

Samenvatting

Bedrijven en NGOs in interactie

Een zoektocht naar maatschappelijk verantwoord ondernemen

Introductie

In de afgelopen twintig jaar zijn interactieprocessen tussen bedrijven en non-gouvernementele organisaties (of maatschappelijke organisaties, afgekort als NGO's) in aantal, intensiteit en reikwijdte toegenomen. Ook zijn ze van karakter veranderd: werden de interacties eerst met name gekenmerkt door confrontatie, nu werken bedrijven en NGO's steeds vaker constructief samen. In reactie op de maatschappelijke onrust over de negatieve sociale en milieueffecten van het internationale bedrijfsleven, kiezen bedrijven er steeds vaker voor NGO's te betrekken bij hun pogingen hier iets aan te doen, in plaats van NGO's te bevechten en daarmee reputatierisico te lopen. Tegelijkertijd kiezen steeds meer NGO's voor een constructieve houding ten opzichte van bedrijven in een zoektocht naar 'win-win' oplossingen die zowel economische als sociale en milieubelangen dienen. Toch blijft er een segment van het NGO veld over, dat niet gelooft in het marktmechanisme als middel om het bedrijfsleven te verduurzamen. Dit segment blijft een kritische houding ten opzichte van het bedrijfsleven kiezen. Deze tweedeling in het NGO veld zorgt er in ieder geval deels voor dat conflictueuze en coöperatieve interacties tussen NGO's en bedrijven naast elkaar blijven bestaan.

Deze ontwikkelingen in de interactieprocessen tussen bedrijfsleven en NGO's (hierna genoemd: bedrijf-NGO interacties) passen in de meer algemene zoektocht naar de contouren van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven (Seitanidi and Crane, 2008; Van Seters, 2008), uitgedrukt in het concept 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO; Carroll, 1991; Elkington, 1997). MVO behelst het appel aan bedrijven om bij te dragen aan duurzaamheid op sociaal en milieugebied en negatieve sociale en milieugevolgen van hun bedrijfsvoering te beperken. MVO omvat een bredere verantwoordelijkheid voor bedrijven dan een puur economische en wettelijk vastgelegde verantwoordelijkheid. De bestaansreden voor bedrijf-NGO interacties – hetzij conflictueus, hetzij coöperatief – is het ontwerpen, ontwikkelen en implementeren van MVO. Daarom kunnen bedrijf-NGO interacties beschouwd worden als recent ontstane en nog steeds in ontwikkeling zijnde MVO mechanismen. Dit onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan het verkrijgen van meer inzicht in bedrijf-NGO interacties als MVO mechanismen.

Onderzoeksaanpak

De centrale onderzoeksvraag is tweeledig:

1. Wat zijn de gevolgen van bedrijf-NGO interactie voor de betrokken actoren (m.a.w. de organisatiegevolgen)?

2. In hoeverre raken bedrijf-NGO interacties geïnstitutionaliseerd als MVO mechanismen, en wat zijn de kansen en beperkingen van een dergelijke institutionalisering voor de verspreiding van MVO?

Het onderzoeksdoel – het beter begrijpen van de gevolgen, kansen en beperkingen van bedrijf-NGO interacties – is zeer breed en daardoor niet makkelijk uitvoerbaar. Om het onderzoek meer behapbaar te maken, is de keuze gemaakt om subthema's te behandelen in verschillende, afzonderlijke onderzoeksprojecten. De uitkomsten van het ene project bepaalden in belangrijke mate het thema van het vervolgproject. De verschillende projecten zijn beschreven in vijf verschillende onderzoekspapers. Twee van deze papers zijn reeds gepubliceerd in academische tijdschriften, drie andere zijn geaccepteerd voor publicatie.

De thema's van de verschillende papers, die elk een apart hoofdstuk in dit proefschrift vormen, zijn de volgende:

- De huidige staat van de academische kennis over bedrijf-NGO interacties en hun gevolgen (Hoofdstuk 2),
- Het landschap van bedrijf-NGO interacties in de praktijk (denk aan typen interacties, typen gevolgen etc., Hoofdstuk 3),
- De gevolgen van betrokkenheid bij bedrijf-NGO interacties voor bedrijven (Hoofdstuk 4),
- De verschillende gevolgen van verschillende typen bedrijf-NGO interacties (Hoofdstuk 5),
- De gevolgen van betrokkenheid bij bedrijf-NGO interacties voor NGO's (Hoofdstuk 6).

De meest geschikte onderzoeksmethode voor dit onderzoek is de casestudie methode, aangezien de onderzoeksvraag een diepteanalyse van de dynamiek binnen interactieprocessen en de gevolgen van de interacties vergt. De cases bestrijken een specifieke sectie van het empirische veld. De onderzochte bedrijven zijn Nederlandse multinationale ondernemingen die beschouwd kunnen worden als voorlopers in hun sector op MVO gebied. Deze laatste karakteristiek wordt ingegeven door het onderzoeksonderwerp, aangezien de bedrijven die betrokken zijn bij huidige bedrijf-NGO interacties veelal al in enige mate gevoelig zijn geworden voor de argumenten van NGO's. De NGO's die in het onderzoek zijn opgenomen, zijn twee Nederlandse milieuorganisaties die de twee bovengenoemde NGO typen vertegenwoordigen: de constructieve, op samenwerking georiënteerde NGO en de meer radicale, kritische, op confrontatie gerichte NGO. Een derde, Amerikaanse NGO geldt als voorbeeld voor de voortdurende strategische verschuiving van NGO's van confrontatie naar samenwerking. Deze NGO komt in Hoofdstuk 6 aan bod om een vergelijking tussen de partnerschapstrategieën van NGO's met verschillende achtergronden mogelijk te maken.

De onderzoekspapers

Hoofdstuk 2

Dit hoofdstuk beschrijft een literatuurstudie. Het centrale concept in de literatuurstudie is 'partnerschap'. Het hoofdstuk, getiteld 'Partnerschappen voor duurzame ontwikkeling: een overzicht van hedendaagse literatuur', beoogt de academische kennisbasis over intersectorale partnerschappen¹ te beoordelen. Het hoofdstuk onderscheidt twee hoofdperspectieven in de literatuur over partnerschappen, die elk op verschillende aspecten van het fenomeen partnerschap gericht zijn en verschillende vragen adresseren. Het eerste, institutionele perspectief bekijkt partnerschappen als nieuwe sturingsvormen in milieubeleid. Het andere, actor perspectief beschouwt partnerschappen als strategische instrumenten waarmee individuele actoren hun doelen kunnen bereiken en hun problemen kunnen oplossen. Het hoofdstuk is georganiseerd langs de lijnen van deze perspectieven: het onderscheidt de belangrijkste onderzoeksvragen in de literatuur aangaande partnerschappen, beoordeelt het type kennis dat het onderzoek oplevert en identificeert kennisleemtes. De literatuurstudie laat zien dat de gevolgen van partnerschappen onderbelicht zijn gebleven. Deze bevinding heeft bijgedragen aan de formulering van het centrale onderzoeksdoel van deze dissertatie, dat wil zeggen het belichten van de gevolgen van bedrijf-NGO interacties.

Hoofdstuk 3

Dit hoofdstuk kiest het 'stakeholderdialogoog'² concept als centraal begrip en concentreert zich op dialoogprocessen tussen multinationale ondernemingen en NGO's over milieugerelateerde onderwerpen. Het hoofdstuk, getiteld 'De dialoogenpraktijk tussen multinationals en NGO's', zoekt naar patronen in de dialoogenpraktijk tussen de twee partijen en baseert zich op observaties van de dialoogenpraktijk van vijf multinationale ondernemingen. De volgende aspecten van de dialoogenpraktijk worden onderzocht: de drijfveren achter de dialoogenpraktijk, de positie van stakeholder management binnen de organisatiestructuur, de wijze waarop onderwerpen en deelnemers voor de dialoog geselecteerd worden, welke typen dialogen er voorkomen en wat de uitkomsten zijn. De dialoogenpraktijk wordt geëvalueerd aan de hand van twee ideaaltypische modellen: het duurzaamheidsmodel en het strategisch management model.³

Een samenvatting van de beoordeling van de dialoogenpraktijk van de vijf ondernemingen aan de hand van de twee ideaaltypische modellen is te vinden in Tabel 3.4. Het strategisch management model komt terug in alle elementen van de dialoogenpraktijk. Het nut van bedrijf-NGO dialogen voor strategisch management wordt hiermee krachtig aangetoond. Ook de meeste elementen van het duurzaamheidsmodel zijn terug te vinden in de praktijk. Echter, de keuze om een dialoogproces op te starten wordt uitsluitend ingegeven door strategische overwegingen. Op basis hiervan wordt de conclusie getrokken dat de duurzaamheidsfunctie van de bedrijf-NGO dialoog alleen tot uiting komt binnen een breder strategisch managementkader. De grootste duurzaamheidsbijdrage van de stakeholderdialoog is indirect, en verloopt via verduurzaming van het ondernemingsbeleid naar aanleiding van de dialoog.

Hoofdstuk 4

Het belangrijkste doel van hoofdstuk 4, getiteld 'Bedrijf-NGO interacties in een multi-stakeholder omgeving', is het verwerven van inzicht in de voorwaarden waaronder bedrijf-NGO interacties tot vooruitgang in MVO leiden, door de rol van de stakeholder

omgeving in de interactieprocessen te onderzoeken. Als casestudie dient de interactie tussen Rabobank en Milieudefensie gedurende acht jaar rond de problemen die spelen in de productieketens van twee producten – palmolie en soja – die elk gekenmerkt worden door een andere stakeholder omgeving. De analyse toont aan dat de interactie Rabobank aanzette tot het vergroten van de reikwijdte van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid, en verheldert hoe de afhankelijkheidsrelaties tussen Rabobank en andere stakeholders de interactie met Milieudefensie op twee manieren heeft beïnvloed. De afhankelijkheidsrelaties waren van invloed op het karakter van de interactie met Milieudefensie in termen van ‘samenwerkingsbereidheid’, en op de potentie van het interactieproces om veranderingen in MVO tot stand te brengen.

In de situatie waarin belangrijke stakeholders meer afhankelijk zijn van het bedrijf dan andersom, is het bedrijf in staat verreichende MVO ambities na te streven en verwachtingen van NGO's na te komen. Dit maakt de weg vrij naar een coöperatief bedrijf-NGO interactie proces met aantoonbare MVO effecten. Echter, in een stakeholder omgeving waar het bedrijf juist relatief afhankelijk is van belangrijke stakeholders in haar omgeving die tegengestelde belangen hebben aan de NGO, zal de MVO agenda van het bedrijf minder ambitieus zijn - zelfs als de MVO afdeling van het bedrijf die ambities wel heeft. In zo'n situatie zal de bedrijf-NGO interactie meer conflictueus zijn, wat in de betreffende stakeholder omgeving ook de meeste MVO kansen biedt: de bedreiging die uitgaat van de confronterende acties van de NGO hebben het meeste potentieel om belangrijke stakeholders van het belang van vooruitgang op MVO gebied te overtuigen. Dit zou de stakeholder omgeving op de lange termijn meer geschikt kunnen maken om verdergaand MVO te faciliteren.

Hoofdstuk 5

Dit hoofdstuk, getiteld ‘NGO's die bedrijven in beweging zetten: een analyse van contrasterende strategieën’ beoogt een beter inzicht te verwerven in NGO strategieën die gericht zijn op het beïnvloeden van het bedrijfsleven. Er worden twee contrasterende strategieën onderzocht: een positieve reputatiestrategie en een negatieve reputatiestrategie.⁴ De cases die worden bestudeerd zijn de strategieën van Wereld Natuur Fonds en Milieudefensie richting Rabobank rond het thema klimaatverandering. De studie belicht drie tot nu toe onderbelichte aspecten van beïnvloedingstrategieën van NGO's. Ten eerste toont de studie aan dat de verschillende beïnvloedingstrategieën uiteenlopende kansen bieden: een effectieve positieve reputatiestrategie leidt tot re-institutionalisering, terwijl een effectieve negatieve reputatiestrategie tot zowel re- als de-institutionalisering kan leiden.⁵

Ten tweede toont de studie een wisselwerking aan tussen de contrasterende strategieën, en laat zij zien dat de strategieën elkaar kunnen versterken in het beïnvloeden van bedrijven. Een negatieve reputatiestrategie is in staat een bedrijf in beweging te zetten door de *status quo* te de-institutionalisieren en richting te geven aan het re-institutionalisieren van nieuwe normen en gedragingen. Echter, een dergelijke strategie schaadt het vertrouwen tussen bedrijf en NGO, wat constructieve interactie in de weg staat. Constructieve interactie blijft wel mogelijk met de NGO die zich van een positieve reputatiestrategie bedient, en dergelijke constructieve interactie is nodig voor een dialoog

over de optimale vormgeving van de nieuwe normen en gedragingen; het vormgeven aan het re-institutionaliseringproces. Daarbij lijkt de positieve reputatiestrategie het meest geschikt om re-institutionalisering in een complete bedrijfstak te begeleiden, terwijl de negatieve reputatiestrategie de drijfveer verschaft die de bedrijfstak in beweging zet.

De derde bijdrage van het hoofdstuk is het verschaffen van inzicht in de dynamische relatie tussen de beïnvloedingsstrategie van de NGO en de afhankelijkheidsrelatie tussen bedrijf en NGO. Het type afhankelijkheidsrelatie bepaalt de strategiekeuze van de NGO, maar de strategie kan ook weer de afhankelijkheidsrelatie beïnvloeden, wat weer een verandering in de strategie van de NGO kan vereisen.

Hoofdstuk 6

In tegenstelling tot de vorige hoofdstukken, richt dit hoofdstuk zich op de gevolgen die de bedrijf-NGO interactie voor de NGO kan hebben. Het hoofdstuk concentreert zich op de gevolgen voor de NGO die samenwerkt met bedrijven, en laat daarmee de gevolgen voor de NGO's met een confronterende strategie richting bedrijfsleven buiten beschouwing. Het hoofdstuk, getiteld 'Uitdagingen voor NGO's die samenwerken met bedrijven: Wereld Natuur Fonds (WNF) en het Environmental Defense Fund (EDF, vertaald: 'Milieu Bescherming Fonds')', bouwt voort op de aanname dat binnen de marktsector een andere logica geldt dan binnen het maatschappelijk middenveld. NGO's die ervoor kiezen met bedrijven samen te werken, zullen strategieën moeten ontwikkelen om met deze verschillen om te gaan. Het hoofdstuk geeft inzicht in de coping strategieën van het WNF en het EDF aan de hand van een theoretisch onderbouwd raamwerk. In Tabel 6.3 wordt een overzicht gegeven van beide strategieën.

Uit de analyse komt naar voren dat er niet één beste coping strategie is. Maar er is wel een correlatie tussen de verschillende elementen van de strategie: de strategische keuzes van een NGO worden beperkt door de actiestrategie die ze kiest. Als de NGO kiest voor een combinatie van een coöperatieve en meer conflictueuze houding ten opzichte van bedrijven, loopt zij andere risico's en zal dus andere keuzes moeten maken dan een NGO die uitsluitend voor een coöperatieve opstelling kiest.

Conclusies

Het onderzoek laat zien dat zowel bedrijven als coöperatieve NGOs – als gevolg van hun interactie – hun organisatiestrategieën, beleid en structuren hebben aangepast en ontwikkeld. Deze organisatiegevolgen vormen en kanaliseren op hun beurt weer de interacties, waardoor deze meer stabiele patronen beginnen te vertonen en er meer gestandaardiseerde regels en procedures worden ontwikkeld. Deze ontwikkelingen in organisatiestrategieën, beleid en structuren wijzen op een geleidelijke institutionalisering van coöperatieve bedrijf-NGO interacties als MVO mechanismen.

Organisatiestrategieën

Het onderzoek toont aan dat zowel bedrijven die met NGO's in contact zijn, als NGO's die met bedrijven samenwerken, strategieën hebben moeten ontwikkelen als gevolg van hun toegenomen interactie. Toen multinationals voor het eerst te maken kregen met campagnes van kritische NGO's, werden ze hierdoor overvallen. Nu anticiperen deze

bedrijven op de kritiek van NGO's. Dit anticiperen heeft gaandeweg geleid tot het ontwikkelen van 'engagement' strategieën die voorschrijven wanneer met NGO's in dialoog wordt getreden, welke NGO's bij de dialoog worden betrokken, over welke onderwerpen wordt gepraat en in welke vorm (zie Hoofdstuk 3 en 4). Deze 'engagement' strategieën maken het bedrijven mogelijk de controle te behouden en de parameters van de interactie mede te bepalen, wat de interacties in meer voorspelbare, stabiele patronen kanaliseert.

NGO's die een coöperatieve houding kiezen ten opzichte van bedrijven hebben op hun beurt ook organisatiestrategieën ontwikkeld als reactie op hun toegenomen interactie met het bedrijfsleven (zie Hoofdstuk 6). Met het oog op de toenemende stroom uitnodigingen van bedrijven voor stakeholder dialogen en partnerschappen, zijn deze NGO's hun partnerschap strategie gaan uitbouwen. *Ad hoc* partnerschappen die kans bieden op beperkte effecten op centrale bedrijfsprocessen maken plaats voor gerichte interacties met als doel een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan het vervullen van de missie van de NGO.

Organisatiebeleid

Bedrijven en NGO's die intensief met elkaar in contact staan, hebben ook beleid ontwikkeld als gevolg van deze interacties (zie Hoofdstuk 3,4 en 5). Onder druk van NGO's, en tegenwoordig ook in samenwerking met NGO's, hebben bedrijven een grote variëteit aan MVO beleidsmaatregelen ontwikkeld. In het MVO beleid worden de sociale en milieudoelstellingen en normen van het bedrijf geformuleerd. Het instellen van dit MVO beleid reflecteert én stimuleert de institutionalisering van MVO op het individuele organisatieniveau.

Ook NGO's die partnerschappen aangaan met bedrijven hebben beleid ontwikkeld als gevolg van hun toegenomen contacten met bedrijven (zie Hoofdstuk 5 en 6). Hun samenwerkingstrategie is langzaamaan vastgelegd in formeel beleid. Dit beleid is ontwikkeld om het risico op legitimiteit- en autonomieverlies dat aan partnerschappen kleeft te minimaliseren, en om de sociale en milieueffecten van de partnerschappen te maximaliseren.

Organisatiestructuren

Zowel bedrijven als de coöperatieve NGO's hebben nieuwe organisatiestructuren ontwikkeld om het management van hun toegenomen interactie te accommoderen. Bij de bedrijven die onderzocht werden, zijn functies aangepast en geschapen om interacties met NGO's te managen (zie Hoofdstuk 3 en 4). Op een vergelijkbare wijze zijn MVO afdelingen ontstaan, die het bovengenoemde MVO beleid moeten ontwikkelen en implementeren. Zulke organisatiestructuren drukken de institutionalisering van bedrijf-NGO interacties en MVO uit. Ook stimuleren zij een verdere institutionalisering, aangezien de managers die binnen deze structuren worden aangesteld weer nieuwe standaardprocedures en nieuw beleid zullen gaan ontwikkelen.

NGO's die samenwerken met bedrijven hebben een vergelijkbare ontwikkeling doorgemaakt. Deze organisaties zijn ook functies en afdelingen gaan opzetten om hun

relaties met bedrijven te managen (zie Hoofdstuk 6). Hierdoor begint het samenwerken met bedrijven gemeengoed te worden voor deze NGO's, en wordt steeds meer organisatiecapaciteit verschoven van publieksvoorlichting en overheidslobby naar samenwerkingsarrangementen met bedrijven.

Institutionalisering van coöperatieve bedrijf-NGO interacties

Bovengenoemde onderzoeksresultaten duiden erop dat coöperatieve bedrijf-NGO interacties langzaam geïstitutionaliseerd raken binnen de bewuste organisaties, aangezien ze gemanaged worden binnen organisatiestructuren die hiervoor zijn ingericht; begeleid worden door gestandaardiseerde procedures; en geaccepteerd raken als mechanismen om MVO vorm te geven. Door deze institutionalisering beginnen de coöperatieve interacties zich te ontwikkelen tot wat hier 'private verantwoordelijkheidsarrangementen' zullen worden genoemd. Het woord 'arrangement' verwijst naar de toenemende acceptatie en standaardisatie van de interactiepatronen, 'verantwoordelijkheid' verwijst naar het onderwerp van de interacties (MVO), en 'privaat' verwijst naar het type actoren binnen de arrangementen: actoren die buiten de overheid vallen.

Naast observaties op het organisatieniveau heeft dit onderzoek meerdere aanwijzingen opgeleverd dat de institutionalisering van private verantwoordelijkheidsarrangementen niet alleen binnen de onderzochte organisaties plaatsvindt, maar dat dit proces zich herhaalt in vele andere organisaties. Het aantal bedrijven en NGO's dat deelneemt in private verantwoordelijkheidsarrangementen is de afgelopen tien jaar sterk toegenomen en bleef toenemen gedurende het onderzoek. Dit is ook empirisch aangetoond in de voorgaande hoofdstukken: WNF ontvangt steeds meer uitnodigingen voor stakeholderdialogen en partnerschappen van een uitdijende groep bedrijven (Hoofdstuk 6); Rabobank heeft de routine ontwikkeld om verschillende NGO's met expertise rond specifieke MVO thema's proactief te betrekken in de ontwikkeling van haar MVO beleid (Hoofdstuk 4); en zowel WNF als Rabobank nemen deel aan private verantwoordelijkheidsarrangementen die erop gericht zijn zo veel mogelijk bedrijven langs hele toeleveringsketens bij de bedrijf-NGO interacties te betrekken (Hoofdstuk 4).

Naarmate de dekkingsgraad van de arrangementen toeneemt, verspreiden de bijbehorende patronen zich ook. Aanwijzingen voor dit fenomeen kunnen gemakkelijk in publieke bedrijfsinformatie worden gevonden. Steeds meer bedrijven hebben een aparte MVO sectie op hun website, waar ze hun MVO beleid en initiatieven publiceren. Stakeholder engagement is een vast onderdeel in de MVO praktijk van bij het publiek bekende multinationals geworden, wat afgeleid kan worden uit de herhaaldelijke verwijzing naar stakeholder engagement in menig MVO jaarverslag. NGO's worden bijna zonder uitzondering als belangrijke stakeholdergroep genoemd. Voor een bij het publiek bekende multinational lijkt enige vorm van interactie met NGO's een must geworden, zelfs al is het alleen maar uit reputatie- en concurrentieoverwegingen.

Het institutionaliseringsproces van private verantwoordelijkheidsarrangementen omvat een aanzienlijk deel van het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld, maar er zal ook altijd een deel van bedrijven en NGO's zijn dat buiten de arrangementen blijft. Het

feit dat sommige NGO's zich specialiseren in een kritische benadering richting bedrijven geeft aan dat een deel van het maatschappelijk middenveld waarschijnlijk altijd (bewust) buiten de arrangementen zal blijven. Het is hoogst onwaarschijnlijk dat de meer radicale NGO's zoals Milieudefensie ooit intensief betrokken zullen zijn bij arrangementen met conventionele multinationals. Desondanks spelen deze radicalere, kritische NGO's een belangrijke rol in het betrekken van steeds meer multinationals bij private verantwoordelijkheidsarrangementen, waarmee zij de rol van de coöperatieve NGO's aanvullen. Zoals het huidige en menig ander onderzoek heeft aangetoond, zijn reputatieoverwegingen een belangrijke drijfveer voor bedrijven om het MVO terrein, met de bijbehorende private verantwoordelijkheidsarrangementen, te betreden. De kritische, campagnevoerende NGO's zijn in staat bedrijfsreputaties te bedreigen door onverantwoordelijke bedrijfspraktijken aan het licht te brengen, wat de bedrijven een motivatie verschaft om deze praktijken te verbeteren. Echter, omdat niet alle bedrijven gevoelig zijn voor reputatieschade, zal waarschijnlijk ook een deel van het bedrijfsleven buiten de private verantwoordelijkheidsarrangementen blijven vallen. Kritische NGO campagnes maken gebruik van het reputatiemechanisme om consumenten te beïnvloeden, maar in het 'business-to-business' segment is deze strategie grotendeels waardeloos. De bedrijven die onzichtbaar zijn voor consumenten zullen over het algemeen veel minder prikkels ervaren om in private verantwoordelijkheidsarrangementen te participeren.

Kansen en beperkingen van private verantwoordelijkheidsarrangementen.

Private verantwoordelijkheidsarrangementen bieden aantoonbaar kansen voor de ontwikkeling en verspreiding van MVO. De dissertatie verschaft een gedetailleerd inzicht in de processen waarin bedrijven en NGO's samen innovatieve bedrijfsvoeringmodellen ontwikkelen die daadwerkelijk de negatieve sociale en milieueffecten van de bedrijfsvoering kunnen beperken en/of de positieve effecten kunnen vergroten.

Het onderzoek toont ook aan dat niet alleen de private verantwoordelijkheidsarrangementen kansen bieden voor de verspreiding van MVO, maar dat ook de meer conflictueuze bedrijf-NGO interacties MVO kunnen vormgeven en verspreiden, al zal dit type interactie waarschijnlijk nooit breed geaccepteerd worden als MVO mechanisme. MVO managers zullen soms wellicht heimelijk dankbaar zijn voor confronterende NGO campagnes omdat deze het belang van hun functie onderstrepen en momentum creëren voor hun interne MVO missie. Toch zullen de managers over het algemeen proberen om conflictueuze interacties te vermijden of deze om te vormen tot coöperatieve interacties, aangezien de conflictueuze interacties risico's en onzekerheden met zich meebrengen. Deze risicomanagement mentaliteit draagt bij aan de institutionalisering van coöperatieve private verantwoordelijkheidsarrangementen als het voorkeursmechanisme voor het ontwikkelen van MVO.

Het vermogen van private verantwoordelijkheidsarrangementen om MVO in het bedrijfsleven te verspreiden is echter ook inherent beperkt. Deze beperkingen hebben te maken met inclusiviteit, vertegenwoordiging, marginalisatie, ongelijkheid en framing kwesties. Om MVO praktijken te kunnen ontwikkelen die op een breed draagvlak onder bedrijven en NGO's kunnen rekenen, moeten private verantwoordelijkheidsarrangementen aan de volgende voorwaarden voldoen:

1. De belangen die met het probleem samenhangen, moeten identificeerbaar zijn en vertegenwoordigd zijn in het arrangement.
2. Het probleem moet via win-win oplossingen kunnen worden aangepakt, en er moet een mogelijkheid zijn om consensus te bereiken tussen de belanghebbenden.
3. Er moet een machtsbalans zijn tussen de belanghebbenden. Dit zal in de meeste gevallen betekenen dat actoren uit het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld afhankelijk van elkaar zijn voor de oplossing van het probleem, en dat de optie om tot een gezamenlijke oplossing te komen aantrekkelijker is dan het varen van een individuele koers.
4. Er moet een mogelijkheid zijn om consumenten en/of burgers rondom het probleem en rondom machtige bedrijven te mobiliseren. Dit verschaft de bedrijven de prikkel om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen en te blijven nemen.

Kritische, campagnevoerende NGO's spelen een belangrijke rol in het scheppen van bovengenoemde voorwaarden voor private verantwoordelijkheidsarrangementen. Echter, de kritische NGO campagnes kunnen nooit alle beperkingen wegnemen.

Slotoverweging

De inherente beperkingen van private verantwoordelijkheidsarrangementen impliceren dat ze gelimiteerd zijn wat betreft het aantal problemen en actoren dat ze kunnen bestrijken. Dit legt weer beperkingen op aan de mogelijkheden om MVO via deze arrangementen te verspreiden. Waar de markt en het maatschappelijk middenveld niet in staat zijn MVO volledig in het bedrijfsleven te internaliseren, komt de overheid om de hoek kijken als belangrijke actor. Overheidsingrijpen, regulering en institutionele veranderingen lijken nodig om MVO verder in het internationale bedrijfsleven te verspreiden. Ook al hebben deze maatregelen hun eigen beperkingen, toch zal een combinatie van overheidsregulering en institutionele veranderingen de beperkingen van private verantwoordelijkheidsarrangementen doen afnemen en de kansen ervan doen vergroten. Dergelijke maatregelen impliceren politieke keuzes die ver weg of misschien zelfs wel onmogelijk lijken, gezien de vele belangen die met de wereldpolitiek gemoeid zijn. Echter, deze keuzes kunnen niet vermeden worden door naar private verantwoordelijkheidsarrangementen te verwijzen als een wondermiddel tegen de negatieve effecten van het internationale bedrijfsleven.

Noten

¹ Een partnerschap is gedefinieerd als een coöperatief arrangement waarbij actoren uit twee of meer maatschappelijke sectoren – staat, markt en maatschappelijk middenveld – betrokken zijn.

² Stakeholderdialoog wordt gedefinieerd als interactieve, tweezijdige communicatie rond een duurzaamheidsthema tussen een bedrijf en de belanghebbenden rond het thema.

³ Het strategisch management model benadrukt strategisch management overwegingen als belangrijkste basis voor stakeholderdialoog, terwijl het duurzaamheidsmodel zich concentreert op de waarde van de stakeholderdialoog voor duurzame bedrijfsvoering.

⁴ Een positieve reputatie strategie belooft een bedrijf met een positieve reputatie op het moment dat het bewuste bedrijf zich gedraagt naar de wensen van de NGO; een negatieve reputatie strategie straft een bedrijf af met reputatieschade als het bedrijf nalaat zich op de door de NGO gewenste manier te gedragen.

⁵ De-institutionalisering verwijst naar de de-stabilisering en afname van wijdverbreide ideeën, patronen, procedures en regels in het maatschappelijk verkeer binnen een organisatieveld. Re-institutionalisering verwijst naar de opkomst en stabilisering van nieuwe maatschappelijke ideeën, patronen, procedures en regels die de oude vervangen.