

# MVO omdat ik dat wil

Wat zet bedrijven aan tot maatschappelijk verantwoord ondernemen? Zijn ze daartoe gemotiveerd omdat deze vorm van ondernemen zo goed uitpakt? Zeker, maar nog belangrijker: uit zorgzaamheid voor medewerkers, maatschappij en milieu. Dat blijkt uit de nieuwste enquête van het MVO Expertpanel.

**M**aatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) krijgt een steeds belangrijker rol in het bedrijfsleven. In jaarverslagen, duurzaamheidsverslagen en op bedrijfswebsites wordt steeds nadrukkelijker aandacht besteed aan MVO-activiteiten. In deze groei in duurzaamheidsinformatie zien we de toegenomen aandacht voor MVO. Maar waar komt deze toegenomen aandacht nu eigenlijk vandaan? Wat drijft bedrijven om MVO-activiteiten uit te voeren? Een veel besproken maar weinig onderzocht onderwerp. Uit onderzoek blijkt dat het vertrouwen van consumenten in de motivaties van organisaties van groot belang is voor de reputatie van die organisaties. Zo concludeerden Idowu en Papsolomou (2007) dat bedrijven MVO-activiteiten onder andere uitvoeren omdat het simpelweg goed is voor hun business. Consumenten zijn eerder geneigd een organisatie aan te bevelen wanneer zij een positieve associatie hebben bij de beweegredenen van deze organisatie. Een aan winst gerelateerde motivatie leidt tot een negatieve associatie en heeft een negatief effect op het vertrouwen van de consument (Vlachos et al., 2008).

**Het versterken van** de relatie met de stakeholders en het opbouwen van een goede bedrijfsreputatie zijn voor veel organisaties belangrijke motivaties om zich te richten op MVO (Du et al., 2010). Ook winstgevendheid en compliance zijn veelgenoemde motivaties (Idowu en Papsolomou, 2007). Zo kunnen organisaties druk ervaren om te voldoen aan de opgelegde regels van onder andere aandeel-

houders of overheidsinstanties of om een aan MVO gerelateerde 'code of conduct' te hebben. Opvallend is dat in kleine bedrijven de zorg voor de gezondheid en het welzijn van de werknemers een belangrijke beweegreden is voor maatschappelijk verantwoord gedrag (Murillo en Lozano, 2006). Zo weigerde onlangs de Friese zeilmakerij Miedema Sails de productie van de zeilen naar China te verplaatsen, naar eigen zeggen omdat anders het overgrote deel van de 15 werknemers zijn baan zou verliezen (Het Financieel Dagblad, 8 mei 2015). Ook altruïstisch gedrag is een drijfveer voor MVO-initiatieven (Barreda et al., 2011). Maatschappelijk verantwoorde initiatieven zijn vaak een reflectie van de bedrijfscultuur, omdat deze initiatieven in lijn zijn met de normen en waarden van het bedrijf (Hirsch, 1997) of met persoonlijke normen en waarden van de ondernemer (Santana, 2013).

Samengevat kunnen we de motivaties die in de literatuur naar voren komen grofweg indelen in vier categorieën:

- + Betrokkenheid: omdat het zo hoort
- + Berekenend: omdat het loont
- + Conformerend: omdat iedereen het doet/het moet
- + Zorgzaamheid: omdat ik het wil

**Worden bedrijven gedreven** door sociale betrokkenheid omdat het simpelweg zo hoort? Zijn bedrijven berekenend en verwachten ze dat het uitvoeren van MVO-activiteiten loont omdat ze hun stakeholders tevreden



## Waarom aandacht voor mensenrechten?

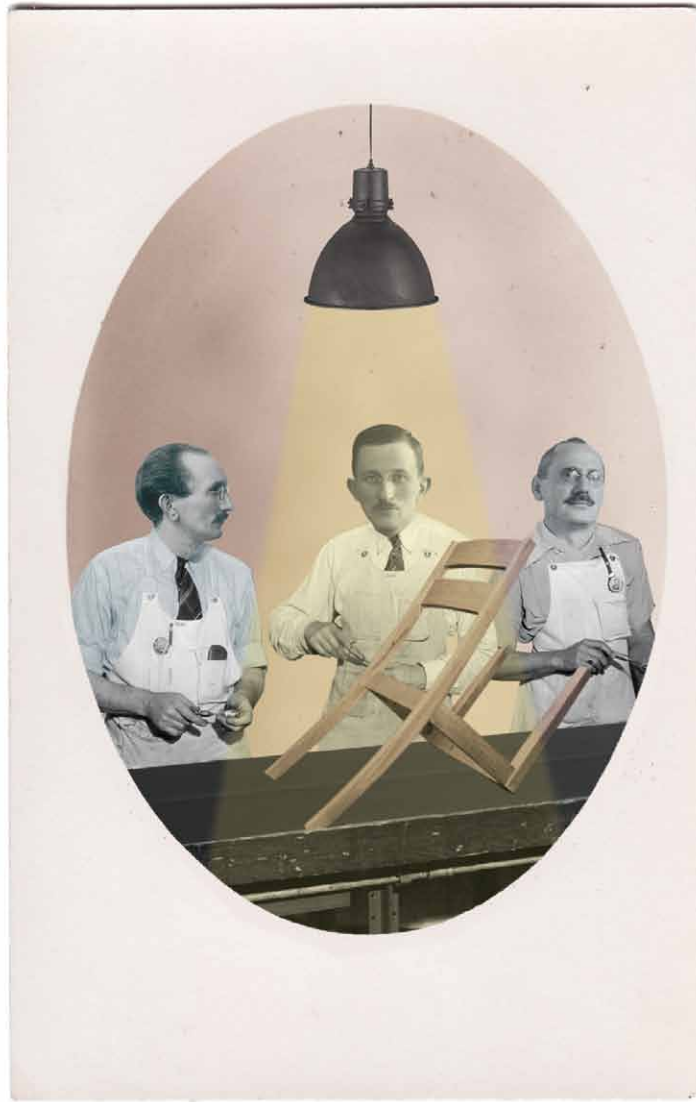
Van het MVO Expertpanel zegt 30 tot 40 procent 'omdat het zo hoort', tegen 50 tot 60 procent 'omdat ik het wil'.

willen houden of omdat ze efficiënter omgaan met hun middelen? Zijn bedrijven slechts conformerend, en voeren ze MVO-activiteiten uit omdat iedereen dat doet of omdat het moet op grond van wet- en regelgeving? Of zijn bedrijven zorgzaam en wordt het uitvoeren van MVO-activiteiten gedreven door de goede wil van een (MVO) manager of directeur? Welke van deze motivaties het belangrijkste zijn en of de motivaties voor alle MVO-activiteiten hetzelfde zijn is het onderwerp van dit artikel. Kortom: wat is de moraal van het verhaal? Om meer inzicht te krijgen in de voornaamste MVO-motivaties van organisaties, heeft de Erasmus Universiteit Rotterdam aan haar MVO Expertpanel 15 MVO activiteiten voorgesteld. De 15 MVO-activiteiten zijn ingedeeld in 5 thema's. Bij iedere MVO-activiteit is de

## Meedoen aan het MVO Expertpanel?

**Het MVO Expertpanel is opgericht door de Erasmus School of Accounting & Assurance/Erasmus School of Economics en bestaat uit MVO professionals en besluitvormers uit het bedrijfsleven, de overheid, belangenorganisaties, de not for profit-, ontwikkelings- en goede doelen-organisaties. Deelnemers zijn voornamelijk CEO/ algemeen directeur en MVO of CSR-managers van onder meer de AEX/AMX-bedrijven en organisaties uit het professionele netwerk van de betrokkenen. Zij zijn allen actief in besluitvorming en/of advies rond Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Ook (oud-) docenten en alumni van het Executive Program CSR maken deel uit van het MVO Expertpanel.**

Wilt u ook deelnemen aan het MVO Expertpanel? U kunt uw aanvraag voorleggen via een mail: [mvo-expertpanel@ese.eur.nl](mailto:mvo-expertpanel@ese.eur.nl)



### Waarom aandacht voor divers personeelsbeleid?

Van het MVO Expertpanel zegt 30 tot 40 procent 'omdat het zo hoort' en eenzelfde percentage van 30 tot 40 procent 'omdat ik het wil'.

➤ respondenten gevraagd naar de mate van hun motivatie om deze MVO-activiteit uit te voeren. Voert de organisatie waarin de MVO-professionaal werkzaam is een duurzame activiteit uit vanuit betrokkenheid of zorgzaamheid, of is deze eerder berekenend of conformerend? Mocht de organisatie de betreffende MVO-activiteit nog niet ondernemen, dan is gevraagd een inschatting te geven van het belang van de diverse motivaties.

De MVO-initiatieven die in de enquête zijn opgenomen, zijn voornamelijk gebaseerd op de resultaten van eerder onderzoek naar de mate waarin AMX- en AEX-bedrijven rapporteren over een set van MVO-Key Performance Indicators (KPI's) (Maas et al., 2013). De set MVO-KPI's was samengesteld uit verschil-

lende MVO-richtlijnen en -raamwerken. Denk hierbij aan onder meer de GRI, RJ400, IIRC, DVFA/EFFAS, IRIS, WBCSD en de MDG van de Verenigde Naties. De indicatoren uit deze diverse richtlijnen en raamwerken waren ingedeeld in 6 duurzaamheidsthema's en 46 overkoepelende indicatoren. Uit de enquête blijkt dat relatief veel MVO-professionals aangeven dat ze niet conformerend handelen. Van hen geeft 44,1 procent aan dat 'conformerend' voor hen slechts in zeer beperkte mate een beweegreden is. Voor 30,5% van de respondenten is zorgzaamheid een zeer belangrijke beweegreden (81 procent tot 100 procent) om MVO-initiatieven uit te voeren. Voor de motieven 'betrokkenheid' en 'berekenend' zijn de resultaten neutraler. Het belang van betrokkenheid loopt zeer uiteen in de

beoordeling, voor 13,6 procent is deze motivatie zeer beperkt (0 procent tot 20 procent) van belang, terwijl 18,6 procent betrokkenheid juist als zeer belangrijk ziet (81 procent tot 100 procent). Nog geen 20 procent van de respondenten ziet 'berekenend' niet als grote motivatie (0 tot 20 procent), terwijl circa 10 procent dit een zeer grote motivatie vindt (81 procent tot 100 procent). Het merendeel, 35,6 procent van de respondenten, staat hier neutraal in (41 procent tot 60 procent).

Als we verder inzoomen op de verschillende MVO-activiteiten dan zien we dat de motivaties sterk verschillen per activiteit. In de onderstaande tabel zien we per MVO-activiteit welke motivaties als belangrijkste worden gezien. De plusjes in de tabel geven geen duiding aan

Het maken van een MVO-rapport is het enige initiatief dat wordt ondernomen 'omdat iedereen het doet'

de MVO-initiatieven zelf, maar geven inzicht in de mate waarin de respondenten een motivatie van belang achten. Op basis van de informatie uit het overzicht kan geconcludeerd worden dat de respondenten van deze enquête onder het MVO Expertpanel van mening zijn dat een intrinsieke motivatie van doorslaggevend belang is om een MVO-initiatief te ontplooiën. Daarbij dient natuurlijk wel de kanttekening gemaakt te worden dat er, vooralsnog, weinig tot geen bindende wet- en regelgeving is die maatregelen afdwingt. Mogelijk zou 'conformerend' dan in ieder geval een enkele keer hoog scoren, daar waar het nu alleen bij MVO-rapportages één plusje oplevert, de enige uitzondering in

dit rijtje. De wet dwingt het niet af en de organisaties binnen een branche c.q. de mores van een branche zelf blijkbaar ook niet.

Verder is het MVO Expertpanel nog de vraag gesteld in hoeverre zij denken dat de motivatie voor een MVO-activiteit bepalend is voor het resultaat. Bijna 55 procent meent dat de motivatie van belang is en nog eens 34 procent ziet een zeer sterke relatie tussen motivatie en resultaat.

Kunnen we dan concluderen dat intrinsieke motivatie een groter resultaat oplevert? Dat blijft nog wel de vraag. Natuurlijk kunnen we op basis van deze resultaten nog niet stellen

dat we nu een eenduidig en volledig zicht hebben in de drijfveren voor MVO, want daarvoor is het onderzoek te summier en is meer wetenschappelijk onderzoek noodzakelijk. Wel hebben we in aansluiting op reeds eerder gedaan wetenschappelijk onderzoek steeds meer zicht op en bevestiging van de richting waarin we de MVO-drijfveren moeten zoeken. Doe er je voordeel mee! ■

[www.mvoexpertpanel.nl](http://www.mvoexpertpanel.nl)

### MVO-Initiatieven

	Betrokkenheid (het hoort zo)	Berekenend (het loont)	Conformerend (iedereen doet het / moet het)	Zorgzaamheid (ik wil het)
• Diversiteit Personeelsbeleid	++			++
• Programma loopbaanpotentieel	+	+++		+++
• Reductie arbeidsongevallen, letsel en schade	+++	+++		+++
• Reductie emissies	++	++		+++
• Reductie (niet-recyclebaar) afval	+	+		++
• Reductie water gebruik/verbruik	+			+
• Reductie energieverbruik	++	+++		+++
• Koppeling MVO-activiteiten aan het business model	+	+++		++++
• Ketenvaardigheid	++	++		++++
• Verduurzaming producten en/of services	+	++		+++
• MVO-Rapportage	++		+	++++
• Integrated Reporting	+			++
• Stakeholder management	++	++		++++
• Maatschappelijk betrokken ondernemen: bijv. giften aan goede doelen, medewerkers, vrijwilligerswerk, sponsoring	+			++++
• Mensenrechten issues	+			+++

X% van de respondenten noemt dit als belangrijke tot zeer belangrijke motivatie:

+: 30% - 40% ++: 40% - 50% +++: 50% - 60% ++++: >60%