de eerste week van januari 2001 brengt de BBC informatie naar buiten die centraal zal staan in een op dat moment nog uit te zenden documentaire over zalmkwekerijen.² Het kweken van zalm is een van de belangrijkste kernactiviteiten van Nutreco, met kwekerijen in onder meer Schotland, Chili, Canada, Noorwegen en Australië. Nutreco is de grootste kweker van consumptiezalm en visvoer en wereldwijd marktleider. De zalmmarkt is, mede door de onrust op de vleesmarkt naar aanleiding van BSE, varkenspest en MKZ, sterk groeiende. Nutreco Aquaculture bezit, net als Nutreco Agriculture, de gehele productiekolom en is daarom relatief onafhankelijk van derden (behalve van overheden en consumenten). Toch kunnen ook in deze tak ziektes de winstgevendheid aantasten. Zo heeft in

het verleden de visziekte ISA in de Schotse zalmkweekvijvers van Nutreco tot nogal wat kopzorgen geleid. Als opwarmer voor de documentaire *Warnings from the Wild: the Price of Salmon*, die op 7 januari 2001 zal worden uitgezonden, brengt de BBC's News Online-internetservice vier dagen eerder het nieuws naar buiten dat gekweekte zalm tien keer zoveel giftige stoffen bevat als de wilde soortgenoot.³ Andere media nemen het bericht over. *King of fish contaminated by chemicals* kopt *The Times* op 4 januari. Het voedingsmiddelenconcern Nutreco weerlegt de aantijgingen van Britse wetenschappers dat het eten van kweekzalm wegens de aanwezigheid van pcb's en dioxine gevaarlijk is.⁴ Volgens Nutreco heeft het concern als marktleider er juist alle belang bij het kweken van zalm op een ecologisch verantwoorde wijze te laten verlopen. Pcb's en dioxinen komen overal in de natuur voor als gevolg van menselijk handelen. Met name in de Noordzee en de Baltische Zee is de vervuiling groot. Nutreco haalt daarom visvoer uit gebieden die minder vervuild zijn.⁵ De activiteiten van Nutreco liggen alle in de gevarenzone na de gezondheidsissues rond BSE, MKZ, varkenspest en salmonella.

**Friends of the
Earth Scotland
(FOE Scotland)
en British Broadcasting Channel (BBC)**



**Friends of
the Earth
Scotland**

In de controverse rond dioxine en pcb's in voeding (waaronder zalm) wordt het Britse televisiestation BBC ingelicht en ondersteund door onder andere de vereniging Friends of the Earth Scotland (FOE). Dit is de internationale organisatie waarbij onder andere het Nederlandse Milieudefensie is aangesloten.

Overigens was Nutreco twee jaar eerder ook al eens betrokken geraakt bij een controversiële voedingsaffaire: de 'dioxinecrisis'. Deze kwestie geldt als inleiding voor de controverse rond het dioxinegehalte in de zalm.

Dioxinetrauma

Dioxine is een zeer giftige stof die gevormd wordt bij het verbranden van onder andere pvc's en papier. Dioxine

komt al meer dan 60 miljoen jaar voor in de omgeving van de mens, maar eind mei 1999 ontstaat er plots onbehagen over de stof. Op 28 mei 1999 worden in België eieren uit de handel genomen omdat industriële olie het voer van de kippen vervuild heeft met dioxine. Deze dioxine komt vervolgens weer in de kippen en eieren terecht. Het Belgische dioxineschandaal heeft twee dochterbedrijven van Nutreco met stevige problemen opgezadeld: Hendrix UTD in Nederland en Pingo in België.⁶ Het blijkt dat de overheid al langer van deze vervuiling op de hoogte was, maar geen actie ondernam. Het dioxineschandaal is geboren, want nu bestaat de mogelijkheid dat er meer besmettingshaarden met het kankerverwekkende dioxine zijn. Zowel in Duitsland, Nederland als België worden bedrijven gesloten, blokkades aan de grenzen ingesteld, verdachte producten als eieren en kippenvlees uit de schappen gehaald en een algeheel slacht- en transportverbod afgekondigd. In Nederland en België komen de verantwoordelijke bewindslieden (respectievelijk staatssecretaris Faber van Landbouw en minister van Volksgezondheid, Aelvoet) in politiek zwaar weer terecht.⁷

Na onderzoek blijkt het Belgische voer dat via de Boxmeerse mengvoederfabrikant Hendrix UTD aan Nederlandse kippen en varkens is gevoerd, toch niet besmet te zijn met dioxine (Nutreco, 1999: 24). Ook een analyse van het onderzoekslaboratorium Rikilt DLO bevestigt dat het voer 'schoon' was.⁸ Het besmette kippenvoer was afkomstig van een vetsmelterij uit Oost-Vlaanderen en de Nutreco-dochterondernemingen bleken na onderzoek niet besmet.⁹ Medewerkers van vetsmelter Verkest bekennen uiteindelijk dat in de dierlijke en plantaardige oliën die voor het voer bestemd waren, ook industriële olie was verwerkt. De eigenaar en zijn zoon worden voor de rechter gesleept wegens valsheid in geschrifte en bedrog inzake koopwaar.¹⁰

Een eventuele affaire rond het dioxinegehalte in de zalm van Nutreco is in het licht van deze eerdere affaire dus denkbaar. Het enige antwoord daarop is vol-

gens Nutreco openheid en de onderneming verleent haar volledige medewerking bij het totstandkomen van de BBC-documentaire. Maar de onderneming is niet voorbereid op het uiteindelijke negatieve beeld dat uit de uitzending naar voren komt. De onderzoeken waar de BBC en FOE zich op baseren, zijn bij Nutreco onbekend. Het nieuws komt onder vuur te liggen na hevige kritiek van Britse voedingswetenschappers (en wordt door de onderzoekers in een interview tegengesproken), maar het kwaad is dan al geschied. De BBC moet nog wel rectificeren: de zalm was 'schoner' dan de BBC poneerde.¹¹ Nutreco voelt zich belazerd, als getroffen door een dolksteek in de rug. De BBC weigerde bovendien de suggestieve beelden van dikke lagen drab op de bodem van het Schotse meer aan te passen. Alleen het woordje 'archiefofname' werd toegevoegd.¹² Volgens Nutreco betrof het oude beelden, die bovendien niet op hun kwekerijen waren gemaakt.

Aantoonbare indicatoren van reputatieschade

Afzetmarkt

De SWOKA, het Instituut voor Strategisch Consumentenonderzoek, verrichtte in juni 1999, ten tijde van de dioxinecrisis, onderzoek onder consumenten. Ruim de helft van de ondervraagden liet weten producten waarin kip of ei verwerkt zijn te laten staan.¹³ Een soortgelijke reactie kan verondersteld worden ten aanzien van het dioxinegehalte in Nutreco's zalm. Maar ondanks de crises in mei/juni 1999 en de commotie begin 2001 laat Nutreco ieder (half)jaar winststijgingen zien. Dit is dan ook te danken aan de diversificatiestrategie van Nutreco; de spreiding van activiteiten binnen en tussen de afdelingen Agriculture en Aquaculture. Als er minder zalm wordt gegeten, neemt de vleesconsumptie weer toe. Vlees vormt de grootste poot van het voedingsbedrijf. Ook binnen deze activiteit werkt het concern volgens het principe van de communicerende vaten. Is het varkensvlees besmet, dan wordt er meer kip gegeten en omgekeerd.¹⁴ Consumenten zien de vis bovendien als alternatief voor het door BSE, dioxine en mond- en klauwzeer 'besmette' vlees. Klappen in de ene sector kunnen door de andere sectoren als zalmkweek en visvoer worden opgevangen. De dioxineaffaire van 1999 had sterk negatieve effecten op de Europese vraag en bracht eenmalige kosten met zich mee en over een langere periode lage eindproductprijzen. De Belgische dioxinecrisis van mei 1999 heeft Nutreco circa 10 miljoen euro gekost (Nutreco, 1999).^{15,16,17} Het bedrijfsresultaat van de mengvoerdivisie van Nutreco daalde in 1999, onder druk van de dioxinecrisis met bijna 50 procent (Nutreco, 1999: 19).

De resultaten over 2002 laten wat betreft omzet en winst een stijgende

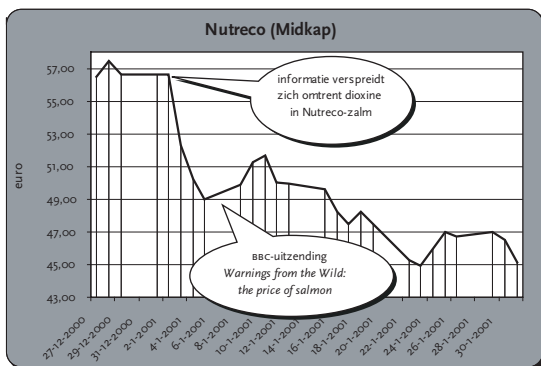
lijn zien. De omzet stijgt in totaal met 22,7 procent en de nettowinst met bijna 1 procent. Dit resultaat is volledig in lijn met de bijgestelde winstverwachting van november 2001. De stijging van de resultaten is voornamelijk toe te schrijven aan een sterk herstel van de divisie Agriculture (Nutreco, 2001: 10). In de divisie Aquaculture, waar de zalmkweek onder valt, realiseert Nutreco een EBIT van 91,5 miljoen euro, een daling met 11,3 procent ten opzichte van 2000 (103,1 miljoen euro). Volgens de directie is deze terugval voornamelijk het gevolg van de zeer lage zalmprijzen. De autonome groei pakt hierdoor negatief uit en bedraagt 20,6 procent.¹⁸ De daling van de zalmprijzen is grotendeels het gevolg van een productiestijging in Chili met ongeveer 50 procent, hetgeen tot overproductie heeft geleid.¹⁹ De daling van de zalmprijzen wordt voor Nutreco deels gecompenseerd door een stijging in volumes vanwege de voortgaande wereldwijde groei van de zalmconsumptie, waarbij de consumptie op de belangrijke afzetmarkt in de VS op jaarbasis met 23 procent groeit. Vooralsnog kan geconcludeerd worden dat het aannemelijk is dat de zalmafzet in ieder geval in Europa invloed heeft ondervonden van de aantijgingen van de BBC in januari 2001.

Kapitaalmarkt

De directie van Nutreco heeft aangegeven dat de drie grootaandeelhouders, Fortis, Aegon en ING, in de eerste week van januari 2001 informatie hebben ingewonnen bij het bestuur van Nutreco. Het issue baarde hun zorgen. Hoewel de BBC duidelijk verkeerde informatie heeft verspreid, laat het koersverloop van het aandeel Nutreco zien dat de reputatie in de ogen van aandeelhouders een flinke deuk heeft opgelopen. De koers stond op 1 januari 2001 op 56,60 euro. Op de dag dat de BBC het vermeende nieuws over onverantwoord hoge dioxinegehalten in de kweekzalm naar buiten bracht, daalde de koers met ruim

7,5 procent naar 52,30 euro. De koers van Nutreco, die in 2000 met 80 procent was gestegen, zakte in twee dagen 10 procent. Op de beurs haalde het aandeel Nutreco twintig maal hogere omzetten dan normaal.²⁰

Het dieptepunt wordt op 5 januari bereikt als de koers wegglijdt naar 49



Figuur 21.1

euro, een daling van 13,5 procent. In drie dagen heeft het bedrijf zo een marktwaardeverlies geleden van ruim 244 miljoen euro. De corresponderende Midkap-index verliest op het moment van Nutreco's daling op 3 januari bijna 3 procent. De dag erna behaalt de index echter een plus van 1,83 procent terwijl Nutreco met bijna 4 procent verder wegzakt. Er is dus duidelijk sprake van een aantoonbare reactie op de beurs naar aanleiding van het BBC-nieuws (aantoonbare reputatieschade-indicator). Figuur 21.1 laat het koersverloop van het aandeel Nutreco zien rond de dioxinezalmenkwes­tie begin januari 2001.

De dag na de BBC-uitzending stijgt de koers licht, hetgeen verband kan houden met de rectificatie die de BBC heeft geplaatst. De koers van Nutreco is overigens nooit zo hoog geweest als op 2 januari, de dag voordat de BBC de informatie openbaar maakte. Eind januari 2001 staat de koers van Nutreco op 45 euro, een daling ten opzichte van begin januari met ruim 20 procent. Tot meer dan een jaar na het conflict is die koers niet verder gehaald. De Midkap-index stijgt daarentegen in de maand januari met bijna 8 procent. De koersen van concurrenten – waaronder Fjord Seafood en Pan Fish – op onder meer de beurs in Oslo worden meegezogen in de dioxineaffaire. Alle stonden in de maand januari 2001 in de top van grootste beursdalers.

Op 19 november 2001 geeft Nutreco een winstwaarschuwing af vanwege vermeend dalende zalm­prijzen. Totaal onverwacht belandt het nieuws op het bord van de aandeelhouders. Dan raakt een reputatie snel in verval. Nutreco geeft toe dat in januari 2001 flink tegenwind is ontstaan door de BBC-documentaire.²¹ Tijdens de aandeelhoudersvergadering geeft het management aan dat voedselveiligheid een nog belangrijker aandachtspunt van de onderneming wordt. Net zoals een meer exacte tracering van de herkomst van grondstoffen in de toeleveringsketen.²²

Arbeidsmarkt

Het conflict rond het dioxinegehalte in Nutreco's zalmen heeft naar eigen zeggen geen negatieve gevolgen gehad op het gebied van Human Resource Management. Wel heeft de documentaire voor onrust gezorgd bij het zittende personeel. Het is nu eenmaal niet prettig als het bedrijf waarvoor je werkt op negatieve wijze in het nieuws wordt gebracht.

Aantoonbare indicatoren van disciplineren

De houding die het management van Nutreco inneemt in de kwestie is te typeren als *bridging*. De directie is vanaf het eerste moment bereid tot volledige medewerking en openheid. Nutreco heeft meerdere (disciplinerende) initiatieven genomen om de kwestie te regelen.

- Verscherpte aandacht voor tracering van voedselcomponenten en voed-

selveiligheid. Nutreco is momenteel bezig met het afronden van een pilot-project rond een tracerings- en documentatiesysteem genaamd NuTrace® Salmon, een soort digitaal paspoort voor de vis. Vanaf 2003 kan elke klant van Marine Harvest in de computer onder andere nagaan waar de vis uit het ei is gekomen, welke medicijnen werden toegediend in welke hoeveelheden en welk voedsel de vis gegeten heeft.

- Het bedrijf heeft een *Corporate Food Safety Director* aangesteld.
- Vanaf 2001 neemt Nutreco deel aan de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).
- Aan onderzoek naar kweekomstandigheden in Schotland wordt volledige medewerking verleend.
- Nutreco heeft een duurzaamheidsverslag volgens GRI-richtlijnen over haar activiteiten en resultaten op sociaal- en milieugebied gepubliceerd, dat in 2000 de AAC Award van de Vereniging voor Milieu-Accountancy (VMA) won. Deze prijs wordt sinds 1995 door de VMA en het Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants (NIVRA) toegekend aan het beste Nederlandstalige milieujaarverslag. Het verslag van Nutreco werd door de jury verkozen tot 'Best First Time Reporter'. Bovendien besloot de jury het verslag van Nutreco voor te dragen voor de European Environmental Reporting Award (EERA).
- In juni 2002 is een nieuw project gelanceerd genaamd 'Aquaculture and Society 2005'. Dit project is gericht op een meer duurzame wijze van viskweek in samenwerking met diverse stakeholders.

Uitkomst

Wiens belangen zijn ingewilligd?

Uiteindelijk zijn de voorzorgsmaatregelen ten aanzien van tracering en voedselveiligheid bij Nutreco fors aangescherpt door de dioxinekwestie(s). Hierdoor zijn de belangen van FOE het meest ingewilligd, ook al was er sprake van een onterechte beschuldiging. Nutreco is vanaf het begin af aan open geweest en bereid tot dialoog.

Issue opgelost?

De issue rond een onverantwoord hoog gehalte aan dioxine in de zalmen van Nutreco in Schotland berustte op een twijfelachtige voorstelling van de feiten. De kwestie loste zichzelf op doordat de BBC tot rectificatie overging.

Na de kwestie?

Voor het dierenwelzijn in Schotland bij Marine Harvest heeft Nutreco in oktober 2002 de Alistair Mews Award ontvangen van de British Royal Society for the Prevention of Cruelty Animals (RSPCA). De prijs is toegekend aan Marine Harvest vanwege haar nieuwe wijze van het slachten van zalm. Ondanks het feit dat Nutreco inmiddels een van de voorlopers is op het gebied van mvo met eigen gedragscodes, milieujarverslagen en talloze initiatieven gericht op duurzame ontwikkeling, is zij nog altijd niet van maatschappelijke groeperingen – met name Milieudefensie – af. In 2002 stonden er wederom campagnes gepland tegen de leefomstandigheden van kweekvis. Milieudefensie, de Nederlandse tak van FOE, rekent Nutreco nog altijd tot de ‘Vieze Vijf’, ondernemingen die in het buitenland schade toebrengen aan het milieu en zich ook niet sociaal gedragen.²³ Vermeend laakbare arbeidsomstandigheden in de kwekerijen in Chili krijgen daarbij de grootste aandacht van FOE. De strijd duurt dus voort.



22

Kwik met twee maten meten?

Tamilnadu Alliance Against Mercury (TAAM)
en Greenpeace
versus
Unilever

Begin 2001 wordt het Brits-Nederlandse concern Unilever aangesproken op de ver-
vuiling rond een van de kwikfabrieken in India. Een van de dochterondernemingen
van Unilever NV is Hindustan Lever Limited (HLL) waar kwikthermometers wor-
den geproduceerd voor de export naar onder meer de VS en Europa. Greenpeace
zou op en rond het terrein van de fabriek een vuilstort met kwikhoudend afval ge-
vonden hebben. Medewerkers zouden al jaren blootstaan aan de levensgevaarlijke
stof. Milieuorganisaties Greenpeace en Tamilnadu Alliance Against Mercury (TAAM)
eisen schoonmaakacties, sluiting van de fabriek en excuses.

Uitdagingen maatschappelijk interfacemanagement

PUBIEK  PRIVAAT	PROFIT  NON-PROFIT	EFFICIËNTIE/ DOELMATIGHEID	 ETHIEK/ DOELGERICHTHEID
<ul style="list-style-type: none"> • Wel/niet aan lokale wetgeving houden • Vlucht voor strenge(re) wetgeving naar 'pollution haven' • Handhaving van eigen regels; onafhankelijke controle op naleving? • Steunen Global Compact? • Opnemen in publicatie van sociaal en milieoverslag? 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatie met lokale versus globale NGO's • Relatie met de lokale omgeving: positieve/negatieve externaliteiten • Relatie met voormalige werknemers • Relatie met gezondheidsinstanties • Gedragscodes voor NGO's? 	<ul style="list-style-type: none"> • Afval recyclen is efficiënt • Productie van kwik goedkoop en mogelijk in India • Timing van fabriekssluiting 	<ul style="list-style-type: none"> • Gezonde arbeidsomstandigheden • Meten met twee maten? • Ethisch relativisme versus hypernormen? • Proactief milieubeleid • Milieuverantwoordelijkheid • Diffusie milieuvriendelijke technologie • Transparantie

Conflict

Een van de dochterondernemingen van Unilever NV is Hindustan Lever Ltd. (HLL) waar kwikthermometers worden gemaakt voor de export naar onder meer Europa en de VS. De fabriek staat in Kodaikanal (Tamil Nadu State)

Unilever nv

Unilever nv. is een Nederlands-Britse onderneming die in 1930 werd geformeerd uit het Nederlandse Van den Bergh & Jurgens en het Britse Lever Brothers. Unilever produceert, distribueert en verkoopt een groot assortiment voedingsmiddelen, wasmiddelen en verzorgingsproducten via verscheidene werkmaatschappijen. Daarnaast is Unilever actief in de chemiebranche via Diversey Lever. In de jaren '90 trekt Unilever zich grotendeels uit de chemie terug. Zo doet het bedrijf in 1997 de *speciality chemicals*-ondernemingen Quest International, National Starch and Chemical Company en Unichema van de hand. De takken *foods*, *home care* en *personal care* blijven hierdoor over. Unilever hanteert een *unit-branding*-strategie. Het merk 'Unilever' wordt niet gevoerd, maar wel merken als Ola, Iglo, Calvin Klein, Ormo, Blue Band, Lipton en Dove. Wereldwijd bedroeg de omzet in 2000 ruim 47 miljard euro en de winst 3,3 miljard euro (Unilever, 2001: 2). Unilever heeft onder andere een beursnotering aan de Amsterdamse beurs (in de AEX-index). In het zuiden van India bezit Unilever in Kodaikanal een fabriek waar sinds 1983 kwikthermometers worden gefabriceerd. In 1987 kocht Unilever Cheseborough Ponds en werd zodoende eigenaar van de fabriek. De fabriek van Hindustan Lever Limited (HLL) was de grootste kwikthermometerfabriek ter wereld. De productie van kwikhoudende producten is sinds 1998 verboden in Nederland.



KWIK MET TWEE MATEN METEN? 287

in het zuiden van India. De productie van kwikthermometers is echter geen *core business* van HLL. In januari 2001 wordt dan ook besloten de fabriek aan het einde van het jaar te sluiten en af te stoten. Dit onderdeel van de chemietak is destijds aangehouden vanwege het grote belang dat de Indiase regering hechtte aan de exportmogelijkheden van het product.¹ De thermometers worden in twee ruimten gefabriceerd. In de eerste ruimte worden de glazen hulzen gemaakt, in de tweede ruimte worden de hulzen met kwik gevuld en afgesloten. Bij beide processen komt afval vrij. Met name de afvalproducten uit de tweede ruimte kunnen door achtergebleven resten kwik een gevaar opleveren voor mens en milieu.

Voor de recycling van het schone en het met kwik vervuilde glasafval zijn strikte procedures opgesteld door de directie van HLL. In maart 2001 komen echter schendingen van de eigen regels aan het licht.² Greenpeace India vindt dan naar eigen zeggen op en rond het terrein van de fabriek 7,4 ton kwikhoudend afval (Werner en Weiss, 2002: 287). Kwik is een gevaarlijke metaal-soort en kan bij mensen de lever, nieren en hersenen aantasten. Actievoerders van Greenpeace India blokkeren op 7 maart het terrein in het natuur-

gebied Kodiakanal, evenals de ingang van de thermometerfabriek van HLL. In een reactie op een brief van Greenpeace erkent een woordvoerder van Unilever de verantwoordelijkheid van het bedrijf. In Nederland is productie van en handel in kwikthermometers sinds 1998 verboden. Greenpeace en Tamilnadu Alliance Against Mercury (TAAM) eisen dat Unilever wereldwijd dezelfde standaard hanteert en stopt met het gebruik van kwik en de handel in kwikproducten. Daarnaast eist Greenpeace openbare verontschuldigungen voor het

Greenpeace (India) en TAAM**GREENPEACE**

Stichting Greenpeace is een internationale, onafhankelijke milieuorganisatie die mondiale milieuproblemen aan de kaak stelt en oplossingen afdwingt die essentieel zijn voor een gezonde, 'groene' toekomst. Het doel: een duurzaam evenwicht tussen mens en milieu.

Greenpeace Nederland is een van de grootste milieuorganisaties van Nederland met bijna 670.000 donateurs. Greenpeace (waaronder Greenpeace India) strijdt in deze case samen met onder meer Tamilnadu Alliance Against Mercury (TAAM) en CorpWatch.

TAAM is een coalitie van twintig NGO's die zich bezighouden met milieukwesties. CorpWatch houdt zich bezig met het maatschappelijke gedrag van multinationale ondernemingen.

blootstellen van alle medewerkers in de fabriek aan het giftige kwik. Greenpeace verwijt Unilever nalatigheid en het hanteren van een dubbele standaard.

Double standards kunnen volgens de milieuorganisaties niet meer in deze kleine wereld gehanteerd worden.

Sluiting fabriek

Als reactie op de acties besluit Unilever op 8 maart 2001 de poorten van de fabriek voorlopig te sluiten. Er wordt een uitgebreid, onafhankelijk onderzoek aangekondigd,³ dat zal worden uitgevoerd door milieud advies- en onderzoeksbureau URS, voorheen URS Dames and Moore. De uiteindelijke resultaten worden onder andere voorgelegd aan de overheidsinstantie Tamil Nadu Pollution Control Board (TNPCB).⁴ Uit

het onderzoek komt naar voren dat de eigen procedure voor de verwerking van de glasresten inderdaad is geschonden. Er zijn kwikhoudende glasresten terechtgekomen in de afvalstroom die juist bedoeld was voor kwikvrije verwerking en recycling. Nietsvermoedende kopers van glasresten hebben zodoende kwikhoudend glas meegekregen voor recycling en hergebruik. Er zouden zelfs knikkers van het hergebruikte glas gemaakt zijn.⁵ Unilever stelt, in samenwerking met URS, richtlijnen op voor het opruimen van de met kwik vervuilde omgeving van de fabriek, waar overal opslagtonnen met kwikhoudend glas staan. Volgens Greenpeace staan de tonnen op een illegale dumpplaats. Unilever zou derhalve, naast haar eigen recycleprincipes, ook de principes schenden van de UN Global Compact, waar het bedrijf zelf deel van uitmaakt. Met name Global Compact-principes 7, 8 en 9 zouden zijn geschonden. Daarin staan *principles* vermeld ter ondersteuning van een proactief milieubeleid, het ontplooiën van initiatieven om milieuverantwoordelijkheid te promoten en milieuvriendelijke technologieën te verspreiden. Daarnaast zetten de NGO's in deze context hun vraagtekens bij de duurzaamheidslijfspreuk van Unilever: *Meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their needs.*⁶

Op 23 maart geeft de directie van Unilever toe dat uit onderzoek is gebleken dat het kwik in het gebied rond de fabriek afkomstig is van Hindustan

Lever. Het schoonmaakplan dat eerder was opgesteld zal geheel worden uitgevoerd. TAAM en Greenpeace India zijn tevreden met deze eerste stap, maar ze eisen ook publieke verontschuldigingen aan de inwoners van Kodaikanal en de werknemers van de thermometerfabriek die mogelijk tijdens het fabricageproces zijn blootgesteld aan kwik.

Onderzoek

Bij de opruimacties door medewerkers van Hindustan Lever Ltd. zouden deze onvoldoende zijn beschermd tegen het kwikafval,⁷ en protesterende actievoerders van Greenpeace India zouden begin april 2001 zijn bedreigd tijdens een bezoek aan het vervuilde gebied. Bewoners uit Kodaikanal, oud-werknemers en Greenpeace eisen dat het bedrijf haar excuses aanbiedt en verantwoordelijkheid neemt voor alle schade aan milieu en mens vanwege het volstrekt onverantwoorde omgaan met kwik.⁸ Volgens Greenpeace hebben (voormalige) werknemers van de thermometerfabriek ernstige gezondheidsklachten, omdat zij volgens de milieugroepering op onverantwoorde manier met kwik hebben gewerkt.⁹ De Indiase arbeids- en milieumomstandigheden zouden voor Unilever in Nederland ondenkbaar zijn, hetgeen eens te meer bewijst dat in veel gevallen eerst een prikkel vanuit de *civil society* moet komen om ondernemingen tot maatschappelijk verantwoord beleid aan te sporen. De actiegroep wil dat Unilever bewijst dat (mogelijke) blootstelling aan kwik niets te maken heeft met gezondheidsklachten van (voormalige) werknemers. Er volgt een milieutechnisch en medisch onderzoek door URS, dat op 28 mei 2001 concludeert dat er 'geen ziektes vastgesteld' zijn die duiden op kwikvergiftiging. Alle werknemers van de fabriek zijn onderzocht en de resultaten zijn voorgelegd aan meerdere instanties waaronder TNPCB, All India Institute of Medical Sciences en de Indian Association of Occupational Health (India) en zelfs het Nederlandse TNO.¹⁰ Men vreesde aanvankelijk bovendien dat het kwikafval de waterbronnen in het omringende (natuur)gebied heeft aangetast, maar ook hier bewijst het onderzoek van URS dat dit niet het geval is. Uit het onderzoek blijkt niets van de gevreesde nadelige gevolgen voor mens en milieu.¹¹ TNO doet zelf geen onderzoek naar de medische gevolgen, maar leest slechts de rapporten van de lokale Indiase overheden en onderzoeksinstituten. Daaruit blijkt dat Unilever 'een nette fabriek' had. Greenpeace dringt aan op openbaarmaking van het onderzoek en ook uitgebreid onderzoek onder ex-werknemers die om gezondheidsredenen zijn gestopt met het werk. Het onderzoek is beschikbaar via het TNPCB. De opruimacties in de directe omgeving van de fabriek zijn in gang gezet onder toezien oog van Greenpeace India, TNPCB en de District Authority in Kodaikanal.¹² De nieuwe benchmark-indicatoren voor het gehalte toegestane kwik in de bodem die wor-

den vastgesteld, behoren direct tot de strengste internationale standaarden. De regels werden opgesteld door de Nederlandse overheid, omdat richtlijnen van deze soort in India ontbreken of feitelijk ontoereikend zijn voor deze kwestie.

Sociaal plan

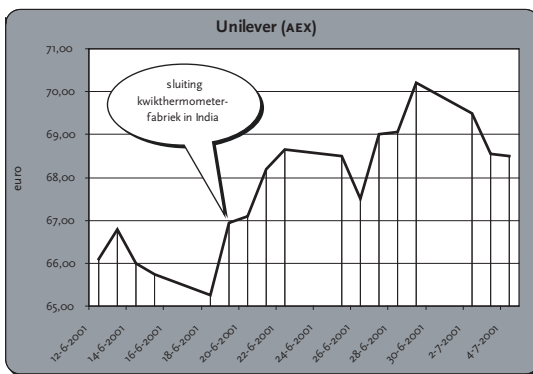
Op 20 juni 2001 neemt Unilever het besluit de fabriek definitief gesloten te houden. Over de feitelijke sluiting heeft Unilever nooit een persbericht uitgebracht, aangezien de omzet verhoudingsgewijs gering is. De 130 werknemers van de gesloten fabriek krijgen een baan aangeboden bij een andere Unilever-vestiging in Kandla, met volledig behoud van salaris. Die vestiging ligt echter op 1000 kilometer van Kodaikanal. De werknemers verzetten zich hiertegen en eisen een menswaardig sociaal plan in plaats van overplaatsing. Na overleg tussen Hindustan Lever Ltd. (HLL), de werknemers en de lokale overheid komt een acceptabelere afvloeiingsregeling tot stand. Alle 130 werknemers maken gebruik van het plan en zullen dus HLL verlaten en in Kodaikanal blijven.

Aantoonbare indicatoren van reputatieschade

Afzetmarkt

Aangezien het product van de fabriek niet tot de kernbusiness van Unilever behoorde, is lastig aan te geven of consumenten daadwerkelijk Unilever de rug hebben toegekeerd naar aanleiding van de kwikkwestie. De consument verbindt veel moeilijker consequenties aan berichten over de 'onzichtbare' producent van onder meer Dove-zeep en Ben & Jerry's ijs omdat de naam 'Unilever' niet in de winkel terug te vinden is. Bovendien is in de media amper ruchtbaarheid gegeven aan de kwestie. De omzetten van het bedrijf laten jaarlijks een aanzienlijke stijging zien. De omzet van de export en de *non-core businesses* van Unilevers dochteronderneming HLL zijn in het eerste halfjaar van 2002, een halfjaar na sluiting van de kwikfabriek, met respectievelijk 35,5 en 54,6 procent gedaald. De restanten van de exportdivisie worden in de loop van 2002 van de hand gedaan, conform het strategische plan van Unilever om zich slechts tot de *core-business* te beperken. De omzet van de sector chemische producten, waar de fabriek van kwikthermometers in 2001 deel van uitmaakte, daalt in 2001 met 34 procent ten opzichte van 2000.¹³





Figuur 22.1

eerste en enige bericht over de kwestie in de Nederlandse media: 'Unilever sluit fabriek'.¹⁴ Figuur 22.1 laat het koersverloop van het aandeel Unilever zien rond de publicatie van de aantijgingen.

De koers van het aandeel komt op de dag van publicatie nauwelijks in beweging. Beleggers hebben die dag ook nauwelijks de tijd gehad om op het bericht te reageren, aangezien het in de avondkrant *NRC Handelsblad* verschijnt. De AEX-index laat daarentegen een daling zien van 0,8 procent. De dag erop stijgt de koers met 1,6 procent en twee dagen na het eerste bericht wordt het aandeel nog eens 0,7 procent meer waard. De gemiddelde marktwaarde ligt in Amsterdam twee weken na de berichten bijna vier procent hoger dan twee weken ervoor en op de Londense beurs zelfs bijna vijf procent. Dit correspondeert met een waardevermeerdering van ongeveer 1,5 miljard euro. Of het besluit om de fabriek te sluiten door de kapitaalmarkt werd 'beloond', is niet aan te tonen.

Arbeidsmarkt

Het effect op de arbeidsmarkt is eveneens lastig te peilen. Honderddertig werknemers hebben geen baan meer. Het besluit van het aanwezige personeel om unaniem gebruik te maken van het sociaal plan in plaats van werk elders in de onderneming te accepteren, kan gezien worden als vertrouwensverlies in de onderneming. Het kan echter ook duiden op een gebrek aan mobiliteit van de Indiase werknemers, hetgeen reputatieschade minder aannemelijk maakt. In het thuisland, Nederland, zijn tekenen van reputatieschade op de arbeidsmarkt niet te vinden. Uit het jaarlijkse imago-onderzoek van *Intermediair* (*Intermediair*, 2002) blijkt Unilever in de jaren 2000-2002 een vrij stabiele overallpositie in te nemen binnen de top-tien van werkgevers in Nederland op de markt voor hoog opgeleid personeel. Hoewel het jaar 2001 een klein statusdipje laat zien, is een relatie met de kwikaffaire niet aannemelijk.

Kapitaalmarkt

Om te kijken of de kapitaalmarkt gereageerd heeft op de aantijgingen zal de enige datum worden benut waarop publiecitair gezien ruchtbaarheid aan de kwestie is besteed. Het verloop van de koers van het aandeel Unilever op de AEX-index wordt bekeken. Op 20 juni 2001 verschijnt het

Aantoonbare indicatoren van disciplinerings

De houding van de Unileverdirectie is te typeren als *bridging*; direct na de eerste aantijgingen is een onderzoek gestart bij de betreffende dochteronderneming. Unilever heeft bij deze kwestie een aantal acties ondernomen.

- Toegeven vervuiling en instellen onderzoek.
- Sluiten kwikfabriek en keuze sociaal plan of alternatieve baan voor werknemers.
- Opruim- en bodemsaneringsproject voor vervuilde grond volgens internationale normen.
- Opstellen van opvangfilters voor eventueel vervuild regen- en grondwater tijdens de moessonperiode, totdat gehele omgeving van fabriek 'schoon' wordt verklaard.¹⁵
- Aanscherpen *Code of Business Principles* in april 2002.

Deze initiatieven zijn in lijn met de principes van de Global Compact waarvan Unilever deel uitmaakt. Dit geven zelfs de aantijgende groeperingen uit de *civil society* toe.¹⁶ Unilever had al een bedrijfscode – *Code of Business Principles* – met richtlijnen voor arbeidsomstandigheden (wereldwijd veilig en gezond) en milieu (bedrijfsvoering zoveel mogelijk milieuvriendelijk). Bovendien had Unilever haar gedragscode al ten tijde van de kwikkwestie en was zij reeds gerespecteerd lid van Global Compact van de Verenigde Naties.

Uitkomst

Wiens belangen zijn ingewilligd?

Unilever was al voornemens de fabriek te sluiten. De acties hebben de uitvoering van dit besluit aanmerkelijk versneld. Unilever heeft de fabriek versneld gesloten en de omgeving opgeruimd. De website van CorpWatch¹⁷ geeft aan dat de kwestie voor de groepering gesloten is. De geëiste excuses van Unilever zijn echter niet gekomen.

Issue opgelost?

Op de site van internetactiegroep CorpWatch India – lokaal onderdeel van CorpWatch – valt te lezen dat acties tegen Unilever voorlopig opgeschort zijn.¹⁸ Hieruit valt te concluderen dat de kwestie is opgelost. Bovendien dateren de laatste berichten op de website van Greenpeace over Unilever van eind 2001. Unilever houdt op haar eigen website de details nog wel bij.¹⁹

De kwestie is echter nog niet geheel opgelost: er staan acties gepland om verontschuldigen van de directie van Unilever los te krijgen, om in-

ternationale richtlijnen voor kwikproductie op te stellen en om het ministerie van Milieu in India toe te laten geven dat ze faalt in het beschermen van het milieu in Zuid-India. De kwestie is derhalve niet geheel opgelost ondanks sluiting fabriek en de genomen disciplinerende initiatieven.

Na de kwestie?

Niet alle groeperingen zijn dus klaar met de kwestie. Unilever gaat door met het afstoten van haar chemieactiviteiten. Het concern publiceert bovendien jaarlijks een Milieu- en Sociaal Verslag. Over de problemen in India is daarin echter niet specifiek gerapporteerd. De gedragscode van Unilever is in 2002 aangepast omdat de directie gelooft dat de reputatie van het concern ten aanzien van de waardering van het beleid, de integriteit en de mate waarin rekening gehouden wordt met de tastbare belangen van stakeholders een uitermate belangrijk bezit zijn. Er is een aantal expliciete verwijzingen in de code gekomen die beïnvloed kunnen zijn door de kwestie in India. Expliciet worden de mensenrechten en belangen van de eigen werknemers genoemd. Daarnaast wordt verwezen naar het promoten van samenwerkingsverbanden met (lokale) regeringen en NGO's, waaronder vakbonden, om bij te dragen aan voorgestelde wetgeving die de business van Unilever kan raken. Tot slot duikt een verwijzing op naar de samenwerking in partnerschappen met andere partijen ten aanzien van de promotie van milieuzorg, begrip voor en uitleg van milieu-issues en het verspreiden van 'good practices'.²⁰ Tot op heden bezit Unilever een notering aan de DJSGI- en FTSE4Good-index en is het bedrijf lid van de Global Compact van de VN, United Nations Environmental Programme (UNEP), World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en het Forum for the Future.²¹ Deze lidmaatschappen en noteringen stammen van vóór de kwestie. Naar aanleiding van deze case en de aantijgingen van milieugroeperingen ten aanzien van genetische modificatie geeft de directie van Unilever overigens ook te kennen dat zij pleit voor een gedragscode voor de handelwijze van NGO's.²² Momenteel wordt Unilever gezien als een van de voorlopers op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

23

Where's the beef? It's in your fries!

Advocaat H.B. Bharti en
Vegetarian Legal Action Network (VLAN)
versus
McDonald's

In april 2001 raakt fastfoodketen McDonald's verzeild in een debacle rond haar Franse frietjes. De frietjes worden voor de Amerikaanse markt voor het bakken eerst in de fabriek besprenkeld met natuurlijke smaakstoffen van rundvleesextracten. Hindoestanen en vegetariërs reageren over de hele wereld woedend als deze informatie bekend wordt. Zij voelen zich misleid en bedrogen, ook al heeft het concern nooit beweerd dat haar friet geschikt was voor vegetariërs. Verschillende groeperingen, waaronder de Vegetarian Legal Action Network (VLAN) en de Hindoestaanse belangengroep Shiv Sena, eisen onderzoek, schadevergoeding en excuses van het concern.

Uitdagingen maatschappelijk interfacemanagement

PUBLIEK  PRIVAAT	PROFIT  NON-PROFIT	EFFICIËNTIE/ DOELMATIGHEID	 ETHIEK/ DOELGERICHTHEID
<ul style="list-style-type: none"> • Relatie met overheid en intermediair (FDA): het noemen van smaakverfijners als verzamelnaam is volgens de Amerikaanse wetgeving en de FDA voldoende 	<ul style="list-style-type: none"> • Informeren van consumenten: wat is volledige informatie? • Relatie met consumenten in verschillende culturen en met verschillende typen consumenten (zoals vegetariërs) en consumentenorganisaties • Voeding is meer dan een gewoon product • Relatie via gemeenschappen (Ronald McDonald-huis) • Relatie met vakbonden is gespannen 	<ul style="list-style-type: none"> • Toevoegen van rundvleesextracten als 'smaakverfijners' op de Amerikaanse markt komt de smaak voor de lokale afzetmarkt ten goede • Standaardisatie van productie (en imago) t.b.v. massaproductie en distributie versus productdifferentiatie • Inflexibiliteit vanwege rationalisering • Relatie met concurrenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Betekent 'Kwaliteit, Service, Kraakhelderheid, Waar voor je geld' ook informatietransparantie over ingrediënten? • 'Reduce, Re-use, Recycle' als absolute waarde of als middel om de keten te controleren? • Moet 'emotionele stress' bij consumenten voorkomen worden? • Vertrouwen als basis voor ondernemen

McDonald's

McDonald's is de grootste en bekendste fastfoodketen ter wereld met meer dan 30.000 restaurants in 121 landen en een jaarlijkse omzet van ruim 40 miljard dollar. De *core-business* van de onderneming is de ontwikkeling van franchises en services binnen een wereldwijde restaurantketen. De onderneming met de *Golden Arches*, is opgezet in 1955 in de VS door Ray Kroc. McDonald's heeft de filosofie: 'Kwaliteit, Service, Kraakhelderheid en Waar voor je geld'. Het concern is groot geworden door enorm te standaardiseren en daardoor de efficiëntie van de productie en de controle op toeleveranciers tot in het extreme door te voeren. De *McDonaldization of society* (Ritzer, 1993) is synoniem aan rationalisering van de samenleving, inclusief lage lonen, flexibele arbeid, geen vakbonden en uniformering. McDonald's stelt zich echter ook verantwoordelijk op tegenover de samenleving. Veel tijd, aandacht en geld worden gestoken in lokale projecten, werkvoorziening voor minderheden, sponsoring, schoonmaakprojecten en hulp aan kinderen, onder andere via het Ronald McDonald-Huis. Het milieubeleid van McDonald's is gebaseerd op de drie R's van *Reduce, Re-use en Recycle*. Grootste concurrenten zijn de ketens van Burger King en Wendy's. McDonald's is een van de ondernemingen die in de Dow Jones-index zijn opgenomen.

Conflict

Dagelijks bezoeken ruim veertig miljoen mensen wereldwijd een McDonald's-restaurant. De helft van de klanten vindt zijn weg naar een van de vestigingen in de VS.¹ Ondanks het feit dat McDonald's wereldwijd befaamd is om haar mvo-beleid, komt de reputatie van het bedrijf in mei 2001 onder druk te staan vanwege vermeend maatschappelijk onverantwoord gedrag. De onderneming raakt in een debacle over haar Franse frietjes verzeild. In de VS wordt namelijk in het voorbereidings-traject van de friet smaakverfijner van rundvleesextracten toegevoegd, dit tot groot ongenoegen van vegetariërs en Hindoestanen.

Sinds 1990 bereidt de fastfoodketen haar producten in plantaardige oliën na kritiek van consumenten en belangengroepen op het gebruik van dierlijke vetten. McDonald's wil met de overstap naar plantaardige frituurolie haar klanten een cholesterolarm item op de menukaart aanbieden. Om bovendien haar vegetarische en Hindoeïstische klanten te bedienen, introduceert McDonald's in de jaren '70 en '80

vleesloze en rundvleesloze producten, als de kipburger, de groenteburger en de visburger. Het gerucht gaat echter dat ter compensatie van het verlies aan rundvleesmaak de keus is gemaakt om de friet vooraf te behandelen met 'natuurlijke' smaakstoffen afkomstig van rundvlees. Schrijver Eric Schlosser schrijft hier zeer poëtisch over in zijn 270 pagina's dikke boek *Fast Food Nation* (Schlosser, 2001). Concurrenten Wendy's en Burger King blijken wel volledig diervrije producten te serveren.

De controversie barst los als vegetariër Hitesh Shah, een software-ingenieur van Indiase afkomst en woonachtig in Los Angeles, aan het hoofdkantoor van McDonald's een vraag stelt over het vet waarin de friet gebakken wordt. Als antwoord op zijn vraag krijgt Shah te horen, dat de friet in puur

**H.B. Barti en Vegetarian
Legal Action Network
(VLAN)**



In deze case treedt de advocaat H.B. Bharti uit Seattle op als aanklagende partij. Ook de Vegetarian Legal Action Network (VLAN) laat van zich horen. Dit netwerk is ontstaan in 1999 toen zes vegetarische rechtenstudenten van de George Washington University zich actief gingen bezighouden met de etiketteringspraktijken van fastfoodrestaurants en voedingsondernemingen. Het is het doel van VLAN om de rechten van vegetariërs te beschermen.

Tijdens het verloop van het conflict laten ook de Hindoestaanse belangengroepen Shiv Sena, Bharatiya Janata Party (BJP), en de internetgroepering McSpotlight Network van zich horen.

plantaardige olie gebakken wordt, maar dat de friet voor de Amerikaanse markt wel eerst in de fabriek voor het bakken besprenkeld wordt met natuurlijke smaakstoffen gemaakt van andere rundvleesextracten. Natuurlijke smaakstoffen hoeven volgens de Amerikaanse *Code of Federal Regulations* van de Food and Drug Administration (FDA) niet verder uitgesplitst te worden op het etiket van de verpakking.² De Amerikaanse wetgeving sanctioneert de praktijk van het concern derhalve. Woedend licht Shah in april 2001 journalisten van de krant *India West* in. Een spraakmakend artikel 'Where's the beef? It's in your French fries!' is het gevolg.³ De kwestie pakt explosief uit voor McDo-

nald's. In de eerste week van mei 2001 verschijnt het nieuws over de rundvleesvetkwestie overal ter wereld uitgebreid in de kranten en op televisie.⁴ Advocaat H.B. Bharti uit Seattle besluit daarop namens twee vegetariërs en een Hindoestaan een rechtszaak tegen McDonald's te starten.⁵ Vegetarian Legal Action Network (VLAN) schaart zich vrijwel direct achter de rechtszaak.⁶ Bharti ontvangt daarop naar verluidt honderden telefoontjes van bezorgde vegetariërs. Naar aanleiding daarvan besluit Bharti de claim in te dienen namens de vijftien miljoen vegetariërs en de een miljoen Hindoestanen in de VS.^{7,8} De claim loopt op tot ruim 450 miljoen euro.⁹ Volgens Bharti overtreedt McDonald's de *Washington Consumer Protection Act* en veroorzaakt de kwestie 'emotionele stress' bij vegetarische consumenten en Hindoestanen. De keten heeft volgens de advocaat opzettelijk vegetariërs en Hindoestanen misleid in haar communicatie. Bovendien verliest McDonald's volgens Bharti haar vertrouwen volkomen door reeds tien jaar vol te houden puur vegetarische ingrediënten te gebruiken bij Franse frietjes. Volgens de groeperingen speelt het concern met woorden.¹⁰

Op 4 mei 2001 geeft de directie van McDonald's openlijk toe dat er rundvleesextracten bij de bereiding van haar friet wordt gebruikt.^{11,12} De directie van McDonald's meldt verder dat het bedrijf nooit heeft beweerd, dat de friet als vegetarisch op de markt gezet is.^{13,14} De overgang in 1990 naar plantaardige oliën had mede ten doel de voedingswaarde te verhogen en de friet passend te maken voor een cholesterolarm dieet. Bovendien houdt het bedrijf

zich volledig aan de wetgeving voor etikettering en worden de frietjes, zoals openbaargemaakt in 1990, in alle restaurants in 100 procent plantaardige olie gebakken.¹⁵ In islamitische en Hindoestaanse landen houdt McDonald's zich volledig aan de heersende (religieuze) eetcultuur.

Demonstraties wereldwijd

In de eerste week van mei 2001 volgen overal ter wereld acties tegen McDonald's. Zo organiseert de Hindoestaanse belangengroep Shiv Sena een demonstratie in de Indiase hoofdstad New Delhi en sneuvelen Ronald McDonald-poppen en -restaurants in India, Engeland en op de Fiji-eilanden.^{16,17,18} Daarnaast verschijnen op honderden internetsites furieuze artikelen. Het concern wordt langzaam het boegbeeld van leugenachtige marktpraktijken en argwaan onder de burgerij is het gevolg. In India eist men van de regering dat alle 28 McDonald's-restaurants in het land worden gesloten. De directie van McDonald's probeert de Indiase bevolking tot bedaren te brengen door in de nationale kranten aan te geven dat alle producten, inclusief de friet, die worden verkocht in Indiase McDonald's-restaurants diervrij zijn en altijd al zijn geweest. Het bedrijf laat bovendien een uitgebreid onderzoek verrichten om openheid van zaken te geven. Het onderzoek van de FDA en de Brihanmumbai Municipal Corporation wijst uit dat in India inderdaad géén rundvleesextracten in de friet van McDonald's voorkomen.

Excuses

Op 24 mei 2001 biedt de directie van McDonald's in een mea culpa haar excuses aan voor de misverstanden en 'verwarring' over onduidelijke informatie rond de Franse frietjes in Amerikaanse restaurants.^{19,20,21} Het is niet de bedoeling geweest het Amerikaanse volk te laten geloven dat de friet past in een vegetarische leefwijze. Deze uitspraak voorkomt echter niet de rechtszaak die advocaat Bharti, gesteund door een groot aantal opinieorganisaties, al langer aan het voorbereiden is.²² McDonald's voegt aan de verontschuldiging toe dat ze haar etiketteringsbeleid zal herzien.^{23,24} Het recept zal niet gewijzigd worden,²⁵ maar het ingrediënt *beef source* zal wel op de ingrediëntenlijst worden vermeld. Op de website van McDonald's VS staat sinds



Bron: McSpotlight

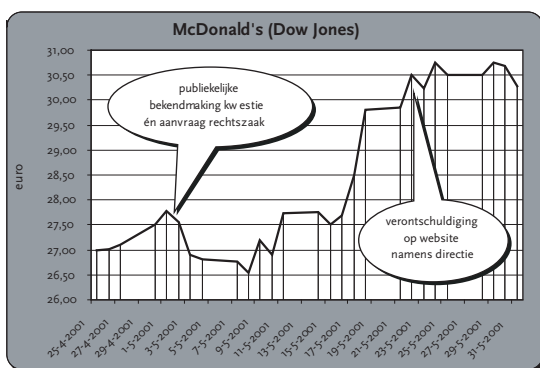
het debacle het rundvleesingrediënt: 'French Fries ingredients: Potatoes, partially hydrogenated soybean oil, natural flavor (beef source), dextrose, sodium acid pyrophosphate (to preserve natural color). Cooked in partially hydrogenated vegetable oils, (may contain partially hydrogenated soybean oil and/or partially hydrogenated corn oil and/or partially hydrogenated canola oil and/or cottonseed oil and/or sunflower oil and/or corn oil). TBHQ and citric acid added to help preserve freshness. Dimethylpolysiloxane added as an anti-foaming agent.'²⁶

Er is dus meer openheid, er zijn excuses en er is een nieuw etiketteringsbeleid, maar er zal geen aangepaste bereidingwijze in de VS plaatsvinden. Diverse Amerikaanse Hindoestanen en vegetariërs hebben inmiddels aangegeven zich bij de rechtszaak aan te sluiten wegens de geleden (emotionele) schade in de afgelopen jaren. Op 1 juni 2002 spreekt de directie in een persbericht nogmaals haar *mea culpa* uit naar aanleiding van de ontstane 'verwarring'. Advocaat Bharti is tevreden over het resultaat. Volgens Bharti zal niemand over tien jaar meer weten hoeveel geld McDonald's uiteindelijk betaald heeft, maar de openbare excuses en het vrijgeven van productinformatie zal de manier waarop voedingsondernemingen met consumenten omgaan totaal veranderen, voornamelijk omdat McDonald's marktleider is en andere ondernemingen zullen moeten volgen. 'In the last 100 years, no other megacorporation has paid millions of dollars and apologized, admitted wrongdoing, and agreed to disclose ingredients when they had been hiding for years. This is an unheard of result in this country.'²⁷

Aantoonbare indicatoren van reputatieschade

Afzetmarkt

Gezien het aantal heftige demonstraties en reacties aan het adres van McDonald's mag worden aangenomen dat de onderneming aanzienlijke reputatieschade heeft opgelopen bij haar afzetmarkt. Met name onder vegetariërs en Hindoestanen zal de verkoop gedaald zijn. Het eerste kwartaal in 2001 laat teruglopende cijfers zien, net als begin 2002.²⁸ Concurrenten als KFC en Wendy's laten juist positieve cijfers zien. De directie van McDonald's wijt dit aan lagere wisselkoersen en onrusten ten aanzien van BSE en MKZ in Europa. Het tweede kwartaal van 2001, waarin de kwestie zich hoofdzakelijk afspeelt, laat daarentegen een omzetstijging van 5,6 procent zien en een winststijging van ruim 16 procent.²⁹



Figuur 23.1

McDonald's op de Dow Jones-index is gekozen voor een periode van vijf weken: 25 april tot en met 31 mei 2001. In deze periode wordt het debacle publiekelijk bekend, vindt de aanvraag voor een rechtszaak plaats én biedt de directie van McDonald's verontschuldiging aan. Het koersverloop van het aandeel McDonald's op de Dow Jones-index in die periode is te zien in figuur 23.1.

In de eerste week van mei 2001, als de media volop rapporteren over de kwestie, daalt de beurskoers met bijna 4,5 procent. In de tweede week herstelt de koers zich echter tot op het oude niveau. Sterker nog, in de derde en vierde week van mei stijgt de koers gestaag. Op de dag van de verontschuldigen (24 mei 2001) stijgt het aandeel met 1,7 procent, waar de DJ-index 'slechts' een winst toont van 0,15 procent. Over het algemeen kan dus gezegd worden dat de kapitaalmarkt aantoonbaar reageert, al is het slechts in het begin van de kwestie. Daarna herstelt de koers zich behoorlijk, mogelijk gesteund door de aangeboden verontschuldiging van de directie van McDonald's.

Arbeidsmarkt

Arbeidsmarktgegevens voor McDonald's USA zijn moeilijk te verkrijgen. Dat wordt in eerste instantie veroorzaakt door het feit dat de keten bestaat uit losse franchiseondernemingen. De gegevens moeten zodoende per filiaal verzameld worden. Dit is bewust personeelsbeleid van McDonald's, dat bijzonder veel met flexibele arbeidskrachten en relatief lage lonen werkt. De decentrale organisatie (met een centraal imago via een *corporate brand*) maakt het personeelsbeleid minder kwetsbaar voor reputatieschades op de arbeidsmarkt. McDonald's Nederland heeft aangegeven geen negatieve gevolgen te hebben ondervonden op personeels- en/of rekruteringsvlak.

Kapitaalmarkt

De kwestie komt voor McDonald's in mei 2001 op een ongunstig moment omdat de verkopen toch al onder druk staan vanwege de lage wisselkoersen en de onrust over BSE, varkenspest en MKZ in Europa.³⁰ Als richtdata voor het bekijken van het verloop van de koers van het aandeel

Aantoonbare indicatoren van disciplinering

De houding van het management van McDonald's is – na de dreiging van rechtszaken – te typeren als *bridging*: vanaf de eerste aantijgingen heeft McDonald's meerdere (disciplinerende) initiatieven genomen om de kwestie te regelen.

- McDonald's heeft in India uitgebreid onderzoek laten doen naar de bereidingswijze van de frietjes.
- De directie heeft haar excuses aangeboden voor de ontstane verwarring.
- McDonald's heeft het etiketteringsbeleid herzien omwille van de helderheid.³¹
- Er is uitgebreide informatie toegevoegd op de corporate website en in restaurants over de ingrediënten van alle producten.
- Er is een *Dietary Practice/Vegetarian Advisory Panel* opgezet voor adviezen over richtlijnen en restricties voor vegetarische producten.³²
- Naar aanleiding van de rechtszaak besluit McDonald's 10 miljoen dollar te doneren aan onder andere Hindoestaanse en vegetarische groeperingen die zich met charitatieve en onderwijskundige projecten bezighouden.
- Op 14 april 2002 brengt McDonald's het eerste wereldwijde *Social Responsibility Report* uit als onderdeel van de nieuwe strategie van transparantie en openheid.^{33,34} Bij het opstellen van dit rapport zijn de GRI-richtlijnen als leidraad gebruikt.

Uitkomst

Wiens belangen zijn ingewilligd?

Het is onduidelijk wiens belangen in deze kwestie nu het meest zijn ingewilligd. Er is openheid van zaken gegeven. Het is duidelijk, en bekend, dat voor de Amerikaanse markt rundvleesextract verwerkt zit in de Franse frietjes. Hindoestanen en vegetariërs voelen zich misleid nadat zij tien jaar geleden op een zijspoor zijn gezet. Of de donatie van 10 miljoen dollar afdoende is om het vertrouwen te herstellen, zal de tijd moeten leren.

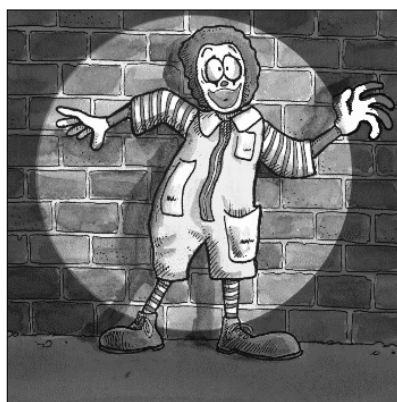
Issue opgelost?

De kwestie is in zoverre opgelost dat aangenomen mag worden dat vegetariërs en Hindoestanen (de Franse frietjes van) McDonald's in de VS zullen mijden. Wat betreft het geven van openheid op het etiket is de wetgeving van de FDA onveranderd. In de meeste landen is het misverstand opgelost. McDonald's is in haar kernmarkten inflexibel om zich aan specifieke consumentengroepen aan te passen. Wel heldere communicatie, geen aanpassing

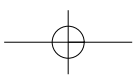
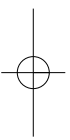
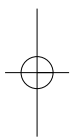
van de bereidingswijze. VLAN heeft er bij de FDA op aangedrongen de regelgeving in de VS te wijzigen waar het gaat om het openbaar maken van ingrediënten. Dit is overigens afgewezen door de FDA. 'McDonald's said they are complying with the law in terms of disclosing their ingredients, but they should go beyond the law', aldus James Pizzirusso, oprichter van VLAN.³⁵

Na de kwestie

Uiteindelijk biedt McDonald's begin juni 2002 nogmaals openlijk haar excuses aan voor de miscommunicatie. Bovendien presenteert de directie een aantal nieuwe initiatieven om in het vervolg nauwlettender met dit soort issues om te gaan, zoals de eerder genoemde donatie en de instelling van een adviesraad voor vegetarische producten. Het concern geeft toe in de toekomst duidelijker te zullen communiceren over gevoelige kwesties. In elk geval zijn er tegenwoordig uitgebreide ingrediëntenlijsten te raadplegen op de website van 's werelds grootste fastfoodketen. Het concern staat anno 2002 nog altijd in de morele schijnwerpers vanwege vermeende kwesties als kinderarbeid in China bij de productie van de speeltjes voor de *Happy Meals* en het dierenwelzijn op de runderfokkerijen van het bedrijf.³⁶ De graslanden die in Argentinië zijn vrijgemaakt voor vee en het oerwoud dat in Brazilië voor dezelfde doeleinden wordt platgebrand, kunnen rekenen op heftige kritiek (Werner en Weiss, 2002). In Europa lijken deze kwesties de publieke opinie echter niet negatief te stemmen.



Bron: McSpotlight



DEEL IV

CONFLICT OF STRATEGISCHE (STAKEHOLDER) DIALOOG?

VAN 'PROVE IT TO ME' NAAR 'INVOLVE ME/ENGAGE ME'...

Maatschappelijk verantwoord ondernemen ontwikkelt zich niet in een isolement. Ondernemingen, de overheid en NGO's zoeken (elkaars) grenzen op voor wat betreft haalbaarheid en wenselijkheid. Onderhandelen is mogelijk. In hoofdstuk 24 volgt een inventarisatie van wat zeventien opvallende conflicten over issues van maatschappelijk verantwoord ondernemen sinds het begin van de jaren '90 (deel III) hebben opgeleverd aan disciplineren en correctie. Negatieve correctie, dat het beste functioneert bij conflicten, blijkt iets anders te zijn dan positieve disciplineren. Het reputatiemechanisme blijkt een bot instrument dat ook bij ondernemingen tot ongewenste neveneffecten kan leiden. Daarnaast wordt een grote groep ondernemingen – afhankelijk van hun positie in de waardeketen, hun marketingstrategie, hun afhankelijkheid van externe financiers en de aanwezigheid van primaire stakeholders uit de burgerij – niet of nauwelijks bereikt door het reputatiemechanisme.

De confrontatie tussen de oriëntatie op efficiëntie bij ondernemingen en de ethische oriëntatie van NGO's heeft nog nauwelijks tot echt effectieve oplossingen voor maatschappelijke issues geleid. Wel blijken stappen in de goede richting te zijn gezet en is er een eerste aanzet gegeven om de maatschappelijke positie van ondernemingen opnieuw tegen het licht te houden. De constatering uit deel II (hoofdstuk 4 en hoofdstuk 6) dat een interactieve en pro-actieve benadering van stakeholdermanagement daarbij de meeste adequate aanpak van maatschappelijk verantwoord ondernemen is, wordt in de praktijk bevestigd. Confrontatie – als vorm van interactie – levert te weinig op voor écht maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zelfs conflicten die al beslecht zijn, werpen hun schaduw vooruit over toekomstige interacties. De transactiekosten die verbonden zijn aan een onderhandelingsamenleving mogen dan groot zijn, de transactiekosten van een confrontatiesamenleving zijn enorm. In plaats van conflicten of debatten met stakeholders aan te gaan, worden daarom in de praktijk – met name bij Europese ondernemingen – al aan het begin van een issuelevenscyclus steeds meer pogingen tot dialoog

304 REPUTATIES OP HET SPEL

ondernomen. In het slothoofdstuk staat de vraag centraal op welke manier deze dialoog strategisch ingevuld kan worden. Hoofdstuk 25 specificeert de randvoorwaarden van een strategische stakeholderdialoog om zo alle uitdagingen van maatschappelijk interfacemanagement (zie deel 1) in een constructief proces aan te pakken.

24

Lessen in reputatie, corrigeren en disciplineren

De grenzen van maatschappelijke verantwoordelijkheid zouden met behulp van het reputatiemechanisme vastgesteld kunnen worden. Dat is althans een van de belangrijkste stellingen die door overheden en ondernemers wordt ingenomen. Wanneer over een issue van maatschappelijk verantwoord ondernemen een conflict ontbrandt tussen de organisatie en kritische stakeholders, kan worden gekeken of die claim gegrond is. Het reputatiemechanisme werkt corrigerend als er aantoonbare schade is op afzet-, kapitaal- en/of arbeidsmarkt, want deze markten zijn voor de continuïteit van elke onderneming van levensbelang. De algemene reputatie speelt daarbij een zeer belangrijke rol.

In dit hoofdstuk worden de concrete ervaringen bij elkaar gebracht uit de zeventien conflicten van deel III en wordt onderzocht in hoeverre bepaalde patronen te ontdekken zijn. Bekeken wordt in hoeverre, wanneer en waarom het reputatiemechanisme bij de zeventien beschreven conflicten een aantoonbare, een aannemelijke of juist geen corrigerende werking heeft gehad (paragraaf 24.1). Correctie gaat vaak gepaard met disciplineren. Welke disciplinerende initiatieven zijn er door ondernemingen tijdens het conflict genomen (paragraaf 24.2)? Wie zijn als 'winnaars' van het issueconflict uit de bus gekomen: de ondernemers of de opinieorganisatie¹ en is daardoor een oplossing van het mvo-issue dichterbij gekomen (paragraaf 24.3)?

24.1 CORRIGEREN IN DE PRAKTIJK

Reacties van stakeholders naar aanleiding van een issue op de afzet-, kapitaal- en arbeidsmarkt, zijn signalen dat het reputatiemechanisme in beweging is gezet. Tabel 24.1 vat per case en per deelmarkt samen of, en in welke mate sprake is van aantoonbare schade. Geen van de ondernemingen blijkt immuun te zijn gebleven voor het reputatie-effect van de acties. Bij dertien conflicten is aantoonbare reputatieschade op ten minste één deelmarkt opgetreden. Bij vier conflicten bleek reputatieschade aannemelijk. Het correctie-effect is het minst aantoonbaar op de arbeidsmarkt. De relatie tussen ar-

306 REPUTATIES OP HET SPEL

beidsmarkt en reputatie is daar minder direct dan op andere markten (hoofdstuk 6). Sterker is het correctie-effect op de afzetmarkt en de kapitaalmarkt. De reputatie-effecten op deze markten staan echter relatief los van elkaar. Slechts in drie gevallen ondervinden ondernemingen aantoonbare reputatieschade op zowel de kapitaalmarkt als de afzetmarkt. In elf gevallen is een aantoonbaar effect op de kapitaalmarkt geconstateerd, terwijl dat op de afzetmarkt maar voor vijf van de gevallen geldt. In drie gevallen is de schade op de afzetmarkt zeer groot. De kapitaalmarkt is echter ook grillig. Het reputatie-effect ebt sneller weg.

Tabel 24.1 Reputatieschades bij mvo-conflicten

Organisatie	Marktreputatie			Reputatieschade
	Afzet	Kapitaal	Arbeid	
C&A	o	-	-	Aannemelijk
Schiphol	-	oo	-	Aantoonbaar/klein
PepsiCo	ooo	o	n.b.	Aantoonbaar/zeer groot
Heineken	o	oo	-	Aantoonbaar
Nike	o	oo	-	Aantoonbaar
Shell – Brent Spar	ooo	oo	oo	Aantoonbaar/zeer groot
Shell – Nigeria	oo	oo	oo	Aantoonbaar/groot
Adidas	o	oo	n.b.	Aantoonbaar
Cargill	o	-	-	Aannemelijk/klein
FPP		ooo	oo	Aantoonbaar/zeer groot
IHC Caland	-	oo	-	Aantoonbaar/klein
IKEA	o	-	-	Aannemelijk
ABN Amro	o	oo	o	Aantoonbaar/groot
Triumph	oo	-	o	Aantoonbaar
Nutreco	o	oo	o	Aantoonbaar/groot
Unilever	o	-	o	Aannemelijk
McDonald's	o	oo	-	Aantoonbaar/klein
ooo	3	1	-	
oo	2	10	3	
o	10	1	4	
-	2	5	8	
n.b.	-	-	2	

ooo = grote en duidelijk aantoonbare schade vanwege conflict

oo = aantoonbare schade

o = aannemelijke schade, maar niet duidelijk aantoonbaar

- = geen duidelijke, noch aantoonbare directe schade vanwege conflict

n.b. = niet bekend

Afzetmarktcorrectie: indirect, via grote stakeholders, lang naijend

In ten minste vijf gevallen hebben klanten en/of afnemers (tijdelijk) aantoonbaar het vertrouwen in de onderneming opgezegd. De kwestie rond het

voorgenomen afzinken van de Brent Spar kostte Shell in bepaalde delen van Duitsland tussen de twintig en vijftig procent omzetsdaling, terwijl de 'Nigeria'-kwestie Shell een prestigieus sponsorcontract met de Royal Geographical Society kostte, naast een aantal benzinecontracten in Canada en de Verenigde Staten. PepsiCo verloor het ene na het andere miljoenencontract in de Verenigde Staten en Canada, haar restaurants werden geblokkeerd², en de omzet daalde op een gegeven moment met 85 procent. Bij FPP zei in drie jaar tijd 35 procent van de leden het lidmaatschap op naar aanleiding van aanhoudende negatieve berichten in de media. Lingerieproducent Triumph dreigde afzetmarkt te verliezen door een boycot van haar brancheorganisatie en haar grootste afnemer (VendexKB).

Tien andere ondernemingen ondervonden aannemelijke afzetproblemen als gevolg van de conflicten. Heineken leed enig reputatieverlies op belangrijke markten als Nederland, de VS en Denemarken, terwijl het bedrijf door zijn vertrek uit Birma in Azië een aanzienlijk marktaandeel verloor, dat door concurrenten direct werd opgevuld. Nutreco ondervond grote problemen op haar afzetmarkten als gevolg van de dioxineproblematiek in het algemeen. Cargill zag zich met enige problemen geconfronteerd op haar afzetmarkt in Europa vanwege GMO, maar nauwelijks vanwege het door de NGO's aangegane conflict. Nike moest toezien dat haar omzet op de thuismarkt onder enorme druk kwam te staan en verloor ook enkele sponsorcontracten met belangrijke universiteiten. De combinatie van ballenbakken (IKEA), voetballen (Adidas) en kinderkleding (C&A) met mogelijke kinderarbeid in de productielanden waren ook moeilijk te rijmen.

Schiphol en IHC Caland ondervonden geen reputatieschade op hun afzetmarkt. De pressie van de milieubeweging was in het eerste geval gericht op de aanleg van een vijfde baan en andere milieuoverlast en niet op de consumenten. Consumenten hebben ook geen commerciële relatie met Schiphol, maar met de luchtvaartmaatschappijen. IHC Caland is een *business-to-business*-onderneming en heeft maar een beperkt aantal afnemers. Dat IHC de rug recht hield ten opzichte van de opinieorganisaties versterkte zelfs haar positie op de afzetmarkt, waar zij als een betrouwbare contractpartner wordt gezien. Zowel IHC als Schiphol opereren in een branche die zeer sterk door overheden wordt beïnvloed en beide bedrijven kunnen zich erop beroepen dat hun activiteiten door overheden ondersteund, c.q. niet tegengehouden worden.

Positionering van ondernemingen in de keten: b2b versus b2c

Alle organisaties die op de afzetmarkt aantoonbare reputatieschade leden, behoren tot de *corporate branders* (hoofdstuk 6). Shell, PepsiCo, Triumph, FPP en Nike kennen geen onderscheid tussen hun ondernemingsnaam en hun

productnaam. De reputatieschade die geleden werd sloeg direct terug op alle producten die onder het ondernemingslogo werden verkocht. Het effect werd nog versterkt doordat de ondernemingen opereren in het b2c(*business-to-consumer*)-segment. De ondernemingen met een corporate brand die in het b2b(*business-to-business*)-segment opereren leden geen reputatieschade op hun afzetmarkt. Ondernemingen als Unilever, die met een *unit-branding*-strategie in de b2c-markt opereren, zijn ook veel minder kwetsbaar voor reputatieschade op afzetmarkten. Consumenten zullen een conflict over kwikthermometers bij Unilever niet zo snel verbinden met het eten van Magnum-ijsjes. De icoonwaarde van de onderneming is in dat geval beperkt en daarmee is de onderneming minder kwetsbaar voor reputatieschade op zijn gehele afzetmarkt. Op zo'n moment blijkt een diversificatiestrategie effectief. Datzelfde geldt voor Nutreco, dat alleen de 'pech' had dat dioxinevergiftiging in alle segmenten van haar gedifferentieerde voedselpakket kon optreden.

Positionering en lifestyle

Binnen de *corporate branding*-strategie vallen nog wel verschillen in reputatiekwetsbaarheid te noteren. Sommige ondernemingen hechten binnen hun branding veel waarde aan hun imago en de lifestyle die ze daarbij uitstralen. Negen ondernemingen (PepsiCo, Nike, Triumph, IKEA, C&A, McDonald's, Heineken, Adidas en ABN Amro – met een beetje goede wil ook Shell en FPP) kennen reclamecampagnes die gericht zijn op een lifestyle – compleet met levensfilosofie en leidende doelgroep. Hoe sterker de reputatie van het product is geënt op een lifestyle en bijbehorend imago, hoe kwetsbaarder de onderneming voor reputatieschade blijkt. Des te sneller de onderneming zich ook schikt naar de wensen van de opinieorganisatie. Nike ('Just do it') en PepsiCo ('The choice of a new generation') zijn hiervan de meest extreme voorbeelden. Deze ondernemingen zijn daarnaast enorm kwetsbaar omdat ze in hun distributiestrategie sterk afhankelijk zijn van andere spelers.³ Heineken en Adidas hadden in de geanalyseerde conflicten minder risico op reputatieschade omdat ze een minder geprononceerde levensstijl propageerden en zodoende in mediacampagnes minder makkelijk aan te pakken waren. Alle vier ondernemingen begonnen overigens met een *buffering*-strategie ten opzichte van de NGO's, dus aan verschil in hun onderhandelingshouding heeft het niet gelegen.

Minder kwetsbare ondernemingen met een imago dat is geënt op lifestyle, hebben hun imago verbonden aan een winkelformule en niet aan individuele producten. C&A, IKEA, ABN Amro en McDonald's zijn als distributeurs/tussenhandel met een eigen 'winkel'-formule, minder kwetsbaar gebleken voor reputatieschade op de afzetmarkt. In dat geval staan tussen de klant en de onderneming geen invloedrijke primaire stakeholders en kan de onder-

neming zelf beslissen hoe met het potentiële reputatieprobleem op de afzetmarkt om te gaan. Ondernemingen die geen controle hebben over de distributie zullen op dat punt te allen tijde overleg moeten voeren met hun distributeurs. Het reputatie-effect werkt dan beter.

Karakteristieke eigenschappen van klanten met een eigen reputatie

In gevallen waar duidelijk aantoonbare reputatieschade is gevonden, blijken de meest invloedrijke stakeholders zowel NGO's als (koopkrachtige) klanten te zijn. De stakeholders hebben niet alleen zelf een reputatie hoog te houden – volgens hun statuten – maar vertegenwoordigen tevens een belangrijk marktsegment. Bij Nike en PepsiCo hadden grote, gerenommeerde universiteiten als Colgate, Harvard en Stanford, grote invloed. Bij Triumph zei het Noors Olympisch Comité haar vertrouwen op en dreigde de actie over te waaien naar andere Olympische organisaties. Bij Adidas stond de relatie met de internationale voetbalbonden (UEFA en FIFA) op het spel.

De relatie is nog directer als de onderneming afhankelijk is van de reputatie van de tussenhandel, die vervolgens gedomineerd wordt door een beperkt aantal spelers. Grootafnemer VendexKBV dwong de directie van Triumph tot heroverweging vanwege negatieve publicitaire acties in de eigen winkelketen, en ook de brancheorganisatie BodyFashion riep de directie van Triumph op het matje. Het GMO-dossier werd pas echt van belang toen een paar grote winkelketens in Engeland zich uitspraken tegen genetische gemodificeerde soja in hun voedselproducten. Deze invloedrijke stakeholders waren allen bang dat zij *zelf* reputatieschade zouden oplopen.

Kleine klanten: optimaliserende consumenten of kritische burgers?

Reputatie in de hoofden (perceptie) van de individuele consument is met name belangrijk als het over voedselveiligheid gaat. Ook bij lifestyle-producten – waar de klant aantoonbaar veel meer geld betaalt voor de reputatie en het imago van de onderneming – is de perceptie van individuele consumenten belangrijk. Naarmate het imago echter meer gericht is op het lagere marktsegment, nemen de reputatie-effecten op de afzetmarkt sterk af. Bij ketens als C&A, IKEA en McDonald's zijn de reputatie-effecten op de afzetmarkt indirect en gematigd te noemen. Als in deze gevallen kleine klanten de reputatie van de onderneming ter discussie stellen, is veelal alleen maar sprake van protest. Dit protest, bijvoorbeeld in de vorm van kaarten en brieven, is volgens enkele geïnterviewde ondernemingen (IKEA en Triumph) nauwelijks omgezet in het links laten liggen van de producten of diensten. Woorden worden niet gelijk in daden omgezet. De bezoekers van IKEA vulden weliswaar veel kaarten in, maar hebben de kleedjes niet aantoonbaar genegeerd. Er zijn

wel veel vragen geweest in de filialen naar de herkomst van de kledjes. Klanten van Triumph en Vendexквв lieten eveneens na woorden om te zetten in daden. Consumenten die hun aankoopbeslissingen vooral nemen op basis van prijzen, zijn minder geneigd hun rol als kritische burger ook in aankoopdadens om te zetten.

Als reputatiefactor bestaat 'de' afzetmarkt derhalve nauwelijks. Wel bestaan specifieke marktsegmenten en specifieke stakeholders die via een koopkrachtige vraag of via zorgen over hun eigen reputatie een belangrijke rol vervullen bij de correctie van ondernemingen. Het naijleffect van een slechte reputatie is op de afzetmarkt ook tamelijk groot. Grote klanten vergeten niet zo gauw. Naarmate ondernemingen verder van de consumentenmarkt opereren, zijn ze ongevoeliger voor het reputatiemechanisme. Dit is het geval bij ondernemingen op het gebied van *unit branding* en *b2b*.

Kapitaalmarktcorrectie: direct, sterk fluctuerend en snel wegebbend effect

Bij elf mvo-conflicten is aantoonbare reputatieschade op de kapitaalmarkt geleden. Er ontstonden, soms tijdelijk, soms langdurig, afwijkingen ten opzichte van de eigen trend en ten opzichte van de belangrijkste corresponderende beursindexen (AEX en/of Dow Jones). Het blijft overigens bijzonder moeilijk reputatie-effecten op kapitaalmarkten te isoleren.⁴ Conclusies moeten met voorzichtigheid getrokken worden. Waar ondernemingen alleen een reputatie-effect op hun kapitaalmarkt hebben geleden (IHC en Schiphol), blijkt in principe geen sprake van beïnvloeding te zijn. Reputatieschade treedt in de praktijk pas echt op in combinatie met de twee andere relaties: afzetmarkt en arbeidsmarkt. Reputatie-effecten zijn vaak groter als ze een gehele branche treffen – bijvoorbeeld een dioxinecrisis – dan als ze ontstaan naar aanleiding van een concreet issue. Het effect is echter nog groter als het gaat om winstwaarschuwingen, fraudezaken, aangekondigde overnames, saneringen en andere issues die direct tot het marktdomein behoren (zie figuur 4.2).

In de meeste gevallen is er een vrij directe relatie tussen de issuelevenscyclus en de reactie op de aandelenmarkt: wordt een onderneming maatschappelijk ONverantwoord gedrag verweten, dan daalt de koers, probeert zij via disciplineringsactiviteiten tegemoet te komen aan de kritiek, dan stijgt de koers. Toen IHC Caland opdrachten in Birma aanvaardde, daalde de koers van het bedrijf binnen een maand met twintig procent. Het publieke verwijt aan Adidas dat men in China gebruikmaakte van dwangarbeid, zette een koersdaling in van tien procent. Het aandeel McDonald's zakte vier procent toen een rechtszaak werd aangekondigd over het conflict rond de frietjes en steeg licht na verontschuldiging van het concern. De uitzending van de BBC over

vermeende dioxine in de zalmteelt deed het aandeel Nutreco met veertien procent zakken. De rectificatie van de BBC leidde tot een licht herstel van de beurskoers. Bij FFP liep niet alleen 35 procent van de bestaande leden weg, maar namen de inkomsten uit giften ook met ruim tien procent af. Toen Unilever besloot haar kwikfabriek te sluiten, steeg de koers enkele procenten. Het besluit van PepsiCo om zich uit Birma terug te trekken resulteerde in een koerswinst van elf procent. Toen de aanwezigheid van Adidas in de Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI) werd verlengd – twee jaar na het conflict – steeg de koers met drie procent. Toen Unilever te kennen gaf dat de kwikfabriek in India gesloten zou worden, steeg haar beurskoers enkele procenten. De publicatie van het CSR-report van sportkledingfabrikant Nike werd door beleggers beloond met vier procent koerswinst, en de mededeling van het vertrek van PepsiCo uit Birma deed de beurskoers van de frisdrankfabrikant met elf procent toenemen.

De gemiddelde koersbewegingen direct na publiciteit rondom een conflict belopen vijf tot tien procent (DHV, 2002: 24). De koersdalingen als gevolg van negatieve publiciteit zijn over het algemeen groter dan de koersstijgingen als gevolg van de aanpak van de onderneming. De reputatieschade – ook als de claim niet reëel is – is dan al geleden.

Reputatieschades blijven op de afzetmarkt langer hangen dan op de kapitaalmarkt. Toen een aantal opinieorganisaties in 1996 consumenten opriepen tot een boycot van Shell naar aanleiding van Nigeria, bleek deze boycot relatief inefficiënt omdat sommige klanten Shell nog steeds boycotten vanwege haar betrokkenheid met het Zuid-Afrikaanse apartheidsregime, een issue uit de jaren '70. Beleggers waren dat issue allang vergeten.

Grote stakeholders met eigen kwetsbare reputatie

Het reputatie-effect wordt op de kapitaalmarkt meer dan op de afzetmarkt beïnvloed door kleine beleggers. Tot op zekere hoogte bestaat 'de' kapitaalmarkt dan ook als reputatiefactor. Grote stakeholders spelen natuurlijk een belangrijke rol, maar hun invloed wordt gemitigeerd door de markt voor kleine beleggers. Het terugtrekken van investeringen door relatief grote kapitaalverstrekkers laat zijn sporen na. Bij Shell trok de Wereldbank zich als financier terug. Bij IHC Caland gingen langetermijninvesteerders ABP, ING, ABN Amro en de overheid (exportsubsidie) overstap en trokken hun investeringen terug. Omdat hun financiële participatie gering bleek, was de onderneming echter in staat deze stap vooralsnog te negeren. Bij andere ondernemingen speelden institutionele beleggers bij onderhandelingen over disciplinerende maatregelen op de achtergrond een grote rol, die uiteindelijk de reputatieschade op financiële markten beperkten.

Stakeholders op de kapitaalmarkt die *zelf* ook een reputatie hebben hoog te houden, reageren het meest aantoonbaar en hebben de meest blijvende invloed op het beleid van de onderneming.

Onafhankelijkheid van kapitaalmarkt

Ondernemingen uit de marktsector kunnen zich niet makkelijk onafhankelijk van hun klanten opstellen. Op de kapitaalmarkt hebben ondernemingen die mogelijkheid wel. De familieondernemingen in dit boek (IKEA, C&A, Cargill en Triumph), die hun onafhankelijkheid van de kapitaalmarkten hebben weten te bewaren, kennen – per definitie – geen reputatieschade op de aandelenbeurzen. Dergelijke ondernemingen lenen wel geld van banken en andere financiële instellingen, maar ze ondervinden ten tijde van een conflict minder problemen met hun geldschieters. Ten eerste hoeven die niet te vrezen voor hun reputatie omdat de transacties niet gepubliceerd worden – bij aandelenbezit van banken is dit vaak wel het geval – en ten tweede bezitten grote familieondernemingen meestal over zoveel eigen kapitaal, dat het relatieve belang van externe geldschieters – en daarmee hun invloed – nooit overdreven groot kan worden. De vier familieondernemingen zijn de enige ondernemingen die in een mvo-conflict geen aantoonbare noch aannemelijke reputatieschade op de kapitaalmarkt hebben geleden.

Herhalings-effect, andere samenstelling van aandeelhouders? Boompje verwisselen?

In de cases rond IHC en Shell Nigeria deed zich iets opvallends voor. Het negatieve effect ebde weg naarmate de onderneming vaker met de kwestie in verband werd gebracht. IHC nam tot twee keer toe een opdracht in Birma aan. Bij de eerste opdracht reageerde de beurskoers vele malen heftiger (29 procent daling in zes weken) dan bij de tweede. Toen Shell in Nigeria in opspraak kwam, reageerde de beurskoers zelfs positief op de defensieve houding van de directie ten opzichte van de kwestie. Het kan zijn dat een onderneming als Shell, die vaak voor korte tijd in het nieuws is, een *reservoir of goodwill* heeft opgebouwd. Het kan echter ook zo zijn dat dit komt door de uiteindelijke opstelling van het bedrijf in het eerdere conflict rondom de Brent Spar.

Het tegenovergestelde effect is ook mogelijk. De eerste scherpe koersdaling kan worden veroorzaakt door ‘ethisch gevoelige’ beleggers die hun aandelen direct verkopen. Deze worden vervolgens gekocht door minder ethisch gevoelige of principiële beleggers. Er wordt in dat geval achter de schermen als het ware boompje verwisseld (Van der Zwart, 2002). Op die manier verandert de aandeelhoudersconfiguratie gedurende een conflict van samenstelling. Ethische aandeelhouders kunnen hun ‘exit’-optie maar eenmaal uit-

oefenen, daarna is dit instrument uitgewerkt. Naarmate een onderneming vaker en langduriger in controversiële kwesties verzeild raakt, houdt ze uiteindelijk steeds minder principiële investeerders over. Een opmerking van de president-commissaris van IHC Caland illustreert dit effect: 'Het is niet erg een stakeholder te verliezen, zolang er maar anderen zijn die de plaats willen innemen. Zolang wij de mensenrechten niet schenden, zouden we weer een dergelijk contract sluiten. God mag weten waarom de meeste olie en gas in landen zitten waar het mis is met de democratie.' (FD, 27-5-2000) IHC bleek niet onder de indruk van het vertrek van aandeelhouders als ABP, ING en ABN Amro.

Bij Heineken, Shell (Brent Spar) en ABN Amro trad ook een herhalings-effect op, maar met een versterkt negatieve correctie. Reageerden beleggers eerst nog negatief op het doorzetten van de bouw van een brouwerij in Birma, bij de aankondiging van vertrek uit Birma was de afstraffing nóg evidentier (koersdaling van circa tien procent). Toen Shell na lang heen-en-weer-gepraat – in welke periode een geleidelijke stijging van de waarde van het aandeel viel te noteren – uiteindelijk besloot de Brent Spar niet af te zinken, leidde dit nieuws tot een nieuwe koersdaling (met vijf procent). Toen ABN Amro bekendmaakte dat zij haar leveranciers en relaties inderdaad ging informeren over haar afwijzende houding ten aanzien van conflictdiamanten, zakte de koers eveneens.

Dit herhalingseffect zou kunnen duiden op een tweede afstraffing door ethische beleggers, die uit het feit dat de onderneming zwicht voor maatschappelijke druk, concluderen dat de onderneming betrokkenheid of schuld erkent. Deze tweede reactie kan echter ook duiden op het al eerder geopperde fenomeen dat de beleggerspopulatie van samenstelling is veranderd, minder 'ethisch' is en derhalve ook negatief reageert op het feit dat de ondernemingsleiding voor maatschappelijke druk zwicht.

In de meeste gevallen bleek de koersdaling als gevolg van een herhaald conflict van relatief korte duur. De andere samenstelling van de beleggerspopulatie maakt de aandelenkoers van de onderneming in ieder geval minder gevoelig voor toekomstige mvo-conflicten. De tabaks- en wapenindustrie kennen een lange geschiedenis van mvo-conflicten, maar behalen ook nog steeds een hoog rendement op aandelenbeurzen.

Arbeidsmarkt: zeer indirect en moeilijk aantoonbaar

De relatie tussen een reputatieconflict en de reactie op de arbeidsmarkt is het minst direct. Bij de cases rond de Brent Spar, de aanwezigheid van Shell in Nigeria en Triumph, maakte de onderneming melding van onrust onder het personeel. Hier speelde de vakbeweging een belangrijke rol. Zodra zij zich

als NGO bij een bepaalde actie aansloot ontstonden loyaliteitsproblemen onder het zittende personeel: vakbondslid, werknemer of kritische consument? In de praktijk leek de werknemersrol meestal te prevaleren.

In individuele gevallen zullen medewerkers zeker consequenties trekken uit het mvo-conflict, maar er zijn weinig aanwijzingen dat dit een collectief effect is.

Er zijn drie typen ondernemingen te onderscheiden.

- *'Holle ondernemingen'* hebben weinig werknemers in dienst en besteden veel uit aan afhankelijke toeleveranciers in verre landen (Nike en Adidas). De eigen werknemers worden bijzonder goed betaald en zijn meestal niet aangesloten bij een vakbond, waardoor het niet moeilijk is nieuwe medewerkers voor de kernplekken te krijgen. Het reputatie-effect treedt derhalve niet op. In landen waar deze ondernemingen uitbesteden is het 'arbeidsreserveleger' dermate groot dat er altijd wel mensen zijn die de vrijgekomen banen willen overnemen. In de productielanden is het reputatie-effect op de arbeidsmarkt derhalve nog geringer.
- *'Flexibele distributeurs'* als McDonald's, IKEA en C&A kennen sterk gestandaardiseerde werkomgevingen en hebben een zeer kleine groep kernpersoneel waaromheen veel flexibele – tijdelijke – werknemers gegroepeerd zijn. De drie genoemde ondernemingen zijn gekant tegen vakbonden, maar propageren wel een familiegevoel voor de directe medewerkers. Het reputatie-effect heeft duidelijk minder invloed op de flexibele dan op de vaste medewerkers. Deze ondernemingen hebben dan ook geen aannemelijke reputatieschade op de arbeidsmarkt geleden.
- *Verticaal geïntegreerde ondernemingen* als de productieondernemingen Shell, Unilever en Nutreco, maar ook dienstverleners als ABN Amro en FPP, hebben een groot deel van de waardeketen in huis en kennen daardoor een ander type personeelsmanagement. Ze zijn duidelijk kwetsbaarder voor reputatieschade. Slechte arbeidsomstandigheden kunnen ook veel minder afgewenteld worden op toeleveranciers. Er is een grote groep kernwerknemers die niet via flexibele contracten kan worden gemanaged en niet voor een baan, maar voor een carrière bij de onderneming zijn gekomen. Vakbonden zijn over het algemeen goed vertegenwoordigd. Bij al deze ondernemingen is een aannemelijk reputatie-effect op de arbeidsmarkt gevonden. Voor deze ondernemingen is het reputatie-effect met name op potentiële medewerkers van groot belang.

Overige kostbare consequenties

Een besmeurd blazoen kan alleen met de inzet van veel tijd en geld weer worden opgeschoond. Naast de geleden schade aan het reputatiebezit, vloeien er nog vele andere kosten uit de conflicten voort. Een selectie:

- stopzetten exportsubsidie van overheid (IHC, in 2000 21 miljoen euro);
- verlies afzetmarkt en daarmee marktaandeel (Heineken, PepsiCo en Triumph in Birma);
- herstel- en ontmantelingskosten (Unilever, Shell Brent Spar en Shell Nigeria);
- desinvesteringskosten (Heineken, PepsiCo, Triumph en Shell Nigeria);
- vertraging schepen (Cargill);
- uitstel investeringen (Schiphol);
- boetes van de overheid en eventuele juridische kosten (Schiphol, McDonald's en Shell Nigeria);
- opzetten nieuw communicatiebeleid (FPP);
- vernieling van eigendommen (McDonald's, Triumph en Shell Brent Spar).

24.2 DISCIPLINERING EN ZELFREGULERING IN DE PRAKTIJK

Zeker bij een conflict vragen maatschappelijke groeperingen om duidelijkheid van een onderneming (hoofdstuk 5). Als het antwoord van de onderneming niet adequaat is, loopt die de kans dat het conflict voortduurt. In tabel 24.2 zijn enkele van de aantoonbare disciplinerings- en zelfregulerings-initiatieven opgenomen die ondernemingen in de periode tijdens of vlak na het conflict ontplooiden. Soms om vanwege het conflict de druk op de reputatie te doen afnemen, soms echter relatief onafhankelijk van het concrete issue. Zelfregulering, disciplinering en normering houden in dat ondernemingen zichzelf een standaard voor gedrag opleggen als wetgeving ontbreekt of ontoereikend is (Hemphill, 1992; Bos, 1995). Soms werkte het conflict als versneller voor initiatieven die al gepland waren, soms is duidelijk sprake van nieuwe initiatieven.

In vijftien van de zeventien gevallen is sprake geweest van disciplinering. In één geval (Cargill) vond geen disciplinering plaats en in één geval (IHC Caland) vond een sterk gematigde en defensieve vorm van disciplinering plaats. Bij de cases Schiphol, Nike, Adidas, Shell Nigeria en FPP bleven de ondernemingen grotendeels doen wat ze deden en kan slechts indirect gesproken worden van beperkte disciplinering. Het conflict werd derhalve niet echt beslecht door disciplinering en de kans is groot dat stakeholders op een gegeven moment weer terug zullen komen op het mvo-issue. In negen gevallen was sprake van een aantoonbaar uitgebreide disciplinering naar aanleiding van het con-

316 REPUTATIES OP HET SPEL

Tabel 24.2 Aantoonbare disciplinerig

Case	
C&A	<ul style="list-style-type: none"> • Gedragscode sinds 1996 (herzien in 1998) • Controleorganisatie SOCAM vanaf 1996 • Stopzetting 80 contracten in 1997 en 800 waarschuwingsbrieven aan leveranciers en importeurs inzake naleving C&A-code • Sinds eind 1999 bijdrage aan beroepsvormingscentrum voor voormalige kinderarbeiders in India
Schiphol	<ul style="list-style-type: none"> • Gedragscode geïmplementeerd sinds 1993 • Schipholfonds voor het steunen van goede doelen in de regio waar de geluidshinder van de luchthaven het grootst is • ISO-4001-certificaat • Duurzaamheidsverslag volgens GRI-richtlijnen • Uitgebreide informatie over milieunormen, geluidshinder en-meting en de kwestie rond de vijfde baan
PepsiCo	<ul style="list-style-type: none"> • Desinvestering Birma
Heineken	<ul style="list-style-type: none"> • Desinvestering Birma • <i>Values and principles</i>
Nike	<ul style="list-style-type: none"> • Gedragscode (aantal maal aangescherpt, en scherper dan IAO-richtlijnen) • Ondersteuning CERES-principes • Toeleveranciers moeten code aanvaarden • Medewerking aan onderzoek van Global Alliance naar toestand in productiefaciliteiten (lidmaatschap is 7,8 miljoen dollar) • Meer toezichthouders en speciale stafafdeling voor controle • <i>Social Responsibility Report</i> met behulp van GRI-richtlijnen • Veel issuecommunicatie op website
Shell Brent Spar	<ul style="list-style-type: none"> • Besluit tot niet afzinken Brent Spar • Aanscherping gedragscode (ondersteuning IAO en OESO) • Opzegging honderden contracten met toeleveranciers vanwege <i>non-compliance</i> • Jaarlijks <i>Shell Report</i> met onder andere milieu-issues met behulp van GRI-richtlijnen • Aparte issue-debat websites • Instelling <i>Social Responsibility Committee</i> voor toezicht op topmanagement • Ontwikkeling Sustainable Development Management Framework (SDMF)
Shell Nigeria	<ul style="list-style-type: none"> • Clementie-aanvraag regering Nigeria • Herziening beveiligingsbeleid met behulp van VN-documenten • Aanscherping gedragscode uit 1976 (SCBS) • Eis aan leveranciers voor medeondertekening code • Referentie aan Universele Rechten van de Mens in gedragscode • Toenaderingsplan Ogoni-land vanaf mei 1996 • Aparte issue-debatwebsites • Opzet lokale gemeenschaps- en milieuprojecten (125 miljoen euro in 1997) • Jaarlijks <i>Shell Report</i> met onder andere voortgang Nigeria issue
Adidas	<ul style="list-style-type: none"> • Gedragscode (<i>Standards of Engagement</i>) en verscherpte controle • Controleteam van dertig personen aangesteld • Opzegging contract met leveranciers vanwege niet conformeren aan code • Ondersteuning lokaal onderwijsproject in Pakistan in samenwerking met NGO • Sociaal en milieujaarverslag vanaf 2000
Cargill	<ul style="list-style-type: none"> • Het concern blijft sojabonen ongescheiden aanleveren
FPP	<ul style="list-style-type: none"> • Aanstelling onderzoekscommissie • Opzetten heldere communicatie • Nieuwe afdeling voorlichting

LESSEN IN REPUTATIE, CORRIGEREN EN DISCIPLINEREN 317

IHC	<ul style="list-style-type: none"> Gedragcode (één maal aangescherpt, echter geen oplossing voor issue) Bevriezen orderportefeuille Birma (geen beslechting)
IKEA	<ul style="list-style-type: none"> Ondertekening overeenkomst met IAO Aanscherping controles Gedragcode inclusief externe verificatie en verwijzing VN-conventie Rechten van het Kind (art. 32.1) Medeondertekeningseis toeleveranciers Jaarlijkse rapportage over prestaties Onderwijsproject in India in samenwerking met Unicef (500.000 dollar) Ondersteuning CREDA, een lokale NGO in India, in onderwijsproject Samenwerkingsproject met WHO en Unicef voor vaccinatieproject in India Issuecommunicatie met consumenten via IKEA gids (de 'waarom'-pagina's)
ABN Amro	<ul style="list-style-type: none"> Participatie in onderzoeksrapport naar eigen handelen Gedragcode en opstelling <i>Business Principles</i> Sluiting oncontroleerbare inkoopkantoren in Afrika door toeleverancier; Actieve participatie in het Kimberley-Proces tegen illegale diamanthandel Ondersteuning VN-resoluties inzake diamanthandel Deelname World Diamond Council (WDC) Brief aan bankrelaties waarin medewerking wordt gevraagd Lid World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) Resolutie voor internationaal certificatie- en monitoringsysteem voor de controle van ruwe diamanten
Triumph	<ul style="list-style-type: none"> Desinvestering Birma Sociale voorziening werknemers in Birma NGO's zijn uitgenodigd om kwestie toe te lichten bij Algemene Ledenvergadering Aanscherping gedragcode met inachtneming van IAO en Global Compact-richtlijnen
Nutreco	<ul style="list-style-type: none"> Volledige medewerking aan BBC-onderzoek naar kweekomstandigheden Verscherpte aandacht tracering en voedselveiligheid, onder andere door nieuw traceringsstelsel Aanstelling <i>Corporate Food Safety Director</i> Prijswinnend duurzaamheidsverslag volgens GRI-richtlijnen Deelname World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) Project gelanceerd genaamd 'Aquaculture and Society 2005'. Dit project is gericht op een meer duurzame wijze van viskweek in samenwerking met diverse stakeholders
Unilever	<ul style="list-style-type: none"> Sluiting kwikfabriek Alternatieve baan voor werknemers Richtlijnen opgesteld voor schoonmaak Herziening gedragcode 2002
McDonald's	<ul style="list-style-type: none"> Zelf instellen onderzoek Openbare excuses Herziening etiketteringsbeleid, uitgebreide ingrediënteninformatie op website en in restaurants Er is een <i>Dietary Practice/Vegetarian Advisory Panel</i> opgezet voor advisering aangaande richtlijnen en restricties McDonald's heeft naar aanleiding van een rechtszaak 10 miljoen dollar gedoneerd aan onder andere Hindoestaanse en vegetarische groeperingen die zich met charitatieve en onderwijskundige projecten bezighouden <i>Social Responsibility Report</i> met behulp van GRI-richtlijnen

flict. In zes gevallen vond daarbij zelfs de ultieme vorm van disciplineren plaats, namelijk sluiting van een fabriek of het terugtrekken uit een voorgenomen activiteit. Heineken, PepsiCo en Triumph in Birma, Unilever in India, ABN Amro in Afrika en Shell die haar voorgenomen afzinkbeslissing afblies. In elk geval is duidelijk geworden dat gedane zaken wel degelijk een keer kunnen nemen. Unilever was echter al van plan de fabriek te sluiten, dus in dat geval heeft het conflict alleen als versneller gewerkt en is sprake van een mindere vorm van disciplineren.

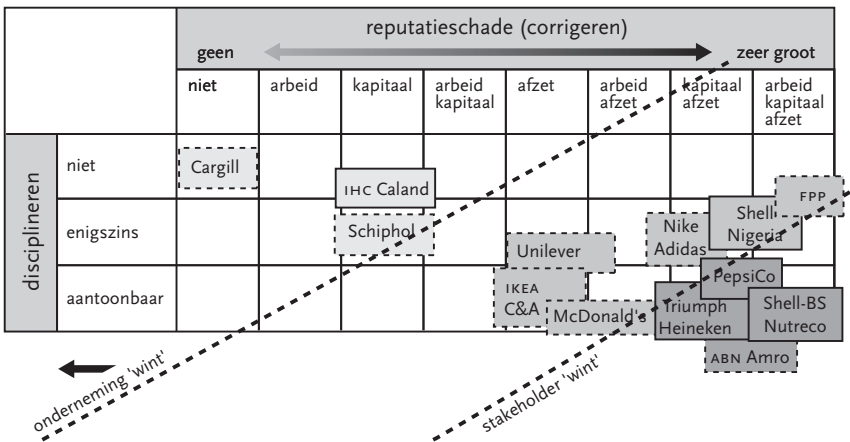
In tweederde van de gevallen leidde het conflict tot het ontwikkelen of aanscherpen van een gedragscode. Circa veertig procent van de ondernemingen zag in het conflict aanleiding mvo-beleid te (her)formuleren en verbeteringen in de transparantie voor de stakeholders door te voeren.

Steeds meer ondernemingen gaan over tot het vastleggen en expliciteren van normen en waarden ten aanzien van maatschappelijke, sociale en ecologische issues in een gedragscode of rapportage. Ondernemingen maken een website voor mvo-issues en nemen in sterke mate ook internationale rapportagestandaards over. Met name de GRI-verslagleggingsstandaard wordt daarbij omarmd, hetgeen de trend naar grotere internationale standaardisatie en coördinatie (hoofdstuk 5) verder onderstreept. In eenderde van de gevallen wordt expliciet beloofd controle op de naleving van de (zelf)regulering in te stellen of te verbeteren. Weinig ondernemingen stellen echter ook daadwerkelijk externe controle in. In toenemende mate vragen ondernemingen aan leveranciers de opgezette gedragscode mede te ondertekenen bij het afsluiten van een contract. Holle en flexibele ondernemingen als Adidas, IKEA, Nike en C&A gebruiken gedragscodes derhalve ook als extern disciplineringsmiddel. Wat prevaleert – mvo of controle – is echter lang niet altijd duidelijk (zie Van Tulder en Kolk, 2001).

24.3 LESSEN IN CORRIGEREN EN DISCIPLINEREN

In principe staan ondernemingen vier mvo-strategieën ter beschikking: inactief, reactief/defensief, actief en pro/interactief (hoofdstuk 6). Deze strategieën vertegenwoordigen bepaalde combinaties van disciplineren en corrigeren. Figuur 24.1 positioneert de zeventien ondernemingen in het disciplinerings/correctiekader. In geval van aantoonbaar grote reputatieschade kan geen enkele onderneming het zich blijkbaar veroorloven geen disciplineringsactiviteiten te ontwikkelen. Slechts wanneer de reputatieschade nihil (Cargill) of gering (IHC Caland) is, kan een onderneming volharden in een inactieve of reactieve houding ten opzichte van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarmee komen zij het dichtst bij het ideaalbeeld van Friedmans kapitalistische onderneming, die zich uitsluitend bezighoudt met de 'eigen

LESSEN IN REPUTATIE, CORRIGEREN EN DISCIPLINEREN 319



* N.B. de positie van niet duidelijk omlinnde ondernemingen is enigszins onduidelijk vanwege relatief zwak meetbare reputatie-effecten op de betreffende markt

Figuur 24.1 Corrigeren/disciplineren: Wie 'Wint'?

zaken'. Friedman had zich in zijn theoretische modellen overigens een heel andere ideaaltypische onderneming voorgesteld: namelijk een onderneming die veel concurrentie van andere ondernemingen ondervindt en die produceert voor markten die in principe bestaan uit rationele consumenten. In plaats daarvan vinden we in de 'Friedman'-categorie twee ondernemingen die verwickeld zijn in oligopolistische concurrentie op de *business-to-business*-markt en zelden oog in oog staan met individuele consumenten.

Ondernemingen die geen reputatieschade hebben ondervonden, maar zich niettemin sterk hebben gedisciplineerd en al voor het conflict met stakeholders in dialoog waren gegaan, komen in de praktijk zelden voor. Ondernemingen die grote reputatieschade dreigden op te lopen, maar zich reactief en defensief opstelden (Nike, Adidas en FPP), hebben zich in de loop van het conflict moeten disciplineren. Unilever en tot op zekere hoogte ook Schiphol hebben een actieve strategie ontplooid. In de andere gevallen is sprake van een interactieve strategie, meestal *getriggered* door een (dreigend) conflict met een opinieorganisatie.

Winnaars en verliezers

Wiens belangen zijn ingewilligd bij het beslechten van het conflict? Driemaal zijn ondernemingen relatief ongevoelig gebleken voor maatschappelijke acties. Zowel bij Cargill als bij IHC Caland en Schiphol is in beperkte mate sprake van reputatieschade, hetgeen gepaard is gegaan met geringe vormen van disciplineren. De drie 'winnaars' zijn sterk op de *b2b*-markt georiënteerd. Cargill

en IHC opereren exclusief op die markt en Schiphol is voor een groot deel actief als *b2b*-onderneming. In alle gevallen is geen of onduidelijke disciplinerende totstandgekomen. Bij de roep om terugtrekking uit Birma heeft alleen *b2b*-onderneming IHC voet bij stuk gehouden. In alle gevallen heeft de onderneming het beleid gecontinueerd en is als (virtuele) winnaar uit de strijd te voorschijn gekomen. De opinieorganisaties hebben vooralsnog aan het kortste eind getrokken.

Anderzijds is in ten minste zes gevallen het beleid zodanig sterk aangepast dat de verlangens van de stakeholders op het mvo-issue grotendeels zijn ingewilligd en het issue hierdoor geregeld is. In deze gevallen, waarin de stakeholder als (virtuele) 'winnaar' uit de strijd te voorschijn is gekomen, heeft het reputatiemechanisme doeltreffend gewerkt en is de uitkomst altijd gepaard gegaan met aantoonbare of aannemelijke reputatieschade op zowel de kapitaal- als de afzetmarkt. In vier gevallen is de ultieme disciplinerende daarbij een desinvesteringsbeslissing geweest. De directies van Heineken, PepsiCo, Triumph en Shell (Brent Spar) waren – om zeer diverse redenen – sterk tegen deze optie gekant en hebben derhalve een duidelijke 'nederlaag' geleden. ABN Amro heeft zich expliciet teruggetrokken uit de handel in conflictdiamanten, al was haar directe betrokkenheid hierbij altijd onduidelijk. Nutreco heeft aan het kortste eind getrokken, zelfs toen bleek dat de aanklacht bij nader inzien onterecht was.

In acht gevallen is echter veel minder duidelijk wiens belangen het meest ingewilligd zijn. Bij Unilever is weliswaar de ultieme beslissing genomen om de fabriek te sluiten, maar deze beslissing was al veel eerder genomen en zij werd slechts versneld door de actie van de stakeholders. Bij Shell (Nigeria) en FPP lijkt de mening van de stakeholders weliswaar belangrijk te zijn geweest, maar is minder sprake van disciplinerende en is bovendien niet duidelijk of het issue nu wel of niet is opgelost. Nike en Adidas hebben ten dele de belangen van de stakeholders ingewilligd, vooral vanwege de sterk negatieve reacties die ze tijdelijk ondervonden op de kapitaalmarkt. Doordat ze op hun afzetmarkt niet sterk zijn gecorrigeerd, is het effect waarschijnlijk relatief gering gebleven. IKEA, C&A, en McDonald's vertonen ook een gemengd beeld. Bij de analyse in deel III werd ook in deze gevallen vermeld dat de belangen van de stakeholders 'enigszins' of 'ten dele' waren behartigd. In het geval van McDonald's werd expliciet geconcludeerd dat 'onduidelijk' was welke belangen behartigd waren. Bij al deze gevallen blijkt een onduidelijk reputatie-effect (hoewel als 'aannemelijk' geclassificeerd) op de afzetmarkt op te treden. Deze groep ondernemingen kent geen duidelijke winnaars of verliezers en het is dan ook zeer waarschijnlijk dat het issue opnieuw op de agenda komt te staan, zeker als de organisaties geen duidelijke disciplinerende maatregelen

len hebben genomen – zoals in het geval van Nike, Adidas, FFP en Shell in Nigeria.

Er is geen significante relatie geconstateerd tussen de nationaliteit van de ondernemingen, de gevoeligheid voor reputatieschade en de uiteindelijke ‘winnaar’ van het conflict. Hetzelfde geldt voor de relatie tussen beursnotering en het ‘winnen’ of ‘verliezen’ van een case. Zowel bij de ‘winnaars’ als de ‘verliezers’ vinden we beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde ondernemingen. Dit bevestigt de stelling dat ‘winnen’ of ‘verliezen’ minder relevant is voor de reputatie op kapitaalmarkten dan voor de reputatie op afzetmarkten.

Onderhandelingsdynamiek

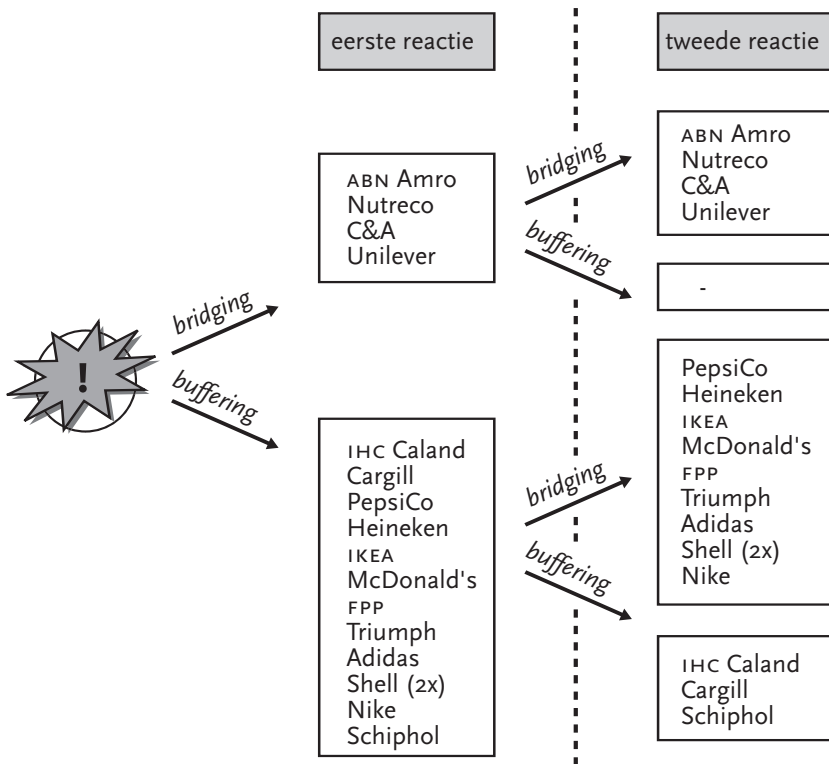
Leidt correctie tot disciplineren of leidt disciplineren tot correctie? Het eerste scenario weerspiegelt het ‘normale’ reputatiemechanisme. Er staat een ‘malus’ op achteroplopen. Het tweede scenario weerspiegelt het ‘schrikbeeld’ van maatschappelijk verantwoorde ondernemingen: door voorop te lopen in zelfregulering worden zij bij nieuwe issues eerder aangesproken door de media en opinieorganisaties (zie paragraaf 5.4). Ze zijn een makkelijke reputatieprooi. Er staat een ‘malus’ op vooroplopen.

Het onderscheid tussen een *bridging*- en een *buffering*-houding tijdens het onderhandelingsproces kan behulpzaam zijn bij het beantwoorden van de eerdergenoemde vraag of correctie tot disciplineren leidt, of vice versa. In hoofdstuk 6 werd gesteld dat de keuze voor een van deze twee strategieën afhangt van het strategische belang van de kwestie en de inschatting van de legitimiteit en de macht van de stakeholders. Er kan een onderscheid worden gemaakt naar eerste en tweede reactie. In figuur 24.2 zijn de ondernemingen grosso modo ingedeeld naar hun houding tijdens het onderhandelingsproces. Ondernemingen die achteroplopen bij mvo-issues beginnen per definitie met een *buffering*-houding. Ondernemingen die echt vooroplopen bij een mvo-issue nemen al in de eerste reactie een *bridging*-houding aan.

Van *buffering* naar...

...*buffering*

Het reputatiemechanisme werkt nauwelijks bij *b2b*-ondernemingen. Dit was al geconcludeerd, maar wordt nog eens duidelijk geïllustreerd door de houding tijdens onderhandelingen. De twee *b2b*-ondernemingen uit de cases zijn de enige die zich zowel in de eerste als in de tweede reactie een *buffering*-houding konden veroorloven zonder dat dit tot echte schade heeft geleid. Deze ondernemingen hebben hun belangen vooralsnog zonder dialoog kunnen veiligstellen. Ook Schiphol past in principe een consequente houding van *buf-*



Figuur 24.2 Tactiek tijdens onderhandelingen: bridging of buffering

fering toe in de gesprekken met de opinieorganisaties die het Bulderbos hebben opgericht. Het bedrijf is daar succesvol in als uiteindelijk alle wettelijke middelen voor de protesteerdere via de rechterlijke macht zijn weggenomen.

...bridging

De ondernemingen die eerst *buffering* toepassen en vervolgens overgaan tot *bridging*-activiteiten volgen het klassieke patroon waarbij zij eerst correctie of dreigende sancties oplopen teneinde daarna via disciplinerende positievere reacties bij de stakeholders los te weken. De vijf desinvesteringcases waar stakeholders als ondubbelzinnige ‘winnaar’ uit de strijd kwamen, verliepen alle volgens het *buffering-bridging*-traject. Na een eerste afwijzende houding is er dus geen garantie dat de *bridging*-houding ook daadwerkelijk wordt beloofd. In drie gevallen deed zich ook in tweede instantie nog zeer grote reputatieschade voor (Shell Brent Spar, PepsiCo en FPP). In alle gevallen ontkenden de organisaties eerst de legitimiteit van de klachten. PepsiCo en Shell stelden dat

hun activiteiten niet werden afgewezen door overheden (net als in veel van de overige cases) en/of dat de ondernemer niet op de stoel van de wetgever moet willen zitten. FPP was niet verdacht op de beschuldigingen en betwistte de legitimiteit van de critici zelf – onder andere door te verwijzen naar het feit dat sommigen niet eens Foster Parent waren en te suggereren dat zij persoonlijke motieven hadden om met hun klachten te komen. Pas als de reputatieschade te groot dreigde te worden – in alle gevallen vooral op de afzetmarkt – werden *bridging*-initiatieven gestart. Dat is eigenlijk te laat en het kwaad is dan inmiddels al geschied.

Triumph en Heineken reageerden in eerste instantie ook afwijzend op de acties van NGO's, maar stelden de legitimiteit van deze acties nooit fundamenteel ter discussie. Ze namen een meer genuanceerde stelling in die zelfs ethisch onderbouwd kan worden – blijven in Birma voorkomt erger. Pas toen de NGO's deze stellingname niet accepteerden, betoonden deze ondernemingen zich wat inschikkelijker. Voor deze opeenvolging van relatief genuanceerde en interactieve stappen bleek veel meer begrip te bestaan dan voor de eerdere vier gevallen, waardoor Heineken en Triumph minder lang met de cases zijn achtervolgd. Door zich terug te trekken uit Birma raakten Heineken en Triumph een concrete steen des aanstoets kwijt, terwijl Shell, PepsiCo en FPP nog steeds te kampen hebben met een fundamenteel probleem, namelijk hun relatie met overheden in het algemeen.

De verandering van een *buffering*- naar een *bridging*-houding heeft bij drie ondernemingen (IKEA, Adidas en Nike) geleid tot een mildere houding van de opinieorganisaties en uiteindelijk tot een 'onbeslist' issue. Het issue betrof in alle gevallen de arbeidsomstandigheden, een meer complex probleem dat zich afspeelt op het scheidsvlak van profit en non-profit, hetgeen klaarblijkelijk aanleiding geeft tot meer coöperatief gedrag van opinieorganisaties aangezien zij deels ook de *issue owner* zijn.

Van *bridging* naar...

...buffering

Geen ondernemer is aan het begin van een conflict teruggekomen op een *bridging*-houding. De reputatieschade zou hoogstwaarschijnlijk onoverkomelijk zijn als de ondernemer tussentijds zich zou terugtrekken op een defensievere houding.

...bridging

Hoewel issues vrij plotseling door externe stakeholders kunnen worden geïntroduceerd, hebben ABN Amro⁵, Nutreco, C&A en Unilever vrijwel vanaf het begin van het conflict geprobeerd om bruggen te bouwen en de dialoog met

de stakeholders aan te gaan. Unilever en C&A werden beloond met niet al te grote reputatieschade.

De dialooghouding van Nutreco kon niet voorkomen dat het concern aanzienlijke reputatieschade leed. Bij ABN Amro was de schade beperkter. In beide gevallen ging het om bijzonder belangrijke en controversiële issues op het scheidsvlak van staat en markt: voedselveiligheid en oorlog. Bij deze klassieke issues voor crisismangement lijkt het onvermijdelijk te zijn dat ondernemingen eerst door maatschappelijke groeperingen via het reputatiemechanisme worden gecorrigeerd. Door de *bridging*-houding die vanaf het begin werd aangenomen, was het conflict in beide gevallen wel van korte duur en kon de kwestie uiteindelijk ook relatief eenvoudig worden beslecht. Nutreco kon relatief eenvoudig een rectificatie van de gewraakte documentaire bij de BBC bedingen, omdat het bedrijf zich bij het maken van de documentaire al coöperatief had opgesteld.

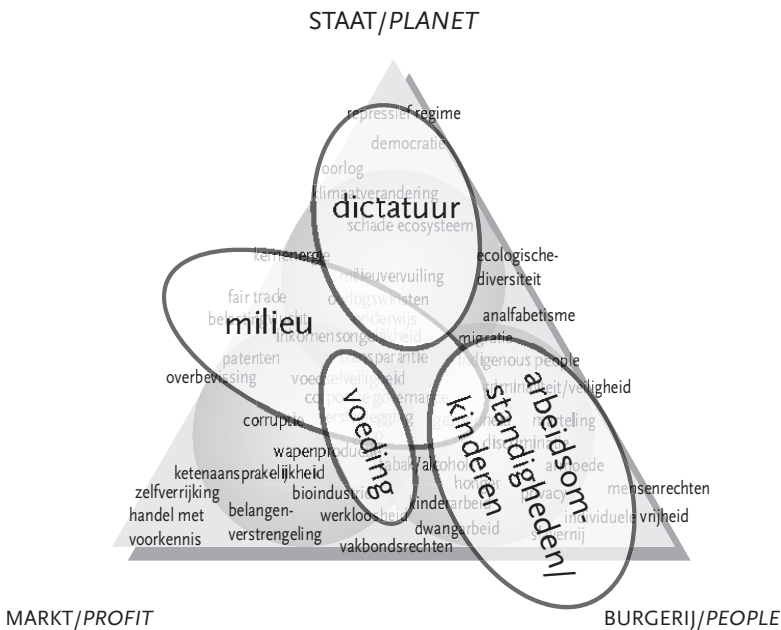
Ondernemingen die vanaf het begin aan een open houding aannemen en de bereidheid en intentie tonen om in gezamenlijk overleg tot een beslechting van het issue te komen, staan beduidend minder lang, vaak en intens in de schijnwerpers. Een gesloten en onverschillige houding zorgt juist voor intensivering van het conflict. Stakeholders reageren daar direct op. De houding na de eerste aantijgingen is bepalend voor de verdere sfeer van het conflict.

Interfacemanagement op het scheidsvlak van profit/non-profit en publiek/privaat

Issues dienen in te spelen op de relatie tussen een ondernemer als producent van eindproducten en burgers als consumenten, anders werkt het reputatiemechanisme niet. De geanalyseerde issueconflicten laten echter zien dat issues op het scheidsvlak van profit/non-profit in de praktijk tot minder ernstige conflicten aanleiding geven dan issues op het scheidsvlak van privaat en publiek (hoofdstuk 4). Ze worden ook minder snel effectief beslecht. De rol van met name NGO's zou hiervoor verantwoordelijk kunnen zijn. NGO's die zich richten op issues op het scheidsvlak publiek/privaat zijn over het algemeen *single-issue*-NGO's. Zo stuurt Greenpeace het reputatiemechanisme aan op het terrein van het milieu, en is Amnesty International actief op het terrein van de mensenrechten. NGO's vullen hierbij enerzijds het institutionele vacuüm op dat ontstaat in de relatie tussen markt en staat (zie hoofdstuk 3), maar beogen anderzijds met hun acties ook de verantwoordelijkheid weer bij de staat of de ondernemingen terug te leggen. Zij zijn namelijk zelf niet in staat dictaturen op te heffen, een einde te maken aan martelpraktijken of milieuproblemen tegen te gaan. Op het scheidsvlak van markt en staat blijkt het vervolgens mak-

kelijker om issues te versimpelen en de betrokkenen aan te spreken op vrij een-dimensionale rollen. De effectiviteit van de acties neemt vervolgens toe als er negatieve gevolgen voor de consumenten kunnen worden aangetoond, maar de repercussies voor hun individuele koopgedrag relatief beperkt blijven.

Op het scheidsvlak van profit/non-profit zijn de issues over het algemeen niet minder complex of eenvoudiger te versimpelen (kinderarbeid), maar opereren minder *single-issue-NGO's*. De vakkbeweging, de Schone Kleren Kampagne (SKK), de Socialistische Partij (SP) en de FIFA zijn niet zomaar te classificeren als *single-issue-NGO's*. In een conflict kan de verantwoordelijkheid minder makkelijk bij overheden c.q. ondernemingen worden gelegd. Stakeholders worden met diverse rollen geconfronteerd – kritisch burger, werknemer, calculerende klant, lid van de familie, medemens – waardoor het issue in de aanpak toch complexer wordt. Het issue verliest zijn objectiviteit en de kans dat het eenvoudig wordt beslecht, neemt sterk af. De issues die in deel III behandeld zijn, illustreren dit nader. In deel III zijn vier grote clusters van issues behandeld: dictatuur (Birna, Nigeria), voeding, milieu en arbeidsomstandigheden van kinderen. Deze clusters laten zich grofweg ordenen op het scheidsvlak van publiek/privaat en profit/non-profit (figuur 24.3).



Figuur 24.3 Positionering conflict-issues

Sterkste reputatie-effect: privaat/publiek scheidsvlak

Dictatuur

De issues Birma en Nigeria spelen zich het meest nadrukkelijk af op het scheidsvlak van publiek en privaat. De meeste ondernemingen verwijzen bij dit issue dan ook naar de verantwoordelijkheid van overheden. Als internationale organisaties en nationale overheden er niet toe overgaan een dictatoriaal land niet alleen te veroordelen maar ook een officiële boycot af te kondigen, waarom zouden ondernemingen daar dan het voortouw in moeten nemen? De meeste NGO's stellen echter dat ondernemingen hun verantwoordelijkheid niet uit de weg mogen gaan, juist omdat overheden niet adequaat (kunnen) reageren. Het belangrijkste argument van NGO's is daarbij dat de legitieme vertegenwoordigers van de bevolking daar zelf om vragen. Van de vier ondernemingen in de Birma-case zijn er drie die toegeven aan de eisen van stakeholders. Alleen een *b2b*-onderneming (IHC) blijkt ongrijpbaar voor de vertegenwoordigers van de burgerij. In het geval van Shell Nigeria voldoet de onderneming uiteindelijk ook aan het verzoek van de NGO's – namens het Ogoni-volk – hoewel men zich niet volledig uit Nigeria terugtrekt. De plaats in de keten blijkt belangrijker dan het issue. De case van de ABN Amro kent een gelijke dynamiek.

Voeding

Ook bij de drie cases in het voedingcluster (Cargill, Nutreco en McDonald's) is de plaats in de keten bepalend voor de manier waarop het conflict met de stakeholders uiteindelijk wordt beslecht. *B2b*-onderneming Cargill gaat niet overstag, distributeur McDonald's enigszins en de producent van eindproducten Nutreco vrijwel helemaal. De reacties van consumenten/stakeholders zijn snel en heftig, met name als de voedselveiligheid op het spel staat. Aangezien overheden een belangrijke rol spelen bij het toezicht op de voedselveiligheid, gaat het belangrijkste conflict over de juiste afstemming tussen publiek en privaat. Ook hier geldt dat ondernemingen zich in principe op het standpunt stellen dat de wetgever moet zorgen voor controle op de voedselveiligheid en dient te beslissen in moeilijke ethische kwesties van technologische vooruitgang, zoals in het geval van G.M.O. Als semi-publieke toezichthouders als productschappen of de voedselautoriteit geen initiatieven ontplooien, waarom zouden ondernemingen dat dan wel moeten doen? Stakeholders wijzen ondernemingen daarentegen op hun eigen verantwoordelijkheden. Als consumenten uitsluitend als consumenten worden aangesproken (zoals het geval was bij Nutreco en McDonald's), werkt het reputatiemechanisme het best.

Milieu

Ook bij de drie cases van het milieucluster (Shell Brent Spar, Schiphol en Unilever) bepaalt de plaats in de keten de issuegevoeligheid. Naarmate de producent een herkenbaarder product op de markt zet, is men gevoeliger voor reputatieschade. Dit geldt het minst voor Schiphol en het meest voor Shell. Ondernemers hanteren dezelfde argumenten als bij de andere twee clusters: ze handelen goed als ze in principe niets fout doen volgens de wetgeving (reactief mvo-argument), maar stakeholders spreken hen namens de individuele consumenten aan op hun eigen verantwoordelijkheid en vragen om een meer (pro)actieve strategie. Naarmate de relatie tussen de onderneming en de overheid inniger is – Schiphol als onbediscussieerde *mainport* van Nederland – is het minder makkelijk voor de NGO om beide partijen tegen elkaar uit te spelen, waardoor de aanpak enorm aan effectiviteit inboet. Toen vertegenwoordigers van lokale overheden zich bij de NGO's in het Schiphol-conflict aansloten, bleek dit weinig effect te sorteren – de centrale overheid veranderde niet van mening. De houding van Schiphol bleef legitimiteit houden. Toen vertegenwoordigers van de centrale overheid zich in de cases Shell Brent Spar achter de protestacties scharden, bleek dit grote gevolgen te hebben voor de legitimiteit van Shells houding in het conflict.

Zwakker en diffuser reputatie-effect: het scheidsvlak profit/non-profit

Arbeidsomstandigheden/kinderen

In de vijf cases die betrekking hebben op arbeidsomstandigheden en/of kinderopvang en kinderarbeid (Adidas, C&A, IKEA, Nike en FPP) is het reputatie-effect meer diffuus. Alle conflicten leidden ook tot relatief onbesliste confrontaties, hoewel de ondernemingen wel de meest duidelijke disciplinerende initiatieven namen. Al eerder is geconstateerd dat in dit cluster een verband bestaat tussen prijsstrategie en gevoeligheid voor het issue. Hoe lager de prijs van het eindproduct, hoe minder gevoelig de onderneming voor het issue is. De beide ondernemingen die zich richten op het lagere prijssegment, zijn overigens hybride (familie)ondernemingen. Ze zijn daardoor minder afhankelijk van de kapitaalmarkt, maar opereren ook op andere manieren op het scheidsvlak van profit en non-profit, hetgeen hen minder kwetsbaar maakt voor reputatieschade. In dit cluster is de band tussen wetgeving (of het ontbreken daarvan) en de eigen verantwoordelijkheid van de onderneming minder sterk. Maar ook de band met de eigen verantwoordelijkheid van de burgerij is minder duidelijk. Bij FPP werd het relatief eenvoudige idee van adoptiekinderen complexer zodra FPP de ondersteuning van hele gemeenschappen op zich nam. Aangezien gemeenschappen ook een verantwoorde-

lijkheid van overheden zijn, werd de vraag wie verantwoordelijk is voor de opvang van kinderen moeilijker te beantwoorden. Wat een eenvoudige geste leek (adoptieouderschap) werd een complexe *trade-off* tussen publiek en privaat. Het probleem van FPP is dat men weliswaar duidelijk kan maken dat de effectiviteit groter wordt naarmate de ondersteuning van individuele kinderen minder direct plaatsvindt, maar dat dat voor de meeste Foster-ouders wordt ervaren als een afname van de efficiëntie van FPP en dat druist in tegen de geest van FPP (nu Plan Nederland). De organisatie kreeg een legitimiteitsprobleem door een verkeerde positionering van het issue, waardoor zij relatief snel reputatieschade opliep.

Maatschappelijk interfacemanagement op het scheidsvlak van efficiëntie en ethiek

Uit de cases in deel III komen vooral confrontaties naar voren tussen de ondernemingsstrategieën en de daarbij horende efficiëntie-eisen van 'de' marktsector en de ethische eisen die vooral vanuit de NGO's namens 'de' burgerij werden geformuleerd. Met name de hybride familieondernemingen zijn opgericht vanuit andere – en meer expliciet ethische – doelstellingen, waardoor de confrontaties tussen NGO's en ondernemingen vaak verrassende oplossingen opleverden. De katholieke oriëntatie van C&A maakt de onderneming kwetsbaar voor beschuldigingen over kinderarbeid. Tegelijkertijd is het makkelijker voor de onderneming om de nieuwe ethische issues in het bestaande waarden- en normenpatroon te integreren. Ondernemingen die bij de oprichting een minder duidelijke maatschappelijke 'visie' formuleerden of die in een minder zichtbare branche opereren, zijn minder gevoelig voor een ethisch appèl. Ondernemingen met een oriëntatie op lifestyle en duidelijke interne normen voor bijvoorbeeld kwaliteit en recycling, laten zich daarentegen makkelijker beïnvloeden door NGO's, die hen vervolgens ook makkelijker kunnen aanspreken op inconsequent gedrag. Dergelijke ondernemingen geven met hun eigen slogans de maatschappelijke interfacedilemma's op het gebied van efficiëntie en ethiek het beste voeding, met als toppunt uit de jaren '90 de confrontatie van Nikes *just do it* met de NGO's *do it just* of *just do just*.

In de meeste gevallen blijkt het conflict de eigenlijke productie- of inkoopformule nauwelijks te wijzigen. Ondernemingen veranderen hun fundamentele strategische keuzes over de manier waarop zij zich in hun keten en hun markten willen positioneren (nog) niet als gevolg van het conflict. Dat is ook de moeilijkste uitdaging van maatschappelijk interfacemanagement. Het reputatie-instrument lijkt daar weinig adequaat voor te zijn. In deze relatie worden ook ethische keuzes gemaakt (voor standaardisatie, werknemers-

flexibiliteit, wel/niet contracten), die eigenlijk nergens ter discussie zijn gesteld. Als het directe voortbestaan van een onderneming afhangt van het al dan niet ethisch handelen, dan blijkt de continuïteit van de onderneming meestal de voorkeur te genieten. Dat was het geval bij IHC Caland; door het geringe aantal klanten en de aard van de markt (*b2b*) stond het voortbestaan van de onderneming en de reputatie bij haar klanten op het spel. De onderneming koos voor doelmatigheid boven doelgerichtheid.

De ethische uitkomst van menig reputatieconflict neigt naar acceptatie van eenduidige normen, gedicteerd vanuit westerse belangen. In de praktijk blijkt dit eerder te leiden tot vormen van ethisch imperialisme dan tot de acceptatie van een *moral free space* en de ontwikkeling van hypernormen (zie hoofdstuk 4). Ethisch relativisme wordt meestal afgestraft door opinieorganisaties.

Het verloop van de concrete conflicten laat in ieder geval zien dat ondernemingen lang niet altijd exclusief op efficiëntie zijn georiënteerd. Ze zoeken steeds meer naar hun grenzen op ethische interfaces. NGO's zijn daarentegen lang niet altijd de meest adequate vertegenwoordigers van de ethische component. Dat komt vooral omdat hun instrumentarium relatief beperkt is. Het reputatiemechanisme kan soms door NGO's té soepel in beweging worden gezet. Er zijn ten minste drie cases geweest waarbij de aantijgingen van de kant van NGO's berustten op vage feiten en onduidelijke argumenten. Dit leidde voor de drie ondernemingen tot aantoonbare schade. Zo moest de BBC weliswaar rectificeren inzake het dioxinegehalte in de zalmen van Nutreco, maar was Nutreco's marktwaarde inmiddels aanzienlijk gedaald. Bij de Brent Spar gaf Greenpeace naderhand toe dat ze het publiek overtrokken cijfers had voorgeschoteld. Bij FFP is nooit hard gemaakt of er nu wel of geen misleiding in het spel is geweest, maar het ledental is anno 2002 wel met 35 procent gedaald. Het reputatiemechanisme schiet dan door en zet de ondernemingsreputatie op een twijfelachtige manier op het spel. Dit wordt af en toe versterkt door het wapenarsenaal en de tactieken die NGO's (moeten) gebruiken om het mechanisme in werking te stellen (Van der Zwart, 2002).

- *Versimpelen en overdrijven* NGO's maken gebruik van emotie en perceptie, laten bewust nuances of de context weg ('ontnuanceren'), versimpelen kwesties, of voegen zaken toe (recontextualiseren). Zo lijkt de 'aangevallen' organisatie en haar kwetsbare reputatie verzeild te zijn in een spel waarbij het eerder gaat om gelijk krijgen en niet direct om gelijk hebben. Een effectief gebruik van emotioneel geladen beelden via internet en televisie draagt bij aan dit principe. Het meest effectief is zogenaamd *attachment journalism*; in dat geval vereenzelvigen journalisten zich zoda-

nig met de doelstellingen van een organisatie, dat ze feitelijk een ahangsel van de NGO zijn geworden. Milieuorganisaties wordt bovendien verweten dat ze de cijfers rondom milieuvraagstukken manipuleren (Lomborg, 2001) en daarmee het debat onnodig polariseren.⁶ NGO's zijn erg creatief in het overbrengen van een versimpelde boodschap. Het komt hard aan bij het publiek als het kindvriendelijke IKEA wordt beticht van kinderarbeid, of de aantijgingen nu waar zijn of niet.

- *Eenduidig belang en coalities* De NGO's die het meest succesvol gebruiken van het reputatiemechanisme zijn *single-issue*-bewegingen. Ze vertegenwoordigen een (ogenschijnlijk) eenduidig belang en stellen zich nauwelijks verantwoordelijk op voor de implementatie van hun wensen. NGO's zijn effectiever in het naar voren brengen van hun belangen op het moment dat ze een coalitie aangaan met de primaire stakeholders in het krachtenveld van de onderneming; zo staat de vakbond FNV NGO's graag bij om de arbeidsmarkt te beïnvloeden, biedt de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) NGO's haar diensten aan om de kapitaalmarkt te beïnvloeden en helpen Consumentenbonden om de afzetmarkt te bereiken. Dit wordt in de theorie de *indirect pathways of influence* genoemd (Frooman, 1999: 196). De dreiging of pressie van andere stakeholders geeft uiteindelijk de doorslag, bijna nooit alleen de pressie van NGO's.
- *Timing en targeting* NGO's zijn het meest succesvol als hun timing – die ze in eigen hand hebben – juist is. Zo vond de bezetting van de Brent Spar precies drie weken voor de Noordzee-conferentie en een belangrijke G-7-top plaats, waren de poster- en kaartenacties tegen Nike en Adidas vlak voor de Europese en de wereldkampioenschappen voetbal gepland, werd de Movement for the Survival of the Ogoni People (MOSOP) opgericht in het jaar van de Inheemse Volkeren van de VN en vonden acties bij de ingang van IKEA plaats tijdens de sinterklaas- en kerstdrukke. Allemaal publicitair gevoelige momenten. Via de aankoop van aandelen kunnen NGO's ook spreektijd krijgen op aandeelhoudersvergaderingen van beursgenoteerde ondernemingen. Hoewel NGO's meestal wachten op een politiek momentum, een groot evenement of een aandeelhoudersvergadering, zijn issue en evenement niet altijd adequaat met elkaar te verbinden.
- *Iconificatie* Omdat NGO's strategische organisaties zijn, is het ook van belang dat men een 'grote speler' aanpakt. Dat laat overigens onverlet dat kleine spelers net zo goed onethisch gedrag kunnen vertonen. Om het reputatiemechanisme effectief in te kunnen zetten, is het van belang dat ondernemingen tot iconen van onacceptabel maatschappelijk gedrag worden gemaakt. Op die manier kunnen issues door de maatschappij wor-

den gekoppeld aan ondernemingen en wordt de reputatie direct in het geding gebracht. Zo fungeren ondernemingen als Adidas, Nike, Shell, Schiphol en IKEA als boegbeeld voor de kwesties waaraan ze gekoppeld worden. McDonald's wordt bijvoorbeeld vaak voorgesteld als de belichaming van de globalisering, de VS en het kapitalisme en de vleessector in het algemeen. De ondernemingen in kwestie worden op deze manier verheven tot *issue owner* (zie hoofdstuk 4) en zijn dan vaak de speelbal van de publieke opinie.

De koppeling kan overigens volkomen willekeurig geschieden. Zo heeft de Socialistische Partij toegegeven dat ze ook een andere meubelfabrikant had kunnen kiezen om de kwestie publiek te maken. Als gevolg van iconificatie worden issues waarbij deze strategie niet mogelijk is soms minder goed aangepakt. Issues als honger en aids zijn hiervan een voorbeeld, ondanks het feit dat ondernemingen wel degelijk een bijdrage zouden kunnen leveren aan het oplossen van dergelijke complexe vraagstukken. NGO's beseffen dat veranderingen sneller in werking gezet kunnen worden via nationale ondernemingen dan door het beïnvloeden van (buitenlandse) overheden.

- *Digitale schandpaal* NGO's zijn succesvol bij het inzetten van moderne communicatiemiddelen als internet in hun morele kruistocht tegen ondernemingen. Om de internationale solidariteit te organiseren, demonstraties te coördineren en boycotoproepen te verspreiden, schakelen NGO's vaak internet in. Via dit relatief goedkope netwerkmedium zijn razendsnel gegevens uit te wisselen en op afstand diverse acties te ondersteunen. Daarmee is internet zowel een kanalisator als het strijdtoneel geworden voor maatschappelijke onvrede. Op internet zijn tal van NGO's actief die gespecialiseerd zijn in het inventariseren van de 'slechteriken' onder de ondernemingen. Zo is het Amerikaanse 'CorpWatch' gespecialiseerd in multinationale ondernemingen en richt McSpotlight zich specifiek op McDonald's. De Free Burma Coalition (FBC, zie hoofdstuk 9) is zelfs begonnen als een organisatie die campagne voerde via internet. In dergelijke gevallen is de betrouwbaarheid van de gepresenteerde informatie lastig te verifiëren. Overigens geldt een en ander ook voor de websites van ondernemingen. De meeste websites kennen geen redactiestatuut of toezichthoudende organisatie, zoals bij gerenommeerde kranten wel het geval is. Het informatiegehalte van sommige websites is overigens bijzonder hoog en de samenstellers doen er alles aan om hun informatie controleerbaar te maken.
- *Geen gedragscode* Voor NGO's blijken gedragscodes een heikel onderwerp. NGO's zonder gedragscode of keurmerk zijn ongrijpbaarder voor hun te-

genstanders. Organisaties als Greenpeace weigeren een gedragscode of anderszins voor hun handelen in te voeren. De leden geven een *license to operate*, zo is de stelling. Daar valt het nodige op af te dingen (Cf. Segaar, 1999; Adair, 1999; hoofdstuk 3). NGO's die zelf reputatieschade oplopen, blijken daar in de praktijk vaak niet adequaat mee om te gaan en meestal te kiezen voor een *buffering*-houding. Hiermee lijken NGO's nog altijd in de *trust me*-fase te zitten.

Of NGO's met dergelijke tactieken onethisch gedrag te verwijten valt, is een complex vraagstuk. In elk geval zijn hun tactieken succesvol gebleken in de strijd om de perceptie van stakeholders. Het reguleren van mvo via reputatie vereist op dit moment confrontatie, en confrontatie vergt blijkbaar bepaalde tactieken om het reputatiemechanisme in stelling te brengen.

Oplossing dichterbij?

Daar waar ondernemingen bij issueconflicten aan het langste eind trekken, blijft een oplossing voor het issue het verst verwijderd. De kwestie rond de geluidsoverlast en de uitbreidingsgrenzen van Schiphol is nog steeds niet opgelost. Op het terrein van genetische modificatie/manipulatie heeft nog geen enkele onderneming zich teruggetrokken uit de verdere ontwikkeling van de technologie en zijn ook geen initiatieven ontplooid om tot een vrijwillige etikettering te komen. Cargill heeft ook geen enkel initiatief genomen om de eigen gedragscode aan te scherpen. Het blijkt moeilijk om een technologie-issue via maatschappelijke discussie aan te pakken. De discussies over gmo hebben wel geleid tot enige wetgeving. In het geval van Birma bleek het aanpakken van IHC Caland via het reputatiemechanisme vooralsnog niet disciplinerend te werken.

Lang niet in alle gevallen betekent de 'overwinning' van een opinieorganisatie echter een stap in de richting van de oplossing van een issue. Het signaal van de boycot van Birma via *b2c*-ondernemingen die zich wel terugtrokken, werd gedeeltelijk tenietgedaan door *b2b*-ondernemingen die bleven. Daarnaast bleek de aanpak van de kwestie-Birma middels het terugtrekken van ondernemingen dubbel moeilijk, omdat andere ondernemingen met een ander waarden- en normenstelsel – en in hun thuisland geconfronteerd met minder uitgesproken opinieorganisaties – de opengevallen plaatsen hebben opgevuld. In het geval van IHC en Heineken stonden concurrenten uit Aziatische landen al klaar om de opengevallen plaatsen in te nemen. Zonder internationale coördinatie van regeringen blijkt het boycotinstrument derhalve weinig effect te sorteren, of alleen op de heel lange termijn te werken – zoals ook al was gebleken bij de boycot van het apartheidsregime in Zuid-

Afrika. In de tussentijd raken wel veel werknemers zonder werk en verergere hun sociale problemen op de korte termijn. In de drie opeenvolgende keren (PepsiCo, Heineken en Triumph) dat opinieorganisaties ondernemingen wisten over te halen zich uit Birma terug te trekken, leek het effect van de boycot toe te nemen – ook omdat sommige overheden zich bij de boycot aansloten. Het issue is tien jaar nadat de eerste ondernemingen zich terugtrokken echter nog steeds niet opgelost. Datzelfde geldt voor Shell in Nigeria. Het issue is voor de bevolking nog steeds even actueel.

Geen van de issues rondom arbeidsomstandigheden in productielanden op het scheidsvlak van profit/non-profit is echt opgelost, maar individuele ondernemingen zijn wel actief geworden bij het opzetten van meestal kleinschalige initiatieven van *community involvement* op het onderhavige issue. Zo hebben C&A, IKEA en Adidas niet alleen hun gedragscodes aangescherpt, maar hebben zij ook onderwijsprojecten opgezet voor kinderen. Dat Nike in haar zeer stringente gedragscode de minimumleeftijd voor kinderarbeid verhoogde tot boven de internationale richtlijnen van de IAO, lijkt daarentegen een niet erg adequate stap in de richting van een oplossing van het probleem van de kinderarbeid. Werk in combinatie met scholing helpt de kinderen meer, omdat zij in het andere geval ontslagen dreigen te worden en vervolgens in de prostitutie en/of de criminaliteit terecht kunnen komen (cf. Kolk en Van Tulder, 2002). Een degelijke en brede aanpak van een issue vergt dat de partijen die een issueconflict uitvechten, de mogelijkheid gegeven wordt om met genuanceerde oplossingen te komen.

Alleen in de gevallen van Nutreco, Shell Brent Spar en Unilever India kan gesteld worden dat het issue is opgelost. Bij Nutreco was overigens sprake van een non-issue, wat zich na rectificatie vanzelf oploste. Bij Unilever – meer specifiek dochteronderneming Hindustan Lever – was de oplossing al in de maak bij de onderneming zelf. Bij de affaire-Shell Brent Spar blijft twijfel bestaan over de afgedwongen oplossing. Het laten afzinken van de opslagtank zou volgens velen nog steeds de meest verantwoorde oplossing zijn geweest, omdat bij de ontmanteling van de Brent Spar meer veiligheids- en milieuri-sico's zijn gelopen dan bij afzinken het geval zou zijn geweest. Het conflict heeft uiteindelijk wel een meer fundamentele oplossing voor alle olieplatforms opgeleverd, namelijk het opstellen van een internationaal verdrag. Dat laatste is ook het geval geweest bij het conflict rondom 'bloeddiamanten'. De publieke belangstelling heeft ertoe bijgedragen dat regeringen van 52 landen – samen met de diamantindustrie – uiteindelijk een internationaal verdrag hebben opgesteld dat de handel in diamanten verder moet reguleren.

De oogst na dertien jaar strijd is daarmee nog tamelijk mager. Weinig mvo-issues zijn echt opgelost. Het 'winnen' van een issueconflict heeft min-

der om het lijf dan menigeen – inclusief de media – denkt. Wel is aanzienlijke vooruitgang geboekt bij het praktische beleid van de individuele ondernemingen die sterk in de schijnwerpers hebben gestaan. Ten minste vijf ondernemingen hebben de GRI-richtlijnen overgenomen en enkele andere hebben zich daarnaast ook nog geconformeerd aan de IAO- of internationale richtlijnen (zoals de CERES-principes). Ondernemingen als Shell, Nike, PepsiCo en ABN Amro gelden momenteel als voorlopers op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en zijn opgenomen in duurzame beleggingsindexen als de FTSE4Good, DSI400 en de DJSGI (zie hoofdstuk 6). De conflicten vergroten de transparantie van de getroffen ondernemingen. Vooral westerse ondernemingen gaan daadwerkelijk mee met de maatschappelijke wens tot *prove it to me*.

24.4 CONCLUSIE: OVER DE EFFECTIVITEIT VAN REPUTATIE

De inzet van het reputatie-instrument in de concrete strijd om maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft een gemengd en genuanceerd beeld opgeleverd.

Reputatiemechanisme werkt het sterkst corrigerend:

- bij op imago (lifestyle) gerichte ondernemingen die mikken op het hogere marktsegment;
- op b2c-markten;
- bij ondernemingen die geen geprivilegieerde relatie met de overheid hebben: geen strategische industrie, mainport-positie of anderszins waardoor de (centrale) overheid zich bij conflicten aan de kant van de onderneming schaart;
- bij icoonondernemingen met duidelijke 'ethische waarden';
- op de kapitaalmarkt voor beursgenoteerde ondernemingen;
- op de afzetmarkt, vooral indirect via grote stakeholders;
- op afzetmarkten waar de markt niet al te belangrijk is (Birma is een kleine markt, dus een niet al te belangrijk issue);
- bij issues op het scheidsvlak van publiek/privaat;
- bij zeer duidelijk conflicterende belangen (versimpelde issues); het is makkelijker te praten over wel/niet in Birma zitten dan wel/niet GMO;
- indien de NGO bereid is een negatief belang te formuleren;
- bij een volwassen issue (waar de gevolgen duidelijk meetbaar zijn);
- bij al eerder beschadigde reputaties (Nike blijft een geloofwaardigheidsprobleem hebben);
- als het issue belangrijk is voor een onderneming (zie icoon, imago, maar ook inkoopstrategie);

LESSEN IN REPUTATIE, CORRIGEREN EN DISCIPLINEREN 335

- bij de eerste keer dat een issue wordt aangekaart;
- in landen waar transparantie en inspraak belangrijk worden gevonden;
- in landen waar grote maatschappelijke conflicten over overlappende invloedssferen worden uitgevochten (zie hoofdstuk 3);
- als kranten/media te interesseren zijn;
- bij ondernemingen die beginnen met een *buffering*-houding;
- bij organisaties die afhankelijk zijn van een paar grote stakeholders;
- als stakeholders niet makkelijk in te wisselen zijn;
- als deze stakeholders zelf een eigen (ethische) reputatie hoog te houden hebben;
- als de NGO die de case aankaart zelf een goede reputatie heeft;
- als een domino-effect dreigt: naar andere issues, naar andere ondernemingen (oligopolistische concurrentie), naar andere landen.

Reputatiemechanisme werkt niet- of beperkt corrigerend:

- op *b2b*-markten;
- bij *unit branding*-ondernemingen;
- op de arbeidsmarkt;
- bij ondernemingen met een geprivilegieerde relatie met de overheid (Schiphol als *mainport*, maar ook defensieondernemingen en andere staatsondernemingen);
- bij imago-ondernemingen met lage prijzen (en met minder duidelijke 'ethische waarden');
- bij specifieke issues op het scheidsvlak van profit/non-profit;
- als er geen of alleen zwakke NGO's zijn die zich daarachter willen opstellen;
- op kapitaalmarkten voor familieondernemingen (en andere hybride organisaties);
- op afzetmarkten waar de markt zeer belangrijk is (Birma voor IHC Caland);
- op productielocaties die niet van belang zijn of makkelijker inwisselbaar (lagelonenlanden zijn er genoeg...);
- bij technologieën die ver van de mens afstaan (GMO niet, maar voedselveiligheid wel);
- bij herhalingsconflicten (issuemoehed);
- bij ondernemingen zonder eerdere reputatiebeschadiging;
- als het issue niet zo belangrijk is voor een onderneming (geen imago, geen afhankelijkheid van internationale arbeidsdeling in de inkoopstrategie);
- aan het begin van de ontwikkeling van een issue (met name bij technologieën die moeilijk uit te leggen zijn en waarvan de impact voor niemand duidelijk is);

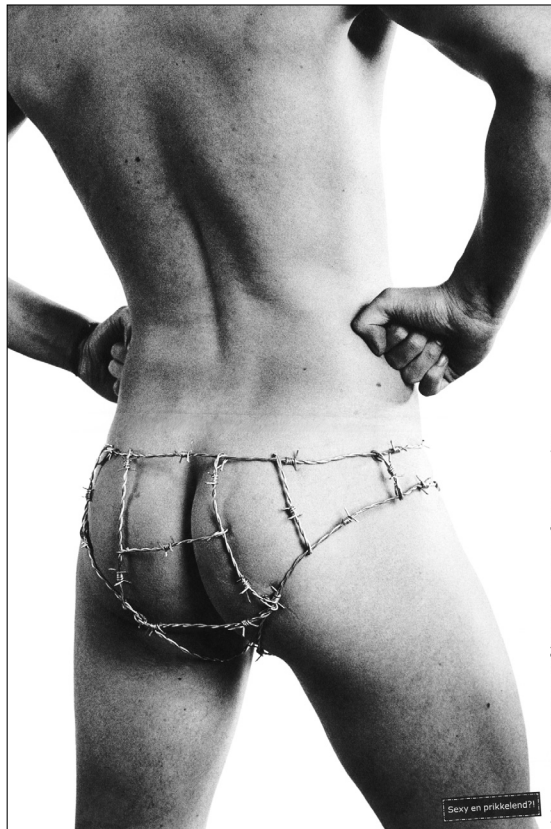
336 REPUTATIES OP HET SPEL

- in landen waar transparantie en inspraak minder belangrijk worden gevonden;
- in landen waar de overlappende invloedssferen minder sterk leven (zie hoofdstuk 3)
- bij complexe issues; issuesmanagement valt ten prooi aan dezelfde problemen die referenda hebben als besluitvormingsmechanisme: te simplistisch, verkeerde/leidende vraagstellingen, gebrekkige legitimiteit van de organisatoren;
- indien de NGO probeert een positief belang te formuleren (Natuurmonumenten versus Greenpeace);
- als kranten/media niet te interesseren zijn;
- bij organisaties die hun afhankelijkheden over meerdere stakeholders hebben verspreid;
- als deze stakeholders geen belang hechten aan hun eigen reputatie (kleine stakeholders als consumenten);
- als stakeholders makkelijker te vervangen zijn en de nieuwe generatie stakeholders minder principieel is (herhalingseffect);
- als de NGO die de cases aankaart geen goede reputatie heeft of weinig leden (weinig legitimiteit);
- als domino-effecten niet waarschijnlijk zijn: bij een zeer geïsoleerd issue, in een zeer competitieve markt (geen voorbeeldwerking van gedragscode) of bij ondernemingen die niet internationaal opereren.

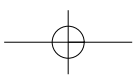
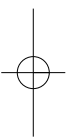
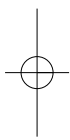
Het reputatiemechanisme is meer effectief gebleken in het corrigeren dan in het disciplineren van ondernemingen. Dit neemt niet weg dat er een groot aantal initiatieven is losgekomen onder druk van reputatietcorrecties. Het verschijnsel van regulering met behulp van de maatschappij, wordt ook wel ‘civiele regulering’ genoemd (Cramer, 2001). Het reputatiemechanisme werkt echter niet als een ‘wat’ – op markten en in de publieke opinie – maar als een ‘wie’ – in de handen van concrete stakeholders, georganiseerde groepen die in interactie met overheid en ondernemingen grensconflicten uitvechten. Het reputatiemechanisme ontziet kleinere spelers en spelers uit samenlevingen waar transparantie geen institutionele deugd is. Het reputatiemechanisme en zelfregulering blijken ook tot onvoorspelbare uitkomsten te leiden. Soms worden ondernemingen op oneigenlijke gronden via (dreigende) reputatieschade tot disciplinerende gedwongen zonder dat daar echt reden toe is. Het reputatiemechanisme is bot. Het heeft nog nauwelijks tot effectieve oplossingen van mvo-issues geleid. Reputatie speelt waarschijnlijk alleen een rol in het effectief aanpakken van mvo-issues als het gepaard gaat met een groot aantal andere maatregelen en waarschijnlijk ook met een an-

LESSEN IN REPUTATIE, CORRIGEREN EN DISCIPLINEREN 337

dere setting van de discussie over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is wellicht toch minder opbouwend voor de issues als getracht wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen via conflict, confrontatie en controle in de praktijk te brengen, dan via coöperatie, dialoog en coproductie. Het slot-hoofdstuk schetst de randvoorwaarden en de contouren van een effectieve strategische stakeholderdialoog als de ultieme vorm en uitdaging van maatschappelijk interfacemanagement.



Een prikkelende
steekholderdialoog?



25

Op weg naar een *strategische* stakeholderdialoog

Hoofdstuk 24 bood bij tijd en wijle een ontzuenderende kijk op de effectiviteit van het reputatiemechanisme bij issueconflicten. Dat is echter geen reden tot scepsis. Uit de analyse van de *ins* en *outs* van het maatschappelijke debat zoals dat sinds het begin van de jaren '90 wordt gevoerd, doemen namelijk langzaam maar zeker de contouren op van een nieuwe interface-uitdaging: hoe kunnen bedrijven en ngo's via coöperatie en dialoog tot een nieuwe en meer effectieve invulling komen van maatschappelijk verantwoord ondernemen? Het idee leeft sterk dat 'alles van waarde uit conflict [wordt] geboren' (DHV, 2002). De weg van de geschiedenis ligt geplaveid met revoluties, conflicten en strijd. Bovendien lijken conflicten onvermijdelijk vanwege het brede palet aan ideeën, doelstellingen en belangen in een samenleving. Wat tegenwoordig wordt gezien als verworvenheden van de mensheid, is veelal pas na hevige strijd totstandgekomen. Het lijkt daarom naïef te pleiten voor dialoog als er nog zoveel belangenconflicten bestaan.

Uit hoofdstuk 24 blijkt echter ook dat er in het conflictproces van alles misgaat. Bovendien zijn de uiteindelijke oplossingen maar ten dele effectief te noemen. De revolutie eet vaak haar eigen kinderen op. In de overgrote meerderheid van de kwesties is er geen sprake van tegenstellingen tussen zwart en wit of goed en fout: mvo-issues – vooral op de interface tussen markt en burgerij – vertegenwoordigen een enorm complex, grijs gebied. Reputatie- of issuesmanagement blijkt niet altijd adequaat, en effectieve instituties zijn nog nauwelijks ontwikkeld. In issues- en reputatiemanagement wordt vooral het conflict benadrukt, en verliezen ondernemingen, opinieorganisaties en overheden soms de controle over de eigen reputatie en het issue. Daarbij keren opinieorganisaties zich in principe niet zozeer tegen een bepaalde onderneming, maar zetten zij zich juist in vóór een bepaald belang. Het ontbreken van heldere spelregels heeft ervoor gezorgd dat ondernemingen (markt), maatschappelijke organisaties (burgerij) en overheden (staat) gezamenlijk aan de slag gaan om dit vacuüm op te vullen.

Uit deel III komt naar voren dat ondernemingen vaak wachten op de vraag

vanuit de maatschappij naar (aangepast) maatschappelijk verantwoord beleid. In de meeste gevallen gaat dit gepaard met pijnlijke consequenties ten aanzien van het stakeholdervertrouwen. Reputatieschade is immers snel opgelopen. In dergelijke gevallen biedt een dialoog wellicht uitkomst in de omgang met de dilemma's die voortkomen uit de maatschappelijke interface-uitdagingen. In onderhandeling kunnen via tweezijdige communicatie gezamenlijke, of juist strijdige, belangen in overeenstemming worden gebracht (Fisher et al., 2000).

Dit slothoofdstuk – het meer prescriptieve hoofdstuk van het boek – plaatst de uitdaging van de stakeholderdialoog in het analytische kader van de gehele studie (paragraaf 25.1) en beschouwt vervolgens recente ervaringen met het fenomeen van de stakeholderdialoog (paragraaf 25.2). Uit deze ervaringen volgen randvoorwaarden voor een effectieve(re) stakeholderdialoog (paragraaf 25.3). De grootste uitdaging van de stakeholderdialoog is het daadwerkelijk opzetten van een *strategische* dialoog om met de uitdagingen van maatschappelijk interface-management om te gaan. In de afsluitende paragrafen worden de mogelijke agendapunten van deze dialoog kort uitgewerkt en wordt de weg naar een strategische stakeholderdialoog geplaveid (paragraaf 25.4 en paragraaf 25.5).

25.1 OPKOMST VAN DE STAKEHOLDERDIALOOG

Omdat niet ieder belang van iedere stakeholder altijd kan worden gerealiseerd, is het belangrijk dat stakeholders erop kunnen vertrouwen dat de onderneming op een zorgvuldige wijze met hun belangen omgaat. Een open dialoog kan het vertrouwen van de stakeholder in de onderneming vergroten of herstellen, spanningen wegnemen, de druk (op de reputatie) verlagen en afstemmingsmogelijkheden bieden voor verwachtingen, ideeën en meningen over kwesties als kinderarbeid en genetische modificatie. Bovendien verliezen acties hun impact als ondernemingen openstaan voor dialoog en oplossingen (*bridging*) en minder de confrontatie aangaan (*buffering*). Door stakeholders, waaronder maatschappelijke groeperingen, deelgenoot te maken van de dilemma's waar de onderneming mee worstelt, kan wederzijds begrip worden gerealiseerd (Kaptein, 2001: 46). Heath (2001) gebruikt hiervoor de term *co-created meaning*. Als dilemma's in een dialoog worden voorgelegd, worden stakeholders deelgenoot van het probleem gemaakt. Waarom zou een ondernemer die duidelijk met bepaalde dilemma's zit, niet de dialoog met de samenleving mogen zoeken?

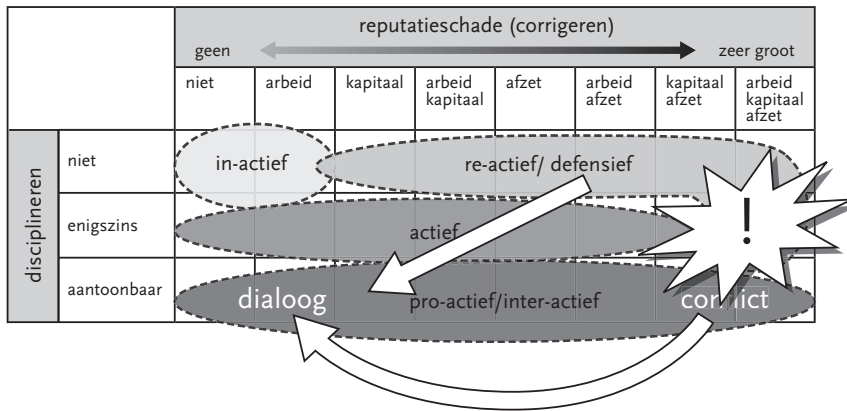
Gelijk hebben is niet gelijk krijgen

Alles valt of staat met de argumentatie achter de belangenafwegingen en de gemaakte keuzes. Gelijk *hebben* betekent niet dat een onderneming ook ge-

lijk *krijgt* van stakeholders, zoals uit de cases naar voren komt. Door open, geloofwaardig en eerlijk te communiceren, kan een onderneming percepties en verwachtingen van het publiek beïnvloeden en mogelijk bijstellen. Volledig maatschappelijk correct gedrag is in principe onmogelijk. Er moeten altijd belangenafwegingen worden gemaakt. Het beleid hoeft bovendien niet te allen tijde volledig afgestemd te worden op de eisen van stakeholders, want dat kan ertoe leiden dat de financiële bottom line uit het oog verloren raakt. Het is geloofwaardiger om eventuele fouten of kwetsbaarheden in het contact met de samenleving toe te geven.

De stakeholders zullen een onderneming vooral vertrouwen als ze deelgenoot worden gemaakt in de haar dilemma's. Dat kan enerzijds door de stakeholders, bijvoorbeeld via een jaarverslag, te informeren, maar anderzijds ook door over en weer te communiceren. De stakeholderdialoog deed in het midden van de jaren '90 zijn intrede als concrete vorm van stakeholdermanagement (hoofdstuk 4). In eerste instantie werd de dialoog geïnitieerd vanuit de meer coöperatief ingestelde NGO's als het Wereld Natuur Fonds (bijvoorbeeld in het kader van de Marine Stewardship Council), maar later in steeds sterkere mate ook vanuit individuele ondernemingen zoals de Body Shop, en ondernemingscoalities als de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). De dialoog was enerzijds een reactie van de NGO's die zich niet herkenden in de oriëntatie op de *single issues* van leidende NGO's, en anderzijds een poging van ondernemingen om het conflictkarakter, dat zoveel van het debat sinds het begin van de jaren '90 had gedomineerd, weg te halen. Sommige ondernemingen zagen in dat ze beter niet af konden wachten tot hun reputatie onder druk kwam te staan, maar dat ze direct naar vormen van disciplineren moesten streven die – in samenspraak met maatschappelijke bewegingen – als adequate initiatieven konden worden gezien voor issues van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Figuur 25.1 illustreert in het correctie/disciplineringschema van hoofdstuk 24 hoe de weg van conflict naar dialoog en van een defensieve/reactieve naar een proactieve mvo-strategie er ongeveer uitziet.

In de dialoog met stakeholders worden in principe meningen uitgewisseld, (toekomstige) belangen en verwachtingen besproken en normen ten aanzien van het functioneren van ondernemingen ontwikkeld. Uiteindelijk zorgt een goede dialoog er niet alleen voor dat een onderneming de omgeving beter aanvoelt (Waddock en Smith, 2000), maar ook dat de omgeving de vraagstukken van de onderneming beter inziet (Wheeler en Sillanpää, 1997). 'Stakeholder dialogue is a powerful catalyst for change. It promotes greater transparency, information sharing and inspires society to work together' (WBCSD, 2002: 1). Verslaglegging structureert de stakeholderdialoog. Door te rappor-



Figuur 25.1 Naar een strategische stakeholderdialogo?

teren wordt gecontroleerd of alle relevante invalshoeken worden betrokken bij de dialogo. Door middel van rapportage wordt iedere stakeholder die aan de dialogo deelneemt ook geïnformeerd over de gesprekken die met andere stakeholders plaatsvinden, en de stakeholders die niet aan de gesprekken deelnemen, kunnen door middel van rapportage worden geïnformeerd over de wijze waarop de onderneming inhoud geeft aan haar verantwoordelijkheden en, voorzover relevant, over de wijze waarop met hun rechten en belangen wordt omgesprongen. Zeker wanneer rapportage gepaard gaat met een uitnodiging om te reageren (zoals Shell uitdrukkelijk doet met haar *Tell Shell*-strategie), zal dit leiden tot een grotere betrokkenheid van stakeholders bij de dialogo en daarmee bij de onderneming. Rapportage in die zin ondersteunt de stakeholderdialogo en omgekeerd. In 36 procent van de niet-financiële jaarverslagen wordt inmiddels al melding gemaakt van een stakeholderdialogo (KPMG, 2002).

In veel gevallen worden door ondernemingen al gesprekken gevoerd met de werknemersvertegenwoordigers, overheidsorganisaties, consumentenorganisaties en omwonenden. Door deze gesprekken op te vatten als onderdeel van de stakeholderdialogo, kunnen ze op een meer gestructureerde en gerichte wijze plaatsvinden. In dat opzicht is de stakeholderdialogo dan ook een nauwelijks arbeidsintensief en kostbaar traject. Door middel van rapportage wordt samenhang gecreëerd in de stakeholdergesprekken die zowel van waarde is voor de onderneming als de stakeholders zelf.

Een stakeholderdialogo leent zich uitstekend voor het ontwikkelen van *key-performance*-indicatoren (KPI's). Voor rapportage over en interne besturing van de duurzame onderneming dienen namelijk adequate KPI's te worden

ontwikkeld. Die bieden de noodzakelijke vertaling van ambities en verantwoordelijkheden uit de code in meetbare doelstellingen voor zowel management en medewerkers als externe stakeholders. Het ontwikkelen van KPI's voor duurzaam ondernemen staat nog in de kinderschoenen. Recentelijk zijn enkele standaarden, zoals de GRI, SA8000 en AA1000, verschenen. Vooral nog belichten die niet meer dan een of enkele aspecten van het duurzaam ondernemen (hoofdstuk 5). Ook adviesbureaus trachten 'meetbare' indicatoren te ontwikkelen, zoals de Sustainability ScoreCard (SSC) van de adviesgroep Duurzaam Ondernemen van DHV – een adviesbureau dat ook deelneemt aan het Social Venture Network en een website over duurzaam ondernemen onderhoudt. Een uitgekristalliseerde en evenwichtige set KPI's ontbreekt momenteel echter nog. Wellicht is het op dit moment zelfs wenselijk dat er niet naar een eenduidig pakket normen en indicatoren wordt gezocht. De onderwerpen waar ondernemingen mee geconfronteerd worden – niet zelden gecompliceerde maatschappelijke kwesties – lenen zich minder goed voor strikte en dwingende indicatoren en spelregels. Daarnaast zijn de ideeën en opvattingen ten aanzien van duurzaamheid onderhevig aan voortdurende veranderingen. Bovendien stimuleert de afwezigheid van een dergelijke set KPI's ondernemingen om zelf, en in samenspraak met de stakeholders, na te gaan waaruit de duurzaamheid van iedere afzonderlijke onderneming valt af te lezen. Het is een proces.

Met een stakeholderdialoog verschuiven de relaties van de onderneming met de stakeholders van confrontatie en competitie naar consultatie en coöperatie. Het *prove it to me* maakt daarbij plaats voor oproepen als *involve me*, *join me* of *engage me*. In tabel 25.1 staan enkele kenmerkende verschillen weergegeven tussen het debatteren met stakeholders (in een conflict) en het aangaan van een dialoog met hen.

De stakeholderdialoog is idealiter een gestructureerd, interactief en proactief proces gericht op het creëren van duurzame strategieën. Het aangaan van een stakeholderdialoog is geen waardevrije exercitie. Door te luisteren naar de inbreng van de stakeholders en door de keuze voor de dialoog, tonen ondernemingen hun respect en geven zij aan dat ze bereid zijn van elkaar te leren (Kaptein en Wempe, 2002). Het doof en blind zijn voor signalen uit de maatschappij, zich uitend in loze beloften, arrogantie en autistisch (volledig in zichzelf gekeerd) gedrag, vormen voor NGO's de voornaamste redenen om ondernemingen op de korrel te nemen.

25.2 ERVARINGEN MET STAKEHOLDERDIALOOG: VIJF CASES

Vijf korte voorbeelden van bedrijven die momenteel een stakeholderdialoog voeren, laten zien dat sterk verschillende vormen worden gehanteerd, alle met

Tabel 25.1 Interactievormen met stakeholders: debat/conflict versus dialoog

Stakeholderdebat/conflict		Stakeholderdialoog
1. Competitie met één winnaar of alleen maar verliezers (of-of-denken)	→ → →	Coöperatie waarbij iedereen winnaar is (en-en-denken)
2. Egocentrisch waarbij de ander een bedreiging is of een middel tot eigen gewin	→ → →	Empathisch waarbij de ander een kans is en een intrinsiek belang vertegenwoordigt
3. Jezelf beter voordoen	→ → →	Jezelf zijn
4. Zelf spreken waarnaar de ander moet luisteren	→ → →	Luisteren naar de ander om zelf te kunnen spreken
5. Overreden	→ → →	Overtuigen
6. Confronterend, strijdlustig en destructief waarbij wordt gezocht naar de zwakke punten en het ongelijk van de ander en waarbij de overeenkomsten worden genegeerd	→ → →	Constructief en vanuit wederzijds begrip en respect op zoek naar overeenkomsten om van daaruit naar de verschillen te kijken
7. Een gesloten en defensieve opstelling omdat jezelf de waarheid in pacht hebt	→ → →	Kwetsbare opstelling omdat er vele waarheden zijn en waarbij partijen open staan voor kritiek op het eigen functioneren om van daaruit te leren van elkaar
8. Nemen & houden	→ → →	Geven & krijgen
9. Verdelen & heersen	→ → →	Delen & dienen
10. Afzonderlijke/geïsoleerde verantwoordelijkheden	→ → →	Gezamenlijke verantwoordelijkheden

Bron: Kaptein en Van Tulder (2002)

wisselende effectiviteit.¹ Elke case komt voort uit een andere beginpositie in het disciplinerings/correctiekader (figuur 25.1). De eerste vier cases documenteren op opeenvolgende momenten in de tijd relatief succesvolle stakeholderdialogen, de laatste case is gekozen om te illustreren dat een stakeholderdialoog ook strategische beperkingen kent.

Case 1: Reactief stakeholderpanel

Een chemieconcern start eind jaren '90 een stakeholderdialoog naar aanleiding van felle kritiek vanuit de milieubeweging over haar milieubeleid. Ook onder het personeel stuitte de directie op verzet over haar milieu (onvriendelijke) beleid. Omdat de directie van het concern enigszins geschrokken is van de niet voorziene kritiek, gaat zij na op welke wijze de opvattingen en verwachtingen op het gebied van het milieubeheer beter intern bekend kunnen worden. Besloten wordt om, naast een herijking van de imago-onderzoeken, trendanalyses en scenarioplanning, een stakeholderdialoog aan te gaan. Daarmee wordt niet gezegd dat de onderneming voordien niet communiceerde met haar omgeving, maar wordt veeleer een opener en meer kwetsbare houding ingenomen. De meest kritische (bepaald naar de felheid van de reactie) en grootste (gemeten naar het aantal leden) NGO's worden uitgenodigd voor rondetafelbijeenkomsten, zogenaamde -milieuworkshops. Tijdens deze workshops, die in een groot aantal landen door de plaatselijke vestiging wordt

OP WEG NAAR EEN STRATEGISCHE STAKEHOLDERDIALOOG 345

georganiseerd, vraagt men de in groten getale opgekomen deelnemers redenen aan te geven waarom het concern in hun ogen heeft gefaald, wat er kennelijk fundamenteel mis is met de wijze waarop de organisatie met haar omgeving omgaat en wat de onderneming kan doen om in de toekomst dergelijke incidenten te vermijden. De workshops leiden tot een herzien milieubeleid en het voornemen tot meer openheid naar de stakeholders. In dit verband verschijnt sindsdien jaarlijks een duurzaamheidsverslag. Sedertdien neemt onder de NGO's de erkenning en het draagvlak voor het beleid van de onderneming toe, en wordt het bedrijf in de media en door de NGO's geregeld aangehaald als toonaangevend.

Case 2: Re-actieve dialoog

Een Duitse financiële instelling wordt in de media geconfronteerd met aantijgingen door actiegroepen. De bank zou, aldus de actiegroepen, kredieten verstrekken aan maatschappelijk ongewenste projecten. Om hun boodschap kracht bij te zetten doen de actiegroepen een oproep aan rekeninghouders om hun rekening op te zeggen. Het effect van de oproep is weliswaar minimaal, maar krijgt wel de nodige media-aandacht. Juist die media-aandacht laat de bank zien dat ze vrij machteloos staat tegen dergelijke aantijgingen. Het blijkt namelijk moeilijk het duidelijke en weldoordachte kredietverstrekkingbeleid helder over het voetlicht te brengen als het publieke debat eenmaal gestart is. Het lijkt wel alsof de financiële instelling in alles de schijn tegen zich heeft en daardoor een makkelijke prooi is voor actiegroepen. Omdat het imago van een bank staat of valt met de integriteit en betrouwbaarheid van de instelling, besluit de bank in gesprek met de actiegroepen te gaan. De afdeling Public Affairs ontvangt de actievoerders enkele malen op kantoor. De gesprekken leiden tot een gezamenlijk convenant waarbij de financiële instelling verklaart bij de aanvraag voor grote kredieten de maatschappelijke consequenties daarvan te betrekken in de besluitvorming. Tegelijkertijd geven de actiegroepen toe dat de bank niet primair verantwoordelijk is voor de besteding van de kredieten. Eveneens wordt afgesproken dat bij vermeende overtredingen van het convenant, beide partijen eerst met elkaar in gesprek zullen gaan alvorens de media op te zoeken. Ruim een jaar na dato hebben de actiegroepen en financiële instelling nog geen reden gezien om een gesprek te arrangeren.

Case 3: Actieve stakeholderdialoog

Het hoofdkantoor van een elektronicaconcern start eind jaren '90 enkele gesprekken met milieugroepen. Reden hiervoor is de onvrede die deze groepen hebben geuit over de kwaliteit van het milieujaarverslag van het concern. Het concern kan de kritiek moeilijk plaatsen, gezien de oprechte bedoelingen met het milieuvorslag. Men vindt het belangrijk om de groepen hiervan te overtuigen en na te gaan in hoeverre ze suggesties hebben voor een beter verslag voor de komende jaren. Er wordt bewust niet voor gekozen om met andere stakeholders een dialoog aan te gaan. Ook wordt er aan de gesprekken met de milieugroepen geen ruchtbaarheid gegeven en wordt eerst bezien wat deze gesprekken opleveren. De milieumanager, die de gesprekken zelf voert, wil niet te ambitieus zijn en zich niet vergalopperen. In anderhalf jaar tijd worden enkele gesprekken gevoerd met de verschillende milieugroepen afzonderlijk. Inderdaad blijken zij waardevolle suggesties te kunnen geven over verbetering van het milieuvorslag. In het proces van consultatie blijkt volgens de milieumanager het draagvlak van de milieugroeperingen voor het milieubeleid van de onderneming toe te nemen. Een onderbouwing van deze indruk, door de milieugroepen zelf te vragen naar hun oordeel over de gesprekken, blijft achterwege. Wel wordt in het milieujaarverslag melding gemaakt van de gesprekken, zonder overigens in detail te treden over de uitkomsten. Anticiperend op het toenemend gebruik van duurzaamheidsverslagen door het bedrijfsleven, stelt de milieumanager de Raad van Bestuur voor het milieuvorslag te verbreden naar ook een sociaal jaarverslag en, dientengevolge, de stakeholderdialoog uit te breiden naar sociale gesprekspartners.

Case 4: Brede, pro-actieve dialoog

Voorjaar 2001 start een Europees telecommunicatiebedrijf een stakeholderdialoog. Aanleiding is de zojuist verschenen, maar nog niet openbaar gemaakte, bedrijfscode waarin de verantwoordelijkheden van de onderneming ten opzichte van de verschillende stakeholderpartijen worden beschreven. Met de code beoogt het bedrijf de vele kritiek die stakeholders uiten op de prestaties van het bedrijf te keren. De code beschrijft de ambities en verantwoordelijkheden waar de onderneming zich voor wil inzetten, ook ten aanzien van maatschappelijk gevoelige kwesties. Met de stakeholderdialoog wil het bedrijf allereerst de stakeholders informeren over de nieuwe code en de motieven om hem in te voeren. Daarnaast wil het bedrijf via de stakeholders achterhalen in hoeverre er een discrepantie ligt tussen de in de code geformuleerde ambities en verantwoordelijkheden en de huidige praktijk. Daarnaast wil men, zo er een discrepantie is, de stakeholders uitnodigen suggesties en ideeën aan te dragen. Zo wil men enerzijds het draagvlak voor de organisatie onder de stakeholders vergroten, en anderzijds het prestatieniveau van het bedrijf positief beïnvloeden. Als voorbereiding op de dialoog wordt een lijst opgesteld van relevante stakeholders. Als basis dient de lijst waarover de afdeling Public Affairs beschikt. Vervolgens worden de directeuren van de stafafdelingen, de leden van de Raad van Bestuur en de directeuren van de bedrijfssonderdelen gevraagd die lijst aan te vullen. Daarnaast wordt in de media gekeken naar stakeholders die zich in het verleden kritisch hebben uitgelaten over het bedrijf. Uiteindelijk resulteert dit in een lijst van bijna honderd stakeholdergroepen. Omdat niet met al deze groepen op korte termijn kan worden gesproken, wordt de lijst opgedeeld in drie categorieën: urgente stakeholders waarmee binnen een halfjaar gesproken moet worden; stakeholders die minder urgent zijn en die in een tweede ronde uitgenodigd kunnen worden voor een gesprek; stakeholders die schriftelijk worden geïnformeerd over de code en waaraan het initiatief wordt overgelaten tot het maken van een afspraak voor een gesprek.

Afgesproken wordt dat namens het bedrijf niet alleen een medewerker van de afdeling Public Affairs de gesprekken bijwoont, maar ook altijd ten minste één medewerker van de stafafdeling die de betreffende stakeholder tot zijn werkerrein rekent en bij voorkeur ook een lijnmanager. Met een dergelijke delegatie wordt aan de stakeholder niet alleen duidelijk gemaakt dat de gesprekken zeer serieus worden genomen, maar wordt ook gestimuleerd dat de betrokken staffunctionaris en lijnmanager zich meer betrokken voelen bij de verwachtingen van de stakeholders. Uiteindelijk vervult Public Affairs 'slechts' een faciliterende rol. Ter voorbereiding op de dialoog vindt een bijeenkomst plaats met het topmanagement. De zestig managers worden tijdens een middag uitgenodigd zich te verplaatsen in de positie van de stakeholders en kritisch naar het eigen bedrijf te kijken. Vervolgens gaan ze als stakeholder het gesprek aan met de functionarissen die uiteindelijk de dialoog met die betreffende stakeholder zullen gaan voeren. Zo worden de functionarissen op de dialoog voorbereid en kan met de vergaarde kritiekpunten na verloop van tijd worden nagegaan in hoeverre het topmanagement een juist beeld heeft van het eigen bedrijf, en in hoeverre de stakeholders heel anders tegen het bedrijf aankijken (perceptiekloof). De medewerkers ontvangen eveneens van de afdeling Public Affairs vooraf een training in dialoogvaardigheden.

In het eerste halfjaar worden met dertig stakeholdergroepen afzonderlijke gesprekken gevoerd. Nadat telefonisch een afspraak is gemaakt wordt de stakeholder schriftelijk geïnformeerd over de spelregels die het bedrijf in acht zal nemen in het kader van de dialoog. Daarbij vormt de vertrouwelijkheid van de gedeelde informatie een belangrijk element. Van de gesprekken worden vertrouwelijke verslagen gemaakt die ter goedkeuring aan de betreffende stakeholder worden voorgelegd. Aan het eind van ieder gesprek wordt het gesprek geëvalueerd. De meeste stakeholders ervaren de gesprekken als positief en zijn hoopvol gestemd ten aanzien van het vervolg. Ook het management acht de gesprekken over het algemeen waardevol. Het lijnmanagement ontvangt per halfjaar een rapportage van de uitkomsten van de gesprekken. Vooral de knelpunten en suggesties van de stakeholders krijgen daarin een prominente plaats. Sommige stakeholders

worden ook uitgenodigd om hun visie te geven in het personeelsblad om het personeel meer inzicht te geven in de belangen van de betreffende stakeholder. De stakeholderowner is verantwoordelijk voor de bewaking van de follow-up van de afspraken en de feedback daarover naar het management en de stakeholders zelf.

Case 5: Tot mislukken gedoemde dialoog?

Een grote Engelse tabaksproducent publiceert in 2002 als eerste in haar industrie een *social report* en probeert ten tijde van de voorbereiding van dat rapport een stakeholderdialoog aan te gaan. Voor de onderneming lijkt de stakeholderdialoog echter geen oplossing voor de meer fundamentele keuzes die men moet maken ten aanzien van de branche waarin men werkzaam is. Dit blijkt ook uit de eerste ervaringen met de stakeholderdialoog, die uitermate moeizaam verloopt. Men nodigt stakeholders uit in de veertien landen die in het eerste sociale rapport zijn behandeld. In het Verenigd Koninkrijk wordt aan 167 stakeholders gevraagd om naar de sessies te komen, die geleid zullen worden door onafhankelijke oudere geestelijken – dit om de objectiviteit en de moraliteit van het proces te benadrukken. Slechts 34 stakeholders accepteren de uitnodiging. Vier van de 24 uitgenodigde medische organisaties, 2 van de 19 overheids- of politieke vertegenwoordigers en 13 van de 32 vertegenwoordigers van bedrijfsethische organisaties, nemen deel (FT, 4-7-2002). De maatschappelijke groeperingen vrezen dat ze door hun deelname de onderneming legitimiteit zullen geven, terwijl ze fundamentele bezwaren hebben tegen de gehele branche en eigenlijk alleen willen praten over volledige beëindiging van de activiteiten. Dit is voor de ondernemingsleiding twee (strategische) bruggen ter ver. In hoofdstuk 24 is geconcludeerd dat een vergelijkbaar continuïteits-/existentieel probleem voor IHC Caland geldt – in een overigens verder onvergelijkbare branche.

25.3 RANDVOORWAARDEN VOOR EEN EFFECTIEVE DIALOOG

Een stakeholderdialoog is geen panacee. Niet alles is pratend en onderhandelend op te lossen. Dat is bijvoorbeeld het strategische probleem van de grote tabaksproducent uit de vorige paragraaf. In sommige gevallen zullen andere wegen, zoals overheidsregulering, publieke druk en eigen initiatief voor de hand liggen. Niet alles hoeft ook besproken te worden, en niet elk beleid hoeft blindelings aangepast te worden aan de eisen van aantijgende partijen. Veel zaken zullen toch interne aangelegenheden blijven. Bovendien vervangt een stakeholderdialoog niet de eigen verantwoordelijkheden van een onderneming, die te allen tijde zelf aanspreekbaar blijft op haar beleid en gedrag. Een onderneming is immers geen vertegenwoordigende democratie. Stakeholders moeten daarbij accepteren dat er keuzes moeten worden gemaakt en dat compromissen onvermijdelijk zijn. Stakeholderdialoog betekent dus niet dat stakeholders bij alle beslissingen betrokken dienen te worden. En het betekent ook niet dat aan iedere stakeholderverwachting voldaan moet worden of dat de onderneming zich achter de stakeholderdialoog kan verschuilen. Het succes van een stakeholderdialoog hangt af van diverse factoren (zie bijvoorbeeld Institute for Social and Ethical Accountability (1999) en Zadek (2001)). Enkele belangrijke randvoorwaarden voor een stakeholderdialoog staan vermeld in tabel 25.2.

Tabel 25.2 Tien randvoorwaarden voor een effectieve stakeholderdialoog

1	Kennen en gekend worden
2	Vertrouwen en betrouwbaarheid
3	Heldere spelregels
4	Een samenhangende visie op stakeholderengagement
5	Opeenvolgende gesprekken
6	Dialogvaardigheden
7	Inhoudskundigheid
8	Duidelijke dialoogstructuur
9	Valide informatie als basis
10	Terugkoppelen van de resultaten

Bron: Kaptein en Van Tulder 2002

- *Kennen en gekend worden* De partijen moeten elkaar kennen en weten te vinden. Zonder een gesprekspartner is er immers geen dialoog. Dat vergt van ondernemingen met name het grondig overdenken van de vraag wie welke gevolgen ondervinden van het ondernemingshandelen (zowel op de korte termijn als de lange termijn en zowel de directe als de indirecte gevolgen) en wie als representant fungeert van bepaalde maatschappelijke belangen.
- *Vertrouwen en betrouwbaarheid* Een stakeholderdialoog kan niet slagen als er niet een bepaalde mate van vertrouwen is in de integriteit van de ander en de waarde van de dialoog. Natuurlijk leidt een goede dialoog tot vergroting van het vertrouwen en zal als iedere vorm van vertrouwen ontbreekt er zelfs nooit een dialoog van de grond kunnen komen. Partijen kunnen zichzelf alleen open en kwetsbaar opstellen wanneer de ander dat ook doet.
- *Heldere spelregels* Zelfs als er sprake is van een groot vertrouwen tussen de gesprekspartners, is het wenselijk afspraken te maken over bijvoorbeeld de omgang met in vertrouwen meegedeelde informatie en de wijze waarop betrokkenen verslag doen van het gesprek aan de achterban en de media. Het is funest voor een vertrouwelijk gesprek als daags erna de informatie op straat ligt of de gesprekspartner in het openbaar in diskrediet wordt gebracht. Over het algemeen wordt de kans op schending van de afspraken groter naarmate machtsverhoudingen tussen de partijen ongelijker worden. Met het aangaan van een dialoog leggen beide partijen zichzelf dan ook beperkingen op.
- *Een samenhangende visie op stakeholderengagement* Een dialoog met stakeholders vindt meestal plaats in een reeks gesprekken. Het is van belang dat stakeholders en de onderneming dit beseffen. Voor een onderneming betekent dit dat zij een visie dient te hebben op het geheel van de stake-

holdergesprekken. Wat is de achterliggende filosofie? Wat wordt uiteindelijk beoogd? Welke criteria worden gehanteerd bij de selectie van stakeholders voor een dialoog en de wijze waarop en de frequentie waarmee de gesprekken worden gevoerd? De onderneming moet daarbij waken voor een te grote mate van willekeur en een balans trachten te vinden tussen enerzijds het ingaan op uitnodigingen van stakeholders voor een gesprek en anderzijds het zelf uitnodigen van stakeholders.

- *Opeenvolgende gesprekken* Een dialoog kan geen eenmalige exercitie zijn. Op zijn minst zal er feedback moeten plaatsvinden over hetgeen is afgesproken. Juist door meerdere ontmoetingen ontstaat de ruimte om elkaar beter te leren kennen. Zoals de World Business Council for Sustainable Development (2002) het belang hiervan uitdrukt: 'Aim to build joint ownership for actions towards change to be taken following the dialogue.'
- *Dialoogvaardigheden* De partijen moeten over de vaardigheden beschikken om een dialoog aan te gaan. De kenmerken van een dialoog, zoals opgesomd in tabel 25.1, kolom 2, vergen een geheel ander repertoire en stijl van communiceren dan het voeren van een debat.
- *Inhoudsdeskundigheid* Een goede dialoog vereist een goede voorbereiding. Om een dialoog volwaardig te kunnen voeren dient materiedeskundigheid aanwezig te zijn. Alle partijen dienen te weten waar ze het zelf over hebben, maar ook waarover de ander spreekt.
- *Duidelijke dialoogstructuur* Voor het voeren van een goede dialoog is het wenselijk dat de partijen heldere en duidelijke verwachtingen hebben omtrent de mogelijkheden en beperkingen van de dialoog. Het is eveneens belangrijk dat er een duidelijke agenda voor de ontmoetingen is en dat het gesprek en de vervolgspraken nauwkeurig worden vastgelegd.
- *Valide informatie als basis* Veelal stoelt de dialoog op de informatie die de partijen over de feitelijke situatie geven. Er bestaat daarbij een natuurlijke neiging om informatie naar de eigen hand te zetten of alleen die feiten te presenteren die in het eigen straatje passen. Daarom is het van belang dat de gepresenteerde feiten boven iedere twijfel verheven zijn en zal soms een externe partij de vooraf te berde gebrachte informatie op haar validiteit moeten beoordelen. In toenemende mate worden duurzaamheidsverslagen dan ook door accountants geverifieerd. Maar wellicht dat – gegeven de discutabele positie van accountants – naar andere verificatieinstanties zou moeten worden gekeken, tenzij accountants zich ook aansluiten bij accreditatie-instellingen als het GRI.
- *Terugkoppeling van de resultaten* Het is wenselijk dat de discussiepartijen niet loszingen van hun achterban, omdat anders de kans bestaat dat een partij naderhand door de achterban wordt teruggefloten of overruled en

dientengevolge gemaakte afspraken in de dialoog niet worden nagekomen. Er is niets zo frustrerend dan na drie constructieve gesprekken te moeten zeggen dat het bestuur of de directie bij nader inzien toch niet achter de uitkomsten kan staan. Of dat met het vertrek van een van de participanten, de opvolger geen boodschap blijkt te hebben aan hetgeen de eerdere gesprekken hebben opgeleverd. Vertrouwen in elkaar betekent dus ook dat erop vertrouwd kan worden dat de ander op een goede wijze de belangen en inzichten van zijn achterban representeert.

Een effectieve stakeholderdialoog

De resultaten van een effectieve stakeholderdialoog zijn:

- het vroegtijdig signaleren van trends en toekomstige issues en een prioriteitstelling ervan;
- het opbouwen van inzicht in de waardering van stakeholders voor de organisatie en een evaluatie van de huidige prestaties;
- het kweken van meer begrip bij de organisatie en stakeholders voor elkaars belangen en dilemma's en het creëren van een breder draagvlak voor besluiten van de onderneming;
- het oplossen van concrete spanningen in de relatie met stakeholders;
- het verzamelen van suggesties, kennis en ideeën voor het verbeteren van de maatschappelijke prestaties van de onderneming alsmede voor KPI's ten behoeve van stakeholderrapportage;
- het vergroten van de gevoeligheid binnen de organisatie voor de verwachtingen van stakeholders en het aankweken van meer verantwoordelijkheidsgevoel voor maatschappelijke issues;
- het ontstaan van een grotere onderlinge buffer van vertrouwen (ook gelijk fundament van reputatie), waardoor mogelijke problemen beter worden opgevangen;
- het creëren van een basis voor gezamenlijke projecten, allianties, partnerschappen; en
- het voorkomen van incidenten die publiekelijk en in de media worden uitgespeeld over de rug van de ondernemingsreputatie. Het toont de intentie van de onderneming om de goede dingen ook daadwerkelijk goed te willen doen en te luisteren naar geluiden uit de samenleving.

Relevante vragen bij het opzetten van een stakeholderdialoog

Van belang is dat een stakeholderdialoog op een weloverwogen manier wordt gevoerd. Relevante vragen voor een organisatie zijn onder andere:

- Hoe krijgen we voor onszelf helder wat de concrete doelen van de stakeholderdialoog zijn?

- Hoe bepalen we met welke stakeholders we gaan praten?
- Hoe bepalen we de onderwerpen van het gesprek?
- Wie van de organisatie zullen participeren in de gesprekken?
- Hoe kunnen we de volgorde van de gesprekken bepalen?
- Met welke frequentie zullen de gesprekken plaatsvinden?
- Hoe voorkomen we dat we stakeholders over het hoofd zien en dat zij zich daardoor gepasseerd voelen en stampij gaan maken?
- Hoe behouden we onze besluitvormingsvrijheid en -verantwoordelijkheid?
- Hoe voorkomen we dat stakeholders misbruik maken van het vertrouwen dat we in hen stellen en de informatie die we met hen delen?
- Hoe voorkomen we dat stakeholders (achteraf) het gevoel krijgen dat ze misbruikt zijn?
- Hoe kunnen we optimaal leren van de gesprekken?
- Hoe voorkomen we dat bij stakeholders té hoge verwachtingen worden gewekt over de inhoud en de follow-up van de stakeholderdialoog?
- Hoe voorkomen we dat een stakeholderdialoog een tijdsverslindende exercitie wordt zonder rendement?
- Hoe kan de dialoog worden verankerd in de managementsystemen en het eventuele duurzaamheidsverslag?
- Hoe kunnen we weten dat de stakeholderdialoog voldoet aan de wensen van de stakeholders?

Organisaties dienen deze vragen in een zo vroeg mogelijk stadium te formuleren (bij voorkeur voordat men met de dialoog aanvangt). Onvoldoende aandacht voor deze issues of een ontoereikend antwoord erop leidt ertoe (zo leert de praktijk) dat:

- stakeholders zich miskend en misbruikt voelen;
- de gesprekken een herhaling van zetten zijn;
- intern het draagvlak voor de gesprekken afkalft;
- vertrouwelijke informatie wordt misbruikt;
- consensus uitblijft;
- de dialoog onvoldoende strategisch en proactief is, waardoor opnieuw conflicten kunnen ontbranden.

De wijze waarop een stakeholderdialoog wordt vormgegeven hangt, onder meer, af van het antwoord van een onderneming op de bovenstaande vragen. Er is geen *one-best-way* voor een stakeholderdialoog (Zadek, 2001). Dit wordt mede bepaald door de mate van urgentie, de legitimiteit en macht van de stakeholders (Mitchell et al., 1997), de issues die zich voordoen, de bereidheid van stakeholders tot samenwerken (Savage et al., 1991), de bereid-

heid om verantwoording af te leggen en de competenties van de onderneming. Dit is ook het geval bij de vijf voorbeeldcases van stakeholderdialogen (paragraaf 25.2).

25.4 OP WEG NAAR EEN STRATEGISCHE STAKEHOLDERDIALOOG

Het behoeft aan het einde van deze studie nauwelijks betoog: een stakeholderdialoog is pas strategisch, en daarmee effectief, als de vijf belangrijkste uitdagingen van maatschappelijk interfacemanagement duidelijk voor ogen gehouden worden (hoofdstuk 3.6).

(1) Lokaal-nationaal-internationaal

Op welk maatschappelijk niveau en in welke arena wordt de dialoog aangegaan? Sommige issues kunnen het beste lokaal worden aangepakt. Veel milieuvraagstukken hebben bijvoorbeeld in principe vooral betrekking op het omgaan met de negatieve externaliteiten van productie- en distributiesystemen. Klanten en producenten wonen bij elkaar in de buurt en kunnen derhalve – in dialoog – hun problemen heel adequaat aanpakken. De enorme toename van het economisch belang van zogenaamd niet-verhandelbare goederen en diensten, maakt economieën meer ‘lokaal’ en daarmee wordt het mogelijk om lokaal effectief oplossingen te implementeren voor lokale problemen. Ook de anders-globalisten (cf. Korten, 1995) benadrukken het lokale niveau om met veel van de vraagstukken op het gebied van maatschappelijk interfacemanagement effectief om te gaan. Dat levert interessante ideeën op die het waard zijn om verder te ontwikkelen. Op andere vlakken – bijvoorbeeld op het terrein van standaardisatie, keurmerken en gedragscodes – is het internationale niveau echter onontbeerlijk. Vooralsnog lijken internationale regio's als de Europese Unie, Nafta, Asean en Mercosur de beste randvoorwaarden te bieden voor een effectieve dialoog (onder andere omdat de huidige ‘mondiale’ economische dynamiek vooral *binnen* deze regio's plaatsvindt).

Waar geen adequate dialoogpartners bestaan, zullen ondernemingen hun best moeten doen om geloofwaardige en competente internationale gesprekspartners te ondersteunen. Bingo's en Bongo's komen daarvoor niet in aanmerking. Mondiaal is het van groot belang dat de exclusiviteit van *single-issue*-organisaties aan zowel de kant van de ondernemers (markt), de overheid (staat) als de burgerij, wordt doorbroken. Het opzetten van nieuwe coalities tussen de drie hoeken van de samenleving zou een van de eerste onderwerpen van een strategische stakeholderdialoog moeten zijn. J.F. Rischard heeft in zijn functie van vice-president voor Europa van de Wereldbank kennisgemaakt met de meest schrijnende problemen van de mensheid. In zijn boek *High Noon, 20 global issues, 20 years to solve them* (2002) brengt hij twintig

Kader 25.1 **Global Issues Netwerk (GIN)**

Rischarid is een van de velen die uitspraken doen over de strategische uitdagingen voor de 21ste eeuw. Tot een agenda van issues die in een strategische stakeholderdialoog centraal kunnen staan, geeft Rischarid (2002) een prima aanzet. Hij onderscheidt drie categorieën issues: (1) issues die alle bewoners van de aarde (*the global commons*) aangaan, (2) issues die een wereldwijde commitment vergen en (3) issues die wereldwijde regulering vergen. Hij noemt ze: (1) *Sharing our Planet*; (2) *Sharing our Humanity*, en (3) *Sharing our Rule book*.

<i>Sharing our Planet</i>	<i>Sharing our Humanity</i>	<i>Sharing our Rule book</i>
1 Broeikaseneffect	7 Strijd tegen armoede	13 Herformulering belastingstelsels voor de 21ste eeuw
2 Biodiversiteit en verlies aan ecosystemen	8 Vredeshandhaving, oorlogspreventie en terrorisme	14 Regels voor biotechnologie
3 Uitputten visgronden	9 Onderwijs voor iedereen	15 Architectuur van het mondiale financieringssysteem
4 Ontbossing	10 Mondiale infectieziekten	16 Illegale drugshandel
5 Watertekorten	11 Digitale kloof	17 Handels-, investerings- en concurrentiewetgeving
6 Maritieme veiligheid en vervuiling	12 Natuurramppreventie en -verlichting	18 Intellectuele eigendomsrechten
		19 Regels voor elektronische handel
		20 Internationale arbeids- en migratieregulering

De twintig aangehaalde issues lijken sterk op de reeds in hoofdstuk 4 geïdentificeerde issues van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Opmerkelijk genoeg maken vooral issues die tot de marktsector (zoals corruptie, zelfverrijking en *corporate governance*) behoren, geen deel uit van het lijstje. Het mag duidelijk zijn dat deze issues ook een plaats zouden moeten hebben in een 'Global Issue Network' (GIN). Rischarid (2002) voegt wel een interessante dimensie toe die een belangrijk onderdeel van de stakeholderdialoog zou moeten zijn, namelijk het praten over de regels (de instituties). In hoeverre de acht sets regels inderdaad zo te bundelen zijn en ook de belangrijkste regels omvatten, kan onderwerp van discussie zijn, belangrijk zijn ze in ieder geval. In zijn uitwerking van de manier waaraan aan deze issues gewerkt wordt betoont Rischarid zich een Maatschappelijk Interface Manager *avant la lettre*: hij pleit om netwerken op te zetten, die niet hiërarchisch geleid worden maar via netwerkmanagers 'gefaciliteerd'. De deelnemers van elk issuenetwerk dienen ongeveer evenredig uit (1) overheden, (2) NGO's en (3) ondernemingen gerekruteerd te worden. Vervolgens wordt 2-3 jaar besteed aan het gezamenlijk doorgronden van het probleem en het genereren van mogelijke oplossingen, waarna in tien jaar of meer het netwerk gebruikt wordt om de implementatie van de oplossingen ook daadwerkelijk te laten plaatsvinden. Het aantal deelnemers in deze laatste fase neemt drastisch toe. Alle deelnemers conformeren zich echter wel aan de spelregels die eerder door de groep zijn vastgesteld of aan een internationale standaard. Rischarid ziet meer heil in een los niet-hiërarchisch netwerk van pragmatici dan in een centraal geleid hiërarchisch georganiseerde wereldstaat die bepaalde issues probeert aan te pakken. Daarmee lijkt hij het probleem van de *single-issue*-spelers die internationaal opereren (hoofdstuk drie) handig in productieve banen te hebben geleid. Zou het kunnen werken?

wereldwijde problemen/issues/maatschappelijke kwesties in kaart die in de komende twintig jaar opgelost zouden moeten worden (zie kader 25.1).

(2) Publiek/privaat

Er bestaat veel koudwatervrees bij ondernemingen om op bepaalde terreinen wetgeving te vragen of hun zelf-reguleringsactiviteiten te laten controleren door externe partijen. Publiek-private partnerschappen vormen een belangrijk alternatief om veel zaken die nu blijven liggen, adequaat aan te pakken. Dit vergt echter transparantie en een duidelijke dialoog met de bevolking over de wenselijkheid van de voorgestelde projecten. Daar valt het nodige in te verbeteren (zie bijvoorbeeld de discussie over de Betuwelijn) conform de hiervoor gespecificeerde randvoorwaarden voor een stakeholderdialoog. Ondernemingen die uitgaan van een proactieve/interactieve houding en beter in staat zijn om hun ideeën over collectieve goederen over het voetlicht te brengen, zullen bij de burgerij meer vertrouwen inboezemen dan ondernemingen die uitsluitend in termen van private (vermarktbaar) goederen en winstmaximalisatie denken. Overheden zouden zich dan ook daadwerkelijk kunnen terugtrekken op hun kerncompetenties en aan legitimiteit winnen.

(3) Profit/non-profit

Belangrijke innovatie vindt plaats in de non-profit- en vrijwilligerssector; meer erkenning daarvoor van zowel overheden als ondernemers kan de basis zijn voor zodanig wederzijds vertrouwen dat een meer constructieve en strategische dialoog gevoerd kan worden. De strategische waarde van sociaal kapitaal, stabiele arbeidsomstandigheden, goede scholing en cultuur is onschatbaar voor een goed functionerende economie. De dialoog over bijvoorbeeld Lerend Werken-Werkend Leren in Nederland staat pas in de kinderschoenen. Daarnaast is een herwaardering van de vakbeweging als meest relevante vertegenwoordiger van de burgerij op z'n plaats. Eigenlijk kan geen enkele moderne samenleving het zich veroorloven dat op de complexe interfacevraagstukken tussen markt en burgerij geen adequate organisaties opereren die voldoende geld, know how en legitimiteit hebben om de dialoog serieus en toekomstgericht aan te gaan. Zoals uit hoofdstuk 24 bleek zijn de ngo's die op de profit/non-profit-interface opereren, vaak geen *single-issue*-bewegingen. Daardoor zijn ze ook relatief zwak in de onderhandelingen en vaak geen adequate partner voor een strategische stakeholderdialoog. De *single-issue*-bewegingen op de publiek/privaat-interface zijn dat wel. Ondernemers moeten nadenken over een grotere legitimiteit voor hun strategieën onder de burgerij en daarmee proberen de profit/non-profit-interface meer strategische invulling te geven. Adequate vormen van *corporate governance* vormen daar een onderdeel van,

evenals goede inspraakbanden met groepen kleine stakeholders. Een systematische aanpak van deze interface vormt de randvoorwaarde voor een strategische dialoog. Een ad-hoc-aanpak leidt tot permanent crisismanagement.

(4) Technologie-samenleving

Technologische vooruitgang is een iteratief proces. In ondernemingen is de interface tussen de afdelingen R&D, productie en marketing vaak opgetrokken uit Chinese muren. Waar productie en marketing nog enigszins in interactie met de samenleving en toeleveranciers tot nieuwe producten komen, vindt R&D – zeker bij grote ondernemingen, vanwege het strategische karakter van de activiteit – vaak in een behoorlijk isolement plaats. Als ondernemingen al samenwerken, dan gebeurt dit in voor de buitenwereld gesloten strategische allianties of via *corporate venturing*, waarbij met externe laboratoria vaak op exclusieve basis wordt samengewerkt. In alle gevallen vindt de interactie vooral op technologisch gebied plaats. De samenleving is de belangrijkste stakeholder bij technologische vooruitgang, maar in de praktijk nauwelijks betrokken bij haar ontwikkeling. De ervaring in Scandinavische landen laat zien dat het betrekken van concrete groepen stakeholders – bijvoorbeeld bejaarden – bij de ontwikkeling van bepaalde producten tot enorme marktvergroting van ondernemingen kan leiden, terwijl tegelijkertijd aan een groot maatschappelijk probleem (vergrijzing) gewerkt wordt. Technologische vooruitgang is een terrein waarover in een veel eerder stadium tussen een geïnformeerde overheid en open ondernemingen over principiële dilemma's gesproken kan worden. Het aan het begin van de jaren '80 gesneuvelde idee van *Constructive Technology Assessment* (onder regie van het Rathenau Instituut in Nederland en het Office of Technology Assessment in de Verenigde Staten) zou in een strategische stakeholderdialoog weer handen en voeten kunnen krijgen.

In het verleden is geprobeerd ongeïnformeerde burgers bij de dialoog te betrekken, maar in de praktijk werkte dit niet. Daarnaast werd meestal een 'debat' georganiseerd, hetgeen het verkeerde instrument is en waardoor nooit getest is in hoeverre een (strategische) dialoog andere resultaten zou opleveren. Bij concrete productontwikkeling zou de burger wel meer betrokken kunnen worden. Innovatie is namelijk zelden alleen technologieontwikkeling, maar steeds vaker ook adaptatie en diffusie van relevante technologieën in interactie met groepen stakeholders. Een overheid die bijvoorbeeld het reguleren van UMTS-bandbreedtes vooral ziet als een middel om het begrotingstekort te verminderen – via voor haar lucratieve veilingen die alle kapitaal uit de biedende ondernemingen trekt² –, stelt zich nauwelijks op als geloofwaardige partner in een strategische technologiedialoog.

Kader 25.2 *License to operate in waterstofenergie (NAM)?*

In een grootscheepse campagne in de landelijke dagbladen, een aparte website en rondetafeldiscussies daagt de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM) burgers uit te reageren op de dilemma's waar de onderneming mee kampt. Het zijn energiedilemma's waar geen enkel bedrijf alléén een antwoord op heeft maar waar de samenleving als geheel voor staat. NAM doet een brede uitnodiging aan het Nederlandse publiek om deel te nemen aan een dialoog over de toekomst van onze energiehuishouding. Via een apart opgezette website kunnen stakeholders in dialoog treden met de onderneming. Opmerkingen en meningen die gemaakt of gegeven worden zijn voor alle lezers toegankelijk. NAM is bijvoorbeeld benieuwd naar de mening van burgers over de ontwikkeling van energie op korte en vooral lange termijn, de rol van energie in onze samenleving en issues als het gebruik van waterstofenergie. 'Moeten we (NAM én de rest van de samenleving) op zoek blijven gaan naar nieuwe gasvelden? In Nederland? Of juist meer in andere landen? En kennen we de consequenties daarvan? Of moeten we ons sterker richten op alternatieve energiebronnen? En hebben we daar de juiste technologie al voor?' Op de website en de advertenties in de dagbladen wordt duidelijk dat de burgers deelgenoot worden van de issues waar de NAM én de gehele samenleving mee te maken hebben.

Een voorbeeld van een onderneming die via advertenties en internet de dialoog met de maatschappij over technologische vraagstukken aangaat, is de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM). De NAM maakt via *issue-advertising* de samenleving deelgenoot van haar eigen dilemma's ten aanzien van energievraagstukken (zie kader 25.2). In 2001-2002 is de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) bij circa vijftientig wereldwijde stakeholderdialogen betrokken. Enkele van de belangrijkste dialogen betreffen innovatie en technologie. Een voorbeeld is de dialoog over een effectief wereldwijd intellectueel-eigendomregime, waarbij zowel de belangen van de innoverende ondernemingen als de belangen van (arme) mensen met elkaar in overeenstemming worden gebracht. Dat zijn taaie vraagstukken waarvoor een geïnformeerde stakeholderdialoog in ieder geval nieuwe oplossingen voor oude dilemma's kan genereren (cf. www.wbcd.ch).

(5) Operationeel-visionair

Ondernemersvisie en leiderschap is gelukkig steeds meer 'in'. In de jaren '90 is veel van de energie van ondernemers opgegaan aan beursnoteringen, het po-

kerspel rond megafusies, snelle internationalisering op openvallende markten en de opbouw van lucratieve optieportefeuilles voor CEO's. Als de grootste schandalen wegebben door een adequate re-regulering van de samenleving – overigens alleen denkbaar als het proces in de vorm van een strategische stakeholderdialoog wordt georganiseerd – dan zullen de meer maatschappelijk geïnspireerde thema's de aandacht kunnen krijgen die ze verdienen. Dat vereist dat ondernemers zich met de echte thema's van mvo gaan bezighouden en niet alleen met de issues die vanuit de samenleving worden aange-

DRAAIT DE WERELD STRAKS

De wereld draait **OP WATERSTOF** Zoals het er nu
 op energie. Met auto's, treinen en
 vliegtuigen kunnen we overal naartoe.
 En met Internet en telecommunicatie
 kunnen we alles vanuit ons huis regelen.
 Wat we ook doen, we hebben energie nodig.
 In het midden van de vorige eeuw
 dachten veel mensen dat kern-
 energie de energiebron voor de
 toekomst zou zijn. 50 jaar later
 denken we daar anders over.

Maar ook omdat fossiele brandstoffen
 schaarser worden. En omdat wind-
 en zonne-energie, aardwarmte
 en biomassa slechts gedeeltelijk
 in de groeiende energie-
 behoefte kunnen voorzien.
 Wanneer krijgt de wereld een
 nieuwe energiehuishouding?
 Over 50 jaar? Over 60 jaar?
 Niemand die het precies weet.
 Wat we wel weten, is dat we in de
 tussentijd zijn aangewezen op bestaande
 energiebronnen. Als we de welvaart en het
 welzijn van de komende generaties minimaal gelijk
 willen houden, dan moeten we samen een aantal
 weloverwogen beslissingen nemen. Hoe gaan
 we de komende periode overbruggen?

Kunnen we bestaande brandstoffen
 schoner maken? Moeten we meer
 energie besparen? Kunnen we
 voldoende duurzame energie
 opwekken en zorgen dat het
 betaalbaar blijft? Vragen waar
 we energie in zullen moeten
 steken. Positieve energie.

Wij gaan graag de dialoog met
 u aan op onze nieuwe site:
www.nam.nl. Hier kunt u uw
 mening geven. Maar ook treft
 u de mening van anderen aan.
 En andere relevante informatie.
 Schrijven kan ook naar NAM,
 afd. Public Affairs, Antwoord-
 nummer 47, 9400 VB Assen.

dragen of opkomen (zie figuur 4.2). Dit vereist proactief leiderschap. Leiderschap onderscheidt zich op een aantal essentiële punten van 'gewoon' management. Het zal weinig verbazing wekken dat leiderschap alle kenmerken van effectief én maatschappelijk interfacemanagement heeft (zie kader). Leaders zijn in feite echte driehoeksmanagers.

Kader 25.3 De leider en de manager

Nu de institutionele drie sferen/hoeken in een samenleving (staat, markt en burgerij) almaar meer vervlecht raken en hybride vormen van organisatie ontstaan, is er behoefte aan een 'nieuw' soort leider. De meeste leiders zijn goede managers, maar goede managers zijn niet altijd goede leiders (Whetten et al., 2000: 498). Maar wat onderscheidt de leider van de manager?

Managers	Leiders
Nemen de uitgestippelde weg	Stippelen de weg uit die managers moeten bewandelen
Zorgen ervoor dat mensen dingen gaan doen	Zorgen ervoor dat mensen dingen <i>willen</i> gaan doen
Zorgen ervoor dat mensen dingen doen	Zorgen ervoor dat mensen de <i>goede</i> dingen doen
Zorgen ervoor dat mensen dezelfde dingen beter gaan doen	Zorgen ervoor dat mensen <i>betere</i> dingen gaan doen

Bron: Whetten et al., 2000: 498.

ligt er een potentieel vele malen grotere markt braak dan nu bediend wordt. Een derde prioriteit verdienen de thema's waarvoor de verantwoordelijkheden vooral bij de staat en de burgerij liggen: vrijheid, democratie, het voorkomen van oorlogen en een rechtvaardige inkomensverdeling. Ondernemende leiders kunnen proberen de randvoorwaarden te creëren opdat staten en andere stakeholders hun verantwoordelijkheid op deze gebieden ook daadwerkelijk kunnen dragen. Dat betekent in ieder geval dat initiatieven niet worden tegengehouden, maar wellicht zijn nog andere opties denkbaar. Naar aanleiding van het *Global Compact* is de dialoog binnen de Verenigde Naties enigszins op gang gekomen, maar veel blijft nog onbestudeerd en onbesproken. Een aardige lakmoestest voor de toekomstige functie van de stakeholderdialoog is de vraag in hoeverre zij het zogenaamde 'MBA-effect' kan corrigeren. Onderzoek van het Aspen Instituut onder twee duizend MBA-studenten in de Verenigde Staten in 2001 laat zien dat de normen en waarden van MBA-studenten tijdens hun opleiding veranderen: aan het einde van de opleiding waarderen zij klantenbehoeften en productkwaliteit lager dan aan het begin, ter-

De thema's die tot het 'marktdomein' behoren, vormen de eerste prioriteit voor ondernemende leiders kunnen het zich niet veroorloven te boek te staan als graaiers, fraudeurs en speculanten. Een tweede prioriteit vormen thema's die op het directe scheidsvlak van markt/staat en profit/non-profit liggen: milieu, voedselveiligheid, gezondheid, arbeidsomstandigheden, opleiding en kinderarbeid. Op dergelijke terreinen is al een groot aantal initiatieven ont-plooid, maar leiders kunnen trachten coördinatie en rapportage van deze activiteiten tot onderwerp van een strategische stakeholderdialoog te maken. Waarom bijvoorbeeld niet de onderkant van de maatschappelijke piramide expliciet tot ondernemingsdoel verklaren? De meeste ondernemingen negeren momenteel 85 procent van de wereldbevolking. Dat is vreemd. Als de huidige (beperkte) koopkracht van deze bevolkingsgroep bij elkaar opgeteld wordt,

Figuur 25.2 *Primaire doelstellingen effectieve strategische stakeholderdialoog*

Efficiënt/ Doelmatig	Ethisch/Doelgericht
<i>Dingen goed doen: Just do it!</i>	<i>De Goede dingen doen: Do it Just!</i>
Winstgevendheid, Economische groei, Productiviteit, Capaciteitsbenutting, Flexibiliteit, Snelheid, Innovatie, Samenstelling productportfolio	Democratie, Milieu, Spreiding van rijkdom, Goede opleiding, Veiligheid, Sociale innovatie, Emancipatie, Eerbiediging mensenrechten
Effectief/Doeltreffend	
<i>De Goede Dingen Goed doen: Just do it Just</i>	
Concurrentiepositie verbeteren door milieu-investeringen; Marktaandeel verhogen door goede arbeidsomstandigheden bij toeleveranciers; Innovatie met rechtvaardige patentbescherming; Interactieve innovatie (producten die stroken met échte consumentenvoorkeuren); Vernieuwing en hoge productiviteit door hoge lonen voor medewerkers; Armoede als een uitdaging voor marketing, distributie en innovatie;... ...Kortom: Duurzaam duurzaam concurrentievermogen.	

wijl ze aandeelhouderswaarde hoger waarderen (*Economist*, 27-7-2002). In de strategische stakeholderdialoog kunnen managers proberen samen met klanten en andere (maatschappelijke) stakeholders te komen tot een herdefiniëring van prioriteiten, om zo een meer eigentijdse en houdbare visie op de rol en plaats van een onderneming in de samenleving te ontwikkelen. De strategische stakeholderdialoog vormt daarmee een operationalisering van het ultieme doel dat iedere onderneming, volgens bedrijfskundegoeroe Michael Porter, na dient te streven: een ‘duurzaam concurrentievoordeel’ (*sustainable competitive advantage*). In het kader van maatschappelijk interfacemanagement zou dit beter omgedoopt kunnen worden in een ‘*duurzaam duurzaam concurrentievoordeel*’. Welke ondernemer zou niet ambiëren die dingen goed te doen, die ook goed zijn? Het scheelt in ieder geval een hoop gezeur op het eerstvolgende verjaardagspartijtje over een (vermeend) negatieve ondernemingsreputatie. In figuur 25.2 wordt de uitdaging van een duurzaam duurzaam concurrentievoordeel samengevat in een aantal concrete bedrijfskundige doelen.

25.5 EPILOOG: DE WEG BEPAALT HET EINDRESULTAAT

Een strategische stakeholderdialoog kan het begin zijn van een nieuw 'sociaal contract' (Donaldson en Dunfee, 1999) (hoofdstuk 4). Terugtrekkende overheden lijken een groot deel van het vraagstuk van duurzaamheid aan internationaal opererende ondernemingen en hun primaire stakeholders over te willen laten. Niet-gouvernementele organisaties zijn in de jaren '90 weliswaar steeds actiever geworden in het aanspreken van ondernemingen – onder andere door zelf met gedragscodes te komen – maar ontberen vaak de middelen om met realistische alternatieven te komen als ondernemingen te weinig serieus werk maken van duurzaam ondernemen. Ondernemingen maken weliswaar steeds meer werk van codes en duurzaamheidsverslagen, maar ontberen legitimiteit, transparantie en vaak ook inzicht in de exacte richting waarin zij hun duurzaamheidsstrategie kunnen/moeten sturen. Hiermee komt niet zelden de ondernemingsreputatie op het spel te staan. In deel III zijn daar vele voorbeelden van beschreven en in hoofdstuk 24 zijn ze nader geanalyseerd.

Een maatschappelijk speelveld van tegengestelde belangen en navenant debat ontvouwt zich. De opstelling of aanpassing van sociale contracten is in de geschiedenis van de mensheid regelmatig onderwerp geweest van intensieve strijd – compleet met revoluties en zelfs oorlogen. Om Von Clausewitz te parafaseren: oorlog als de meest extreme vorm van debat met andere middelen. Er is alle reden om te vrezen dat het touwtrekken rond maatschappelijk verantwoord, c.q. duurzaam ondernemen ook vooral de vorm van een debat zal krijgen. Spelers zullen daarbij meer belang stellen in het najagen van hun eigen, dan van een maatschappelijk gelijk. Dat lijkt niet erg vruchtbaar. In dit hoofdstuk is geprobeerd de contouren te schetsen van een procedure om uit dit dilemma te geraken: via een *strategische* dialoog tussen de stakeholders, die uiteindelijk zal moeten uitmonden in een nieuw sociaal contract. Een dergelijk contract vertegenwoordigt overigens meer een houding dan een schriftelijke overeenkomst waar de deelnemers zeer gedetailleerde spelregels aan kunnen ontlenen. Overheden kunnen zich niet aan deze dialoog onttrekken. Hoewel ze slechts een van de spelers in de arena kunnen zijn, is het niet wenselijk overheden de rol van 'secundaire' stakeholder of scheidsrechter toe te bedelen. De contouren van duurzaam ondernemen zijn nog te onduidelijk om uit te gaan van vaste spelregels, waar vervolgens overheden (of andere toezichthouders) toezicht op zouden kunnen houden.

De exacte invulling van de dialoog tussen primaire stakeholders ten aanzien van maatschappelijke interface-uitdagingen kan onmogelijk worden gegeven – die moet juist onderwerp van discussie zijn. De rechtvaardigheid van de uitkomst hangt sterk af van de juiste organisatie van het proces. Dat proces heet maatschappelijk interfacemanagement.

Noten

Deel I: Een samenleving in beweging

1. De drie rijkste mensen op aarde in 2001 waren volgens Forbes: Bill Gates (Microsoft, 58,7 miljard dollar), Warren Buffet (investeerder, 32,3 miljard dollar) en Paul Allen (co-oprichter Microsoft, 30,4 miljard dollar). Voor een complete lijst raadpleeg www.forbes.com/billionaires2001/home.html
2. Sinds 1990 heeft de Veiligheidsraad van de Verenigde Naties 61 maal formeel verklaard dat er een dreiging was voor de internationale vrede en veiligheid, hetgeen in de voorgaande 45 jaar slechts zes keer gebeurde (Simmons en De Jonge, 2001: 7).

1 Samenleven als driehoeksrelatie

1. De meest gebruikte definitie van 'instituties' is van institutioneel econoom Douglas North (1991): 'Institutions... consist of formal rules, informal constraints – norms of behavior, conventions, and self-imposed codes of conduct – and their enforcement characteristics.'
2. De onderzochte groep bestaat uit: (1) alle staatshoofden van landen boven 300.000 inwoners (N=180), (2) de CEO's van de 100 grootste ondernemingen in de wereld, (3) de leiders van de twintig belangrijkste NGO's (zoals Greenpeace, Amnesty International en Milieudefensie).
3. Uiteraard is hier een nuancering op zijn plaats: het parlement kan altijd vragen stellen en de Rekenkamer bijvoorbeeld voert op eigen initiatief controles uit.
4. Onderzoeksbureau EIM heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar de rol en het aandeel van familiebedrijven in de Nederlandse economie, zie www.eim.nl.
5. Het onderscheid tussen 'publiek' en 'privaat' heeft in Angelsaksische economieën een andere lading dan in bijvoorbeeld Nederland: als een onderneming bijvoorbeeld *public* gaat, betekent dit dat zij op de beurs genoteerd wordt als Naamloze Vennootschap (NV). In Nederland zijn ondernemingen in principe 'privaat', hetgeen de verwarring die internationaal kan ontstaan over de begrippen 'publiek' en 'privaat' illustreert.
6. Berners-Lee is momenteel met honderden whizzkids bezig met een vervanging voor het www: een semantisch web. Dit netwerk zal met de complexe mensentaal overweg kunnen en daardoor tot meer gebruikersgemak leiden. Het netwerk zal rond 2005 operationeel zijn (*Business Week*, 4-4-2002).

2 Beweging – maar in welke richting?

1. Steeds meer wordt het SEPT-model aangevuld met de E van Ecologie, maar deze factor is van een andere orde dan de andere vier factoren en oogt enigszins modieus.
2. Meer dan een decennium lange ervaring van een van de auteurs met managers en studenten die de SEPT(E)-analyse gebruiken om veranderingen in beeld te brengen, bevestigt deze indruk: het model functioneert als een soort oppervlakkige groslijst die niet uitmondt in, laat staan uitnodigt tot nadere analyse van de manier waarop de SEP met elkaar verbonden zijn of de manier waarop T ontstaat uit de drie maat-

362 REPUTATIES OP HET SPEL

schappelijke sferen. SEP-ontwikkelingen worden door 'actoren' gedragen, terwijl T en E 'factoren' vertegenwoordigen.

3. Voor een kritische bespreking van hun ideeën, zie Van Tulder (2002a).
4. www.euractiv.com 'EU Parliament's report on CSR takes shape', 27 maart 2002, geraadpleegd op 28 maart 2002.
5. Paradoxaal genoeg is in de jaren negentig het overheidsaandeel in het BNP van ontwikkelingslanden – vanaf een veel lager niveau – wel afgenomen (Wereldbank, 1997). Ontwikkeling is over het algemeen gebaat bij publieke investeringen in infrastructuur, onderwijs en gezondheidszorg en het is dus des te opmerkelijker dat juist nu die daling is ingezet. In hoeverre dit het gevolg is van eigen wanbeheer of van internationaal opgelegde bezuinigingsoperaties door bijvoorbeeld het IMF naar het (feitelijk niet correcte) voorbeeld van de terugtrekkende overheid in oeso-landen, verdient nader onderzoek.
6. Voor ontwikkelingslanden – zoals Argentinië – doet zich het dilemma voor dat hun voormalige staatsondernemingen vrijwel alleen aan buitenlandse ondernemingen verkocht konden worden. Zodra een overheid de eenmaal ingezette privatisering wil terugdraaien zal dit op enorme problemen stuiten, onder andere vanwege bilaterale investeringsverdragen met de oeso-landen die re-nationalisaties hetzij verbieden, hetzij enorm duur maken. Bij de meeste privatiseringen binnen het oeso-gebied zijn nauwelijks buitenlandse partijen betrokken geweest.
7. In het debat dat in de loop van 2001-2002 over 'overhaaste privatiseringen' in Nederland opbloede brachten de directeur Financieringen en zijn plaatsvervanger (W. Moerman, resp. A. Betting) van het ministerie van Financiën het volgende interessante argument naar voren: 'Sinds 1975 is het aantal deelnemingen van de rijksoverheid constant. Het waren er destijds ruim 40 en zoveel zijn het er nog steeds. Wel is de samenstelling van de portefeuille drastisch veranderd. Hoogovens, DSM, Postbank, Vredestein en vele andere gezonde bedrijven zijn geheel of gedeeltelijk verkocht. Maar ook DAF, Koninklijke Schelde en Fokker zijn afgestoten. Nieuwe bedrijven zijn in de portefeuille gekomen: KPN, TPG, Tennet (vorig jaar genationaliseerd) en PinkRoccade bijvoorbeeld. Niet bepaald een historie van dogmatische privatisering. Veel van de veelbesproken bedrijven zijn niet geprivatiseerd, maar slechts verzelfstandigd tot vennootschap. De aandelen zijn in de handen van de overheid. Dat geldt in het bijzonder voor de energiedistributeurs en andere nutsbedrijven. Sinds het begin van de jaren negentig hebben zich weinig grote verzelfstandigingen meer voorgedaan.' (FD, 7-7-2002)

3 Botsende sferen in een onderhandelingsamenleving

1. Dit dilemma kan ook getypeerd worden als de *trade-off* tussen statische *inefficiëntie* (onderbenutting van kennis) en dynamische *inefficiëntie* (onderproductie van kennis).
2. Zo zijn consumenten volgens de intentie van het Nederlandse mededingingsrecht een duidelijke belanghebbende bij concurrentie op bijvoorbeeld de benzinemarkt. De Consumentenbond mocht zich evenwel niet namens de consument mengen in de procedure die de NMa in 2001/2002 tegen de Nederlandse benzinebranche startte.
3. Serieus onderzoek naar tuchtzaken tegen leden van specifieke beroepsgroepen is overigens schaars. Een onderzoek naar het functioneren van het tuchtcollege van de Nederlandse Maatschappij voor Tandheelkunde (Hubben et al., 2002) komt tot de conclusie, dat de interne tucht minder slecht werkt dan een klacht bij een officieel wettelijk tuchtcollege.
4. Een zelfde type discussie doet zich voor bij de media: ook kranten en tv worden ge-

acht een belangrijke toezichhoudende functie te hebben op de samenleving – ze worden niet voor niets de vierde of vijfde macht genoemd. Maar hoe onafhankelijk zijn ze (functioneert de Raad van de Journalistiek en het interne toezicht via een Ombudsman) en hoe kan een krant ook tegelijkertijd een onderneming zijn (wat is de functie van een redactiestatuut)? Deze discussie wordt acuter op het moment, dat de ondernemer in kwestie een belangrijke politieke functie krijgt, zoals premier Berlusconi in Italië, die tegelijkertijd de eigenaar bleef van enkele zeer grote kranten en tv-stations.

5. De SEC wordt wel de machtigste overheidsinstantie in de Amerikaanse vrijmarkt-economie genoemd, maar haar effectiviteit is zo groot als de politiek wil dat zij is. Aldus Seligman, auteur van een standaardwerk over de SEC (NRC, 26-7-2002).
6. De kortste zittingsduur genieten CEO's in Japan en het Verenigd Koninkrijk. Het gemiddelde ligt in deze landen tussen de twee en drie jaar (FD, 25-9-2002).
7. Hoofdstuk 16 gaat verder door op de case rond Foster Parents Plan (inmiddels Plan Nederland) – een NGO –, waarbij in drie jaar tijd 35 procent van de leden de organisatie de rug toe keerden.

Deel II: Maatschappelijk verantwoord ondernemen, principes van interfacemanagement en reputatie

1. Friedman poneerde deze stelling in principe theoretisch vanuit de neoklassieke economische mediapremisse – daarbij uitgaande van een hypothetische situatie waarin de drie maatschappelijke sferen (markt, staat en burgerij) scherp van elkaar gescheiden zijn, belangen en instituties niet botsen, er markttransparantie is en volledige mededinging. De uitspraak van Friedman blijft daarom interessant voor de economische wetenschap, maar niet erg adequaat voor ondernemers die concrete strategieën moeten implementeren.

4 De (issue) levenscyclus van maatschappelijk verantwoord ondernemen

- 1 Zo is de IAO bijvoorbeeld in 2002 een campagne begonnen voor *decent work*, waar zij zich in het verleden slechts richtte op *good work*. Een morele dimensie wordt toegevoegd – overigens zonder dat die echt adequaat is gedefinieerd. De discussie wordt daarmee geopend, hetgeen belangrijker wordt gevonden dan een dichtgetimmerd beleid.
- 2 In het Nederlands: de drievoudige D-uitdaging: doelmatig, doelgericht, doeltreffend.

5 Interfaces en (zelf)disciplineren

1. Zie voor de de *Green-* en *Bluwash Awards* van 2002 en voorgaande jaren: www.earthsummit.biz, geraadpleegd op 24 juli 2002.

6 Reputatie en correctie

1. Zie ook www.reputations.org, www.reputationinstitute.com en www.harrisinteractive.com/pop_up/rq, geraadpleegd op 19 juli 2002.
2. ABN Amro overwoog overigens te stoppen met de fondsen in verband met het mogelijke afschaffen van het belastingvoordeel bij duurzame beleggingen door het kabinet-Balkenende.
3. www.ftse4good.com, geraadpleegd op 6 januari, 2002.
4. www.trouw.com/asn/Trouw_bestanden/help.htm, geraadpleegd op november 2001.

364 REPUTATIES OP HET SPEL

7 Door uitbuiting voordeliger?

1. www.cleanclothes.org/companies/cena.htm, geraadpleegd op 4 oktober 2001.
2. Grijpma, D., 'Schoon en eerlijk: De Max Havelaar-broek komt!', *NRC-Handelsblad*, 9 oktober 1997.
3. www.fnv.nl, geraadpleegd op 1 oktober 2001.

8 Schoon, stil en fris Bulderbos

1. 'Strijden om de laatste wortel van het Bulderbos', VK, 25 september 2001.
2. 'Schiphol mag Bulderbos onteigenen', VK, 27 september 2001.
3. www.milieudefensie.nl/jaarverslag, geraadpleegd op 21 maart 2002.
4. www.milieudefensie.nl, geraadpleegd op 23 augustus 2001.
5. Koesen, W. (2001), 'Interview met Gerlach Cerfontaine', *Management Team*, 20 april 2001, p. 84.
6. 'Schiphol mag Bulderbos onteigenen', VK, 27 september 2001.
7. Boer, E. de (2001), 'Opponenten wantrouwen Luchtvaartwet Netelenbos', VK, 20 oktober 2001.
8. www.milieudefensie.nl, geraadpleegd op 14 maart 2002.
9. www.milieudefensie.nl/jaarvers/jaarvers-2.htm#schiphol, geraadpleegd op 14 maart 2002.
10. 'Verzelfstandiging van Schiphol van de baan', VK, 20 maart 2002.
11. Boer, E. de en F. Haan (2002), 'CPB: twee extra banen op Schiphol', VK, 12 april 2002.
12. 'Kamer stemt in met strenge Schipholnormen', VK, 4 juli 2002.
13. Koesen, W. (2001), 'Interview met Gerlach Cerfontaine', *Management Team*, 20 april 2001, p. 84.
14. Kuiper, R. (2002), 'Een dun laagje chroom', *Intermediair*, 11 april 2002, p. 18.
15. www.schiphol.nl, geraadpleegd op 2 oktober 2002.
16. Koesen, W. (2001), 'Interview met Gerlach Cerfontaine', *Management Team*, 20 april 2001, p. 84.

9 'The choice of a new genocide?'

1. 'Fertively in Myanmar', *The Economist*, Vol. 325, No. 7783, p. 31-32.
2. 'Student Critics of Burma Trying to Put Pepsi on Ice', *The Washington Post*, 4 april 1996.
3. 'PepsiCo sells stake', *The Washington Post*, 18 april 1996.
4. *The New York Times*, 26 april 1996.
5. *Fort Worth Star*, 2 mei 1996.
6. www.freeburmacoalition.org, geraadpleegd op 16 september 2001.
7. Tutu, D. (1993), 'Burma as South Africa', *Far Eastern Economic Review*, 16 september 1993.
8. <http://perc.ca/PEN/1992-12-01/auer.html>, geraadpleegd op 10 november 2001.
9. FD, 29 januari 1997, ook *Chicago Times* (VS), *Washington Post* (VS), *Wall Street Journal* (VS), *Financial Times* (UK) en *Toronto Star* (Can).
10. www.ibiblio.org/freeburma/boycott/pepsico/pepsico.html, geraadpleegd op 10 november 2001.
11. Klein, N. (1997) in: *Toronto Star*, 3 februari 1997.
12. <http://danenet.wicip.org/fbc/files/article19.html>, geraadpleegd op 12 november 2001.
13. www.bloomberg.com, geraadpleegd op 10 november 2001.
14. 'PepsiCo in Burma', *Fort Worth Star*, 2 mei 1996.

10 Birmees dictators

1. 'Heineken versus Burma', FD, 10 augustus 1996.
2. 'Protest tegen aanwezigheid Heineken in Birma', FD, 16 maart 1996.
3. 'Heineken wikt en weegt risico's boycot Amerikaanse markt', FD, 6 juli 1996.
4. Smits, P. (1996), 'Besluit Heineken getuigt van grotere slagvaardigheid', FD, 12 juli 1996.
5. www.heineken.com/history, geraadpleegd op 26 februari 2002.
6. 'Heineken zwicht onder dreiging boycot', FD, 11 juli 1996.
7. 'Heineken out of Burma', FD, 13 juli 1996.
8. 'Birma bans import of two brands of beer', *The Nation*, 8 juli 1996.
9. 'Protest tegen aanwezigheid Heineken in Birma', FD, 16 maart 1996.
10. 'Birmese militairen laten Aung San Suu Kyi vrij', VK, 7 mei 2002.
11. www.heineken.com, geraadpleegd op 29 oktober 2002.

11 Do it Just

1. CorpWatch heette in 1997 nog Transnational Resource & Action Centre (TRAC).
2. www.corpwatch.org/issues/sweatshops, geraadpleegd op 21 september 2001.
3. www.caa.org.au/campaigns/nike/sweat2.html#twob, geraadpleegd op 22 juli 2002.
4. www.caa.org.au/campaign/nike/reports/machines/response.html, geraadpleegd op 12 juni 2002.
5. www.theglobalalliance.org/section.cfm/3/22, geraadpleegd op 22 juli 2002.
6. www.behindthelabel.org/oped.php?story_id=22, geraadpleegd op 12 juni 2002.
7. 'Nike: misstanden ateliers Indonesië', *de Volkskrant*, 23 februari 2001.
8. 'Indonesian Nike workers allege sexual harassment', FT, 22 februari 2001.
9. Heijden, T. van der (2001), 'Case: Nike - geblesseerde godin', *Management Team*, 4 oktober 2001.
10. Persbericht Nike van 27 juni 2002, het fiscale jaar eindigt voor Nike op 31 mei.
11. Persbericht Nike van 28 juni 2001.
12. Persbericht Nike van 28 juni 2001.
13. Persbericht Nike van 20 september 2001.
14. Persbericht Nike van 20 december 2001.
15. FD, 28 februari 2001.
16. Te downloaden op www.nikebiz.com/reporting/index.shtml
17. Murphy en Mathews (2001), 'Nike and global labour practices', case study prepared for the New Academy of Business, Business Innovation Network for Social Responsible Business. New Academy of Business, Bristol, UK.
18. www.caa.org.au/campaigns/nike/reports/machines/presskit/index.html, geraadpleegd op 8 maart 2002.
19. In maart 1999 kondigde Nike het medeoprichterschap van *The Global Alliance for Workers and Communities* aan in een poging jonge, volwassen arbeiders die bij de wereldwijde fabricage zijn betrokken een manier te verschaffen om hun leven, werkplek en gemeenschappen te verbeteren.
20. www.nikebiz.com, geraadpleegd op 13 oktober 2001.
21. www.nikewatch.org, geraadpleegd op 15 oktober 2001.

12 De zee als vuilnisemmer?

1. 'Greenpeace bezet olieplatform', FD, 2 mei 1995.
2. www.greenpeace.org, geraadpleegd op 15 december 2001.
3. Scholtens, B. (1995), 'Dumpen olietank kan voorbeeld voor anderen zijn', VK, 3 juni 1995.
4. 'Blokkade Shell hoofdkantoor door Greenpeace', FD, 24 mei 1995.

366 REPUTATIES OP HET SPEL

5. 'Strijd om dumping duurt 4 maanden', *Het Parool*, 21 juni 1995.
6. 'Kohl attacks Shell over rig dumping', *Financial Times*, 16 juni 1995.
7. 'Ook in Nederland boycot Shell-pomp vanwege dumping', *Het Parool*, 14 juni 1995.
8. 'Swamped by sea of public anger', *Financial Times*, 22 juni 1995. Bovendien is deze raming bevestigd tijdens een interview met dhr. T. van Kooten, Issuesmanager van Shell Nederland.
9. 'Londen dreigt Shell met vergelding', FD, 22 juni 1995.
10. 'Shell zwicht: Brent Spar niet in zee gedumpt', FD, 21 juni 1995.
11. Crooijmans, H. (2000), 'De taboes van Shell', *Elsevier*, 28 oktober 2000, pp. 138-139.
12. 'Shell in het nauw door groeiend verzet tegen stort platform', *Trouw*, 15 juni 1995.
13. 'Shell volhardt in dumping ondanks groeiend protest', FD, 20 juni 1995.
14. Hofland, H.J.A. (1995), 'Het Alkmaar van Greenpeace', *NRC-Handelsblad*, 21 juni 1995.
15. Joekes, T. (1995), 'Een zwarte dag', *Trouw*, 27 juni 1995.
16. Luijk, H. van (2000), 'De slag om de Brent Spar', FD, 22 februari 2000.
17. 'Shell krijgt excuus van Greenpeace', FD, 6 september 1995.
18. 'Onderzoek bevestigt gelijk Shell met de inhoud van Brent Spar', FD, 19 oktober 1995.
19. 'Shell en de actiegroep', VK, 4 januari 1996.
20. 'Shell pleit voor code', *NRC-Handelsblad*, 5 januari 1996.
21. <http://europa.eu.int/scadplus/leg/nl/lvb/l28053.htm>, geraadpleegd op 3 oktober 2001.
22. 'Shell ziet winst in goede naam', *De Volkskrant*, 14 september 2002.
23. 'Shell on the rocks', *The Economist*, Vol. 335, Nr. 7920, pp. 57-58.
24. Interessante historische parallel? Tien jaar eerder, in juli 1985, heeft Greenpeace haar eigen vlaggenschip de 'Rainbow Warrior' naar een ondiep stuk haven gesleept nadat het door de Franse geheime dienst tot zinken was gebracht. Het wrak is blijven liggen omdat het het bodemleven zou stimuleren. Het is zelfs mogelijk duiktrips naar het wrak te maken.
25. www.sustainability-index.com/djsi_world/djsi_world.html, geraadpleegd op 3 november 2001.

13 Stille diplomatie

1. www.the-body-shop.com/global/values/rights/hr_history.asp, geraadpleegd op 13 maart 2002.
2. www.oneworld.org/mosop/, geraadpleegd op 14 maart 2002.
3. Rombouts, R. (1995), 'Boycot-actie overwogen wegens rol Shell in Nigeria', *Het Parool*, 17 januari 1995.
4. Mat, J. (1993), 'Als Shell opruimt kunnen wij verder leven', *NRC-Handelsblad*, 13 november 1993.
5. www.the-body-shop.com/global/values/rights/hr_history.asp, geraadpleegd op 14 maart 2002.
6. 'Shell: 'Business as usual' na doodvonnissen Nigeria', FD, 2 november 1995.
7. 'Oliemarkt rustig na Shell-nieuws Nigeria', FD, 29 april 1997.
8. www.hrw.org/reports/1999/nigeria/Nigew991-08.htm, geraadpleegd op 14 maart 2002.
9. 'Doodstraf voor vijf leiders van de Ogoni's in Nigeria', *NRC-Handelsblad*, 31 oktober 1995.
10. 'President in diep water', VK, 4 november 1995.
11. 'Shell: 'Business as usual' na doodvonnissen Nigeria', FD, 2 november 1995.
12. 'Internationale boycot van Shell', FD, 9 november 1995.
13. 'Shell: geen actie tegen Nigeria', *NRC-Handelsblad*, 2 november 1995.
14. 'Shell gevraagd actie te ondernemen tegen doodvonnissen Nigeria', VK, 3 november 1995.

NOTEN BIJ P. 206 – P. 236 367

15. 'Shell vraagt Nigeria clementie na bekrachtiging doodvonnissen', VK, 9 november 1995.
16. 'Gemenebest schorst Nigeria voor twee jaar', *NRC-Handelsblad*, 13 november 1995.
17. www.the-body-shop.com/global/values/rights/hr_history.asp, geraadpleegd op 13 maart 2002.
18. 'Toronto wil geen benzine van Shell', *Trouw*, 8 december 1995.
19. 'LNG-project Shell in Nigeria 'erg gezond'', FD, 14 november 1995.
20. 'Britse club van geografen wil Shell niet meer als geldschieter', VK, 8 januari 1996.
21. 'Shell ziet winst in goede naam', *De Volkskrant*, 14 september 2002.
22. www.shellnigeria.com, geraadpleegd op 12 maart 2002.
23. 'US Supreme Court Clears Way for Relatives to Sue Shell over Saro-Wiwa's Death', *The Independent*, 27 maart 2001.
24. 'Shell voor rechter in VS wegens moord in Nigeria', FD, 28 maart 2001.
25. 'Shell-Pipeline explodiert', *Die Tageszeitung*, 11 januari 2001.
26. De website www.essentialaction.org/shell/report/ biedt een overzicht van de stand van zaken wat betreft Shell in Nigeria bezien vanuit de ogen van de *civil society*. Er is bovendien een uitgebreid rapport op te vragen, Okanta, I. en O. Douglas (2001), *Where Vultures Feast: Shell, Human Rights, and Oil in the Niger Delta*, Sierra Club Books, San Fransisco.
27. www.sustainability-index.com/djsi_world/djsi_world.html, geraadpleegd op 3 november 2001.

14 Stikken voor bijna niks?

1. www.verite.org, geraadpleegd op 12 februari 2002.
2. www.indianet.nl, geraadpleegd op 12 februari 2002.
3. www.indianet.nl/in-voet.html, geraadpleegd op 12 februari 2002.
4. <http://www.globalmarch.org/world-cup-campaign/break.php3>
5. www.cleanclothes.org, geraadpleegd op 5 januari 2002.
6. Bericht van LRW, www.duurzaam-ondernemen.nl, 23 november 2001.
7. www.Adidas-salomon.com/en/overview, geraadpleegd op 17 juli 2002.
8. www.Adidas-salomon.com/en/overview, geraadpleegd op 19 juli 2002.
9. www.sustainability-index.com, geraadpleegd op 4 oktober 2001.
10. www.fste4good.com, geraadpleegd op 5 oktober 2001.

15 No X-soja

1. 'Kapitein van Sirius gearresteerd', VK, 15 november 1996.
2. www.cargill.com/today/compr.htm en www.greenpeace.org, beide geraadpleegd op 24 februari 2002.
3. 'Gemanipuleerde soja wordt al tien dagen aangevoerd', VK, 12 november 1996.
4. 'Greenpeace houdt schip met gemanipuleerde sojabonen tegen', VK, 8 november 1996.
5. 'Greenpeace mag geen actie voeren', VK, 16 november 1996.
6. 'Greenpeace bevecht actieverbod', *Trouw*, 18 november 1996.
7. 'Actieschip Greenpeace net op tijd om soja-schip te blokkeren', *Trouw*, 25 november 1996.
8. 'Soja-schip voor kust voor anker', *Het Parool*, 4 december 2000.
9. 'Greenpeace belet schip met sojabonen doorgang', *Trouw*, 4 december 2000.
10. Bussink, M. (1999), 'De strategie in Nederland: "Geen slapende honden wakker maken"', *Milieudefensie*, No. 3.
11. 'Eet gerust biotech-soja', *Trouw*, 8 november 1996.
12. Zie voor de volledige regelgeving hieromtrent www.vrom.nl/ggo, geraadpleegd op 28 maart 2002.

368 REPUTATIES OP HET SPEL

13. www.minvrom.nl/milieu/ggo
14. Salm, H. (1997), 'Etiket soja onbetrouwbaar', *Trouw*, 29 januari 1997.
15. Commissie Biotechnologie en Voedsel (2001), 'Praat mee over de toekomst van ons voedsel: eten en generen', informatiebrochure commissie Biotechnologie en Voedsel.
16. Mark, P. van der (2001), 'Schakels in ons voedsel', *Greenpeace Magazine*, No. 2, 2001, pp. 20-23.
17. Zie voor een uitgebreide standpuntinname van Unilever inzake GMO en Biotechnologie de website van Unilever: www.unilever.com
18. www.cargill.com, geraadpleegd 18 juli 2002
19. *Financial Times*, 23 augustus 2002.
20. www.cargill.com, geraadpleegd op 13 maart 2002.

16 Verontruste adoptieouders

1. www.werkgroepgendt.nl, geraadpleegd op 12 december 2001.
2. www.verontrustefosterparents.nl/vvfp-2.htm, geraadpleegd op 13 december 2001.
3. De heer Van Schaijk van Werkgroep Gendt, zelf geen Foster Parent, bezoekt overigens ook projecten buiten Colombia waar hij zich volgens FPP lovend over uitspreekt.
4. Been, N. en B. Huisjes (2000), 'Foster Parents gedaagd', *Algemeen Dagblad*, 28 september 2000.
5. 'Margreet de Boer leidt onderzoek naar projecten Foster Parents', *De Telegraaf*, 1 december 2000.
6. Brief van minister voor Ontwikkelingssamenwerking Herfkens aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, 19 september 2001.
7. www.buza.nl, geraadpleegd op 3 maart 2002.
8. Brief van minister voor Ontwikkelingssamenwerking Herfkens aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, 19 september 2001.
9. 'Faillissement Foster Parents Plan aangevraagd', *nu.nl nieuws*, 28 september 2000.
10. www.plan-international.org/nederland/news/facts/extra1.html, geraadpleegd op 3 maart 2002.
11. 'Nederlander twijfelt', *de Volkskrant*, 16 januari 2001.
12. 'Foster kiest andere naam en beëindigt adoptieplicht', VK, 5 november 2001.
13. Besse, A. en P. de Knecht (2001), 'Foster Parents gaat op de schop', *Algemeen Dagblad*, 3 november 2001.
14. www.plannederland.nl/about/149702, geraadpleegd op 11 november 2002.
15. 'Directeur van Foster Parents weg na protest van donateurs', VK, 4 mei 2002.
16. 'Foster Parents: tienduizend donateurs weg', *de Volkskrant*, 11 december 2000.
17. 'Foster kiest andere naam en beëindigt adoptieplicht', VK, 5 november 2001.
18. 'Foster Parents Plan raakt 2100 donateurs kwijt', VK, 7 september 2001.
19. Onderzoek gedaan in 2000 in opdracht van studentenorganisatie AIESEC onder 1100 universitaire studenten. In de top vier komen ook het Rode Kruis en Amnesty International voor.
20. 'Studenten: sfeer belangrijker dan salarisstroom', *De Telegraaf*, 24 juni 2000.
21. *de Volkskrant*, 4 mei 2002.
22. De organisatie stelt daarbij overigens dat de achtergronden van sommige van de meest uitgesproken criticasters vaak zeer persoonlijk van aard waren, hetgeen een adequate dialoog met hen sterk bemoeilijkt. Bij kritiek op de uitvoering binnen de doelstellingen heeft Plan zich – zoals zij het zelf stellen – in principe 'open, meewerkend en lerend opgesteld.'
23. Beijer, M. (2001), 'Geldverslindend arrogant', *Communicatie*, december 2001, p. 21.
24. Ibidem

17 Bagger in Birma

1. 'IHC Caland sleept order olieopslag Burma binnen', FD, 14 juli 1998.
2. 'IHC overweegt invoeren code', FD, 21 juli 1998.
3. 'Acties tegen IHC onontkoombaar', FD, 8 augustus 1998.
4. 'Gedane zaken nemen geen keer bij IHC', FD, 25 augustus 1998.
5. www.fnv.nl, geraadpleegd op 19 juli, 2001.
6. 'ABP geeft IHC nog een jaar de tijd voor gedragscode', FD, 5 juni 1999.
7. 'IHC Caland in opspraak door nieuwe Burma-order', FD, 1 december 1999.
8. 'ABN Amro stapt uit IHC Caland', FD, 20 mei 2000.
9. 'Aad de Ruyter laat IHC slechts een gedragscode na', FD, 27 mei 2000.
10. 'ABP stapt uit IHC Caland', VK, 27 maart 2001.
11. 'Oproep om IHC Caland te boycotten', VK, 27 maart 2002.
12. 'IHC Caland verbreekt contacten met Birma', VK, 9 april 2002.
13. Ibidem
14. 'Premier Oil verlaat dictatuur Birma', *NRC-Handelsblad*, 18 september 2002.
15. 'Acties tegen IHC onontkoombaar', FD, 8 augustus 1998.
16. www.ihccaland.nl/html/Company procent2oprofile/companyprofile.html, geraadpleegd op 18 maart 2002.
17. 'Oproep boycot 'foute' reisorganisaties', VK, 10 april 2002.
18. 'IHC blijft in Birma', *Algemeen Dagblad*, 5 juni 1999.

18 IKEA family, soms wel erg jong?

1. 'IKEA pakt wantoestanden bij toeleveranciers aan', FD, 26 mei 1998.
2. www.sp.nl, geraadpleegd op 17 juni 2001.
3. www.ikea.nl/about_ikea/facts&figures/past_year.asp, geraadpleegd 13 september 2001.
4. www.ikea.nl/about_ikea/facts&figures/years_highlights.asp, geraadpleegd op 13 september 2002.
5. www.ikea.nl/about_ikea/Copy_of_social/responsibilities.asp, geraadpleegd op 12 november 2002.
6. www.indianet.nl/fifrugm.html, geraadpleegd op 15 juni 2001.

19 Conflictdiamanten

1. 'Diamanten onder vuur', FD, 1 juli 2000.
2. www.niza.nl/fataltransactions/index.html, geraadpleegd op 23 januari 2002.
3. www.niza.nl/nl/press/pbo10517.htm, geraadpleegd op 23 januari 2002.
4. 'Cutting Center Banking Debt and Stocks', schattingen gemaakt door Peter Gross van ABN Amro, Tacy Ltd Diamond Industry Consultants April 11, 2000. Zie: www.diamondconsult.com/TACY-articles/apr11008.htm, geraadpleegd op 21 januari 2002.
5. Lindijer, K. (2000), 'Aan Afrikaanse diamanten kleeft bloed', *NRC-Handelsblad*, 20 januari 2000.
6. Hoge Raad voor Diamant, *Antwerp facets*, maart 2001, p. 29-30.
7. 'Diamanten onder vuur', FD, 1 juli 2000.
8. 'Aan Afrikaanse diamanten kleeft bloed', *NRC-Handelsblad*, 20 januari 2000.
9. 'De Beers boycot diamanten uit conflictgebieden', FD, 2 juni 2000.
10. www.kimberleyprocess.com, geraadpleegd op 2 november 2002.
11. www.abnamro.com/Pressroom/releases/en/html/2001-05-23-en.asp, geraadpleegd op 28 januari 2002.
12. www.abnamro.com/annualreport/2001/index2.html@folder=6.htm, geraadpleegd op 11 juli 2002.
13. 'Banken weren diamanten uit conflictgebieden', FD, 14 juli 2000.
14. 'Banken weren diamanten uit conflictgebieden', FD, 14 juli 2000.

370 REPUTATIES OP HET SPEL

15. Berkhout, K. en M. van Nieuwstadt (2001), 'Bedrijven schuwen codes nog: ethiek als gids', *NRC-Handelsblad*, 16 juni 2001.
16. www.abnamro.com/annualreport/2001/index2.html@folder=48.htm, geraadpleegd op 12 juli 2002.
17. Farah, D. (2001), 'Al Qaeda Cash Tied to Diamand Trade', *Washington Post*, 2 november 2001. Zie ook <http://westafricawitness.tripod.com/alqaeda.htm>
18. *de Volkskrant*, 6 november 2002.
19. Persbericht ABN Amro van 23 mei 2001, te vinden op www.abnamro.com/Pressroom/releases/en/html/2001-05-23-en.asp
20. Ramaer, J. (2001), 'ABN Amro ontdekt schone lening', VK, 6 november 2001, uitspraak dhr. Mulder afdeling *risk management*.
21. 'Praktijken mijnbedrijf schokken Kalff', FD, 7 mei 1999.

20 Prikkelende bh's uit Birma

1. 'Burma Bra Bar', FD, 29 mei 2001.
2. 'Bras burnt in protest', FD, 20 januari 2001.
3. 'Novib boeit jongeren met kartonnen model', *de Volkskrant*, 14 juli 2001.
4. www.aftenposten.no/english/sports/article.jhtml?articleID=248880, geraadpleegd op 31 januari 2002.
5. 'Triumph uit Birma', *Algemeen Dagblad*, 10 januari 2002.
6. www.triumph-international.com/, geraadpleegd op 16 augustus 2002.
7. 'Birmese belofte dreigt buitenwereld weer te misleiden', FD, 10 mei 2001.
8. 'Oproep boycot 'foute' reisorganisaties', VK, 10 april 2002.

21 Dioxinezalmen

1. Bom, J. (2002), 'De Schotse vuurproef', *People, Planet, Profit*, Vol. 1, najaar 2002, p. 47.
2. Kruijt, T. (1999), 'Wij zijn rampen gewend', *Algemeen Dagblad*, 3 juni 1999.
3. http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/sci/tech/newsid_1098000/1098564.stm, geraadpleegd op 2 april 2002.
4. 'Nutreco ontkent aantijgingen van besmette zalm', FD, 4 januari 2001.
5. 'Openheid is enige antwoord op voedselschandaal', FD, 8 januari 2001.
6. 'Dioxinezaak treft Nutreco midscheeps', FD, 3 juni 1999.
7. www.nu.nl/dossier/dioxine, geraadpleegd 1 oktober 2001.
8. 'België verbeidt transport en slacht vee', VK, 4 juni 1999.
9. 'Nederlandse overheid geeft bedrijven en vlees na dioxineonderzoek vrij', FD, 8 juni 1999.
10. Kruijt, T. (1999), 'Wij zijn rampen gewend', *Algemeen Dagblad*, 3 juni 1999.
11. www.bbc.co.uk/info/pcuo1d/fairness.shtml
12. Bom, J. (2002), 'De Schotse vuurproef', *People, Planet, Profit*, Vol. 1, najaar 2002, p. 47.
13. www.agriholland.nl, geraadpleegd op 10 oktober 2001.
14. 'Risicospreiding tegen voedselcrisis', FD, 14 maart 2001.
15. 'Nutreco lijdt flink onder dioxinekwestie', VK, 4 augustus 1999.
16. 'Dioxine en zieke Schotse zalm tasten winst Nutreco niet aan', VK, 8 maart 2000.
17. 'Dioxinecrisis kost Nutreco 22 miljoen gulden', *Algemeen Dagblad*, 8 maart 2000.
18. www.nutreco.nl, geraadpleegd op 15 maart 2002.
19. www.intrafish.com, geraadpleegd op 18 maart 2002.
20. 'Openheid is enige antwoord op voedselschandaal', FD, 8 januari 2001.
21. 'Kalme degelijke bestuurder verrast met Nutreco nieuws', FD, 20 november 2001.
22. www.nutreco.nl, geraadpleegd op 12 maart 2002.
23. Schreuder, A. (2002), 'Milieudefensie klaagt over zalm in troebel water', *NRC-Handelsblad*, 20 augustus 2002.

22 Kwik met twee maten meten?

1. www.unilever.com/environmentsociety/newspublications/news/thermometer.asp, geraadpleegd op 13 juli 2002.
2. www.unilever.com/environmentsociety/newspublications/news/thermometer.asp, geraadpleegd op 13 juli 2002.
3. Persbericht Hindustan Lever Ltd., 'HLL orders comprehensive audit & review at thermometer plant, suspends operation for the time being', 8 maart 2001.
4. www.tn.gov.in/citizen/tnpcb.htm, geraadpleegd op 15 juli 2002.
5. www.CorpWatch.org/issues-PID.jsp?articleid=624#4, geraadpleegd op 17 oktober 2001.
6. Deze lijfspreuk is rechtstreeks afgeleid van de duurzaamheidsdefinitie van Brundtland (1987).
7. www.CorpWatch.org/campaigns/PCD.jsp?articleid=625, geraadpleegd op 18 oktober 2001.
8. www.greenpeace.nl/ams/toxicskwikupdate5.shtml, geraadpleegd op 18 oktober 2001.
9. www.greenpeace.org/~toxics, geraadpleegd op 1 september 2001.
10. Nieuwstadt, M. van (2001), 'Vissticks met duurzaamheid', *NRC-Handelsblad*, 27 oktober 2001.
11. www.unilever.com/environmentsociety/newspublications/news/thermometer.asp, geraadpleegd op 13 juli 2002.
12. www.unilever.com/environmentsociety/newspublications/news/thermometer.asp, geraadpleegd op 13 juli 2002.
13. www.indiainfoonline.com/comp/hile/lr00.html, geraadpleegd op 23 juli 2002.
14. 'Unilever sluit Indiase fabriek thermometers', *NRC-Handelsblad*, 20 juni 2001.
15. www.unilever.com/environmentsociety/newspublications/news/thermometer.asp, geraadpleegd op 13 juli 2002.
16. www.CorpWatch.org/issues-PID.jsp?articleid=624#4, geraadpleegd op 18 oktober 2001.
17. www.CorpWatch.org of www.CorpWatchindia.org
18. www.CorpWatchindia.org/action/PAA.jsp?articleid=44, geraadpleegd op 21 juli 2002, zie ook www.pucl.org
19. Zie voor details: www.unilever.com/environmentsociety/newspublications/news/thermometer.asp, geraadpleegd op 13 juli 2002.
20. www.unilever.com/company/ourprinciples/default.asp?ComponentID=371&SourcePageID=271#1, geraadpleegd op 22 juli 2002.
21. www.unilever.com/environmentsociety/managingtheenvironment/stakeholderengagement/ geraadpleegd op 21 juli 2002.
22. Nieuwstadt, M. van (2001), 'Meten is weten gaat niet op voor duurzaamheid', *NRC-Handelsblad*, 8 juni 2001.

23 Where's the beef? It's in your fries!

1. Dailey, P.B. (2001), 'On fry detail', *Restaurants & Institutions Chicago*, 15 juni 2001.
2. Sundaram, V. (2001), 'Where's the beef? It's in Your French Fries', *India West*, 6 april 2001. Ook te vinden op www.hbharti.com/hti_mcd/fourth.htm
3. www.mcspotlight.org/media/press/mcdis/indiawesto90401.html, geraadpleegd op 14 maart 2002.
4. http://news.bbc.co.uk/hi/english/world/south_asia/newsid_1312000/1312774.stm, geraadpleegd op 14 maart 2002.
5. www.hbharti.com, geraadpleegd 11 februari 2002.
6. www.veggielawyers.org, zie ook de door VLAN opgezette website www.veggiefries.org

372 REPUTATIES OP HET SPEL

7. www.planetveggie.com/mcdonalds.html, geraadpleegd 21 september 2001.
 8. 'Hindus, vegetarians sue McDonald's over frying process', *Seattle Post*, 2 mei 2001.
 9. 'Attorney hopes for \$1B in McDonald's french fry suit', *USA Today*, 25 mei 2001.
 10. Uitspraak van H.B. Bharti op www.rediff.com, geraadpleegd op 13 maart 2002.
 11. 'McDonalds confirms its French Fries are made with Beef Extract', *Boston Globe*, 4 mei 2001.
 12. 'Fast-Food lawsuit extracts a fry fact', *Seattle Times*, 3 mei 2001.
 13. Rajghatta, C. (2001), 'US Hindus take on McDonalds over French Fries', *The Times of India*, 3 mei 2001.
 14. www.abcnews.com, geraadpleegd op 15 maart 2002.
 15. www.mcdonalds.com/countries/usa/food/foodfacts/index.html, geraadpleegd op 13 maart 2002.
 16. www.shivsena.org, geraadpleegd 11 februari 2002.
 17. www.bjp.org, geraadpleegd 11 februari 2002.
 18. 'For Hindus and vegetarians, Surprise in McDonalds Fries', *The New York Times*, 20 mei 2001.
 19. www.cnn.com/europe/business, geraadpleegd op 13 maart 2002.
 20. Dailey, P.B. (2001), 'On fry detail', *Restaurants & Institutions Chicago*, 15 juni 2001.
 21. Reuters (2001), 'Mac-frietjes smaken naar rundvlees', *Algemeen Dagblad*, 25 mei 2001.
 22. Sachdev, A (2001), 'McDonald's apologizes for fries 'confusion'', *Chicago Tribune*, 25 mei 2001.
 23. McLennan, L (2001), 'News Extra: the making of the modern chip', *The Times*, 24 mei 2001.
 24. www.mcdonalds.com/countries/usa/food/foodfacts/index.html, geraadpleegd op 11 januari 2002.
 25. Sachdev, A (2001), 'McDonald's apologizes for fries 'confusion'', *Chicago Tribune*, 25 mei 2001.
 26. www.mcdonalds.com/countries/usa/food/ingredient_list/sandwiches/index.html, geraadpleegd op 11 januari 2002.
 27. www.hbharti.com/, geraadpleegd op 15 juli 2002.
 28. www.fortune.com/lists/mostadmired/snap_848.html, geraadpleegd op 18 juli 2002.
 29. Disclosure en Worldscope database.
 30. Sachdev, A (2001), 'McDonald's apologizes for fries 'confusion'', *Chicago Tribune*, 25 mei 2001.
 31. McLennan, L (2001), 'News Extra: the making of the modern chip', *The Times*, 24 mei 2001.
 32. www.mcdonalds.com/countries/usa/pressrelease/2002/06012002/06012002.html, geraadpleegd op 13 juli 2002.
 33. Het verslag is te downloaden op www.mcdonalds.com/corporate/social, geraadpleegd op 26 april 2002.
 34. www.communicatie-online.nl/Nieuws/Nieuws2002-17.html#Item18140, geraadpleegd op 26 april 2002.
 35. www.veggielawyers.org, geraadpleegd op 13 november 2002.
 36. www.markenfirmen.com, geraadpleegd op 13 juli 2002.
- 25 **Op weg naar een *strategische* stakeholderdialog**
1. De namen van de ondernemingen waar de cases betrekking op hebben, zijn weggelaten omdat de dialoog in sommige gevallen nog gevoerd wordt en informatie daarom alleen beperkt gepubliceerd kan worden.
 2. Zowel KPN Telecom, Deutsche Telekom en British Telecom zijn door de UMTS-veilingen anno 1999-2000 in financiële problemen geraakt.

Bibliografie

- ABN Amro (2001), Financieel jaarverslag 2001.
- Abowd, J. en D. Kaplan (1999), 'Executive Compensation: Six Questions that Need Answering', *Journal of Economic Perspectives*, Fall 1999.
- Ackerman, R.W. en R.A. Bauer (1976), *Corporate Social Responsiveness, the modern dilemma*, Reston Publishing, Virginia.
- Adair, A. (1999), 'A code of conduct for NGO's: a necessary reform', oktober, zie www.iea.org.uk/
- Adidas-Salomon (2000), Financieel jaarverslag 2000.
- Alsop, R. (2001), 'Harris Interactive survey indicates fragility of corporate reputations', *The Wall Street Journal*, 7 februari 2001.
- Amnesty International en Pax Christi (1999), *Multinationale ondernemingen en Mensenrechten*, augustus 1999.
- Anderson, P.H. en H.B. Sorensen (1999), 'Reputational information: Its role in inter-firm collaboration', *Corporate Reputation Review*, Vol. 2, Nr. 3, pp. 215-230.
- Ansoff, H.I. (1975), 'Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals', *California Management Review*, Vol. 18, Nr. 2, pp. 21-23.
- Ansoff, H.I. (1980), 'Strategic issue management', *Strategic Management Journal*, Vol. 1, pp. 131-148.
- Baak (2001), 'Yuppen behoorlijk ethisch', *Baak!*, december, p. 5.
- Backer, L. (2001), 'The Mediated Transparent Society', *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, Nr. 3, pp. 235-251.
- Barber, Benjamin R. (1995), *McWorld versus Jihad. How Globalism and Tribalism Are Reshaping the World*, Times Books, New York.
- Barich, H. en P. Kotler (1991), 'A Framework for Marketing Image Management', *Sloan Management Review*, Vol. 32, pp. 94-104.
- Barney, J.B. (1986), 'Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy', *Management Science*, Vol. 32, Nr. 10, pp. 99-120.
- Barney, J. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Baucus, M.S. (1995), 'Halo-adjusted residuals: Prolonging the life of a terminally ill measure of corporate social performance', *Business and Society*, Vol. 34, pp. 227-235.
- Beatty, R.P. en J.R. Ritter (1986), 'Investment Banking, Reputation and the Underpricing of Initial Public Offerings', *Journal of Financial Economics*, Vol. 15, Nr. 1, pp. 213-32.
- Bijl, J. en R. Ouwerkerk (2002), *Het komt te voet en gaat te paard; gesprekken over reputatie*, De Baak, managementcentrum vno-ncw.
- Björk, S. (1998), *IKEA, de succes story van een eigenzinnig bedrijf*, Elmar, Rijswijk.
- Bos, D.I. (1995), *Marktwerking en regulering*, OCFEB, Ministerie van Economische zaken.

374 REPUTATIES OP HET SPEL

- Bosch, F. van den en C. van Riel (1998), 'Bridging and buffering as environmental strategies of firms', *Business Strategy and Environment*, Vol. 7, pp. 24-31.
- Bostdorff, D. en S. Vibbert (1994), 'Values advocacy: Enhancing organizational images, deflecting public criticism, and grounding future arguments', *Public Relations Review*, Vol. 20, pp. 141-158.
- Bovenberg, A.L. en Th.C.M.J. van de Klundert (1999), 'Christelijke traditie en neoklassieke economie in gesprek', *ESB*, 19 november, pp. 848-852.
- Bromley, D.B. (1993), *Reputation, Image and Impression Management*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Brown, J.K. (1979), *This business of Issues: Coping with the Company's Environments*, Conference Board, New York.
- Brown, B. en S. Perry (1994), 'Removing the financial performance halo from Fortune's "Most Admired" companies', *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 1347-1359.
- Brown, David Joanne (1996) 'The Triumph of the Market and some implications for Management Faculties', Boston University (www.pamij.com/brown1.html, geraadpleegd op 3/6/2002).
- Brown, T.J. en P. A. Dacin (1997), 'The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses', *Journal of Marketing*, Vol. 61, Nr. 1, pp. 68-84.
- Bruggeman, J. en A. Camijn (1999), *Ondernemers verbonden, 100 jaar centrale ondernemingsorganisaties in Nederland*, Wormer.
- Brundtland, G.H. (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.
- Business in the Community (1997), 'Cause Related Marketing Corporate Survey Report and Cause Related Marketing Consumer Research', 31 juli, (www.BITC.uk.org).
- Business in the Environment (2001), 'Investing in the Future', onderzoeksrapport, 24 mei 2001.
- C&A gedragscode (1998), 'C&A-Gedragscode voor de Levering van Goederen'.
- Carter, S.M. en J.M. Dukerich (1998), 'Responses to changes in Corporate Reputation', *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, Nr. 3, pp. 250-270.
- Carter, S.M. en D.L. Deephouse (1999), 'Tough talk and soothing speech: Managing Reputation for Being Tough and for Being Good', *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, Nr. 2, pp. 308-32.
- Casado, F. Caneque (2000), 'Social Standards: Measuring and Reporting Corporate Social Performance', *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, Nr. 2, pp. 145-163.
- Caves, R.E. (1980), 'Industrial organization, corporate strategy and structure', *Journal of Economic Literature*, Vol. 18, pp. 64-92.
- Caves, R.E. en M.E. Porter (1977), 'From entry barrier to mobility barriers', *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, pp. 421-434.
- Chase, W.H. (1982), 'Issues Management conference-a special report', *Corporate Public Issues and their Management*, Nr. 7, dec. 1982.
- CIB (1994), 'Corporate Image Barometer: Image van bedrijven en instellingen', onder andere uitgegeven door *De Telegraaf*.
- Clarkson, M.B.E. (1995), 'A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance', *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nr. 1, pp. 92-117.
- Coase, R.H. (1988), *The Firm, the Market and the Law*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Cone Inc. (1999), 'Americans Do Good by Shopping with a Cause in Mind', (www.coneinc.com).
- Conti, T. (1993), *Building Total Quality*, Chapman & Hall, London.
- Cools, K. en M. van Praag, (2001), 'Meerdere doelstellingen is geen doelstelling', *ESB*, 24-8, pp.644-647.

- CPB (1997), *Challenging Neighbours: Rethinking German and Dutch economic institutions*, Berlin/Heidelberg/New York.
- Cramer, J. (2001), *Duurzaam in zaken*, Van Gorcum, Assen.
- Creyer, E.H. en W.T. Ross (1997), 'The Influence of Firm Behavior on Purchase Intention: Do Consumers Really Care About Business Ethics?', *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 14, Nr. 6, pp. 421-32.
- Crijns, G. (2000), 'SA8000', *Wordt Vervolgd*, Nr. 9, september, p. 9.
- Davids, M. (1990), 'The Champion of Corporate Social Responsibility', *Business and Society Review*, Vol. 74, pp. 40-43.
- Daviss, B., 'Profits from principles, five forces redefining business', in: *The Futurist*, maart 1999, p. 31.
- Deephouse, D.L. (2000), 'Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories', *Journal of Management*, Vol. 26, Nr. 6, pp. 1091-1112.
- DHV (2002), 'Alles van waarde wordt uit conflict geboren', onderzoek in samenwerking met Erasmus Universiteit Rotterdam, juni 2002.
- Dicken, P. (1998), *Global Shift: Transforming the World Economy*, derde ed., Paul Chapman Publishing, London.
- DiFonzo, N. en P. Dordia (1998), 'Het effect van geruchten en voorspellingen op handelsgedrag', *Tijdschrift voor Strategische Bedrijfscommunicatie*, Vol. 4, Nr. 1, pp. 66-90.
- Donaldson, T. (1996), 'Ethiek over de grens: dilemma's rond internationaal ondernemen', *Holland Management Review*, Nr. 50, pp. 39-47. Vertaling van: 'Values in tension: Ethics away from home', *Harvard Business Review*, september/oktober 1996.
- Donaldson, T. en T. Dunfee (1999), *Ties that Bind: A Social Contract Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press.
- Dowling, G.R. (2001), *Creating Corporate Reputation*, Oxford University Press, New York.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. en C.V. Harquail (1994), 'Organizational Images and Member Identification', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, pp. 239-63.
- Edelman, M. (1964), *The Symbolic Uses of Politics*, University of Illinois Press, Urbana, Illinois.
- Egmond, F. van (1996), *Brent Spar-Communication analysis*, doctoraalscriptie vakgroep Psychologie en Communicatie, Universiteit van Amsterdam
- Eijk, J. van, en B. Plantenga (1998), *Keeping the work floor clean*, Schone Kleren Kampagne, Amsterdam.
- EIM (2001), *Family Business in the Dutch SME sector*, onderzoek van onderzoeksbureau EIM door H.E. Hulshoff en H.W. Stigter, 6 maart 2001.
- Elkington, J. (1999), *Cannibals with Forks, the Triple Bottom Line of the 21st century business*, Capstone Publishing, Oxford.
- Elkington, J., Kuszewski, J. en P. Zollinger (2001), 'Elephants in the Boardroom', *Tomorrow, Global Sustainable Business*, Vol. 11, Nr.3, juni 2001, p.78.
- Ellen, P.S., L.A. Mohr, en D.J. Webb (2000), 'Charitable Programs and the Retailer: Do they Mix?', *Journal of Retailing*, Vol. 76, Nr. 3, pp. 393-406.
- Etzioni, A. (1988), *The Moral Dimension, towards a new economics*, The Free Press, New York.
- EU (2001), *EU Groenboek*, uitgave van de Europese Commissie aangaande Corporate Social Responsibility Green Paper consultation, 18 juli 2001.
- Ewing, R.P. (1980), 'Evaluating Issues Management', *Public Relations Journal*, 36, juni, pp. 14-16.
- Eyestone, R. (1978), *From social issues to public policy*, Wiley & Sons, New York.
- Fennema, E. (2001), 'Shell haalt de grachtpoort weg', *Ode aan het werk*, juli-augustus, pp. 18-25.

376 REPUTATIES OP HET SPEL

- Fisher, R., Ury, W. en B. Patton (2000), *Excellent Onderhandelen: een praktische gids voor het best mogelijke resultaat in iedere onderhandeling*, 22ste druk, Business Contact, Amsterdam.
- Fombrun, C.J. en M. Shanley (1990), 'What's in the name. Reputation Building and Corporate Strategy', *Academy of Management Journal*, Vol. 33, Nr. 2, pp. 233-258.
- Fombrun, C.J. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Fombrun, C.J. en N. Gardberg (2000), 'Who's Tops in Corporate Reputation', *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, Nr. 1, pp. 13-17.
- Fombrun, C.J. en V.P. Rindova (2000), 'The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell', in: Schultz, M., Hatch, M.J. en M.H. Larsen (2000), *The Expressive Organization*, Oxford University Press, pp. 77-96.
- Foucault, M. (1977), *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*, The Penguin Group, London.
- Foudraïne-Kranenburg, M. en B. Rutgers van der Loeff (red.) (2000), *De Baak Managementwijzer maatschappelijk verantwoord ondernemen*, Noordwijk.
- FPP (1998, 1999, 2000), Jaarverslagen 1998, 1999 en 2000.
- Frederick, W.C., Post, J.E. en K. Davis (1992), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy and Ethics*, McGray-Hill, New York.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman Press, Boston.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- Frooman, J. (1999), 'Stakeholder influence strategies', *Academy of Management Review*, Vol. 24, Nr. 2, pp. 191-205.
- Fukuyama, F. (1992), *Het Einde van de Geschiedenis en de Laatste Mens*, Contact, Amsterdam.
- Fukuyama, F. (2002), *De nieuwe mens, onze wereld na de biotechnologische revolutie*, Contact, Amsterdam.
- Garbett, T.F. (1988), *How to build a Corporation's Identity and Project its Image*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts.
- Geelhoed, L.A. (1983), *De interveniërende staat, aanzet tot een instrumentenleer*, Ministerie van Binnenlandse Zaken, Den Haag.
- Giddens, A. (1995), *The consequences of Modernity*, Polity Press, Oxford.
- Ginneken, J. van (1999), *Breinbevingen, snelle omslagen in opinie en communicatie*, Uitgeverij Boom, Amsterdam.
- Ginneken, J. (2001), voordracht tijdens symposium van Netwerk Bedrijfsethiek Nederland *Issuesmanagement*, 18 april 2001, Amstelveen.
- Golder, T.J. (2001), 'Internet als platform voor maatschappelijke onvrede', *Osmose*, 1 juni, pp. 11-13.
- Googins, B. en S. Rochlin (2000), 'Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships', *Business and Society Review*, 105 (1), pp. 127-144.
- Graafland, J. (2001), 'Vier strategieën voor maatschappelijk ondernemen', *ESB*, 12 januari, pp. 28-31.
- Gram, H. en B. Majoor (2000), 'Maatschappelijke jaarverslaglegging: meting van het onmeetbare?', *De Accountant*, uitgave maart.
- Gregory, J.R. (1991), *Marketing Corporate Image: The Company as Your #1 Product*, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois.
- GRI (2002), *Sustainable Reporting Guidelines 2002*, derde herziende versie, Global Reporting Initiative, Boston/Amsterdam.
- Groesbeek, M. Janssen (2001), *Maatschappelijk ondernemen*, Business Contact, Amsterdam.

- Grunig, J.E. (ed.) (1992), *Excellence in Public Relations and Communications Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Hall, R. (1992), 'The strategic analysis of intangible resources', *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-144.
- Hardjono, T.W. (1995), *Ritmiek en organisatiedynamiek: Vierfasenmodel met aangrijpingspunten voor organisatorische interventies ter vergroting van de effectiviteit, efficiency, flexibiliteit*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Hardjono, T.W. en S. ten Have (1996), 'Het vierfasenmodel voor organisatieverbetering', *Holland Management Review*, Nr. 48, pp. 35-41.
- Heath, R.L. en R.A. Nelson (1986), *Issues Management; Corporate Public Policymaking in an Information Society*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Heath, R.L. (ed.) (2001), *The Handbook of Public Relations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Heck, E. van (2002), *Waarde en Winnaar, over het ontwerpen van elektronische veilingen*, inaugurele rede, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Heijden, K. van der (1996), *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, Wiley, Chichester, UK.
- Hemphill, T.A. (1992), 'Self-Regulating Industry Behavior: Antitrust Limitations and Trade Association Code of Conduct', *Journal of Business Ethics*, Nr. 11, pp. 915-20.
- Herkströter, C.A.J., 'Drie dimensies van verantwoord ondernemen', *esb*, 16 oktober 1998, p. 774.
- Hertz, L. (2001), *De Stille Overname*, Contact, Amsterdam. Vertaling van: *The Silent Takeover: Global Capitalism and the Death of Democracy*, Free Press.
- Heugens, P.M.A.R. (2001), *Strategic Issues Management: Implications for Corporate Performance*, proefschrift ERIM Nr. 7.
- Howard, K., Ighodoro, M., Roberts, R. en J. Turner (1998), 'Ethical Social and Environmental Accountability', Institute of Social and Ethical Accountability and the Chartered Institute of Management Accountants.
- Hubben et al. (2002), *De tandarts in de tuchtrechtspraak 1994-2001*, Koninklijke Vermande.
- Hummels, H. en L. Paape (2000), *Sociale en ethische verantwoording: keurslijf of lijfsbehoud*, Nijenrode.
- Huntington Samuel (1993), 'The Clash of Civilisations?', *Foreign Affairs*, Vol. 72, Nr. 3.
- Hupe, P. en L. Meijs (2000) *Hybrid Governance. The impact of the nonprofit sector in the Netherlands*, The Hague: Social and Cultural Planning Office, werkdocument, Nr.65.
- IHC (2000), Financieel jaarverslag 2000.
- IKEA gedragscode (2000), 'The IKEA Way of Purchasing Home Furnishing Products'.
- ING (2001), *ING in Society 2000*, Amsterdam.
- Intermediair (2002), *Imago-onderzoek 2002: de sterkste merken op de arbeidsmarkt*, VNU Business Publications.
- Jeffcott, B. en L. Yanz (1999), *Voluntary Codes of Conduct: Do they strengthen or undermine government regulation and worker organizing?*, Maquila Solidarity Network.
- Johns Hopkins University (1997), *Global Civil Society At-a-Glance*, Institute for Policy Studies, Washington.
- Johnson, J. (1983), 'Issues Management: What are the issues?', *Business Quarterly*, Vol. 48, Nr.3, pp. 22-31.
- Jones, B.L. en W.H. Chase (1979), 'Managing Public Policy Issues', *Public Relations Review*, Vol. 5, Nr. 2, pp. 2-23.
- Jones, G.H., Jones, B.H. en P. Little (2000), 'Reputation as Reservoir: Buffering Against Loss in Times of Economic Crisis', *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, Nr. 1, pp. 21-29.
- Jong, H.W. de (ed.) (1988), *The Structure of the European Industry*, tweede herziene editie, Kluwer, Dordrecht.

378 REPUTATIES OP HET SPEL

- Jordan, G. (2001), *Shell, Greenpeace and the Brent Spar*, Palgrave, Basingstoke.
- Juran, J. (1988), *Juran on Planning for Quality*, The Free Press, McMillan, New York.
- Kaptein, M. (1991), *Management en Ethische Bedrijfscodes*, doctoraalscriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Kaptein, M. (1998), *Ethics Management, Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Kaptein, M. en J. Wempe (1999), *Sustainability management: Balancing and integrating economic, social and environmental responsibility*, management report Nr. 51, p. 42.
- Kaptein, M. en J. Wempe (2002), *The Balanced Company, a theory of Corporate Integrity*, Oxford University Press, New York.
- Kaptein, M., Klamer, H.K., en J.C. ter Linden (1999), *De integere organisatie, het nut van een bedrijfscode*, Vereniging vno-ncw, Den Haag.
- Kaptein, M. (2001), 'Key-Performance indicatoren voor duurzaam ondernemen', *Interface*, februari, pp. 46-47.
- Kaptein, M. en R. van Tulder (2002), 'Noodzaak van en eisen aan stakeholderdialoog', *Civis Mundi*, Nr. 1, pp. 22-28.
- Karliner, Joshua (1997) *The Corporate Planet. Ecology and Politics in the Age of Globalization*, San Francisco: Sierra Club Books
- Karpoff, J.M. en J.R. Lott, jr. (1993), 'The reputational penalty firms bear from committing criminal fraud', *Journal of Law and Economics*, Vol. 36, Nr. 36, pp. 757-802.
- Karpoff, J.M. (2002), 'Why reputation counts more than regulation', *European Business Forum*, Vol. 9, spring 2002, pp. 78-79.
- Keller, K.L. (1993), 'Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity', *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 1-22.
- Keller, K.L. en D.A. Aaker (1998), 'The Impact of Corporate Marketing on an Company's Brand Extensions', *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, Nr. 4, pp. 356-378.
- Kimman, E. (1999), 'Geen ethische onderneming zonder sterke overheid', *ESB*, 8-10-1999, p. 732.
- Klamer, H. en B.R. van der Loeff (2001), *Maatschappelijk ondernemen, een handreiking*, Uitgave van Vereniging vno-ncw en awvn, Rijswijk.
- Klein, Naomi (2000), *No Logo, taking aim at the Brand Bullies*, Flamingo, Londen.
- Kolk, A. (2000), *Economics of Environment Management*, Pearson Education Ltd., Harlow.
- Kolk, A. (2002), 'Nieuwe ontwikkelingen in duurzaamheidsverslaglegging', *Accounting*, Nr. 10, oktober 2002, pp. 2-7.
- Kolk, A., Tulder, R. van en I. Sloekers (2001), 'Werken gedragscodes kinderarbeid?', *ESB*, 16 februari 2001, pp. 160-163.
- Kolk, A., S. Walhain en S. van de Wateringen (2001), 'Environmental Reporting by the Fortune Global 250: Exploring the influence of nationality and sector', *Business Strategy and the Environment*.
- Kolk, A. en R. van Tulder (2002), *International Codes of Conduct. Trends, Sectors, Issues and Effectiveness*, Rotterdam/Amsterdam: SCOPE.
- Korten, David (1995), *When Corporations Rule the World*, Kumarian Press, Connecticut.
- KPMG (2002), *KPMG International Survey of Corporate Sustainability Reporting 2002*, in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam.
- Kreps, D.M. en R. Wilson (1982), 'Reputation and Imperfect Information', *Journal of Economic Theory*, Vol. 27, Nr. 2, pp. 253-79.
- Kruijf, A. de (2002), *Het Bulderbos: Verzet tegen de uitbreiding van Schiphol, 1993-2002*, Mets & Schilt.
- Kuiper, R. (2002), 'Een dun laagje chroom: imago onderzoek', *Intermediair*, 11 april 2002, pp. 17-18.
- Lammers, C.J. (1993), *Organiseren van bovenaf en van onderop. Een beknopte inleiding in de organisatiesociologie*, Het Spectrum, Utrecht.

- Lamoen, C. van (2001), 'Duurzaamheidsverslaglegging', doctoraalscriptie, vakgroep Business-Society Management, Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Lamoen, C. van en R. van Tulder (2001), 'Acceptatie, Aanmodderen of Afwijzen?', *ESB*, 86 (4337), 30 november, pp. 932-934.
- Lieberman, G.F. (1983), *3,500 Good Quotes for Speakers*, Double Day, Garden City, New York.
- Lilli, W. (1983), 'Perzeption, Kognition, Image', in: Irle, M. en W Bussman (eds), *Handbuch der Psychologie*, 12 banden, Nr. 1.
- Lippmann, W. (1922), *Public Opinion*, Harcourt Brace Press, New York.
- Little, P.L. en B.L. Little (2000), 'Do perceptions of Corporate Social Responsibility Contribute to Explaining Differences in Corporate Price-Earnings Ratios?', *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, Nr. 2, pp. 137-142.
- Liubicic, R.J. (1998), 'Corporate codes of conduct and product labeling schemes', *Law and Policy international Business*, Najaar 1998.
- LIW (2001), *Manifest: Profijt van Principes, spelregels voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, maart 2001, zie ook www.antenna.nl/~liw/manifest.trhtml.
- Lomborg, B. (2001), *The Skeptical Environmentalist*, Cambridge University Press, zie ook www.anti-lomborg.com.
- Lubbers, R.F.M. (1999), 'Bedrijfsleven, politiek en de 'civil society'', *ESB*, 8 oktober, pp. 729-731.
- Luijk, H. van (1993), *Om redelijk gewin. Oefeningen in bedrijfsethiek*, Boom, Amsterdam.
- Luijk, H. van en A. Schilder (1997), *Patronen van verantwoordelijkheid*, Academic Service, Schoonhoven.
- Lull, J. en S. Hinerman (eds) (1997), *Media Scandals: Morality and desire in the popular marketplace*, Polity, Londen.
- Maathuis, O.J.M. (1999), *Corporate Branding: The Value of the Corporate Brand to Customers and Managers*, proefschrift aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Mahon, J.F. en S.A. Waddock (1992), 'Strategic issues management: An integration of issue life cycle perspectives', *Business and Society*, Vol. 31, pp. 19-32.
- Mauser, A. (2001), *The Greening of Business*, Eburon, Delft.
- McCombs, M.E. en D.I. Shaw (1972), 'The agenda setting function of the mass media', *Public Opinion Quarterly*, Vol. 36, pp. 176-187.
- McGuire, J.B., Sundgren, A. en T. Schneeweis (1988), 'Corporate Social Responsibility and firm financial performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 854-872.
- McMillan, G.S. en M.P. Joshi (1997), 'Sustainable competitive advantage and firm performance: The role of intangible resources', *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, pp. 81-85.
- McWilliams, A. (2001), 'Corporate Social Responsibility, a theory of the firm perspective', *Academy of Management Review*, Vol. 1, pp. 117-127.
- McWilliams, A. en D. Siegel (2000), 'Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?', *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 603-9.
- Meznar, M.B. en D. Nigh (1995), 'Buffer or Bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs in American firms', *Academy of Management Journal*, Vol. 38, Nr. 4, pp. 975-996.
- Milgrom, P. en J. Roberts (1982), 'Predation, Reputation and Entry Deterrence', *Journal of Economic Theory*, Vol. 27, Nr. 2, pp. 280-312.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. en D.J. Wood (1997), 'Toward a theory of stakeholder identification and salience', *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 853-886.
- Mitroff, I.I. en G. Anagnos (2001), *Managing Crises before They Happen*, AMACOM, New York.

380 REPUTATIES OP HET SPEL

- Moore, R.H. (1979), 'Research by Conference Board sheds light on problems of semantics, issue identification and classification', *Public Relations Journal*, Vol. 35, november, pp. 43-46.
- Muskens, R. (2001), 'Leve de donateur', *Management Team*, 19 oktober, pp. 46-50.
- Nike (2001), Social Responsibility Report, oktober 2001.
- North, Douglas (1991) 'Institutions', *Journal of Economic Perspectives*, 5 (1), pp. 97-112.
- Nutreco (1999, 2001), Jaarverslagen 1999 en 2001.
- O'Higgins, E. (2002), 'Crisis management: be prepared', *European Business Forum*, Vol. 9, spring, pp. 75-77.
- Oonk, G. in: LIW (2000), *Het zit me niet lekker; werken aan schone kleren uit India*, eenmalig tijdschrift uitgebracht door Landelijke India Werkgroep (LIW), december.
- Patterson, B. (1993), 'Crisis impact on reputation management?', *Public Relations Journal*, Vol. 49, Nr. 11, pp. 46-47.
- Pearson, C.H. en J.A. Clair (1998), 'Reframing crisis management', *Academy of Management Review*, Vol. 23, Nr. 1, pp. 59-76.
- Peteraf, M.A. (1993), 'The cornerstones of competitive advantage', *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- Plan Nederland (2001), Jaarrekening 2001.
- Pol, B. en W. Visser (2000), 'Investeren in imago: wanneer wel, wanneer niet', *Holland Management Review*, Nr. 74, 2000, pp. 67-71.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- Porter, M. en C. van der Linde (1995), 'Green and Competitive: ending the stalemate', *Harvard Business Review*, september-oktober, pp. 120-134.
- Post, J.E. (1983), 'Managing public affairs: the public affairs function', *California Management Review*, Vol. 26, pp. 135-150.
- Pride, W.M. en O.C. Ferrell (1997), *Marketing: Concepts and Strategies*, Houghton Mifflin, Boston.
- Putnam, R. (1995) 'Bowling Alone: America's declining social capital', *Journal of Democracy*, Vol. 6, pp. 65-78.
- Renfro, W.L. (1993), *Issuesmanagement in Strategic Planning*, Quorum, Westport, Connecticut.
- Riel, C. van (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, Harlow, England.
- (1999), 'Reputatie is de optelsom van verschillende imago's', *Interface*, oktober, pp. 56-58.
- ed. (2000), *Strategic Corporate Communications, selection of articles*, Samson, Alphen a/d Rijn.
- (2001a), 'Reputatie steeds grijpbaarder', *Communicatie*, Vol. 7, Nr. 12, pp. 24-25.
- ed. (2001b), *Corporate Communication: Het managen van reputatie*, Kluwer, Dordrecht.
- Riemsdijk (1994), *Actie of dialoog. Over de betrekkingen tussen maatschappij en onderneming*, Dissertatie Universiteit Twente.
- Ries, A. (1997), *Focus*, Harper Collins Business, Londen.
- Rischard, Jean-Francois (2002), *High Noon, 20 global issues, 20 years to solve them*, Basic Books.
- Ritzer, George (1993), *The McDonaldization of Society*, Pine Forge Press.
- Robbins, S.P. (2000), *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.
- Roberts, P.W. en G. Dowling (1997), 'The Value of a Firm's Corporate Reputation: How Reputation Helps Attain and Sustain Superior Performance', *Corporate Reputation Review*, Vol.1, 1:72-76.
- Roddick, A. (2000), *Business as unusual*, Thorsons.

- Rodrik, D. (2000), *The New Global Economy and Developing Countries: Making Openness Work*, Overseas Development Council, Washington
- Rowley, T.J. (1997), 'Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences', *Academy of Management Review*, Vol. 22, Nr. 4, pp. 887-910.
- Rugman, Alan (2000), *The End of Globalization*, Oxford University Press, Oxford.
- Ruigrok, W. en R.. van Tulder (1995), *The logic of international restructuring*, Routledge, Londen.
- Sajhau, J.P. (1997), *Business Ethics in the Textile, Clothing and Footwear (TCF) Industries: Code of Conduct*, International Labor Organization, Geneve.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C. en J. Blair (1991), 'Strategies for assessing and managing organizational stakeholders', *The Executive*, Vol. 5, Nr. 2, pp. 61-75.
- Saxton, K.M. (1998), 'Where do Reputations come from?', *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, Nr. 4, pp. 393-399.
- Schaar, J. van der (2002), 'Spagaat tussen Publiek en Privaat', *ESB Dossier: Toekomst van Woningcorporaties*, 30 mei, D3-D4.
- Schiphol (2001), *Sociaal Jaarverslag Schiphol Groep*.
- Schlosser, E. (2001), *Fast Food Nation: The Dark Side of the all-American Meal*, Houghton Mifflin,
- Schoonman, E. (1995), *Issuesmanagement; anticiperen op de publieke opinie*, Samson, Zaventem.
- Schumacher, E.F. (1979), *Hoe Kleiner, hoe beter*, Ambo, Baarn.
- Schuyt, T. (2002), 'Een Tweede Gouden Eeuw?', *ESB*, 21 juni, pp. 496-98.
- Schwartz, P. en B. Gibb (1999), *When Good Companies Do Bad Things*, Wiley & Sons, New York.
- Scott, W.R. (1987), *Organizational, rational, natural and open systems*, Prentice Hall, Londen.
- Segaar, P. (1999), 'Een "commissie peters" voor verenigingen en stichtingen', *Bedrijfskunde*, Vol. 73, Nr. 3, pp. 13-16.
- Sen, S. en C. Bhattacharya (2001), 'Does doing good always lead to doing better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility', *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, Nr. 2, pp. 225-243.
- SER (2000a), *Advies: De Winst van Waarden*, Nr. 11, Den Haag.
- SER (2000b), *Advies: Sociaal-economisch beleid 2000-2004*, Nr. 08, Den Haag.
- Shapiro, C. (1983), 'Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations', *Quarterly Journal of Economics*, Nr. 98, pp. 659-79.
- Shapiro, S.P. (1987), 'Social control of impersonal trust', *American Journal of Sociology*, Vol. 93, pp. 623-658.
- Shell Report, the (2001), *People, planet & profits*.
- Shell (1997), 'Statement of General Business Principles'.
- Shell (1998), 'Profits and Principles: Does There Have to Be a Choice?', *The Shell Report*.
- Simmons, P.J. en C. de Jonge Oudraat (eds) (2001), *Managing Global Issues: lessons learned*, Carnegie Endowment for International Peace, Washington DC.
- Smit, M. en L. Jongemans (1989), *De Stille Gigant: Van Kledingmultinational tot Thuiswerkster*, somo, Amsterdam.
- Smith, J. (1995), *Understanding the media: A sociology of mass communications*, Hampton Press, New Jersey.
- Sobol, M.G., Farrelly, G.E. en J.S. Taper (1992), *Shaping the Corporate Image: An Analytical Guide for Executive Decision Makers*, Quorum, New York.
- somo (2001), 'ABN Amro en de diamanthandel', onderzoek gedaan door somo in opdracht van het Nederlandse instituut voor Zuidelijk Afrika, mei 2001.
- Soppe, A.B.M. (2000), 'Heeft ethiek een prijs op Beursplein 5?', *ESB*, 10 november, pp. 912-914.

382 REPUTATIES OP HET SPEL

- Srivastava, R.K., McInish, T.H., Wood, R. en A.J. Capraro (1997), 'The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets', *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, Nr. 1, pp. 62-68.
- Statman, M. (2000), 'Social Responsible Mutual Funds', *Financial Analysts Journal*, Vol. 56, mei/juni.
- Steiner, G.A., en J.F. Steiner (2000), *Business, Government and Society*, negende ed., McGrawHill.
- Stiglitz, J.E. (1989), 'Imperfect information in the product market', in: Schmalensee, R. en R. Willig, *Handbook of Industrial Organization*, Noord-Holland Press, Amsterdam, pp. 769-847.
- Stiglitz, J.E. en S. Wallsten (2000), Public-private technology partnerships. Promises and pitfalls, in: Linder en Vaillancourt (eds) (2000), pp. 37-57.
- Stikkelorum, M. (2000), 'Keurmerken, De effectiviteit van keurmerken nader bekeken', doctoraalscriptie, vakgroep Business-Society Management, Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- SustainAbility (2000 en 2001), *The First International Benchmark Survey of Corporate Sustainability Reporting 2000*. www.sustreport.org/business/report/trends.html, 2001.
- Tas, L. van der (2002), 'Internationale Aspecten van Externe Verslaggeving' in: M. Hoogendoorn et al. (eds) (2002), *Externe Verslaggeving in Theorie en Praktijk. Deel I*, Elsevier Bedrijfsinformatie, p. 221-267
- Tieleman, H.J., Luijk, H.J. van, Noort, W.J. van, en M.J. van Riemsdijk (1996), *Conflicten tussen actiegroepen en ondernemingen*, Stichting Maatschappij en Onderneming, Hooiberg, Epe.
- TK 26485 (2000-2001), Brief van staatssecretaris Ybema van Economische Zaken aan de Tweede Kamer, Nr. 14.
- Tulder, R. van, (ed.) (1999), *Redrawing organizational boundaries*, Sviib Congres, Rotterdam.
- (2001), 'Internationale rivaliteit en technologie', *Internationale Spectator*, LV, Nr.2, pp. 70-73.
 - (2002a), 'The Power of Core Companies', *European Business Forum*, Nr. 10, summer, pp. 9-11.
- Tulder, R. van, Douglas van den Berghe en Alan Muller (2001a), *Erasmus (S)coreboard of Core Companies*, Faculteit Bedrijfskunde, Rotterdam.
- Tulder, R. van en A. Kolk (2001), 'Multinationality and Corporate Ethics: Codes of Conduct in the Sporting Goods Industry', *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, Nr. 2, pp. 267-283.
- UNCTAD (2001) World Investment Report 2001: Promoting Linkages, Geneva: UNCTAD
- Unilever (2001), Environment Performance Summary Report 2001, Londen.
- United Nations Development Program (2002), *Human Development Report 2002*, UNDP, New York.
- UIA (ed.) (2001), *Yearbook of International Organizations 2000/2001: guide to global civil society networks*, Union of International Associations, München. (www.uia.org/uia-pubs/pubyear.htm)
- Wadell, Steve (2000), 'New Institutions for the Practice of Corporate Citizenship: Historical, Intersectoral, and Developmental Perspectives', *Business and Society Review*, Vol. 105, No. 1, pp. 107-126.
- Waddock, S., en N. Smith (2000), 'Corporate Responsibility Audits: Doing well by doing good', *Sloan Management Review*, Winter, pp. 75-83.
- Wartick, S. en J. Mahon (1994), 'Towards a substantive definition of the corporate issue construct: a review and synthesis of the literature', *Business and Society*, Vol. 33, Nr. 3, pp. 293-311.

- Wartick, S. en D. Wood (1999), *International Business and Society*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, New York.
- Weigelt, K. en C. Camerer (1988), 'Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications', *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 443-454.
- Weiss, J.W. (1998), *Business Ethics, a Stakeholders and Issues Management Approach*, Dryden Press, Texas.
- Wempe, J. en M. Kaptein (2000), *Ondernemen met het oog op de toekomst. Integratie van economische, sociale en ecologische verantwoordelijkheden*, SMO-publicatie, 3, Den Haag.
- Wennekes, Wim (1993), *De Aartsvaders. Grondleggers van het Nederlandse Bedrijfsleven*, Uitgeverij Atlas, Amsterdam/Antwerpen.
- Werner, K. en H. Weiss (2002), *Zwartboek wereldmerken en hun productiepraktijken*, Elmar, Rijswijk.
- Wheeler, D. en M. Silanpää (1997), *The Stakeholder Corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value*, Pitman Publishing, Londen.
- Whetten, D., Cameron, K. en M. Woods (2000), *Developing Management Skills for Europe*, Prentice Hall, Londen.
- Williams, R.J. en J.D. Barrett (2000), 'Corporate Philanthropy, Criminal Activity and Firm Reputation', *Journal of Business Ethics*, Vol. 26, pp. 341-350.
- Wilson, E. (1975), *Sociobiology*, Harvard University Press, Cambridge.
- Woerkum, C.M.J. van (1998), 'Communiceren over biotechnologie: weinig kennis, veel emotie', *Tijdschrift voor Strategische Bedrijfscommunicatie*, Vol. 4, Nr. 1, pp. 90-97.
- Wood, D. (1994), *Business and Society*, tweede ed., HarperCollins, New York.
- (1995), 'The Fortune-database as a CSR measure', *Business and Society*, Vol. 34, p. 197.
- Wootliff, J. en C. Deri (2001), 'NGO's: The New Super Brands', *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, Nr. 2, pp. 157-164.
- World Bank (1997) *World Development Report 1997: The State in a Changing World*, Oxford University Press, Oxford.
- World Business Council for Sustainable Development (2002), *Stakeholder Dialogue: The WBCSD's approach to engagement*, Zwitserland.
- World Resource Institute, United Nations Environment Programme & World Business Council for Sustainable Development (2002), *Tomorrow's Markets: Global trends and their implications for business*.
- Zadek, S. (2001), *The Civil Corporation*, Earthscan, Londen.
- Zwart, Alex van der (2002), 'Reputatiemechanisme in beweging', doctoraalscriptie juni 2002, vakgroep Business-Society Management, Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Zwetsloot, G. (1999), *Naar een inherent veiligere, gezondere en schonere productie*, Oratie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Zyglidopoulos, S. en N. Philips (1999), 'Responding to Reputational Crises: A Stakeholder Perspective', *Corporate Reputation Review*, Vol. 2, Nr. 4, pp. 333-38.

Register

- AAC Award 124, 284
 aandeelhouder(s) 26, 29, 34, 45, 59, 60, 75, 93, 105, 131, 137, 140, 146, 153, 157, 173, 177, 180, 182, 183, 185, 187, 210, 238, 249, 250, 252, 254-256, 271, 278, 282, 283, 310, 312, 313, 330, 359
 aardgas 214, 218
 Abacha, generaal 214, 218
 Aberdeen University 204
 ABN Amro 126, 150, 153, 250-254, 256, 264-272, 306, 308, 311, 313, 314, 317- 320, 322-324, 326, 334, 363, 369, 370
 acceleratoreffect 113
 accountancy 21
 accountant 20, 45, 67, 111, 112, 126, 132, 133, 139, 260, 349
 AccountAbility1000 (AA1000) 121, 122, 123
 acquisitiegolf 44
 actief (actieve houding) 12, 61, 78, 96-98, 101, 102, 152, 157, 163, 197, 202, 223, 235, 247, 275, 296, 318, 319, 333, 342, 345, 360
 actoren 28, 41, 72, 94
 actuariële en bedrijfstechnische nota (ABTN) 153
 Adidas 196, 197, 202, 224-232, 306, 308-311, 314, 316, 318-323, 330, 331, 333, 367
 Adidas-Salomon, *Standards of Engagement* (SOE) 231, 316
 adviesbureau 266, 343
 adviseurs 153, 204
 Aegon 282
 Aelvoet 280
 AEX 131, 188, 191, 192, 209, 210, 219, 220, 250, 253, 254, 265, 269, 270, 287, 291, 310
 Afghanistan 35, 91
 Afrika 19, 47, 239, 264-268, 317, 318, 369
 afzetmarktcorrectie 306
 Agip 214
 Ahold 120, 270
 aids 47, 152, 331
 aiesec 247
 AirportCity-concept 179
 Akzo 123, 124, 130, 137
 Al Qa'ida 272
 alcoholindustrie 152
 Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) 149, 152, 250-253, 311, 313, 369
 Alistair Mews Award 285
 All India Institute of Medical Sciences 289
 Allen, Paul 361
 allocatiemechanisme(n) 46
 Alsop, R. 143
 Alternatieve Konsumenten Bond (AKB, nu Goede Waar & Co) 118, 120, 226, 235, 275
 Amazon.com 36
 ambtenaren 26-29, 38, 69
 American University 182
 Amnesty International 12, 30, 51, 59, 107, 122, 129, 130, 189, 213-215, 217, 221, 226, 264, 266, 324, 361, 368
 Amsterdam 130, 168, 173, 174, 178, 189, 205, 234, 243, 258, 265
 analisten 153
 Andere Beleggingsfonds (ABF) 151, 152, 159
 Andersen Consulting 67
 Angola 264-267, 270
 Annan, Kofi 110, 117
 Ansoff, H.I. 81
 anti/anders-globalisten 19, 42, 202, 352
 antikartel 66
 Antwerpen 234, 265-269, 270
 Antwerpse Diamant Bank (ADB) 265, 266
 ANWB 48, 50, 59, 258
 apartheid 311, 333
 arbeidsmarkt 313
 arbeidsomstandigheden 12, 14, 54, 78, 80, 83, 99, 108, 111, 114, 117, 122, 151, 157, 165, 167-171, 195-202, 224-229, 231, 232, 257, 258, 261, 275, 285, 286, 292, 314, 323, 325, 327, 333, 354, 358
 arbeidsvoorziening 64
 arbitrage 71
 Argentinië 34, 46, 235, 301, 362
 armoede 19, 243, 353
 Arnhem 244
 Arthur Andersen 20

REGISTER 385

- Artsen zonder Grenzen 51, 248
 ASCORP, diamantorganisatie 267
 Asean 352
 Asia Pacific Breweries (APB) 187, 188
 ASN Bank 149-151, 159, 226
 ASN Trouw-index 152
 Atac 61
 attachment journalism 329
 audit 45
 audit committees 45
 auditsystemen 115
 Aung San Suu Kyi 181, 193, 250, 251, 273, 277, 365
 Australië 24, 279
 autistisch gedrag 343
 automobiellindustrie 44
 Autoriteit Financiële Markten (AFM) 65, *zie ook STE*
 Aventis 235, 236, 237
 Azië 167, 169, 187, 189, 196, 198, 202, 224, 258, 273, 274, 307
 Baan 21
 Baggerindustrie 249, 250, 252, 369
 Balkenende, Jan Peter 59
 Ballast Nedam 111
 bandwagon-effect III, 113, 259
 Bangkok 266
 banken 32, 44, 64, 67, 149, 150, 152, 153, 159, 169, 266, 269-271, 312, 369
 Barend & Witteman 258
 Barranquilla 240
 Bax 250
 Baxter 128
 BBC 278-284, 310, 311, 317, 324, 329, 370, 371
 bedrijfscode 346
 bedrijfsethiek 15, 82
 Beers, de 267, 268, 369
 belangen 26, 34, 37, 42, 46, 55, 57, 59, 61, 62, 66, 70, 71, 74, 79, 83, 92, 93, 95, 96, 98, 107, 129, 140, 146, 149, 155, 158, 169, 320, 321, 329, 330, 339-342, 347, 348, 350, 356, 360, 363
 -, -afwegingen 60, 93, 340, 341
 -, -behartiging 28, 48, 58, 69, 94, 149, 169, 226
 -, -conflicten 76, 153, 334, 339
 -, -groepen 48, 49, 295
 -, -inwilliging cases, 320
 -, kortetermijn 63
 -, langetermijn 63, 69
 -, private 28, 79, 92, 96
 -, publieke 28, 92
 -, -verstrengeling 21
 belanghebbenden 12, 79, 92
 belasting(en)
 inkomsten 20, 24, 25, 29, 43, 53, 54, 63, 92, 116, 123, 178, 353
 beleggers
 - grote 249
 - kleine 311
 beleggingsfondsen 149, 150, 159
 België 24, 170, 225, 229, 260, 264, 274, 280, 370
 Bellamy, Carol 228
 Ben & Jerry's 114, 142, 155, 290
 benchmark 289
 Berg, Peter van den 242
 Berlusconi, Silvio 61, 363
 Berners-Lee, Tim 36, 361
 Best in Class-indexen 150
 Best International Campaign 218
 Best Practical Environmental Option 205
 best practise(s) 72, 128, 129, 138
 bestaansminimum 225
 betrouwbaarheid 59, 76, 130, 134, 141-144, 331, 345, 348
 Betuwelijn 354
 beurs 44, 147, 159, 169, 172, 230, 238, 291, 310
 -, -analisten 21, 94, 136, 145
 -, -gang 175
 -, -genoteerd 26, 33, 44, 45, 59, 69, 123, 131, 149, 151, 161, 287, 321, 330, 334, 356, 361
 -, -koers 20, 39, 44, 45, 69, 136, 159, 161
 cases, 311, 312
 -, -krach 87
 -, -schandalen 59
 Bharti, H.B. 294, 296-298, 371, 372
 Bhopal 91
 bilaterale investeringsverdragen 362
 Bild Zeitung 206
 Bingo's 50, 60, 352
 bio-industrie 152
 biodiversiteit 235, 353
 biotechnologie 46, 47, 82, 83, 88, 157, 234, 237, 239, 353, 368
 Birma 28, 82, 91, 107, 138, 180-193, 249-256, 272-277, 307, 310-318, 320-326, 332-335, 364, 369, 370
Blauer Engel 117
 Bluewash (Awards) 137, 363
 BNP 31, 53, 54
 bobo's 26
 Body Shop, The (TBS) 103, 114, 125, 128, 142, 213, 214, 216, 218, 222, 341
 Bodyfashion Nederland 275, 276, 309
 Boer, Margreet de (commissie-) 243-247, 368
 Bongo's 50, 60, 352

386 REPUTATIES OP HET SPEL

- Boonstra, Cor 21
 bouwfraude 91
 bouwondernemingen 38
 boycot 97, 98, 159, 181-183, 188-193, 206, 209, 217-219, 249-251, 274, 307, 311, 326, 331-333, 364-370
 brand(ing),
 -, corporate 146, 147, 299, 307, 308
 -, unit 147, 287, 308, 310
 -, -strategieën 15, 308
 brands 144
 Brazilië 46, 235, 301
 Brenninkmeijer, familie 168, 170
 Brent Spar 82, 203-207, 209-213, 220, 221, 223, 306, 307, 312, 313, 315, 316, 320, 322, 327, 329, 330, 333, 366
 Brest 234
 bridging 157, 158, 169, 185, 193, 200, 231, 247, 255, 261, 270, 283, 292, 300, 321-324, 340
 Bristol-Myers Squibb 128
 British Airways 128
 British Petroleum (BP) 152, 204, 214, 279
 broeikas effect 20, 97, 353
 Brundtland, Gro Harlem 79
 bse 236, 279, 298
 bubble economy 44
 buffering 157, 158, 162, 169, 185, 193, 200, 238, 247, 255, 261, 308, 321-323, 332-340
 Buffet, Warren 361
 Bulderbos 172-175, 321
 Burger King 295
 burgerij 21-39, 42, 48, 49, 55, 60-74, 76, 81, 87, 89, 92, 94, 100, 103, 110, 197, 264, 297, 303, 309, 326-328, 339, 352-358, 363
 Burma Centrum Nederland (BCN) 187-193, 249-256, 277, 372
 Bush, George W. 20, 61
 Business Community Involvement (BCI) 105, 109, 187, 195, 213, 257, 333
 business principles 108, 137, 221, 271, 292, 317
 business support group (BSG) 109, 111
 Business-Society (management) 15, 16, 18, 93, 112
 business-to-business (b2b), -markt, -onderneming 145, 179, 204, 214, 234, 237, 250, 253, 307, 308, 310, 319, 321, 326, 329, 332, 335
 business-to-consumer (b2c), -markt, -onderneming 179, 204, 214, 233, 237, 307, 308, 332, 334
 C&A 14, 32, 167-171, 306-309, 312, 314, 316, 318-320, 322-324, 327, 328, 333
 Cambodja 202
 Campaign of the Year Award 218
 Canada 54, 121, 180-182, 206, 218, 235, 279, 307
 captive markets 181
 Cargill 32, 233-239, 306, 307, 312-319, 322, 326, 332
 Cargill Business Conduct Guidelines 238
 Carleton University 181
 Carlsberg 190, 191, 251
 Carnegie 77
 Carpetland 259
 carrièrepaden 26
 Catholic Institute for International Relations (CIIR) 110
 Caux Round Table 238
 CBF-keurmerk 118, 241, 248
 CDA 175, 244
 Centra voor Ontwikkelingssamenwerking 226
 Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) 174, 244, 248
 Centraal Plan Bureau (CPB) 24
 CEO (Chief Executive Officer) 44, 69, 146, 356, 361, 363
 CERES-principes 130, 151, 202, 316, 334
 CERN, nuclear instituut 36
 certificaten 108, 116, 121, 122, 133, 265, 272, 316
 certificatie 135, 138, 171, 178, 266, 268, 317
 certificeerder(s), certificering 67, 121, 264
 chaebol 37
 Chandler, Geoffrey 129
 charity-principe 79
 Charles, prins 97, 237
 chemieconcern 50, 344
 chemie-industrie 44, 77, 112, 125, 287, 293
 Cheney, Dick 61
 Chevron 204, 214
 Chili 109, 279, 282, 285
 China 37, 38, 71, 196, 225, 226, 230, 238, 301, 310
 cholesterolarm 295
 ChristenUnie 175
 civiele procedure 30
 civiele regulering 336
 civil society zie burgerij
 Clean Clothes Campaign zie Schone Kleren Kampagne
 Clinton, Bill 182
 clubgoederen 29, 112
 CNN 49, 372
 CNV, vakbond 120, 250, 252
 co-created meaning 340
 CO₂-emissie 63, 105, 132
 Coase, Ronald 57
 Coca-Cola Company 180, 181, 183

- code *zie* gedragscode
 cohesie 21, 34, 77
 Colgate University 183, 309
 collectieve goederen 354
 Colombia 240, 242, 243, 368
 Commerzbank 230
 commissaris(sen) 26, 59
 competitieve markt 336
 complementariteitsprincipe 35, 36, 61
 computerindustrie 44
 concentratie 34, 43, 44, 55
 'concullega's' 147, 204
 concurrentie
 –, -kracht 50, 66, 141
 –, -mechanisme 25, 43
 –, -nadelen 72, 136
 –, oligopolistische III, 180, 181, 335
 –, -positie 38, 41, 52, 63, 66, 72, 136, 224
 –, -voordeel 72, 80, 104, 139, 146, 162, 359
 confectie-industrie 197
 conflictdiamanten 165, 264, 265, 313, 320
 Confucius 90
 conglomeraten 45
 constructieve dialoog 189
constructive engagement 91, 180, 182, 188, 274
 Constructive Technology Assessment 355
 consument(en) 19, 43-49, 65, 93, 95, 105, 113-128, 137, 140-148, 156-162
 cases, 307-310, 314-319, 324, 326, 336, 362
 –, -boycot 98, 167, 183, 217, 253, 311
 –, -gedrag 148
 –, -markt 94
 –, -producten 226
 –, -vertrouwen 76, 118
 Consumentenbond(en)/consumentenorganisaties 12, 30, 50, 51, 54, 148, 168, 195, 236, 294, 330, 342, 362
 contract(en) 53, 95, 99, III, 146, 156
 cases, 307, 313, 314, 318, 329, 360
 –, ex(im)pliciete 95, 139
 –, (in)complete 95
 contributie 25, 29, 30
 controle(s), (controleren) 21, 24, 26, 29, 43, 64, 58-70, 86, 105, 108-136
 cases, 316, 318, 326, 331, 337, 354, 361
 –, de facto (jure)- 26, 29
 –, externe 112, 115, 126, 132, 134, 201, 260-262, 317, 318
 –, -organisatie(s) 67, 170, 225, 228, 231, 244, 316
 –, -systemen 268, 271, 272, 317
 controverser 82, 83, 84-90, 98, 100
 cases, 324
 convenant(en) 29, 63, 99, 345
 Conventie van de Rechten van het Kind van de VN 261, 263
 conventies 99
 coöperatie(s) 32-34, 38, 69, 105, 337, 339, 343, 344
 coördinatie (mechanisme) 24, 21-31, 58, 64, 66, 68, 108, 114, 116, 121, 122, 134, 138, 154, 162, 172, 212, 318, 332, 358
 coproductie 337
 Cordaid 241
 core business 287
 corporate citizenship II
 corporate communications 93
 corporate governance 59, 144, 146, 353, 354
 Corporate Image Barometer 169, 177, 193, 210, 220
 corporate silence 158
 Corporate Social Responsibility (CSR) II, 79, 131, 141, 142, 149
 Corporate Social Responsibility Report 200, 311
 Corporate Social Responsible 102
 Corporate Social Responsive 102
 corporate values 108, 271
 corporate venturing 355
 corporatisme/corporatistisch 39, 63, 128
 CorpWatch 137, 288, 292, 331, 365, 371
 correctie-effect 305
 corrigeren, 12-14, 160, 140-165, 305, 318, 319, 334-336, 358
 corruptie 53, 114, 116, 127, 181, 221, 353
 CREDA 262, 317
 criminaliteit 333
 crisis 87, 99, 156, 157, 234
 –, Azië- 46
 –, economische 37
 –, financiële 20, 46
 –, -management 78, 84, 87, 97, 101, 148, 324, 355
 –, mond- en klauwzeer- 236
 cultuur 354
 cyber-campagne 181
 Cyert en March 58
 D66 252
 DAF 362
 Das en Boom, stichting 30
 David versus Goliath-effect 168, 205
 defensie(ve houding) 38, 98, 99, 138, 148, 312-323, 341, 344
 De Gaulle, Charles 173
 democratie 19, 26, 29, 37, 38, 58, 59, 105, 180, 207, 313, 347, 358
 Democratische Republiek Congo (DRC) 264-266

388 REPUTATIES OP HET SPEL

- democratisering 251
 Denemarken 46, 190, 191, 204, 206, 207, 307
 deregulering 19, 51, 55
 desinvesteren (ing) 100, 107, 190, 191, 249, 277, 315-322
 Deutsche Telekom 20, 372
 dhv, advies- en ingenieursbureau 16, 311, 339, 343
 dialoog 15, 53, 86, 138, 153, 158, 163, *zie ook stakeholderdialoog*
 diamant(en) 264-271, 333, *zie ook conflictdiamanten*
 dictatuur, dictatoriaal 14, 85, 88, 91, 165, 180-193, 214-222, 250-252, 272-274, 324-326
 Diekema, H. 242
 dierenwelzijn 81, 278, 285, 301
 diffusie 355
 digitale schandpaal 331
 dilemma's 211, 340
 dioxine 236, 278-284, 307-311, 329, 370
 -, -crisis 280, 281, 310
 Directie uitvoering en toezicht energie (DTE) 64, 65
 discipline(ren), diciplineren 12, 14, 76, 107, 108, 133, 134, 136, 154, 158, 160, 161-167, 303, 305, 315-321, 336, 341
 disciplinerende werking van het reputatiemechanisme 12, 139, 140, 332
 disciplinerings/correctiekader 163, 318, 341, 344
 disciplineringsinitiatieven 99, 108
 cases 305, 310, 311, 315, 316, 320, 327
 discriminatie 30, 100, 117, 122
 diversificatie 278
 Djoser 256, 277
 Domini 400 Social Index 151, 186, 334
 domino-effect 205, 335
 Donaldson en Dunfee 89
 donateur(s) 30, 49, 60, 70, 171, 240, 243-248, 368
 donatie(s) 29, 70, 149, 151, 240-244, 248, 300, 301
 doodstraf 213, 215, 217, 366
 dotcom-ondernemingen 45
double standards 288
 Dow Chemicals 124
 Dow Jones Sustainability (STOXX) Index 151, 232
 Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI) 151, 212, 223, 232, 272, 293, 311, 334
 Dow Jones-index 199, 310
 Drake Beam Morin (DBM) 69
 drank 83, 150, 188
drivers of reputation 142
 drugshandel 256, 353
 DSM 77, 124, 125, 132, 362
 Duitsland 32, 46, 54, 121, 168, 203-209, 218, 225, 229, 280, 307
 Dupont 128
duty to care 216
 duurzaam
 -, beleggen 150, 152
 -, concurrentievoordeel 104, 146, 359
 -, -heidsverslag(legging) 122-133, 221, 284, 345, 351, 360
 -, ondernemen 11, 79, 81, 123, 126, 148, 343, 360
 duurzame beleggingsfondsen/indexen 149, 212, 223, 334, 363
 duurzame kweek 278
 duurzame ontwikkeling 53, 58, 79, 81, 129, 149, 151, 189, 211, 212, 251, 270, 285
 dwangarbeid 80, 88, 116, 117, 122, 129, 134, 168, 180, 181, 196, 224-231, 249, 273, 277, 310
earnings re-statements 45
 Earthlife Africa 217
 eBay 36
 eco-efficiency 81, 104, 232
 ecologie 14, 361
 Economisch Instituut Midden- en kleinbedrijf (EIM) 361
 ecosystemen 353
 Edison 77
 eerlijke handel 28, 127
 eerlijkheid 136, 141, 143, 144, 211
 effectenhandel 64
 effectenmakelaars/effectenhandelaren 44, 65
 effectief (doeltreffend) 64, 102, 104, 147, 165, 195, 324, 340-359
 effectiviteit 16, 21, 32, 45-55, 60-68, 86, 87, 108-117, 121, 133, 325-339, 363
 efficiënt(i)e(doelmatigheid) 43, 61, 64, 101-106, 113, 329
 efficiëntie/ethiek 13, 91, 102-105, 136, 165, 166
 cases 303, 328
 EFQM-kwaliteitsmodel 122
 eigenaren 59, 170, 173
 Einstein, Albert 91
 EK 2000 225
 EKO-keurmerk 120, 235
 El Salvador 225
 Electrolux 128
 elektriciteit 38
 elektronica (veilingen) 44, 345
 Elkington, John 80, 129
 emancipatie 48, 55
 EMAS-standaard 124

- emotie 207, 329
engage me 303, 343
 Enron 20, 44, 45, 67
 Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) 15, 154
 Eritrea 91
 Ethicon 154
 ethiek (doelgerichtheid) 91, 103-106, 328
 ethisch (cultureel) relativisme 88, 89, 90, 115, 180, 187, 286, 329
 ethisch imperialisme 89, 329
 etikettering 105, 233-239, 296, 297-300, 317, 332
 etnische minderheden 80
 Euronext 188
 Europa 20, 38, 43, 46, 55, 65-69, 117-124, 149-151, 173, 176, 205, 209, 235-239, 275, 286, 301, 307, 352
 European Environmental Reporting Awards (EERA) 211
 Europees Octroobureau (EOB) 66
 Europees Parlement 52, 130, 227, 228, 236
 Europese Commissie 55, 149, 179, 183, 208, 236, 251
 Europese Unie (EU) 35, 55, 66, 239, 352
 Europese Voedsel Autoriteit 65
 Eurosif 149
 exit-optie 312
 expertpanels 267
 externaliteiten
 -, negatieve 34, 57, 63, 124, 172, 286, 352
 -, positieve 57
 externe stakeholders 323
 Exxon (Valdez/Mobil) 155, 203, 204, 214
 Faber 280
 Fair Labor Organisation (FLO) 201
 Fair Labour Association (FLA) 202, 331
 Fair Trade Organisatie 120, 226
 Fair Trade-code 110
 Fair Wear 117
 falen 27, 39, 41, 93, 101
 -, burgerij- 35
 -, markt- 29, 34, 55, 61, 75
 -, staats- 34
 familie (gevoel) 24, 35, 77, 90, 94, 169, 170, 241, 257, 325, 314
 familieondernemingen/familiebedrijven 32-37, 69, 149, 167, 168, 170, 234, 238, 257-261, 273-277, 312, 327, 328, 335, 361
 farmaceutische industrie 44, 47, 50, 73, 129, 152
 Fatal Transactions 265, 266
 feitenmanipulatie 208
 FIFA 48, 91, 224-228, 232, 309, 325
 Fiji-eilanden 297
 filantropie 25, 149
 Financial Times Stock Exchange 4 Good (FTSE4Good) 151, 212, 223, 232, 272, 293, 334, 363
 financiële dienstverlening 32, 44, 153, 272
 financiële instelling 345
 financiële verslagen 123, 131
 Fjord Seafood 283
 flexibele distributeurs 314
 flexibele ondernemingen 318
 flexibele werknemers 314
 FNV Mondiaal en - Bondgenoten 20, 60, 107, 226, 228, 249-259, 262, 273-277, 330, 364
 Fokker 362
 Food and Drug Administration (FDA) 294, 296, 297, 300
 footloose 43, 46
 Forbes 204, 214
 Forbo 125
 Ford Motors 46
 Forest Stewardship Council (FSC) 118
 Fortis 282
Fortune Magazine 147, 204, 214
 -, 100 Best Companies to work for 200
 -, Global Top-250 126, 127
 -, Most Admired Companies 147
 Forum for the Future 293
 Foster Parents Plan (nu Plan) 240-248, 306-308, 311-329, 368
 fragmentarisering 144
 fragmentatie 28, 29, 60
 Frankenstein-voedsel 97, 233, 237
 Frankfurt 173, 209, 230
 Franklin Research & Development 182, 183, 189
 Frankrijk 32, 38, 46, 54, 71, 225, 250
 Franzen, Andreas 258
 fraude 45, 68, 159, 160, 243, 358
 -, -zaken 310
 Free Burma Coalition (FBC) 180-185, 331
free rider 61, 62
 Freeman, R.E. 92
 Freeport Mine 268, 272
 Friedman, Milton 75, 80, 104, 318, 319, 363
 Friends of the Earth (FOE) 30, 49, 174, 278, 280, 281, 284, 285
 Fukuyama, Francis 47
 fusies en acquisities 42, 43, 65
 G7 54, 206, 330
 Gap 198
 Gates, Bill 36, 361
 gedragscode 11, 14, 52, 76, 83, 86, 108, 90-120, 127, 130-138, 153ff
 cases, 317, 318, 331-336, 352, 360

390 REPUTATIES OP HET SPEL

- geloofwaardig 39, 70, 100, 113, 116, 126, 127, 137, 143, 208, 274, 334, 341, 352, 355
 geloofwaardigheid 59, 61, 126, 130, 134, 143, 144, 155, 157, 334
 Gemeenebest 218
 General Motors 20, 46, 128
 Genève 36
 George Washington University 296
 gezondheid 88, 89, 105, 108, 121-127, 154, 204, 206, 211, 235, 279, 289, 358
 gezondheidszorg 33, 243, 286, 362
 giften 24, 25, 141, 143, 246, 311
 Gingo's 50, 54, 60
 Gist-Brocades 77
 GlaxoSmithKline 152
 Global Alliance 197, 199, 201
 Global Alliance for Workers and Communities 198
global commons 353
 Global Compact 109, 110, 117, 130, 136, 151, 195, 202, 286-293, 317, 358
 Global Issues Network 353
 Global March Against Child Labour 226, 228
 Global Reporting Initiative (GRI) 129-133, 343, 349
 global village 19
 Global Witness 266, 267
 globalisering 13, 19, 20, 42, 43, 55, 331
 gmo (genetische modificatie/manipulatie) 28, 47, 73, 82-88, 92-97, 101, 107, 138, 165, 233-239, 293, 307, 309, 326, 332-335, 340, 368
 Goede Waar & Co. *zie* Alternatieve Konsumentenbond
 gokindustrie 150, 152
 Goldman Sachs 230
 Gongo's 50, 54, 60
 goodwill 139
 Grandes Écoles 38
 Greenpeace 12, 30, 49, 51, 60, 130, 203-212, 217, 221, 233-239, 286-292, 324, 329, 332, 336, 361-368
 Greenwash(ing) Awards 137, 363
 GRI-richtlijnen 129, 130, 132, 178, 201, 202, 284, 300, 316, 317, 334
 GRI-verslagleggingsstandaard 318
 Grinten, van der (FPP) 243
 groenfondsen 150
 GroenLinks 52, 175
 grootaandeelhouders 185
 Grüne Punkt, der 118
 Haarlem 174
 Habitat 258
 Haïti 240-243, 247
 Hamburg 234
 handel met voorkennis 20, 21, 88, 165
 harmonisatie/harmonisering 52, 65, 124
 Harvard University 183, 309
 Haseltine, Bill 47
 Health, Safety and Environment (HSE)-verslag, 125, 194
 Heathrow 173
 Heineken 132, 146, 147, 187-194, 256, 273-277, 306-320, 323, 332, 333, 364
 Helsingborg 258
 Herfkens, Eveline 244
 herhalingsconflicten 335
 herhalingseffect 312
 Herkströter, Cor 217
 hiërarchie 29, 35
 Hindoestaanse belangengroepen 294-300, 317
 Hindu 372
 Hindustan Lever Ltd. (HLL) 286-290, 333, 371
 Hitesh Shah 295
 Hivos 226, 241
 Hoebink, Paul 243
 holle ondernemingen 314, 318
 honger 47, 88, 100, 105, 239, 331
 Hongkong 266, 274
 Hoop Scheffer, Jaap de 252
 Howitt, Richard 227
 hybride organisaties 23, 30, 31-39, 50, 64, 67, 75, 94, 103, 161, 328, 335, 358
 hybride verslagen 125
 hybridisering 31, 73
 hypernormen 89, 90, 180, 286, 329
 icco 241
 iconificatie 330
 icoon 128, 181, 207, 215, 308, 334
 idealen 76, 83
 ideologie(ën) 23, 29, 35, 57, 72, 89, 140
 Ierland 24, 168
 IHC Caland 249-256, 273, 306-335, 347, 369
 IJmuiden 234
 IKEA 32, 111, 257-263, 306-333, 369
 imago 15, 105, 113, 114, 128, 139, 146
 cases, 308, 309, 334, 335, 345
 -, -marketing 195
 immigratie 39, 96
 implementatie (richtlijnen en code) 53, 112, 133, 162, 227
 inactief/ interactieve houding 78, 96, 101, 102, 163, 318
 Indexen 150
 India 91, 171, 224-227, 257-263, 266, 275, 286-293, 296-300, 311, 316-318, 333
 Indian Association of Occupational Health

- 289
indirect pathways of influence 330
 Indonesië 195-202, 272, 274
 inefficiëntie (dynamisch/statistisch) 362
 informatie- en communicatietechnologie
 (ICT) 15, 44, 46
 informatieasymmetrie 57, 76, 95, 134, 145
 informele sector 42
 infrastructuur 32, 33, 55, 62, 72, 75, 80, 362
 ING 124, 125, 153, 251, 252, 253, 256, 282, 313
 ingrediëntenlijsten 301
 inheemse bevolking 214, 215
 inkomensongelijkheid 19
 inkoopbeleid 258
 innovatie 46, 62, 72, 73, 80, 105, 154, 212,
 237, 354, 356
 innovativiteit 76, 105, 141, 147
 instituties 21, 23-41, 51-57, 69, 73-76, 106,
 107, 138, 339, 353, 361, 363
 institutionele beleggers 45, 131, 149, 152, 250,
 311
 Instituut voor Strategisch
 Consumentenonderzoek (SWOKA) 281
 interactief/interactieve houding 78, 79, 101,
 102, 103, 163, 303, 318, 319, 323, 342, 343,
 354
 interface(s)
 -, -conflicten 14, 73, 165, 166
 -, -dilemma's 328
 -, -management 13-15, 34, 52, 72-78, 96, 104-
 106, 123, 133-140, 160-165, 328, 337, 340,
 353-360, 363
 -, -organisaties 67
 -, uitdagingen 13, 15, 64, 72, 87, 160, 166,
 329, 337, 339, 340
Intermediair 210, 220, 270, 291
 intermediairs 67
 Internationaal Monetair Fonds (IMF) 71, 362
 International Chamber of Commerce (ICC)
 (richtlijnen) 109, 111, 117
 International Diamond Manufacturers
 Association (IDMA) 271
 International Textile, Garment and Leather
 Workers Federation (ITGLWF) 225
 IAO-richtlijnen 53, 110, 115, 117, 122, 201, 202,
 316
 Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) 109,
 181, 183, 196, 215, 333, 363
 internationale richtlijnen 110, 115, 116, 207,
 292, 333, 334
 internationalisering 19, 42, 48, 51, 55, 68, 187,
 188, 197, 356
 internet(-onderneming) 19, 20, 36, 49, 84,
 132, 143, 180, 235, 279, 331, 356
 Intertech Testing Systems (ITS) 263
 involve me 303, 343
 Iran 35
 Irian Jaya 268, 272
 irrationeel gedrag 58, 75
 ISI 226
 islamitische landen 297
 ISO 67
 ISO-4001 171, 178
 Israël 24
 issue(s)
 -, -beslechting 81, 82, 96-101, 134, 162, 324
 -, -complexe 336
 -, -geboorte 96
 -, -gevoeligheid 327
 -, -levenscyclus 96, 97, 155, 303, 310
 -, -management 13, 76, 78-92, 101, 336, 339
 -, -moeheid 100, 335
 -, -momentum 100
 -, -owner 98, 207, 323, 331
 -, -volwassen 96, 98, 334
 Italië 54, 61, 225, 363
 ITT 109
 Jaar van de Inheemse Volkeren 330
 Japan 37, 38, 43, 46, 53, 54, 66, 69, 70, 114,
 115, 124, 196, 225, 228, 236, 274, 363
 Johns Hopkins Instituut 24
join me 343
 joint venture(s) 38, 188, 203
 Jones en Chase 81, 84
 jongeren 183
 Jordan, Michael 195, 197
 Juran, J. 102
 Kadaster 64
 Kahnemann 58
 Kamers van Koophandel (internationaal) 30,
zie ook International Chamber of
 Commerce
 Kamprad, Ingmar 258, 261
 Kandla (India) 290
 kapitaalmarkt (correctie) 310, 327
 kapitalisme 11, 19, 20, 331
 Kaptein, Muel 95
 Karis (IKEA) 258, 260
 katholiek(e) 35, 167, 168, 328
 keiretsu 37
 Ken Saro-Wiwa 213-222, 367
 kerk(en)/kerkelijke instanties 24, 51, 59, 77,
 109, 110
 kerncompetenties 354
 kernpersoneel 314
 kerstman 259
 keten(beheer) 81, 283
 ketenverantwoordelijkheid 88, 278

392 REPUTATIES OP HET SPEL

- keurmerk(en) 14, 67, 76, 116, 105-138, 146, 149, 154, 162, 166, 228, 235, 240, 244, 248, 257, 258, 262, 332, 352
 Keurmerkinstituut 117, 121
 Keurslager 118
 Key Performance Indicator (KPI) 342, 343, 350
 Key-mark 121
 Kimberley-proces 268-272, 317, 369
 kinderarbeid 12, 14, 28, 30, 78-89, 90-91, 92-105, 108-134, 152, 165-171, 195, 196, 224-228, 257-263, 277, 301, 307, 316, 325-333, 340, 358
 kledingindustrie 50, 167-169, 197, 198, 224-232, 275, 307, 311
 kleptocratenbelasting 20
 KLM 124, 173
 Kluivert, Patrick 225
 Knight, Philip 196, 201
 KNVB 227
 Kodaikanal (India) 287
 Koenders, Bert 52
 koffiehandel 114, 120
 Kohl, Helmut 206
 Kok, Wim 20
 komkommer-*issue* 84
 Kondratieff 46, 77, 96
 Koning Aap (reisorganisatie) 256, 277
 Koninklijke Schelde 362
 Kox (SP) 258
 KPMG 263
 KPN 64, 68, 362, 372
 KPNQwest 44
 kranten 362
 kringloop-keurmerk 118
 Kroc, Ray (McDonald's) 295
 kruissubsidies 33
 Krupp 77
 Kuyichi spijkerbroeken 117
 kwik 286
 label(s) 108, 116, 117, 121
 lagere marktsegment 309
 landbouwindustrie 29, 32, 152, 215, 236, 237
 Landelijke India Werkgroep (LIW) 224-231, 259-262, 275, 367
 Landelijke Vereniging van Wereldwinkels 226
 Latijns-Amerika 189
 leden(vergadering) 25, 29, 30, 48-60, 66, 70, 91, 105, 108
 cases, 307, 311, 329, 332, 336, 344, 346
 leger 29
 legitimiteit 21, 38, 58-61, 64, 68, 70, 74, 95, 99, 146, 157, 321, 323, 326, 336, 347, 354, 360
 Leiden 206
 leiderschap 73, 141, 142, 356, 357, 358
 Lernout & Hauspie 21
level playing field 54, 138
 Lever (brothers) 77, 287
 Levi Strauss 109, 110
 liberalisering 35, 51
 Liberia 265, 270
license to operate 93, 144, 155-158, 332, 356
life sciences 44, 73
 lifestyle 308, 309, 328, 334
 Linde, Claas van der 104
 lingerie-industrie 273
 Linux 35
litigation society 36
 Locke, John 79
 lokaal 48, 72, 87, 105, 231, 292, 316, 352
 lokale bevolking 215, 242
 Loodswezen 64
 Loon, van (FPP) 244
 loyaliteit 37, 113, 144, 314
 Luik 229
 maatschappelijk(e)
 -, driehoek (staat, markt, burgerij) 23, 24, 41, 51, 87, 94
 -, onbehagen 78, 83, 87, 96
 -, ondernemerschap 53
 -, ONverantwoord ondernemen 34, 88, 91, 92
 -, verantwoord ondernemen (MVO) 11, 12, 15, 21, 23, 31, 39, 51, 52ff
 -, verslag 126
 maffia 34, 38
 Magnum-ijsjes 308
 mainport 327, 335
 Major, John 206, 207
managerial responsiveness 157
 Manifest 'Profijt van Principes' 107
 Manifest, bankconsultant 59
 Marine Harvest 278, 279, 284, 285
 Marine Stewardship Council (MSC) 341
 Marken, Jacques van 77, 78
 Markt (mechanisme) 21-25, 33-35, 42, 43, 47, 50, 55, 67, 70, 73, 74, 77, 89
 markten, imperfecte 27
 marktleider 181, 202, 250, 274, 278, 279, 298
 marktverstoring 52, 71, 75
 Marokko 274
 marteling 88, 109, 222
 Martens (IKEA) 259
 Maslow, piramide van 48
 MBA-effect 358
 Max Havelaar, keurmerk 114-120
 McDonald's 317
 McDonald's 14, 30, 126, 294-301, 306-331, 372
 McKinsey 246

- McSpotlight 28, 296, 331, 371
 mededinging (wet) 35, 64, 66, 91, 363
 medefinancieringsorganisatie(s) (MFO) 240-248
 media 16, 60, 84, 94, 97, 98, 101, 136, 142-159, 165, 248
 Medico 266
 mensenrechten (-organisaties, -schendingen) 11, 28, 30, 60, 80, 88, 90, 91, 105-117, 125-129, 149-152
 cases, 313, 324
 Merck 20
 Mercosur 55, 352
 Mexico 46, 202
 Micek, Ernest 238
 Microsoft 35, 36, 361
 Midden- en Kleinbedrijf (MKB) 29, 32
 Midden-Amerika 196, 224
 migratie 77, 353
 mijnbouwindustrie 250, 272
 mijnbouwpraktijken 268
 milieu (*planet*) 26, 63, 70, 88, 94, 96, 104, 110, 121, 143, 147, 173-179, 206, 208, 216, 293, 325, 327
 -, -vervuiling/milieuverontreiniging 12, 34, 63, 84, 88, 99, 165, 179, 208, 218
 -, -workshops 344
 -, -zorg 81, 293
 milieu- en sociaal Verslag 293
 Milieudefensie 30, 107, 172-175, 212, 235, 280, 285
 Milieu(jaar)verslag 123-125, 128-131, 193, 231, 272, 284, 286, 316, 345
 Milieukeur 118-120
 minimumloon 83, 88, 195, 224, 226, 263
 ministerie van Economische Zaken 250
 ministerie van Financiën 362
 Mississippi 234
 Mitchell, Agle en Wood 95
 mkz-crisis 279, 298
 Mobutu 266
 Moby Dick 206
 monopolie(positie) 27, 29, 34, 38
 Monsanto 128, 234-237
moral free space 89, 329
 moreel gezag 51
 morele paradox 135
 Morgan Stanley 151
 Moskou 266
 Movement for the Survival of the Ogoni People (mosop) 213-222, 330, 366
 multinationale ondernemingen 43, 87, 89, 91, 109, 167, 182, 197, 216, 223, 227, 234, 266, 288, 331
 Mumbai 266
 Murphy's 188
 Muur, de Berlijnse 19, 37, 58
 NAFTA 55, 352
 Namibië 266
 Nash 58
 Nationaal Contactpunt (NCP, Nederland) 53, 60, 227, 252
 National League for Democracy (NLD) 181, 193
 nationaliteit 321
 Natuur en Milieu, Stichting 174, 205, 235
 Natuurmonumenten, Vereniging 30, 336
 Nederlands Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO) 53
 Nederlands instituut Zuidelijk Afrika (NIZA) 264-271
 Nederlandsche Bank, De (DNB) 32, 64, 65
 Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM) 356
 Nederlandse Maatschappij voor Tandheelkunde 362
 Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) 32, 64, 65, 362
 Nederlandse Spoorwegen (NS) 31, 64
 Nederlandse Voedsel Autoriteit (NVA) 64, 65, 118
 Nestlé 128, 236
 Netelenbos, Tineke 174, 175, 177
 netwerk(en) 27, 43, 77, 95, 114, 139, 149, 262, 266, 272, 296, 331, 353, 361
 New Delhi 297
 New York 20, 176, 177, 219, 222, 266
 New York Stock Exchange (NYSE) 181, 184
 ngo's 26-30, 48-50, 59-74, 83, 89, 91, 94, 95, 101-117, 134-138, 154-157, 165, 182, 195, 197, 198, 232, 303, 307, 323-344, 354, 360
 -, gedragscode voor 208, 293
 niet-beursgenoteerde onderneming(en) 123, 149, 153, 321
 niet-verhandelbare goederen en diensten 352
 nieuwe materialen 46
 Nigeria 91, 210-223, 306-316, 320, 325, 326, 333
 Nike 30, 91, 110-111, 195-202, 224-228, 232, 306-334
 NikeWatch 30, 61, 195, 197, 198, 201, 202, 365
 NIVRA 124, 284
 non-issue 84, 333
 non-profit 24, 25, 42, 49, 72
 Noordzee-conferentie 206, 330
 Noors Olympisch Comité 276, 309
 Noorwegen 121, 206, 274-279
 normen 25, 29, 51, 83, 87, 89, 92, 95, 98, 108,

394 REPUTATIES OP HET SPEL

- 114, 116, 121, 123, 124, 136, 159, 170-179, 187, 208, 258, 292, 316, 329, 341, 343
 -, waarden 24-26, 83, 113, 114, 141, 318, 328, 358
 -, -stelsel(s) 87, 88, 90, 101, 175, 332
 Norsk Hydro 128
 North, Douglas 361
 Novartis 235, 236
 Novib 197, 226, 241, 243, 250, 252, 259, 261, 262, 266, 267, 275, 276, 370
 Novo Nordisk 125, 128
 Nutreco 278-285, 306-333
 OESO (-landen) 12, 31, 46, 52-54, 60, 71, 109, 110, 117, 130, 151, 252, 362
 -, -richtlijnen 53, 115, 116, 134, 227, 316
 Office of Technology Assessment 355
 Ogoniland 214, 326, 330
 Oké-keurmerkbananen 117
 olie-industrie 50, 69, 84, 87, 112, 129, 138, 152, 155, 203-217, 249-252, 272, 280, 333
 oligopolistische concurrentie 111, 222, 282, 319, 335
 Olympische Spelen 225
 Ombudsman 363
 Omega Diamonds 267
 onbeslist issue 323
 onderhandelingsamenleving 21, 57, 58, 68, 70, 71, 81, 87, 99, 303, 362
 Ontario Power Generation 128
 ontbossing 268, 333
 ontuanceren 329
 ontwikkeling 23, 34, 38, 41, 46, 47, 52, 53, 55, 62, 71, 72, 73, 77, 85, 96, 98, 100, 103, 116, 127, 239, 243, 263
 ontwikkelingshulp 49, 247
 ontwikkelingslanden 32, 35, 37, 47, 89, 91, 110, 152, 197, 239, 241, 243, 362
 Ontwikkelingssamenwerking 226, 240, 244, 248, 368
 onzekerheid 21, 42, 44, 45, 55, 65, 68, 72, 83, 177
 oorlog 20, 47, 88, 150, 264, 272, 358, 360
 Oost-Europa 34, 59, 189, 196, 225, 258
 Oostenrijk 229, 260, 274
 open-eindconstructie 135
 openheid 11, 66, 135-137, 142, 152, 154, 235, 247, 277, 281, 283, 297, 298, 300, 345, 370
 opportunisme/opportunistisch gedrag 26, 57, 68, 145
 OFTA 64, 65, 68
 Oslo Conventie 204
 Ospar-verdrag 208
 Ottawa 181
 overbevissing 88, 165
 overheid 11, 12, 21, 23-39, 52, 42-55, 59-76, 78, 93-105, 107, 116, 130, 133, 175-179, 183, 303, 311, 315, 327-336, 342, 352, 355, 362
 overheidsregulering 13, 24, 54, 63, 87, 100, 347
 overnames 310
 Oxfam 50, 195-202, 225, 259
 Pagano, Rolf 246
 Pakistan 225-231, 316
 Pan Fish 283
 parlement 361
 partnerschap(sdilemma's) 61, 350
 patent(en) (-strategie, -bescherming) 20, 47, 63, 66, 80, 102, 105
 paternalisme 78
 Pawnee 233, 234
 Pax Christi 213-221, 226
 Pcb's 279
 Penn State University 182
 Pensioen- en Spaarfondsenwet 152
 Pensioenen- en Verzekerings Kamer (pvk) 64, 65
 pensioenfonds 45, 77, 131, 149, 152, 153, 159, 250
people 26, 30, 80, 104, 110, 123, 165
 Pepsi Cola Products Myanmar (ppm) 180-182
 PepsiCo 180-186, 189-191, 250, 251, 273, 274, 306-334, 364
 perceptie 48, 76, 82, 118, 135, 139, 140
 -, -bijstelling 143
 -, -kloof 346
 perceptuele pilaren 140, 155
 pesticiden 44
 Petronas International Corporation Limited (PICL) 252
 Pfizer 152
 PGGM 152, 153
 Philip Morris 147, 155
 Philips 21, 77, 256
 pilaren (van reputatie) 140-147, 154, 155, 194
 PinkRoccade 125, 362
 Pippi Langkous 260
 Pizza Hut 181
 Pizzirusso, James 301
planet 26, 30, 80, 81, 104, 110, 123, 126, 165, 353, *zie ook* milieu
 Plan Nederland *zie* Foster Parents Plan
 Planologische Kernbeslissing (pkb) 175
 Plasterk, Ronald 47
 Play Fair-kaart 229
 Polaroid 128
 poldermodel 39
 politie 29
 pollution haven 286

- Port-au-Prince 240
 Porter, Michael 32, 104
 Portugal 274
positive phase-out 242
 Postbank 150, 362
 Premier Oil 249-256, 369, 370
 premium bier 189
 Press for Change 197
 PricewaterhouseCoopers 244
 prijsstrategie 327
 principaal-agent 26, 57
 prisoner's dilemma 58
 privacy 20, 54, 88
 private goederen 25, 29, 55
 privatisering 19, 33, 42, 46, 50-55, 175-178
 proactief/proactieve 53, 78, 79, 85, 87, 97-104,
 107, 114, 149, 162, 163, 216, 286, 288, 303,
 318, 343, 346, 351, 357
 Procter & Gamble 128
 productinformatie 298
 productschappen 326
 professionalisering/teit 28, 48, 49
 profit 26-33, 80, 81, 104, 116, 126, 165, 327
 profit/non-profit-interface 13, 34, 73, 74, 87,
 96, 106, 160-166
 cases 323, 324, 325, 327, 333, 335, 354, 358
 protestwebsites 49
 Prove it to me 107, 303, 334, 343
 PIT 64
 public affairs 15, 85, 93, 147, 212, 345, 346
 public relations 84, 212, 218
 publiek-private partnerschappen 31, 32, 62,
 69, 354
 publiek/privaat-interface 13, 34, 73, 74, 87,
 96, 106, 160, 165, 166
 cases 324, 325, 334, 354
 publieke goederen 25, 33, 34, 35
 publieke opinie 85, 90, 98, 190, 206, 207,
 237, 301, 331, 336
 Punjab 227
 Putnam, Robert 25
 PvdA 52, 175, 243, 244, 252
 Quené, Th. 243
 Raad van Bestuur 26, 29, 38, 59, 131, 345, 346
 Raad van Commissarissen 59
 Raad van de Journalistiek 363
 Raad van Europa 215
 Raad van State 176
 Raad van Toezicht 26, 29
 Raad voor Accreditatie 67, 117, 121
 Raad voor de Jaarverslaggeving 132
 Rabbae, Mohammed 52
 Rabobank 32, 34, 126, 149, 150, 247
race to the bottom 43, 196, 197, 224
 Rainbow Warrior 366
 rapportage 52, 107, 108, 122-138, 154, 231, 317,
 318, 342, 346, 350, 358
 Rathenau Instituut 355
 ratingagentschappen 32
 rationaliseren/rationalisering 57, 58, 188,
 294, 295
 rationaliteit 23, 58, 72, 95, 105
 Rawls, John 90
 RDM, scheepswerf 77
 re-nationalisatie(s) 362
 re-privatisering 54
 re-regulering 54
 reactief/reactieve 78, 87, 98, 101, 102, 111, 113,
 162, 163, 318, 319, 327, 341-345
 rechtspersoonlijkheid 30
 rechtvaardigheid 360
 Reclame Code Commissie 244
 recontextualiseren 329
 rectificatie/rectificeren 278, 329
 recyclen/recycling 105, 108, 118, 165, 186,
 208, 286-295, 328
 redactiestatuut 331, 363
 Reebok 111, 225
 regionalisering 43
 regulering 353
 Rekenkamer, Algemene 64, 68, 361
 rekruteren/rekrutering 26, 27, 61, 213, 222,
 299
 relevante markt 65
 reputatie
 -, -beschadiging 335
 -, -correctie 336
 -, -crisis 87, 155, 162
 -, en afzetmarkten 148ff
 -, en arbeidsmarkten 153ff
 -, en kapitaalmarkten 149ff
 -, -fundament 143, 155, 160, 350
 -, -mechanisme 11-16, 74, 76, 106, 138-140,
 145-162, 165, 166, 277, 303-339
 -, -schade 12, 54, 155-162
 cases, 305-340
 op oneigenlijke gronden 336
 Reputation Award (Dutch) 147, 194
 Reputation Quotient (RQ) 140, 147, 194, 363
 Research & Development (R&D) 46, 62, 63,
 355
reservoir of goodwill 145, 155, 157, 161, 220, 312
 Responsibility Management Programme 194
 Responsible Care-verslag 125
 retail, warenhuizen 171, 238, 258
 richtlijnen 12, 52, 53, 107-117, 125-132, 151
 cases, 317, 333, 334
 Rijnlands stakeholder-kapitalisme 39

396 REPUTATIES OP HET SPEL

- Rio Tinto 128
 Rischard, J.F. 69, 352, 353
 Robeco 150
 Roddick, Anita 103, 214, 216
 Roddick, Gordon 214, 216
 Ronald McDonald-Huis 295
 Roobol 259
 Rotterdam 173
 Rousseau, Jean-Jacques 95
 Royal Geographical Society 219
 Rugmark-keurmerk 117, 259, 262
 Rusland 37, 38, 46, 71
 Ruyter, de 251, 254
 Salterbaxter 128
 sancties 110, 112, 265-272, 322
 saneringen 310
 Santa Monica College 183
 Save the Children 231
 SBM Production Contractors 249
 Scandinavië 32, 60, 124, 126, 355
 scheiden 233
 scheidsrechter 360
 Schendelen, Rinus van 50
 Schiphol 126, 172-179, 306-335, 364
 Schipholfonds 177
 scholing 90, 109, 257, 333, 354
 Schone Kleren Kampagne (SKK) 30, 109, 110, 167-171, 195-202, 224-231, 273-277, 325
 Schotland 203-206, 278-285
 Schuyt, Kees 57
 SEC 68, 363
 seksuele intimidatie 225
 semi-overheidsorganisaties 64
 semi-privaat (toezicht) 66, 100
 semi-publiek (toezicht) 64, 100, 326
 SEPT(E)-model 41, 361
 SER 12, 104, 107, 161, 243
 -, -advies 'Winst van Waarden' 11, 104, 107
 Service Organisation for Compliance Audit Management (SOCAM) 170
 Shakespeare, William 139
 shareholder-kapitalisme 37, 39, 45
 SharePower Stock Option Plan 186
 Shell Expro 203
 Shell Report, The 212, 221, 316
 Shell, Royal Dutch 69, 82, 85, 91, 100, 110, 115, 117, 119, 126-137, 146, 152, 189, 193, 203-223, 306-360, 366, 367
 Shell, Statement of General Business Principles (SGBP) 211, 220, 221
 Shiv Sena 294, 296, 297
 Shoestring (reisorganisatie) 256, 277
 Show me 107
 Siemens 77
 Sierra Leone 265, 267, 270
 Simon 58
 sin-stocks 152
 Singapore 187, 191, 266
 single issue(s)beweging/NGO 272, 330, 341, 352, 353
 single-company-NGO's 28
 Singo's 28
 Sinterklaas 259
 Sirius 233, 234
 slavernij 52, 88, 96
 Smith, Adam 58
 SNS 150, 151
 sociaal contract 95, 99, 360
 sociaal kapitaal 25, 72, 354
 sociaal (jaar)verslag 125-131, 231, 284, 345, 347
 Social Responsibility Report 300
 Social Responsible Investment (SRI) 149, 150
 Social Venture Network 343
 SocialAccountability 8000 (SA8000) 121, 122, 343
 socialisme 29
 Socialistische Partij (SP) 257-262, 325, 331
 software 35, 44, 199
 soja 233-238, 309, 316
 Solow, Robert 41
 Sovjet-Unie 34
 Spaanse burgeroorlog 241
 Spanje 121, 229, 266
 SPDC 214
 speculatief kapitaal 45
 spelregels 11, 38, 39, 70, 101, 107, 137, 339, 343-348, 353, 360
 sponsorsoren 71, 246
 sponsoring 25, 61, 80, 109, 141, 149, 224, 295
 sportartikelen-industrie 169, 195-197, 224-229, 275, 311
 Springer Verlag 159
 staal-industrie 77
 staat 21-42, 53, 55, 60, 69, 71, 91, 92, 273, 324, 358
 staatsondernemingen 31, 36, 38, 50, 335, 362
 stakeholder(s) 85, 90, 93, 310, zie ook belanghebbende(n)
 -, -debat 344
 -, -dialoog 304, 337-359, 360
 -, grote 306, 334
 -, kleine 336, 355
 -, -legitimiteit 157, 322, 327, 336, 347, 351
 -, -macht 95, 157, 351
 -, -management 78, 86, 92, 94, 96, 303, 341
 -, -model 39, 205
 -, -owner 347
 -, -panel 344

- , primaire 93, 94, 137, 144, 303, 308, 330, 360
- , secundaire 94, 95, 137
- , -urgentie 95, 157, 351
- standaard(en) 29, 36, 105, 107, 115, 122-124, 129-133, 151, 162, 228, 278, 287, 288, 290, 315, 318, 328, 343, 352, 353
- Stanford University 182, 309
- STE, Stichting Toezicht Effectenverkeer 64, 65, *zie ook* AFM
- steekpenningen 83, 90
- steward-principe 79
- stichting 30
- Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen (SOMO) 167, 169, 265-270
- Stichting Proceskosten Misbruikte Kinderen Foster Parents Plan 240-242
- Stiglitz, Joseph 57
- Stork 78
- strijkstok 240, 242
- studenten 183
- Sub-Sahara (Afrika) 19
- subsidiariteitsprincipe 35, 68
- subsidie(s) 24, 33, 50, 53, 61, 248, 252, 255, 311, 315
- substitutieprincipe 35, 36, 68
- Sun Company 128
- Super Bowl 183, 185
- SustainAbility 128
- Sustainability ScoreCard (SSC) 343
- Sustainable Development Management Framework (SDMF) 212
- sweatshops* 90, 196, 224, 229
- sweatwashing* 137
- Sydney 230
- tabak 83, 91, 92, 103, 150, 152, 313, 347
- Tabaksblad, Moris 130
- Taco Bell 181, 183
- Taliban 35
- Tamilnadu Alliance Against Mercury (TAAM) 286-289
- technologie(ën) 13, 15, 19-21, 29, 41-47, 54-65, 68, 73, 77, 83, 91, 96, 99, 102, 107, 233, 250, 286, 288, 332, 335, 355, 356
- technologiedialoog 355
- telecommunicatie (bedrijf) 33, 38, 44, 64, 346, 372
- Tell Shell 129, 211, 342
- Tempel der Reputatie 140, 141
- Tennet 362
- terrorisme 20, 54, 150, 272, 353
- Texaco 204, 214, 251
- textielindustrie 168, 169, 197, 232, 260, *zie ook* kledingindustrie
- The Global Alliance for Workers and Communities 365
- theocratische regimes 35
- Thomson Securities 43
- Tijdsein 242
- timing 330
- TNO 289
- Toeleverancier(s) 80, 88, 93, 94, 113, 114, 127, 137, 170, 171, 195-211, 221, 225-231, 233-239, 257-263, 267, 268, 295, 314-317, 355
- Toetreding(sbarrières) 114, 139
- toezicht (houders) 20, 32, 49, 64-71, 94, 100, 105, 112-117, 146, 173, 198, 211, 224, 264, 316, 326, 331, 360, 363
- Tokio 266
- Tokyo Electric Power 128
- Tomlow 242
- Toronto 218
- Torvald, Linus 35
- TotalFinaElf 204, 214, 249
- totalitair 37, 83, 88, 213, 249, 273
- TPG 362
- tracering 283
- , -ssystemen 283, 284, 317
- trade-off* 63, 104
- transactiekosten 54, 57, 95, 114, 138, 303
- Transnational Resource & Action Centre (TRAC) 196
- transparant(ie) 11, 14, 57, 66, 83, 88, 105-108, 122, 131-138, 152, 240, 247, 264, 286, 294, 300, 318, 334-354, 360, 363
- treinen 38, 55, 274
- Triade 43
- trias politica 36
- triggering event 97, 155, 156, 319
- Triodos 149, 150, 151, 152
- triple-A* 133
- triple-E* 104, 105, 154, 160
- triple-P bottom line* 11, 26, 30, 80, 104, 116, 123, 126, 211
- Triumph International 251, 273-277, 306-333
- Trust me 107
- Trust me-fase 332
- tucht 66
- tuchtcollege 362
- turn-key-projecten 38
- UEFA 309
- uitbesteding 72, 80, 105, 114, 169, 195, 197, 314
- uitbuiting 167, 168, 169, 224, 258, 260
- umts-bandbreedtes 355
- Unicef 107, 151, 226, 228, 261, 262, 317
- Unilever 94, 117, 126, 130, 132, 155, 234-238, 256, 286-293, 306-333, 368

398 REPUTATIES OP HET SPEL

- Union Carbide 91
 United Nations Development Programme (UNDP) 262
 United Nations Environmental Programme (UNEP) 128, 130, 153, 293
 universele dienstverlening 33
 Universele Verklaring 110, 115, 117, 221
 -, van de Rechten van de Mens 215
 University of Oregon 198
 UNPO 215
 UPC 44, 116
 urgente stakeholders 346
 URS, onderzoeksbureau 288
 vakbeweging 39, 48, 60, 116, 160, 226, 249, 275, 313, 325, 354
 vakbond(en) 12, 24, 29, 30, 36, 37, 38, 39, 57, 60, 70, 78, 94, 168-170, 187, 195, 202, 224-226, 250, 261-266, 273, 293-295, 314, 330
 vakbondsrechten 37, 88, 108, 152, 165, 195, 225, 249
 vakbondsvrijheid 108, 111, 196, 201, 226
 Van den Bergh & Jurgens 287
 varkenspest 279
 VBDO 30, 149, 330
 VEB 30
 veiligheid 47, 48, 54, 71, 80, 83, 89, 108, 114, 121-127, 154, 172-179, 204-207, 211-216, 231, 317, 333, 353, 361
 Veiligheidsraad 20, 38, 71, 361
 vele-handen-vraagstuk 96
 VendexKB 171, 276, 307, 309, 310
venture capital 47
 Vereniging van Nederlandsche Werkgevers 78
 Verenigd Koninkrijk (VK/UK) 32, 35, 54-62, 71, 126, 168, 203, 229, 237, 258, 297, 309, 347, 363
 Verenigde Naties (VN) 48, 55, 72, 79, 91, 109, 110, 117, 137, 181, 202, 208, 215, 221, 251, 263, 265, 267, 271, 292, 330, 358
 Verenigde Staten (VS) 20, 24, 35-38, 43-46, 54, 55, 60-71, 110-126, 150-153, 176, 180-186, 189-191, 198, 199, 209, 222, 233-237, 249-251, 265, 282, 286, 295-301, 307, 331-358
 vereniging 29, 30, 51, 60, 77, 115
 Vereniging Verontruste Foster Parents (VVPF) 30, 240, 242, 243, 245, 246
 Vereniging voor Milieu-Accountancy (VMA) 124, 284
 verificatie 112, 115, 126-138, 169, 224, 226, 262, 275, 317
 -, -instanties 349
 Verité 225, 231
 verslaglegging 11, 122-138, 341
 -, wetten 124
 verticaal geïntegreerd 314
 vertrouwen 21, 47, 49, 55, 59, 60, 70, 79, 92, 95, 113, 118, 144, 155-160, 238, 245-248, 261-268, 294-300, 306, 340, 348-354
 -, verlies 155, 157, 291, 309
 verwachtingskloof/verwachtingskloven 82, 86, 98, 99, 100, 133, 157, 244
 verzekeraars/verzekering(en) 44, 64, 65, 78, 153, 155
 vetorecht 71
 Vice Fund 150
 Vietnam 195, 196, 274
 visie 34, 57, 73, 81, 82, 102, 104, 115, 126, 131, 140-142, 153, 156, 239, 328, 347, 348, 356, 359
 vissenkom-effect 244
 Vivendi 20, 44
 VLAN 294, 296, 301
 Vliegtuig (bouw) 38, 173, 175, 178, 179
 VNO-NCW 39
 voeding 42, 64, 83, 142, 235, 280, 294, 326
 voedselautoriteit 326
 voedselproblemen 237
 voedselveiligheid 14, 88, 165, 278-284, 309, 324, 326, 335, 358
 Volkenrecht 70
 Volkswagen 31, 70
 Volvo 128
 Von Clausewitz 360
 Vredestein 362
 vrijhandel 55, 71, 182, 197, 238
 vrijheid van vereniging 115, 122, 127
 vrijwilliger(s)(-werk, -organisatie(s)) 25-29, 35, 36, 72, 105, 141, 149, 172, 174, 189, 242, 354
 vuile-handen-vraagstuk 96
 vvcs 226
 Waal, Lodewijk de 20
wake-up call 211
 Wal-Mart 30
 Wal-Mart Watch 30
 Wall Street 45
 wapenhandel/wapenindustrie 91, 150, 152, 213, 313
 War Child 248
 Washington 20, 182
 Washington Consumer Protection Act 296
 waterondernemingen 38
 watertekorten 353
 websites 331
 welvaart(sstaat) 50, 58
 welzijn (*welfare*) 80, 125, zie ook dierenwelzijn
 Wempe, Johan 95

REGISTER 399

- Wendy's 295, 298
 Wenen 229
 Wereld Gezondheidsorganisatie (WHO) 109, 262, 317
 Wereld Handelsorganisatie (WTO) 38, 55, 71, 238
 Wereld Natuur Fonds (WNF) 30, 49, 61, 341
 Wereldbank 71, 198, 218, 311, 352, 362
 werkgevers 29, 37, 39, 78, 88, 116, 117, 154, 210, 291
 Werkgroep Gendt, Stichting 242, 243, 245, 368
 werknemers 39, 48, 59, 77-96, 110-120, 131, 142, 151-156, 160, 161
 cases, 314
 -, -flexibiliteit 328
 Wet Luchtvaart 175
 wet(ten) 32, 51, 52, 70-80, 95, 101, 123, 124, 167, 170-176, 186, 228, 238, 263, 322
 wet(-en regel)geving 11, 12, 23, 51-55, 71, 78, 82, 90-100, 107, 108, 113, 115, 123, 124, 128, 134, 137, 138, 175, 182, 195, 207, 222, 233-239, 250, 293-300, 315, 326-332, 354
 WHSE 125
 -, -verslag 125
 Wijers, Hans 206
 Wijfels, Herman 12
 Wilgers, J. 242
 Willem I, koning 64
 Williamson 57
 Wilson, Ian 41
window dressing 123, 137
 winkelformule 308
 winst 29
 -, -maximalisatie 32, 57, 75, 76, 104, 105, 354
 winstwaarschuwing 199, 200, 283
 winstwaarschuwingen 310
 WIPO 238
 WK 2002 225
 woningbouw 32, 77
 woningco 32
 Woods, Tiger 195
 World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) 264-270, 284, 293, 317, 341, 349, 356
 World Conservation Union (IUCN) 239
 World Diamond Council (WDC) 264, 270, 317
 World Federation of Diamond Bourses (WFDB) 271
 World Federation of the Sporting Goods Industry (WFSGI) 226, 227
 World Trade Centre (WTC) 176
 world wide web (www) 19, 36
 WorldCom 20, 45
 Worldonline 21, 44
 Xerox 20
 XetraDax-beurs 225
 XminY, solidariteitsfonds 187-193, 250, 251
 Ybema, Gerrit 252
 Yetagun-gasveld 249
 zelfregulering/zelfdisciplinerings 12, 72, 100, 105, 107-137, 315, 321, 336, 354
 zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) 54, 64, 65
 zelfverrijking 20, 59, 88, 165, 353
 Zembla 242
 ziekenhuizen 33, 39
 Zuid-Afrika 34, 100, 182, 189, 193, 217, 218, 267, 333
 Zuid-Amerika 55, 224
 Zuid-Korea 37
 Zuidoost-Azië 167, 168, 195, 201, 274
 zwaktes 27
 Zweden 53, 54, 121, 229, 258

Over de auteurs

(prof.dr.) Rob van Tulder

Rob van Tulder is als hoogleraar Bedrijfskunde verbonden aan de vakgroep Business-Society Management van de Erasmus Universiteit/Rotterdam School of Management. Hij studeerde internationale betrekkingen (politicologie) en ontwikkelingseconomie aan de Universiteit van Amsterdam. Promoveerde cum laude en ontving een aantal internationale prijzen (waaronder de Gunnar Myrdal prijs) voor zijn onderzoeken. Publiceerde verschillende boeken en vele artikelen over de rol van multinationale ondernemingen, technologiebeleid, strategisch management, Europese integratie en de positie van kleine landen. Van Tulder is tevens auteur van een handboek over vaardigheden (*Skill Sheets*). Verder is hij adviseur van diverse (internationale) maatschappelijke organisaties, ministeries en (multinationale) ondernemingen.

(drs.) Alex van der Zwart

Alex van der Zwart is bedrijfskundige, afgestudeerd aan de vakgroep Business-Society Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam/Rotterdam School of Management. Hij heeft zich gespecialiseerd in reputatiemanagement en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Van der Zwart behaalde verder een bachelorsgraad in International Business Studies/Marketing International Management (IBS/MIM) van de Haagse Hogeschool en de Universiteit van Ottawa (Canada) en heeft onder andere ervaring opgedaan in Zuid-Afrika en bij meerdere multinationale ondernemingen. Van der Zwart is als wetenschappelijk onderzoeker verbonden aan de vakgroep Business-Society Management.

reputatiesophetspel@yahoo.com

www.reputatiesophetspel.nl