

# **EVALUATIE MVO NEDERLAND**

EINDRAPPORT

Den Haag, 7 oktober 2010

# COLOFON

Projectnummer: 26313

Auteurs: Dick Hanemaayer  
Bas Doets  
Coen Knipping

B&A Consulting bv  
Prinses Margrietplantsoen 87  
Postbus 829  
2501 CV Den Haag

t 070 - 3029500  
f 070 - 3029501

e-mail: [info@bagroep.nl](mailto:info@bagroep.nl)  
http: [www.bagroep.nl](http://www.bagroep.nl)

© Copyright B&A Groep 2010.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

B&A is gevestigd in Den Haag, Amsterdam, Deventer en Eindhoven

# SAMENVATTING

## **Aanleiding evaluatie**

MVO Nederland is in 2004 opgericht op initiatief van het Rijk. MVO Nederland levert kennis, inspiratie en hulpmiddelen aan het Nederlandse bedrijfsleven met als doel zoveel mogelijk ondernemers bewust en actief aan de slag te laten gaan met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in de kernactiviteiten van hun bedrijf. MVO Nederland wordt voor een belangrijk deel gefinancierd door het Rijk en heeft bij de start van de oprichting aangegeven MVO Nederland na een aantal jaar te evalueren.

Het ministerie van Economische Zaken heeft B&A Consulting gevraagd een evaluatie naar MVO Nederland uit te voeren. Doel is om inzichtelijk te maken hoe doelmatig en doeltreffend MVO Nederland uitvoering heeft gegeven aan haar missie en doelstellingen in de afgelopen zes jaar. De evaluatie dient tevens input te geven voor de toekomstvisie van MVO Nederland met daarin aanbevelingen voor een verzelfstandigde organisatie.

## **Onderzoeksvragen en methoden van onderzoek**

Het ministerie heeft een aantal onderzoeksvragen geformuleerd. Deze onderzoeksvragen gaan achtereenvolgens in op de effectiviteit, de uitvoering, de efficiëntie en de toekomst van MVO Nederland. De onderzoeksvragen zijn vertaald in een evaluatiekader. De evaluatie is vervolgens verricht aan de hand van een documentstudie, werkbezoek aan MVO Nederland, webenquête onder partners en verdiepende interviews.

## **Conclusies**

Hierna worden de conclusies op de effectiviteit, uitvoering, efficiëntie en de toekomst van MVO Nederland gepresenteerd. Daarbij refereert de nummering naar de onderzoeksvragen.

### *Effectiviteit*

1. MVO Nederland heeft de afgelopen jaren effectief gefunctioneerd. MVO Nederland heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen de afgelopen jaren gestimuleerd door kennis- en informatieoverdracht en het faciliteren van de onderlinge dialoog over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Respondenten hebben het beeld dat het aantal ondernemingen dat zich bewust is van maatschappelijk verantwoord ondernemen, mede dankzij MVO Nederland, is toegenomen. Het daadwerkelijk overgaan tot maatschappelijk verantwoord ondernemen is echter nog voorbehouden aan een beperkte kopgroep van (MKB) bedrijven;
2. De operationele doelstellingen, zoals goedgekeurd door het ministerie van EZ en VROM, zijn grotendeels behaald. De doelen ten aanzien van het aantal ondersteunende branches, aangesloten partners, websitebezoeken en de waardering voor de activiteiten zijn behaald.

Het bereik van het aantal ondernemingen en de directie ondernemerscontacten worden minder goed gemonitord. Verder heeft MVO Nederland de meeste afgesproken thema's van het ministerie van VROM ingevuld, maar rapporteert zij niet rechtstreeks op deze thema's;

3. Uit de gesprekken, maar ook de webenquête, komt naar voren dat bedrijven die gebruik hebben gemaakt van de diensten van MVO Nederland zeer tevreden zijn over de voorlichting en kennisfunctie van MVO Nederland. De MVO database is volgens de respondenten voldoende uitgebreid, maar wordt in vergelijking met andere aspecten minder goed beoordeeld;
4. De activiteiten van MVO Nederland sluiten aan op de wensen van de partners en de organisatie gaat klantgericht te werk. De partners waarderen MVO Nederland met een ruime 7. Verder wordt MVO Nederland gewaardeerd om haar goede reputatie, actuele en praktische informatie en onafhankelijkheid;
5. Naast MVO Nederland is er nog een aantal organisaties te identificeren die een stimulerende en faciliterende rol op het gebied van MVO vervullen. Desalniettemin wordt MVO Nederland door de gesprekspartners herkend als het Nederlandse, onafhankelijke instituut op MVO met een breed profiel dat zich zowel op 'people', 'planet' als 'profit' richt. Kernpunten die aan de effectiviteit van de organisatie ten grondslag liggen zijn enerzijds dat MVO Nederland een onafhankelijke positie heeft en anderzijds dat het concept van MVO praktisch toepasbaar gemaakt wordt;
6. MVO Nederland heeft aan de doelstelling van het kabinet bijgedragen door de kennis en bewustwording over MVO te bevorderen. Over het daadwerkelijk integreren van MVO in de kernactiviteiten van het Nederlandse bedrijfsleven is geen informatie beschikbaar. Een Nederlandse kopgroep presteert vrij goed in internationaal opzicht, echter het mainstream MKB lijkt nog weinig echte stappen in MVO te hebben gezet, ondanks de algemene bewustwording en kennis over MVO.

#### *Uitvoering*

7. MVO Nederland werkt met diverse partners nauw samen. De samenwerking tussen MVO Nederland en het Initiatief Duurzame Handel is goed; er bestaan inhoudelijke raakvlakken en de organisaties vullen elkaar goed aan. De verwachting is dat IDH zich in de nabije toekomst zal verzelfstandigen van MVO Nederland. De samenwerking met Agentschap NL-EVD en Kamer van Koophandel is in het verleden succesvol geweest, maar staat onder druk door de bezuinigingen en de beëindiging van de basisfinanciering na 2012;
8. In de brancheaanpak worden branches ondersteund bij de implementatie van MVO bij hun leden. De branches doorlopen een min of meer vast programma en bij individuele branches krijgt de samenwerking soms meer verdieping. Hierbij kan gedacht worden aan ondersteuning in de bewustwordingsfase, bij de communicatie naar de achterban of dat MVO Nederland een rol speelt bij de opstelling of evaluatie van het MVO beleid. De brancheorganisaties zijn positief over de aanpak. Deelname heeft de brancheorganisaties verder geholpen, hoewel de precieze impact bij de leden van de brancheorganisaties niet geobjectiveerd kan worden.

### *Efficiëntie*

9. Uit de documentstudie en gesprekken komt het beeld naar voren dat MVO Nederland efficiënt gebruik maakt van de beschikbare middelen. Het bereiken van de doelen en een benchmark onder vergelijkbare organisaties geven indicaties hiervoor.
10. MVO Nederland kan haar bedrijfsvoering efficiënter inrichten door meer focus en massa aan te brengen in de activiteiten van MVO Nederland. Ook de relatie tussen de opdrachtnemer en opdrachtgever (Rijk) kan worden verbeterd. Ten aanzien van het projectmanagement heeft de organisatie enkele verbeterpunten gesignaleerd en opgepakt.

### *Toekomst*

11. De basissubsidie van MVO Nederland bedraagt 1,5 miljoen euro per jaar; deze loopt eind 2012 af. Dit zou inhouden dat een aantal activiteiten niet meer uitgevoerd kunnen worden zoals de onafhankelijke kennis- en voorlichtingsfunctie, het brancheprogramma, de database en de website. Een alternatieve financieringsbron is niet goed denkbaar. Weliswaar zullen de partnerinkomsten naar verwachting toenemen tot 1 miljoen euro per jaar, maar deze inkomsten moeten worden aangewend voor activiteiten ten bate van de betalende partners en voor de werving van nieuwe partners. Bovendien is het principieel de vraag of private inkomsten kunnen worden aangewend voor publieke functies;
12. Stakeholders kijken zeer positief aan tegen MVO Nederland: het algemene oordeel is dat MVO Nederland, gelet op de beschikbare middelen goed werk heeft geleverd en snel een positie in het krachtenveld heeft weten op te bouwen. Met het oog op de komende jaren hebben stakeholders uiteenlopende wensen als het gaat om producten en diensten van MVO Nederland. Met name worden er aanbevelingen gedaan in het specialiseren op één of twee thema's. Cruciale kwaliteit van MVO Nederland is haar onafhankelijke positie; nieuwe producten en diensten mogen deze positie niet in gevaar brengen.

### **Maatschappelijk effect**

Het valt op dat er vrijwel geen recent inzicht bestaat in de mate waarin MVO door het bedrijfsleven geadopteerd is en gepraktiseerd wordt. Dit betekent dat de oordeelsvorming over dit onderwerp grotendeels gebaseerd is op beeldvorming. De onderzoekers concluderen dat de bewustwording over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en de bekendheid met het begrip de afgelopen jaren binnen het Nederlandse bedrijfsleven, mede dankzij MVO Nederland, is toegenomen. Het daadwerkelijk vertalen van MVO in activiteiten blijft vooralsnog voorbehouden aan een beperkte kopgroep van ondernemingen; het mainstream MKB heeft het begrip MVO nog niet direct vertaald in haar eigen handelen.

### **Aanbevelingen**

De onderzoekers doen een aantal aanbevelingen ten aanzien van MVO Nederland in de toekomst. Daarbij wordt er vanuit gegaan dat het kabinet MVO ziet als een belangrijk speerpunt in haar beleid. Voor MVO Nederland is er een toekomstbeeld te construeren met als blijvende kwaliteiten de continuering van de onafhankelijke positie en de inzet

om MVO voor ondernemers toepasbaar te maken. Uitwerking vindt plaats in vier pijlers:

1. De ontwikkeling en brede verspreiding van kennis over MVO. Gelet op de behoefte aan algemene, maar ook in toenemende mate specifieke kennis over MVO, is het van belang dat de openbare kennisfunctie blijft bestaan. Dergelijk missiewerk is niet privaat financierbaar en zal bekostigd moeten worden vanuit publieke middelen, door middel van een doel- in plaats van basissubsidie en met een duidelijke opdracht en doelstellingen, op grond van een goede analyse van de stand van zaken rond MVO in het Nederlandse bedrijfsleven;
2. Het brancheprogramma. Het stimuleren van MVO via de branches is een efficiënte manier om ondernemers aan te zetten tot MVO. Veel brancheorganisaties, ook een aantal grotere, zijn nog niet door MVO Nederland bereikt. Er kan overwogen worden deze brancheaanpak te complementeren met een meer regionaal ingestoken strategie. Deze tweede pijler wordt gefinancierd vanuit zowel publieke als private middelen;
3. Het partnerprogramma. Voortzetting van het partnerprogramma ligt voor de hand, gezien de vraag hiernaar vanuit het bedrijfsleven en gezien de voordelen hiervan voor MVO Nederland. De private opbrengsten uit dit programma worden binnen het programma besteed aan administratie, netwerkonderhoud, werving en specifieke activiteiten voor de partners. Denkbaar is een model waarbij voor de partners 'pluspakketten' worden ontwikkeld met additionele producten en diensten;
4. Projectontwikkeling en realisatie. MVO Nederland kan op eigen gelegenheid of in samenwerking met andere organisaties zelf projecten ontwikkelen en daar middelen voor zoeken. Samenwerking hierin met departementen en met werkgeversorganisaties (VNO-NCW en MKB Nederland) is geboden.

# INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
1.1	Evaluatie MVO Nederland	9
1.2	Onderzoeksvragen	9
1.3	Leeswijzer	10
<b>2</b>	<b>MVO Nederland</b>	<b>11</b>
2.1	Aanleiding oprichting	11
2.2	Missie en doelstelling	11
2.3	Strategie	12
2.4	Organisatie	12
2.5	Financiering	14
<b>3</b>	<b>Effectiviteit</b>	<b>15</b>
3.1	Algemene effectiviteit	15
3.2	Doelbereik	16
3.2.1	Doelen ministerie van EZ	17
3.2.2	Doelen ministerie van VROM	19
3.3	Klanttevredenheid	23
3.4	MVO Nederland in het MVO-netwerk	26
3.5	Bijdrage doelstelling kabinet	28
<b>4</b>	<b>Uitvoering</b>	<b>31</b>
4.1	Samenwerking	31
4.2	Brancheaanpak	33
<b>5</b>	<b>Efficiëntie</b>	<b>37</b>
5.1	Beschikbare middelen	37
5.2	Bedrijfsvoering	38
<b>6</b>	<b>Toekomst</b>	<b>41</b>
6.1	Financiële zelfstandigheid	41
6.2	Beelden van stakeholders	44
<b>7</b>	<b>Conclusies</b>	<b>49</b>
7.1	Doelen	49
7.2	Strategie	50
7.3	Uitvoering	50
7.4	Resultaten	51
7.5	Effectiviteit	51
7.6	Efficiëntie	52
7.7	Maatschappelijk effect (outcome)	52

<b>8</b>	<b>Toekomst</b>	<b>55</b>
8.1	Onzekerheden	55
8.2	Een toekomstscenario met vier pijlers	55
<b>Bijlage 1: Literatuurlijst</b>		<b>59</b>
<b>Bijlage 2: Gesprekspartners</b>		<b>63</b>
<b>Bijlage 3: Begeleidingscommissie</b>		<b>65</b>
<b>Bijlage 4: Onderzoeksverantwoording</b>		<b>67</b>
<b>Bijlage 5: Factsheet MVO-Platform</b>		<b>69</b>
<b>Bijlage 6: Factsheet COS</b>		<b>71</b>
<b>Bijlage 7: Factsheet Millenium bedrijven</b>		<b>73</b>
<b>Bijlage 8: Factsheet SVN Europe</b>		<b>77</b>
<b>Bijlage 9: Factsheet Urgenda</b>		<b>79</b>
<b>Bijlage 10: Factsheet CSR Chicks</b>		<b>81</b>
<b>Bijlage 11: Factsheet De Groene Zaak</b>		<b>83</b>
<b>Bijlage 12: Factsheet INSID</b>		<b>87</b>



# 1

## INLEIDING

In het rapport 'De winst van waarden' (2000) presenteert de Sociaal-Economische Raad zijn visie op maatschappelijk ondernemen. Eén van de aanbevelingen van de SER aan het kabinet is de oprichting van een informatiecentrum maatschappelijk verantwoord ondernemen. In zijn reactie is het kabinet daar mee eens: de *"ambitie is dat er een onafhankelijk kennis- en informatiecentrum maatschappelijk verantwoord ondernemen komt dat actief algemene informatie verzamelt, analyseert en verspreidt"*<sup>1</sup>. MVO Nederland is op initiatief van de rijksoverheid in 2004 opgericht. MVO Nederland is sindsdien actief als wegwijzer en aanjager van MVO bij het midden- en klein bedrijf. Het is een nationale kennis- en netwerkorganisatie die het startpunt wil zijn voor alle ondernemers die hun bedrijfsvoering willen verduurzamen.

### 1.1 EVALUATIE MVO NEDERLAND

Het ministerie van EZ heeft, mede namens VROM, BZ/OS, LNV en SZW, een evaluatie naar MVO Nederland laten uitvoeren. Doel is om inzichtelijk te maken hoe doelmatig en doeltreffend MVO Nederland uitvoering heeft gegeven aan haar missie en doelstellingen in de afgelopen zes jaar. Hieruit kunnen lessen worden getrokken voor de periode tot en met 2012. De evaluatie dient tevens input te geven voor de toekomstvisie van MVO Nederland met daarin aanbevelingen voor een verzelfstandigde organisatie.

### 1.2 ONDERZOEKSVRAGEN

Het ministerie van EZ heeft de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Effectiviteit: hoe heeft MVO Nederland de afgelopen jaren gefunctioneerd?
2. In hoeverre zijn de afgesproken doelen gerealiseerd? En ligt het in de verwachting dat de doelstellingen voor 2012 gehaald zullen worden?
3. Zijn bedrijven die gebruik gemaakt hebben van de diensten van MVO Nederland tevreden over de voorlichting? Hoe wordt de kwaliteit van de kennisfunctie van MVO Nederland en de database beoordeeld?
4. Sluiten de activiteiten van MVO Nederland aan op de wensen van de partners?
5. a: Welke organisaties vervullen een stimulerende en faciliterende rol op het gebied van MVO?  
b: Wat is de specifieke toegevoegde waarde van MVO Nederland voor ondernemers/organisaties?
6. Welke bijdrage heeft MVO Nederland geleverd aan de kabinetsbrede doelstelling (gegeven de beschikbare middelen)?

---

<sup>1</sup> Maatschappelijk verantwoord ondernemen: het perspectief vanuit de overheid. Notitie naar aanleiding van het advies van de Sociaal Economische Raad. Den Haag, 30 maart 2001

7. Hoe verloopt de samenwerking tussen MVO Nederland en IDH, Agentschap NL-EVD, de Kamers van Koophandel en kan deze samenwerking verder worden versterkt of verbeterd?
8. Hoe loopt de brancheaanpak, wat is het oordeel van brancheorganisaties en zijn er nog aanbevelingen hieromtrent?
9. Efficiëntie: heeft MVO Nederland efficiënt gebruik gemaakt van de haar beschikbare middelen?
10. Is de bedrijfsvoering op een doelmatige wijze ingericht?
11. Is MVO Nederland voldoende op weg naar financiële zelfstandigheid en is de verwachting dat het gaat lukken om vanaf 2013 de basis uit private middelen te financieren?
12. Hoe kijken de diverse stakeholders aan tegen MVO Nederland? Wat zouden ze zo moeten laten en wat zouden ze moeten veranderen? Welke behoeften hebben de diverse stakeholders ten aanzien van de (mogelijke) dienstverlening van MVO Nederland?

B&A Consulting is gevraagd het onderzoek uit te voeren. Een verantwoording van de onderzoeksaanpak is te vinden in de bijlage.

### **1.3 LEESWIJZER**

Deze rapportage bevat de antwoorden op de onderzoeksvragen. De rapportage is als volgt opgebouwd. In het tweede hoofdstuk is de opzet van MVO Nederland beschreven. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de missie, visie, strategie en organisatie van MVO Nederland. Hoofdstuk 3 gaat in op de bevindingen op het punt van de effectiviteit. Per onderzoeksvraag worden de bevindingen uit de documentstudie, gesprekken en webenquête gepresenteerd. De bevindingen ten aanzien van de uitvoering staan centraal in hoofdstuk 4. De efficiëntie van het handelen van MVO Nederland komt aan de orde in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 gaat in op de toekomst van MVO Nederland. De conclusies zijn het onderwerp van hoofdstuk 7. Ten slotte worden in hoofdstuk 8 de aanbevelingen geformuleerd. In de bijlagen zijn de literatuurlijst, de lijst met gesprekspartners, de onderzoeksverantwoording en factsheets over een aantal organisaties op het gebied van MVO te vinden.

# 2

## MVO NEDERLAND

In dit hoofdstuk wordt de organisatie MVO Nederland kort beschreven. Het hoofdstuk gaat achtereenvolgens in op aanleiding van de oprichting, de missie, het doel, de strategie, de organisatie en de financiering.

### 2.1 AANLEIDING OPRICHTING

In het rapport 'De winst van waarden' (2000) presenteert de Sociaal-Economische Raad zijn visie op maatschappelijk ondernemen. Eén van de aanbevelingen van de SER aan het kabinet is de oprichting van een informatiecentrum maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het kabinet nam die aanbeveling in 2001 over en heeft een onafhankelijk kennis- en informatiecentrum maatschappelijk verantwoord ondernemen opgericht dat actief algemene informatie verzamelt, analyseert en verspreidt.

Er zijn diverse voorbereidende onderzoeken en consultatiebijeenkomsten gehouden over de rol en functie van dit centrum. Deze informatie werd bijeengebracht in de notitie 'Opzet en taakstelling, Kennis- en informatiecentrum Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' waarin het doel, de doelgroepen en diensten van het centrum staan beschreven. Na een periode van voorbereiden en opzetten werd het Kenniscentrum officieel op 23 april 2004 opgericht en geopend op 24 november door toenmalig staatssecretaris Karien van Gennip.

### 2.2 MISSIE EN DOELSTELLING

De missie van MVO Nederland is het leveren van kennis, inspiratie en hulpmiddelen aan het Nederlandse bedrijfsleven met als doel zoveel mogelijk ondernemers bewust en actief aan de slag te laten gaan met MVO in de kernactiviteiten van hun bedrijf<sup>2</sup>. MVO Nederland heeft ten doel het stimuleren van maatschappelijk verantwoord ondernemen door het bevorderen van kennis- en informatieoverdracht omtrent maatschappelijk ondernemen, zowel in de nationale als in de internationale context, en het bevorderen en faciliteren van de onderlinge dialoog over maatschappelijk verantwoord ondernemen tussen ondernemers, maatschappelijke organisaties, (lokale) overheden en burgers, opdat het aantal ondernemingen dat zich bewust wordt van en/of overgaat tot maatschappelijk verantwoord ondernemen, toeneemt<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Businessplan 2009-2012, p.6

<sup>3</sup> Artikel 2.1 Oprichtingsakte, 21 april 2004

## 2.3 STRATEGIE

MVO Nederland tracht het doel te bereiken door:

- a) Het verschaffen van informatie aan derden, met name door de bestaande en opkomende initiatieven, zowel van publieke als van private zijde, voor en over MVO overzichtelijk en toegankelijk te maken en hierover een heldere communicatie te bieden via een website;
- b) Het doorverwijzen van zowel kleine, middelgrote en grote, nationale en internationale, ondernemingen alsook vakbonden en maatschappelijke organisaties naar gespecialiseerde kennisdragers en informatieaanbieders;
- c) Het actief aanbieden van informatie op het gebied van MVO aan kleine en middelgrote ondernemingen en intermediaire organisaties, onder meer in het kader van bewustwording;
- d) Het inventariseren van 'good practices', bijvoorbeeld over vormen van verantwoordingsprocessen, waarbij de stichting op actieve wijze goede en minder goede voorbeelden van MVO vergaart, waaruit succes- en faalfactoren kunnen worden gedestilleerd;
- e) Het in nauwe samenwerking met bestaande kennisinstellingen, ondernemingen en maatschappelijke organisaties identificeren van leemten in kennis over MVO, teneinde op basis daarvan onderzoeksprogramma's op te (doen) zetten;
- f) Het initiëren en stimuleren van samenwerkingsverbanden tussen primair ondernemingen die met dezelfde problematiek worden geconfronteerd, gericht op sectoren en internationale productieketens, waarbij het overwegend bedrijfsoverstijgende zaken betreft, zulks met het oog op de ontwikkeling van kennis over MVO;
- g) Het bieden van een platform voor een dialoog tussen alle bij MVO betrokken partijen, waaronder begrepen het bieden van faciliteiten voor het bespreken van thema's waarover bij partijen bijvoorbeeld verschil van inzicht bestaat, teneinde wederzijds begrip bij deze partijen te kweken;
- h) Het nemen van initiatieven die de stichting van belang acht voor de verdere ontwikkeling van MVO<sup>4</sup>.

## 2.4 ORGANISATIE

In deze paragraaf wordt de organisatiestructuur van MVO Nederland besproken. Achtereenvolgens komen aan de orde het bestuur, de programmaraad en de werkorganisatie. Ten slotte wordt stil gestaan bij de relatie met IDH en Samenleving & Bedrijf.

### *Bestuur*

MVO Nederland kent een bestuur met zeven leden. De voorzitter van het bestuur wordt in functie benoemd. De benoeming van bestuurders behoeft voorafgaand schriftelijke goedkeuring van de minister van Economische Zaken.

---

<sup>4</sup> Artikel 2.2 Oprichtingsakte, 21 april 2004

De belangrijkste taak van het bestuur is het vaststellen van het businessplan en het jaarlijkse werkplan. Het bestuur vergadert ten minste drie maal per jaar.

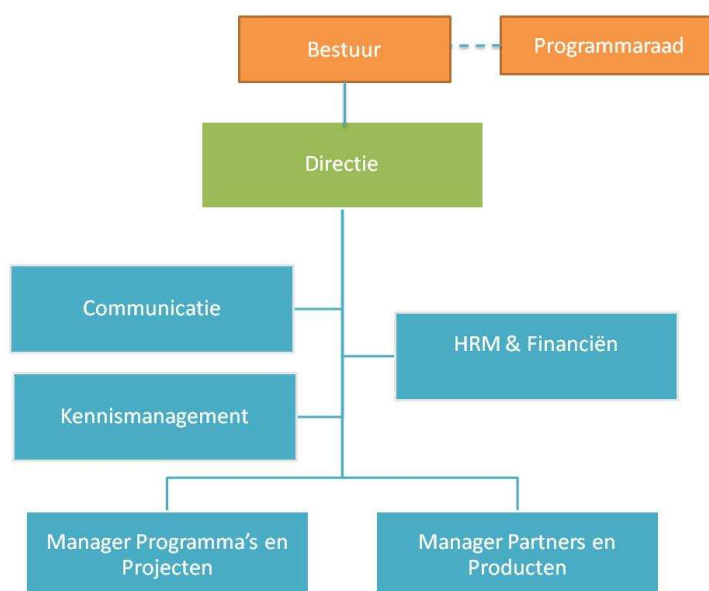
#### *Programmaraad*

MVO Nederland heeft een programmaraad die het creëren van een maatschappelijk draagvlak voor de organisatie tot doel heeft. De programmaraad informeert het bestuur over actuele ontwikkelingen op het gebied van MVO. Daarnaast adviseert de programmaraad het bestuur gevraagd en ongevraagd over het door het bestuur gevoerde en in de toekomst te voeren beleid. De programmaraad bestaat uit twintig leden. Het bestuur en de programmaraad komt ten minste eenmaal per jaar bij elkaar.

#### *Werkorganisatie*

MVO Nederland staat onder leiding van een directeur. In 2009 is er een interne reorganisatie ingezet. Daarbij zijn het oorspronkelijk basisprogramma en de publiek gefinancierde projecten intern samengevoegd in een nieuwe afdeling 'Programma's en Projecten'. De activiteiten gericht op betalende partners en op ondernemers met MVO-ambitie zijn geclusterd binnen de nieuwe afdeling 'Partners en Producten'. Sinds de reorganisatie wordt gewerkt met een managementteam dat bestaat uit de directeur, en het hoofd Programma's en Projecten<sup>5</sup>. Naast deze hoofdafdelingen zijn er de afdelingen Communicatie, Kennismanagement, Financiën en HR/Office. In november 2009 telde MVO Nederland 26 fte's. De verwachting is dat dit aantal onder invloed van een groei in het aantal projecten zal toenemen naar ongeveer 30 fte's in 2010. Het organogram van MVO Nederland ziet er als volgt uit:

**Figuur 1** *Organogram MVO Nederland*



De werkorganisatie van MVO Nederland heeft voorts een nauwe relatie met Samenleving & Bedrijf en het Initiatief Duurzame Handel (IDH).

<sup>5</sup> Momenteel wordt de functie van hoofd Partners en Producten niet bezet.

### *Samenleving & Bedrijf*

Samenleving & Bedrijf is per november 2009 gefuseerd met MVO Nederland. Sinds deze fusie is de nieuwe naam het Grote Bedrijven Netwerk (GBN). Het GBN is het MVO-netwerk voor grote bedrijven in Nederland (500 fte of meer). De medewerkers van de bedrijven delen hier praktijkervaringen en doen kennis op over actuele thema's en ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De deelnemers aan dit programma bepalen gezamenlijk de agenda voor de activiteiten.

### *IDH*

IDH werd in 2008 opgericht als multi-stakeholder platform voor verdere verduurzaming van internationale handelsketens (onder andere bij cacao, hout, thee, vis, katoen en natuursteen). De formele bevoegdheden en verantwoordelijkheden van IDH berusten bij het bestuur en de directie van MVO Nederland. Recent zijn overleggen gestart tussen de voorzitters en directeuren van beide organisaties om de bestaande governance aan te passen, zodat IDH de bevoegdheden en verantwoordelijkheden overnemen.

Het IDH en GBN (Samenleving & Bedrijf) maken geen onderdeel uit van de evaluatie van MVO Nederland.

## **2.5 FINANCIERING**

Het budget van MVO Nederland wordt voornamelijk verkregen via (project)subsidies. Daarnaast ontvangt MVO Nederland inkomsten uit vergoedingen voor door de organisatie verrichte werkzaamheden. In 2010 is (inclusief het overschot vanuit 2009) voor de activiteiten van MVO Nederland een totaal bedrag van 3,3 miljoen euro beschikbaar. Hiervan wordt ruim 55% gefinancierd uit de basissubsidie, circa 30% uit projectsubsidies en circa 12% uit partnerbijdragen. De overige 3% aan inkomsten komen voort uit sponsoring voor bepaalde activiteiten.

# 3

## EFFECTIVITEIT

In dit hoofdstuk staat de effectiviteit van MVO Nederland centraal. We gaan achtereenvolgens in op de algemene effectiviteit (paragraaf 3.1), de mate van doelbereik (paragraaf 3.2), de klanttevredenheid (paragraaf 3.3), MVO Nederland als onderdeel in het brede veld van netwerken en organisaties die MVO stimuleren (paragraaf 3.4) en ten slotte de bijdrage aan de kabinetsbrede doelstelling (paragraaf 3.5).

### 3.1 ALGEMENE EFFECTIVITEIT

In deze paragraaf staat de eerste onderzoeksvraag centraal:

1. *Effectiviteit: hoe heeft MVO Nederland de afgelopen jaren gefunctioneerd?*

#### *Bevindingen uit de gesprekken*

In het algemeen is er veel waardering voor het functioneren van MVO Nederland in de afgelopen jaren. Gesprekspartners zijn zeer tevreden en complimenteuz over de prestaties van MVO Nederland in de afgelopen vijf jaar. De beelden die de geïnterviewden hebben bij het maatschappelijk rendement zijn gunstig, maar niet te onderbouwen met feiten. Respondenten zijn ervan overtuigd dat het aantal ondernemingen dat zich bewust is geworden van en/of interesse heeft voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en daar concreet uitwerking aan geeft, is toegenomen.

MVO is echter zeker nog geen gemeengoed bij het midden- en kleinbedrijf en lijkt toch nog voorbehouden aan een vrij beperkte kopgroep<sup>6</sup>. Het beeld van respondenten is dat Nederland internationaal gezien achterblijft op MVO terreinen als CO2 en schone technologie. MVO Nederland is van mening dat Nederland op transparantie het vrij goed doet. MVO Nederland wordt vooral gewaardeerd voor haar vertaling van MVO in praktisch handelen. Het zijn de praktische instrumenten die ondernemingen en andere organisaties helpen bij het aanzetten tot en implementeren van MVO.

#### *Bevindingen uit de webenquête*

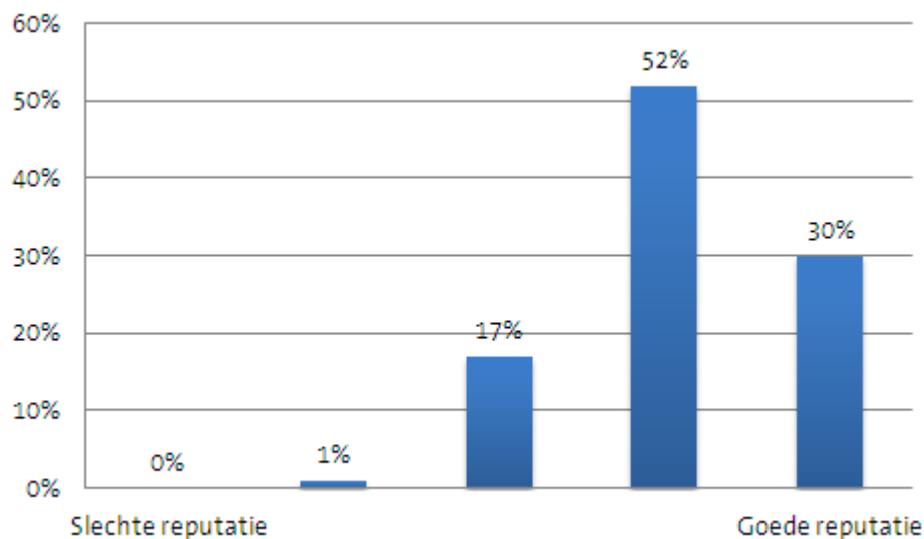
De waardering van partners voor MVO Nederland wordt bevestigd door de uitkomsten van de webenquête. In de webenquête is geen directe vraag gesteld naar het functioneren van MVO Nederland in de afgelopen jaren.

---

<sup>6</sup> Zo laat de Dow Jones Sustainability Index zien dat bedrijven als TNT, DSM, Unilever en KLM een topnotering hebben. Maar zie ook het krantenartikel uit de Financiële Telegraaf van maandag 20 september waarin melding wordt gedaan van het jaarlijks onderzoek in opdracht van het Carbon Disclosure Project. Hieruit blijkt dat Philips en Shell goed scoren als het gaat om emissiehandel en het meten van en rapporteren over CO2 uitstoot.

Wel is gevraagd naar de algemene reputatie van MVO Nederland. Deze vraag geeft een indicatie van het beeld dat partners van MVO Nederland hebben.

**Figuur 1** *Algemene reputatie MVO Nederland*



Uit de figuur wordt duidelijk dat MVO Nederland een goede reputatie onder haar partners geniet.

#### *Beantwoording onderzoeksvraag*

MVO Nederland heeft de afgelopen jaren effectief gefunctioneerd. De doelstelling het stimuleren van maatschappelijk verantwoord ondernemen door het bevorderen van kennis- en informatieoverdracht en het bevorderen en faciliteren van de onderlinge dialoog over maatschappelijk verantwoord ondernemen opdat het aantal ondernemingen dat zich bewust wordt van en/of overgaat tot maatschappelijk verantwoord ondernemen, toeneemt is behaald, zeker ook in relatie tot de beschikbare middelen.

## **3.2 DOELBEREIK**

In deze paragraaf wordt de tweede onderzoeksvraag beantwoord:

- In hoeverre zijn de afgesproken doelen gerealiseerd? En ligt het in de verwachting dat de doelstellingen voor 2012 gehaald zullen worden?*

Hier wordt stilgestaan bij de operationele doelen van het ministerie van EZ en bij de activiteiten op een aantal planet-doelen die het ministerie van VROM van MVO Nederland heeft gevraagd.



### 3.2.1 Doelen ministerie van EZ

#### *Bevindingen uit de documentstudie*

Door het ministerie van EZ is een globale doelstelling aan MVO Nederland meegegeven. Deze is door MVO Nederland zelf vertaald in een zestal operationele doelstellingen die vervolgens door het ministerie zijn geaccordeerd. Het betreft doelen die betrekking hebben op inspanningen en resultaten, niet op beoogde effecten. Ze vertellen iets over de output van MVO Nederland, niet over de outcome. De doelstellingen van MVO Nederland in 2010 luiden als volgt:

1. meer dan 100.000 mainstream ondernemers ondersteunen;
2. meer dan 45 samenwerkingsovereenkomsten met brancheorganisaties (2009: 35);
3. 1.250.000 pageviews per jaar (2009: 1 mln.);
4. 7500 directe ondernemerscontacten per jaar;
5. 1250 betalende partners (2009: 600);
6. waardering voor de activiteiten met een ruime 7.<sup>7</sup>

De mate waarin MVO Nederland de doelen heeft gerealiseerd is gepresenteerd in de tabel op de volgende pagina.

---

<sup>7</sup> MVO Nederland (2009). *Jaarplan 2010 MVO Nederland. MVO als aanjager van duurzaam herstel en een duurzame economie in Nederland*, 29 november 2009, p. 8

**Figuur 2** Bereik doelen MVO Nederland – ministerie van EZ<sup>8</sup>

Doel 2010	2006	2007	2008	2009	Realisatie september 2010
Ondersteunen van 100.000 mainstream ondernemers <sup>i</sup>	N/A <sup>ii</sup>	40.000 <sup>iii</sup>	> 75.000 <sup>iv</sup>	> 70.000 <sup>v</sup>	N/A
Samenwerkingsovereenkomsten met >45 brancheorganisaties	12 <sup>vi</sup>	25 <sup>vii</sup>	33 <sup>viii</sup> en KVK NL	38 <sup>ix</sup>	46 <sup>x</sup>
Aantal pageviews 1,25 miljoen	• 180.000 bezoeken <sup>xi</sup>	• 222.000 bezoeken <sup>xii</sup>	• 222.000 bezoeken • 132.472 bezoekers • 977.000 paginaweergaves	• 275.000 bezoeken • 169.694 bezoekers • 1.200.000 paginaweergaves	• 300.000 bezoeken • 190.000 bezoekers • 1.350.000 paginaweergaves
7500 directe ondernemerscontacten	N/A	N/A	N/A	Circa 7500 <sup>xiii</sup>	N/A
Aantal betalende partners naar 1250	260 <sup>xiv</sup>	432 <sup>xv</sup>	778 <sup>xvi</sup>	650 <sup>xvii</sup>	1129 <sup>xviii</sup>
Waardering voor de activiteiten		• Waardering van het Nieuwe Ondernemen Event met een 7,8	• Waardering van het brancheprogramma met een gemiddelde van 7,75 • Waardering van de branchebijeenkomsten met een 7,6 • Waardering van het Nieuwjaarsevent met een 7,0	• Waardering van het Nieuwjaarsevent met een 7,1	• Waardering van het Nieuwjaarsevent met een 7,4 • Waardering van de Meet&Greet met een 7,9

<sup>8</sup> Zie eindnoten (laatste pagina rapport) voor geraadpleegde bronnen.

MVO Nederland is goed op weg om de operationele doelen te realiseren of heeft deze reeds gerealiseerd:

- De ontwikkeling van het aantal ondersteunde branches is in de eerste jaren voorspoedig verlopen, maar de groei stagneerde in 2008 en 2009. In 2010 is er weer een aantal branches bijgekomen. Bij de bijstelling van het meerjaren businessplan 2009-2012 is afgesproken om het aantal te ondersteunen intermediaire organisaties te verlagen naar 35<sup>9</sup>. Daarmee heeft MVO Nederland het doel behaald. In paragraaf 4.2 (brancheaanpak) worden enkele kanttekeningen bij het aantal ondersteunende branches gezet;
- Wat betreft het aantal aangesloten partners ligt MVO Nederland op schema. Gemiddeld groeit het aantal partners met circa 50 per maand. Dit betekent dat de streefwaarde van 1.250 partners binnen een half jaar gerealiseerd zou kunnen worden;
- Het aantal websitebezoeken en bezoekers vertoont een voortdurend stijgende lijn. Ook het aantal pageviews is sterk toegenomen. Het doel van 1,25 miljoen websitebezoeken is gehaald wanneer gekeken wordt naar het aantal paginaweergaves (1,35 miljoen tot en met juli 2010);
- Op verschillende momenten is voor verschillende activiteiten de waardering van gebruikers/deelnemers gemeten. Uit deze metingen blijkt een hoge waardering voor de producten en diensten van MVO Nederland, variërend van een 7,0 tot een 7,9 als gemiddeld rapportcijfer. Daarmee is het doel behaald;
- Het bereik van ondernemers is door MVO Nederland voor 2009 geschat op 70.000, 5.000 minder dan in het jaar ervoor. Voor 2010 is de doelstelling om meer dan 100.000 mainstream ondernemers te bereiken. Hiervan zijn geen gegevens bekend en daarom is de mate van doelbereik niet vast te stellen. Overigens betreft het hoofdzakelijk een indirect bereik via de brancheorganisaties en de website;
- Het directe bereik van het mainstream MKB, de doelgroep van MVO Nederland, wordt niet regelmatig gemonitord. In het partnerbestand gaat het om enkele honderden MKB-ers. De verwachting van de onderzoekers is dat menskracht en middelen ontbreken om direct en op grote schaal MKB-ers te bereiken.

### 3.2.2 Doelen ministerie van VROM

Het ministerie van VROM heeft MVO Nederland in het kader van de basissubsidie gevraagd werkzaamheden rond een aantal planet-doelen uit te voeren. Het gaat om de volgende thema's:

1. Duurzaam Inkopen;
2. Biodiversiteit;
3. (Materiaal) ketenbeleid;
4. Eco-innovatie / Duurzame innovatie.

---

<sup>9</sup> Bijstelling meerjaren businessplan 2009-2012, p. 4

Onder de thema's worden vervolgens diverse activiteiten uitgewerkt.

*Bevindingen uit de documentstudie*

MVO Nederland rapporteert niet rechtstreeks op bovenstaande thema's. MVO Nederland staat voor een integrale benadering en verankering van MVO. Zij rapporteert aan VROM op welke wijze en in welke mate 'planet-thema's' aan de orde komen in het basisprogramma van MVO Nederland. Dit betekent dat MVO Nederland vanuit de kernactiviteiten (brancheprogramma, kennis en leren, partnernetwerk en koplopers, projecten, regioprogramma en algemene communicatie) aangeeft hoe invulling wordt gegeven aan de afspraken met VROM.

De mate waarin MVO Nederland de doelen heeft gerealiseerd is gerepresenteerd in de tabel op de volgende pagina's.

**Figuur 3** Bereik doelen MVO Nederland – ministerie van VROM

Thema	Activiteiten	Bereik <sup>10</sup>
Duurzaam Inkopen	Beheer van Marktplaats Duurzaam Inkopen (MDI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Marktplaats Duurzaam Inkopen is beheerd, maar de proef heeft niet aan de verwachtingen voldaan. De website is daarom vanaf juli 2010 ophouden te bestaan.</li> </ul>
	Aanvullen website met nieuw ontwikkelde criteria en het plaatsen van nieuw aangemelde bedrijven op de website	<ul style="list-style-type: none"> <li>De website is aangevuld, maar is vanaf juli 2010 ophouden te bestaan.</li> </ul>
	Helpdesk specifiek t.b.v. MDI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dit doel is niet behaald.</li> </ul>
	Behandelen klachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>MVO Nederland heeft klachten als tussenpersoon doorgegeven aan VROM.</li> </ul>
	Rapporteren welk aandeel van het bedrijfsleven voldoet aan de duurzaam inkopen criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dit doel is niet behaald.</li> </ul>
	Duurzaam inkopen door bedrijfsleven bevorderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bij de brancheaanpak wordt standaard energiebesparing en duurzame inkoop meegenomen;</li> <li>Er heeft een Communicatiecampagne Duurzaam Inkopen voor Bedrijven (B2B) plaatsgevonden;</li> </ul>
	Duurzaam Inkopen expliciet meenemen bij alle bijeenkomsten, activiteiten, publicaties en andere communicatiemomenten van MVO Nederland	<ul style="list-style-type: none"> <li>In de branchepublicaties van MVO Nederland wordt het thema expliciet besproken en krijgen ondernemers tips om zelf concreet aan de slag te gaan;</li> <li>MVO Nederland is actief om informatie over MVO te publiceren in branchebladen;</li> <li>In een gepubliceerde Themaspecials was er ruime aandacht voor Duurzaam Inkopen.</li> </ul>
	Specifieke communicatiemiddelen ontwikkelen t.b.v. duurzaam inkopen	<ul style="list-style-type: none"> <li>De afdeling Kennis en Leren heeft een webdossier opgebouwd over</li> </ul>

<sup>10</sup> MVO Nederland (2010). *De bijdrage van MVO Nederland aan het MVO thema 'planet'*. 30 augustus 2010, aangevuld met een technische reactie van MVO Nederland.

		<p>duurzaam inkopen overheid;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De afdeling Kennis en Leren heeft een factsheet samengesteld over duurzaam inkopen algemeen.</li> </ul>
	Organiseren van een intervisiebijeenkomst	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn vier intervisiebijeenkomsten georganiseerd over duurzaam inkopen door de overheid. Hierbij waren brancheorganisaties en de overheid aanwezig.</li> </ul>
Biodiversiteit	Stimuleren van aandacht voor biodiversiteit in de keten	<ul style="list-style-type: none"> <li>De afdeling Kennis en Leren heeft een beperkt webdossier opgebouwd over biodiversiteit en grondstoffenschaarste;</li> <li>MVO Nederland heeft op verzoek van VROM een bijeenkomst over biodiversiteit gefaciliteerd.</li> </ul>
	Terugkoppeling ervaringen met ondernemerschap waarbij rekening wordt gehouden met biodiversiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dit doel is niet behaald.</li> </ul>
(Materiaal)-ketenbeleid	Het meenemen van (materiaal)ketenbeleid.	<ul style="list-style-type: none"> <li>MVO Nederland werkt mee in het materiaalketenproject van VROM;</li> <li>De website is uitgebreid met een 'ketenportal'. De portal is aangevuld met een aantal dossiers vanuit het 'materiaalketenproject'</li> </ul>
Eco-innovatie / Duurzame innovatie	Het onder de aandacht brengen van het belang en mogelijkheden van duurzame innovatie. Bijvoorbeeld het stimuleren van clustervorming voor bedrijven en R&D rond technologische aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> <li>MVO Nederland heeft Koninklijke Hibin en Strukton bij elkaar gebracht waardoor een samenwerkingsverband tot stand is gekomen over het thema duurzame logistiek in de bouw;</li> <li>Er is een netwerkbijeenkomst (Innovatie Labs) gehouden voor koplopers, waarbij expliciet aandacht was voor innovatie. Koplopers werden geactiveerd om samen te werken in een consortium ten behoeve van Duurzame energie (i.s.m. Ecostream, Koploperloket EZ, investeerders, subsidieverstrekkers).</li> </ul>
	Het onder de aandacht brengen van innovatie bevorderende instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Federatie NRK (branche rubber- en kunststofindustrie) heeft innovatie in haar beleidsplan meegenomen;</li> <li>De afdeling Kennis en Leren heeft een webdossier opgebouwd over innovatie.</li> </ul>

#### *Beantwoording onderzoeksvraag*

Het merendeel van de afgesproken doelen met het ministerie van EZ zijn gerealiseerd of zullen naar verwachting worden gerealiseerd. Op basis van de resultaten in het verleden is te veronderstellen dat de doelstellingen voor 2012 gehaald zullen worden. Het bereik van de doelstellingen met betrekking tot het ministerie van VROM is moeilijker vast te stellen. MVO Nederland rapporteert aan VROM niet op de afgesproken thema's, maar geeft inzicht in de bijdrage aan het thema 'planet' vanuit haar eigen programma's en activiteiten. Aan de betreffende onderwerpen wordt in meerderheid uitwerking gegeven.

### **3.3**

#### **KLANTTEVREDENHEID**

Deze paragraaf gaat over de derde en vierde onderzoeksvraag:

3. *Zijn bedrijven die gebruik gemaakt hebben van de diensten van MVO Nederland tevreden over de voorlichting? Hoe wordt de kwaliteit van de kennisfunctie van MVO Nederland en de database beoordeeld?*
4. *Sluiten de activiteiten van MVO Nederland aan op de wensen van de partners?*

#### *Bevindingen uit de documentstudie*

MVO Nederland heeft in het verleden regelmatig haar activiteiten en diensten die het aan bedrijven aanbiedt, geëvalueerd. Uit een evaluatie blijkt dat brancheverenigingen de intervisiebijeenkomsten waarderen met een 7,6. Eind 2008 is een evaluatie uitgevoerd van het brancheprogramma. De deelnemers beoordelen het brancheprogramma met gemiddeld een 7,75. In het kader van het project 'Grenzeloos Ondernemen' zijn in 2009 6 bijeenkomsten over de kansen van ondernemen in ontwikkelingslanden georganiseerd. Zij gaven een gemiddelde waardering van een 7,6. Er bestaat bij gebruikers en deelnemers dus een brede waardering voor de producten en diensten van MVO Nederland.

#### *Bevindingen uit de gesprekken*

Over het algemeen geldt dat gesprekspartners zeer tevreden zijn over MVO Nederland. Ze zijn tevreden over de voorlichting en zien het praktisch uitvoerbaar maken van MVO als één van de belangrijkste kwaliteiten van de organisatie. Geïnterviewden geven aan dat er binnen de organisatie van MVO Nederland veel parate kennis aanwezig is. Ook de aanjaag-, agenderings- en netwerkfuncties worden gewaardeerd. Lovend zijn de geïnterviewden over de gedrevenheid en de servicegerichtheid van de medewerkers. Eén van de belangrijkste kwaliteiten van MVO Nederland is de onafhankelijke positie van de organisatie. MVO Nederland is op geen enkel dossier een belanghebbende partij. Samen met gedrevenheid en kwaliteit is dit de belangrijkste succesfactor voor MVO Nederland.

Er bestaan duidelijke verschillen tussen klantgroepen als het gaat om de waardering voor producten en diensten. Koplopende bedrijven geven aan minder direct voordeel te hebben van het partnerschap met MVO Nederland. De algemene bewustwording ten aanzien MVO binnen het bedrijf is al vergevorderd en ook zijn deze bedrijven al in staat

geweest om het te vertalen in de bedrijfsvoering.

Zij waarderen vooral de intervisiebijeenkomsten en de netwerkfunctie van MVO Nederland. In de intervisiebijeenkomsten is gelegenheid tot het uitwisselen van kennis en intercollegiale reflecties op problemen en opgaven. Bovendien biedt MVO Nederland een etalage voor best practices van bedrijven.

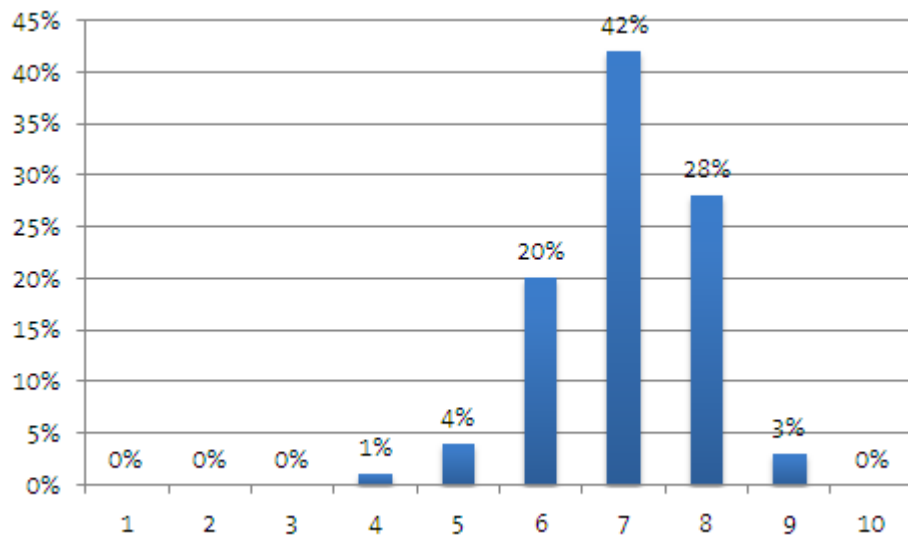
Ook de brancheorganisaties noemen de intervisiebijeenkomsten en het krachtige netwerk als belangrijke pluspunten. Daarnaast waarderen zij de aanjaagfunctie en geven zij hoog op over de praktische toepasbaarheid van de kennis en adviezen.

MKB-ers waarderen de kennisfunctie. De database op internet wordt door de interviewpartners regelmatig geraadpleegd. MVO Nederland inspireert door middel van best practices en weet de voorbeelden van elders te vertalen naar de praktijk van de individuele ondernemer.

#### *Bevindingen uit de webenquête*

De algemene tevredenheid over de diensten van MVO Nederland (het partnerschap) is gemeten in de webenquête en wordt in de volgende figuur gerepresenteerd:

**Figuur 4** Waardering partnerschap MVO Nederland

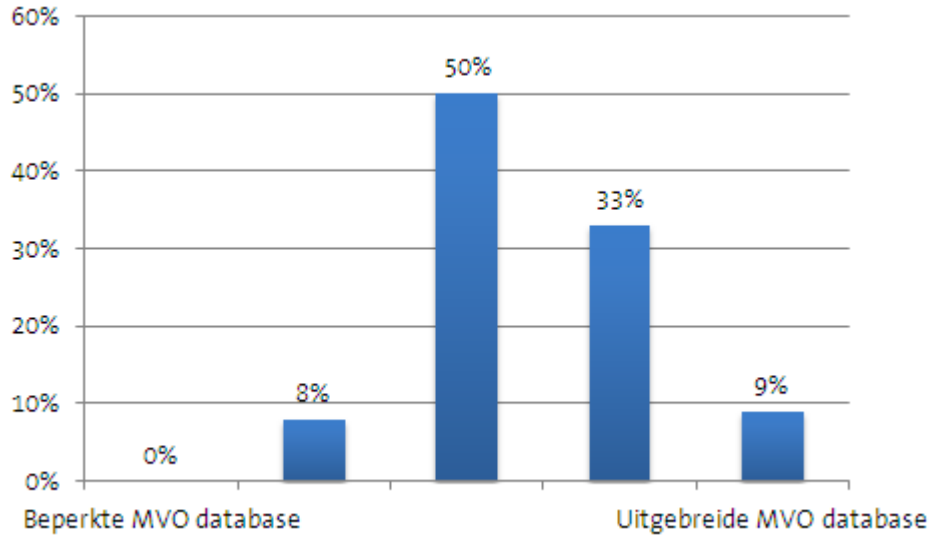


Bedrijven die partner zijn van MVO Nederland geven MVO Nederland een gemiddelde score van ruim 7.



De database wordt als volgt gewaardeerd:

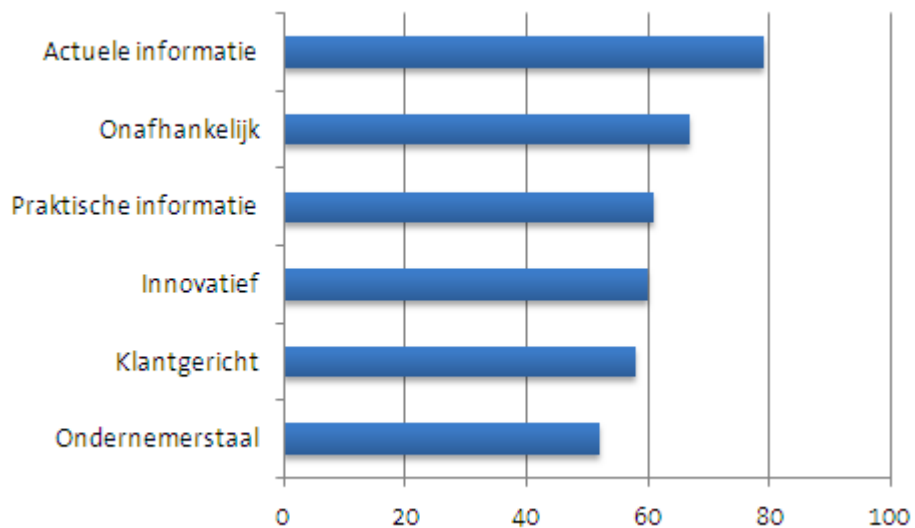
**Figuur 5** *Waardering database MVO Nederland*



De helft van de respondenten is van mening dat de MVO database voldoende uitgebreid is.

Ook de mate van waardering voor de kennisfunctie kan voor een deel uit de webenquête worden gedestilleerd. De kwaliteit van de kennisfunctie wordt weergegeven in onderstaande grafiek:

**Figuur 6** *Waardering kennisfunctie MVO Nederland*



Uit de grafiek wordt duidelijk dat bijna 80% van de respondenten van mening is dat MVO Nederland over actuele informatie beschikt. MVO Nederland wordt verder getypeerd als onafhankelijk (67%) en biedt praktische informatie (61%).

MVO Nederland wordt minder klantgericht geacht (58%). Iets meer dan de helft van de respondenten is van mening dat MVO Nederland de taal van de ondernemer spreekt.

#### *Beantwoording onderzoeksvragen*

Bedrijven (waar onder partners) die gebruik hebben gemaakt van de diensten van MVO Nederland zijn tevreden over de voorlichting. De kwaliteit van de kennisfunctie van MVO Nederland wordt positief beoordeeld. De database wordt regelmatig geraadpleegd.

### **3.4 MVO NEDERLAND IN HET MVO-NETWERK**

In deze paragraaf komen onderzoeksvraag 5a en 5b aan de orde:

5. a) *Welke organisaties vervullen een stimulerende en faciliterende rol op het gebied van MVO?*
- b) *Wat is de toegevoegde waarde van MVO Nederland in het speelveld van ondernemers, partners en maatschappelijke organisaties?*

#### *Bevindingen uit de documentstudie*

In Nederland is een aantal organisaties actief die een stimulerende en/of faciliterende rol spelen op het gebied van MVO. De belangrijkste, in het veld herkende, organisaties worden in de volgende figuur weergegeven.

**Figuur 7** *Organisaties op het gebied van MVO*

<b>Netwerk</b>	<b>Typering</b>
MVO-Platform	Informeel samenwerkingsverband van maatschappelijke organisaties (NGO's) met focus op internationale kant
SVN Europe	Verenigingsnetwerk van 130 koplopers als onderdeel van het Europese netwerk Social Venture Network (SVN)
De Groene Zaak	In 2010 opgerichte lobby-organisatie van ruim 65 ondernemingen met focus op planet-kant
INSID	Onafhankelijke stichting gericht op innovatie en koplopende bedrijven, betrokken bij vier concrete initiatieven
Millennium bedrijven	Organisatie die bedrijven stimuleert om een bijdrage te leveren aan de millenniumdoelen die in 2000 zijn afgesproken door de regeringsleiders van bijna 200 landen
Urgenda	Netwerkorganisatie die werkt met een uitgebreid actieplan (agenda) waarin het zichzelf doelstellingen op de korte en lange termijn stelt
CRS Chicks	Vrouwennetwerk naar Engels voorbeeld met meer dan 500 leden en jaarlijks wisselende commissie (bestuur)
COS	Landelijke vereniging van elf centra voor internationale samenwerking met een nadruk op duurzaam inkopen

In de bijlage zijn de uitgebreide factsheets van de organisaties weergegeven.

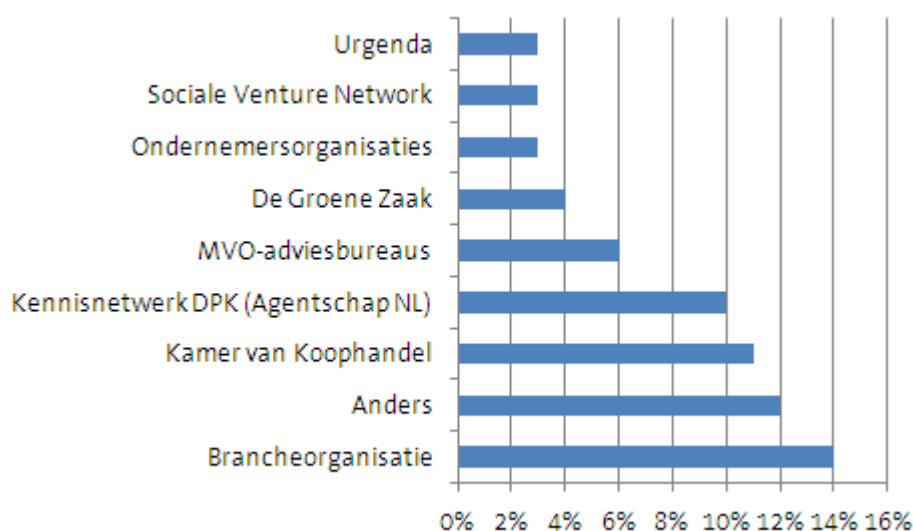
*Bevindingen uit de gesprekken*

MVO Nederland wordt herkend als het Nederlandse instituut op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Het is onafhankelijk, maakt een praktische vertaling naar MVOMVO en wordt daarin als uniek beschouwd. MVO Nederland heeft als enige netwerk een breed profiel, richt zich zowel op 'people', 'planet' als 'profit'. Op onderdelen is er sprake van overlap met andere organisaties.

*Bevindingen uit de webenquête*

MVO Nederland wordt door de partners gezien als een organisatie voor zowel het MKB als het grootbedrijf en ook voor zowel koplopers als beginners en gevorderden. MKB en beginners scoren weliswaar iets hoger maar per saldo is er sprake van een balans. De belangrijkste argumenten voor partnerschap zijn kennis vergaren, het netwerk gebruiken en eigen profilering. In de webenquête is een aantal organisaties genoemd waar bedrijven terecht kunnen voor informatie en advies op het gebied van MVO. Een aandeel van 35% maakt het meest gebruik van MVO Nederland voor informatie en advies op het gebied van MVO. Daarnaast worden de volgende organisaties benoemd.

**Figuur 8** *Organisaties op het gebied van MVO*



Naast MVO Nederland zelf wordt de brancheorganisatie (14%) en Kamer van Koophandel (11%) als natuurlijke vindplaatsen genoemd voor informatie en advies op het gebied van MVO.

*Beantwoording onderzoeksvraag*

Er is een aantal organisaties dat een stimulerende en faciliterende rol op het gebied van MVO vervult. Daar waar deze netwerken zich richten op een bepaalde doelgroep of aspect van MVO dekt MVO Nederland het mainstream midden- en kleinbedrijf af en richt het zich op zowel 'people', 'planet' als 'profit'. De toegevoegde waarde van MVO Nederland zit in het zijn van het Nederlandse aanspreekpunt op MVO en het vertalen van theorie naar de praktijk.

### 3.5 BIJDRAGE DOELSTELLING KABINET

In deze paragraaf staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

6. *Welke bijdrage heeft MVO Nederland geleverd aan de kabinetsbrede doelstelling (gegeven de beschikbare middelen)?*

#### *Bevindingen uit de documentstudie*

Het kabinet heeft in zijn kabinetsvisie zeven ambities geformuleerd die het MVO-beleid moeten gaan dragen en transparant maken. Deze betreffen:

1. Kennis en bewustwording blijven bevorderen;
2. Transparantie en verantwoording verbeteren;
3. Aandacht voor de aanjagers van MVO;
4. Koppelen MVO aan innovatie;
5. Internationale MVO diplomatie versterken;
6. Aan de slag met MVO in de internationale keten;
7. De voorbeeldrol van de overheid.

De eerste ambitie is voor een groot deel belegd bij MVO Nederland. Aan de derde en vierde ambitie draagt MVO Nederland bij. Ambitie zes wordt door MVO Nederland gestimuleerd door haar internationale programma en het Initiatief Duurzame Handel, terwijl het onderwerp transparantie en verantwoording in de presentaties en workshops van MVO Nederland aan de orde komen.

Er is geen systematische beleidsinformatie beschikbaar over de stand van zaken van MVO in het Nederlandse bedrijfsleven. Er zijn wel enkele indicaties. Een bron als de Transparantiebenchmark 2009 laat zien dat de kopgroep in het Nederlandse bedrijfsleven het redelijk tot goed doet op het gebied van MVO, maar dat voor het peloton (63% van de onderzoekspopulatie) verbetering nodig is. Ook in internationaal opzicht presteert de Nederlandse kopgroep vrij goed. Uit een internationaal onderzoek van KPMG uit 2008 komt, als naar de 100 grootste bedrijven wordt gekeken, Nederland samen met het Verenigd Koninkrijk, Spanje, Italië en Zweden naar voren als koplopers wat betreft het aantal bedrijven met een maatschappelijk jaarverslag. Op indices als de Climate Change Performance Index 2009 en de Environmental Performance Index 2010 neemt het Nederlandse bedrijfsleven echter geen koplopende plaats in. Onderzoek van het EIM in 2009 wees uit dat de meerheid van de bedrijven in het MKB een passieve, afwachtende houding aanneemt over MVO.

#### *Bevindingen uit de gesprekken*

Gesprekspartners zijn van mening dat MVO Nederland een belangrijke en aan te wijzen toegevoegde waarde heeft aan de kabinetsbrede doelstelling. Mede ingegeven door andere relevante ontwikkelingen (bijvoorbeeld Al Gore – An Inconvenient Truth, IPCC-rapportages) heeft MVO Nederland bijgedragen aan de kennis en bewustwording van MVO. In de interviewronde is gebleken dat de percepties van stakeholders uiteenlopen wat betreft het daadwerkelijk aan de slag gaan met MVO. De ruime meerderheid is van

mening dat de algemene bewustwording over MVO in het Nederlandse bedrijfsleven zich nog maar langzaam vertaalt naar activiteiten op het gebied van MVO.

*Beantwoording onderzoeksvraag*

In de kabinetsvisie heeft het kabinet zichzelf ten doel gesteld dat alle bedrijven zich bewust worden van de maatschappelijke effecten en verantwoordelijkheden die ondernemen met zich meebrengt en de kansen die MVO biedt én dat bedrijven zich ook daadwerkelijk inzetten om MVO in hun kernactiviteiten te integreren. MVO Nederland heeft aan deze kabinetsbrede doelstelling bijgedragen door de kennis en bewustwording over MVO te bevorderen. Over het daadwerkelijk integreren van MVO in de kernactiviteiten van het Nederlandse bedrijfsleven is geen informatie beschikbaar. Een Nederlandse kopgroep presteert vrij goed in internationaal opzicht, echter het mainstream MKB lijkt nog weinig echte stappen in MVO te hebben gezet, ondanks de algemene bewustwording en kennis over MVO.



# 4

## UITVOERING

In dit hoofdstuk komt de uitvoering van de activiteiten van MVO Nederland naar voren. Samenwerking is onderwerp van paragraaf 4.1. Daarna wordt de brancheaanpak van MVO Nederland besproken (paragraaf 4.2.).

### 4.1 SAMENWERKING

In deze paragraaf staat de zevende onderzoeksvraag centraal:

7. *Hoe verloopt de samenwerking tussen MVO Nederland en IDH, Agentschap NL-EVD, KVK's en kan deze samenwerking verder worden versterkt of verbeterd?*

#### *Bevindingen uit de documentstudie*

De samenwerking tussen MVO Nederland en Kamer van Koophandel is met name tot uiting gekomen via het regioprogramma. Het regioprogramma richt zich op het verankeren van MVO bij regionale ondernemersorganisaties zoals Kamers van Koophandel, regionale ondernemersverenigingen en regionale MVO netwerken. Met de KVK Nederland is hiervoor een convenant afgesloten. MVO Nederland functioneert in dit convenant voor de Kamers als kennispartner. Door een bezuiniging van het ministerie van EZ op MVO Nederland is het Meerjarenbusinessplan 2009-2012 bijgesteld. Hierdoor is het convenant met de Kamer van Koophandel niet volledig uitgevoerd.

Uit een analyse van recente jaarplannen van de Kamers van Koophandel blijkt dat de aandacht voor MVO beperkt is. Van de twaalf Kamers die Nederland telt, besteden er drie geen enkele aandacht aan het onderwerp. Een andere Kamer betreft MVO uitsluitend op de eigen organisatie. Andere Kamers doen dat niet, maar hebben MVO wel als thema opgenomen waar ze aandacht aan willen besteden. Kamers informeren zelf de ondernemers, zonder gebruik te maken van MVO Nederland. Voor 2010 is alleen een bijdrage van MVO Nederland in het KVK magazine genoemd als vorm van concrete samenwerking. Alleen de Kamer Rotterdam noemt MVO Nederland als organisatie waarmee wordt samengewerkt op het thema MVO. Zuidwest-Nederland is de enige Kamer met een concreet MVO product, de MVO voucher. MVO maakt in 2010 voor het derde jaar achtereen deel uit van de Nationale Agenda van de Kamer van Koophandel.

#### *Bevindingen uit de gesprekken*

De samenwerking met IDH, Agentschap NL-EVD en Kamer van Koophandel Nederland wordt door de gesprekspartners als prettig en succesvol ervaren. Met de samenwerkingspartners wordt overleg gevoerd waar zich mogelijke overlappen in activiteiten voordoen. Tot dusver wordt de samenwerking ad hoc ingericht. Kennis en instrumenten worden door MVO Nederland 'ingevoegen' naar aanleiding van een vraag

die een partner stelt. Zo heeft MVO Nederland voor Agentschap NL-EVD een aantal toolkits ontwikkeld, diverse trainingen verzorgd voor de medewerkers van de EVD en zijn er voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd voor bedrijven met de nadruk op internationaal ondernemen. De samenwerking met de Kamer van Koophandel Nederland sinds 2007 heeft zich gericht op het ontwikkelen van een themawebsite voor de KvK. Het is op dit moment voor MVO Nederland onduidelijk in welke mate dit zal worden gecontinueerd. Daarnaast zijn voorlichters en landenspecialisten via de programma's van de KvK Academie getraind. Ook heeft er een groot 'maatjesproject' in 2009 in samenwerking met de KvK Nederland plaatsgevonden. Met de individuele Kamers van Koophandel is de samenwerking beperkt geweest. Deze samenwerking krijgt alleen gestalte als de desbetreffende Kamer budget ter beschikking heeft.

De laatste maanden herkennen de gesprekspartners terughoudendheid in de dienstverlening. Zij constateren dat de aangekondigde beëindiging van de basisfinanciering zijn schaduw vooruit werpt en dat daardoor noodzakelijke bezuinigingen niet zonder gevolgen blijven. MVO Nederland is selectiever geworden in het aanbieden van diensten. De onzekerheid over de financiering voor de periode na 2012 maakt de organisatie behoedzamer in het aangaan van meer structurele en langjarige samenwerkingsverbanden. Vergaande samenwerking met de EVD is in de wacht gezet. Het regioprogramma met de Kamer van Koophandel is door de bezuinigingen stopgezet.

De samenwerking met het Initiatief Duurzame Handel (IDH) is een bijzondere, aangezien IDH formeel onder de besturing van MVO Nederland valt en zij in hetzelfde pand zijn gevestigd. IDH is bezig een eigen stichting op te zetten en wil zelfstandig verder. Eerder lag het voor de hand IDH onder MVO Nederland te scharen vanwege de overeenkomst in werkveld en activiteiten. Er bestaan inhoudelijke raakvlakken en beide organisaties bedienen primair het bedrijfsleven. Er bestaat een duidelijke synergie tussen beide organisaties. MVO Nederland fungeert als eerstelijns organisatie gericht op voorlichting, het creëren van bewustwording en het breed bedienen van bedrijven. IDH heeft veel baat bij het grote netwerk van partners, branches en koplopers en levert op zijn beurt best practices aan MVO Nederland die helpen bij het inspireren van ondernemers. Voorbeelden waarin goed is samengewerkt tussen MVO Nederland en IDH zijn het programma voor cacao en het natuursteendossier. Ook de combinatie van breedtevoorlichting over de OESO richtlijnen door MVO Nederland en het ondersteunen van bedrijven die verder willen investeren door IDH, werkt goed. Dit geldt ook voor het internationale brancheprogramma. Er is sprake van een heldere onderlinge rol- en taakverdeling. Het afgelopen jaar hebben beide organisaties samen de nieuwjaarsbijeenkomst georganiseerd. Het samen organiseren heeft een duidelijke meerwaarde, omdat zowel kleine als grote bedrijven bij elkaar worden gebracht en elkaar inspireren.



*Beantwoording onderzoeksvraag*

De samenwerking tussen MVO Nederland en IDH is goed. Beide organisaties vullen elkaar goed aan en weten elkaar goed te vinden.

De samenwerking met Agentschap NL-EVD en Kamer van Koophandel Nederland is meer ad hoc en staat onder druk door de bezuinigingen en de beëindiging van de basisfinanciering na 2012.

**4.2****BRANCHEAANPAK**

In deze paragraaf staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

8. *Hoe loopt de brancheaanpak, wat is het oordeel van brancheorganisaties en zijn er nog aanbevelingen hieromtrent?*

Eind 2005 is MVO Nederland gestart met het brancheprogramma. In het brancheprogramma worden brancheverenigingen geholpen met het opzetten en implementeren van MVO-beleid. Voor MVO Nederland zijn er drie redenen om met brancheverenigingen te werken. Ten eerste zijn brancheverenigingen een vertrouwd kanaal met een direct bereik naar leden (ondernemers). Door branchespecifiek te werken is het, ten tweede, mogelijk om MVO praktisch en concreet te maken voor een bepaalde branche. Ten derde wordt MVO een blijvend thema bij organisaties van en voor ondernemers door MVO-beleid te verankeren bij bestaande intermediaire organisaties.

In het brancheprogramma worden vijf fasen onderscheiden:

1. Kennismaking;
2. Draagvlak creëren (onder bestuur, medewerkers en leden ten aanzien van de MVO-agenda);
3. Beleidsvorming (ondersteuning van de brancheorganisatie bij het opstellen van een SMART-beleidsplan);
4. Implementatie (ondersteuning bij uitvoering van het vastgestelde beleid);
5. Monitoring en evaluatie.

In het brancheprogramma is er ruimte voor een invulling die past bij het stadium waarin de betrokken brancheorganisatie zich bevindt. MVO Nederland gaat hierin vraaggestuurd te werk, maar heeft de stappen als leidraad die een branche moet doorlopen om MVO daadwerkelijk te integreren in de eigen activiteiten. Daarnaast kunnen brancheorganisaties drie keer per jaar deelnemen aan intervisiebijeenkomsten.

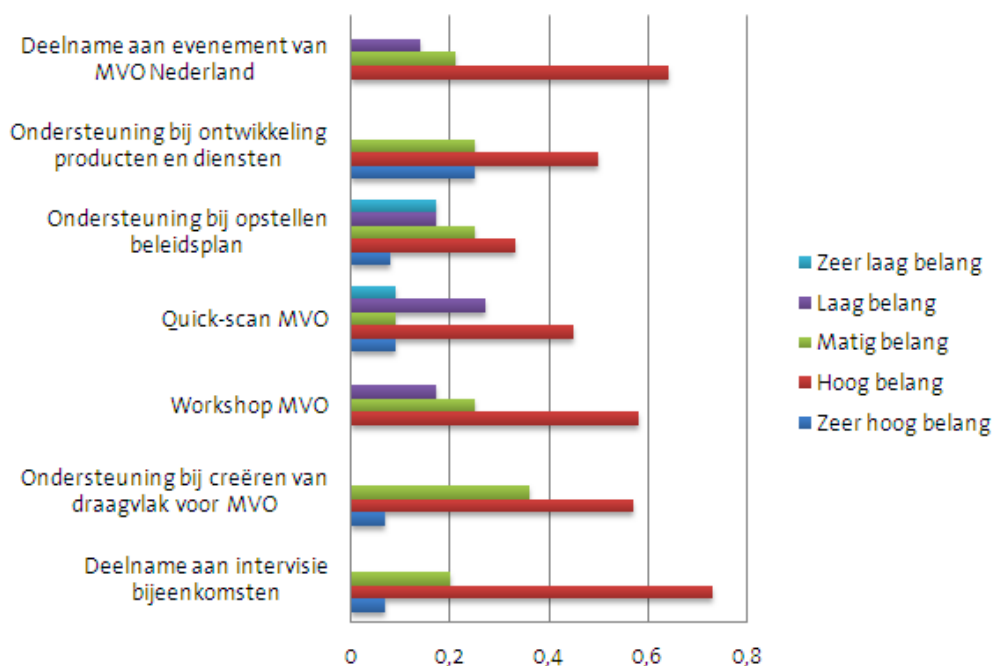
*Bevindingen uit de documentstudie*

In december 2008 is er een evaluatie uitgevoerd naar het brancheprogramma door middel van een enquête onder de 33 deelnemende brancheverenigingen. De enquête werd door 16 deelnemers ingevuld. Het brancheprogramma wordt gemiddeld beoordeeld met een 7,75. De belangrijkste meerwaarde van het brancheprogramma zit volgens de respondenten in de intervisiebijeenkomsten, het leren kennen van andere organisaties die met MVO bezig zijn en de inhoudelijke kennis van MVO. Verder is in de

evaluatie een aantal producten en diensten getoetst aan het belang dat de branchevereniging hieraan hecht. De uitkomsten worden gepresenteerd in de volgende grafiek:

**Figuur 9**

*Evaluatie brancheprogramma*



Uit de tabel blijkt dat over het algemeen een groot belang gehecht aan de diensten in het kader van het brancheprogramma. Met name aan de quick-scan MVO en de ondersteuning bij het opstellen van het beleidsplan wordt een minder groot belang aan gehecht.

Momenteel nemen 46 brancheorganisaties deel aan het brancheprogramma. Het betreft een mix van grote en kleine organisaties wat betreft ledenaantallen en aantallen medewerkers. Volgens MVO Nederland vertegenwoordigen deze organisaties circa 70.000 ondernemingen (potentiële bereik). Bij deze kwantitatieve gegevens kunnen enkele kanttekeningen worden geplaatst:

- In totaal telt Nederland circa 800 brancheorganisaties<sup>11</sup>. Dat wil zeggen dat MVO Nederland circa 4% van het totaal aantal organisaties via haar programma bedient. Wat betreft aantallen aangesloten ondernemers zal het aandeel hoger liggen, maar een aanzienlijk deel wordt niet bereikt;
- De helft van de Nederlandse ondernemers is lid van een brancheorganisatie. De overige helft wordt dus niet via deze aanpak bereikt;
- Een aantal van de brancheorganisaties is vooral gericht op het grootbedrijf (bijvoorbeeld FME-CWM, Bouwend Nederland). Er zijn 15 deelnemers uit het

<sup>11</sup> Zie <http://www.antwoordvoorbedrijven.nl>, echter door de gelaagdheid die er bestaat en de onderlinge verwevenheid van veel brancheorganisaties is lastig vast te stellen hoeveel brancheverenigingen er precies zijn.

brancheprogramma lid van VNO-NCW (vooral gericht op het midden- en grootbedrijf) en 12 zijn lid van MKB Nederland (vooral gericht op het midden en kleinbedrijf). Een deel van de ondernemers die via de brancheaanpak worden bediend behoren dus niet tot de primaire doelgroep: het mainstream MKB;

- Niet alle brancheorganisaties zien zich als deelnemer aan het brancheprogramma (bijvoorbeeld de Metaalunie);
- Een ratio achter de lijst met deelnemers lijkt te ontbreken, in het brancheprogramma zijn in principe alle brancheorganisaties welkom voor basisondersteuning. Er wordt echter wel gekeken naar de impact die een organisatie heeft aan de hand van een beslisboom en op basis daarvan wordt de intensiteit van de ondersteuning bepaald.

#### *Bevindingen uit de gesprekken*

De brancheaanpak wordt door zowel de branches als andere gesprekspartners gewaardeerd. Het lijkt een goede en efficiënte manier om met beperkte middelen grote groepen ondernemers te bereiken. Het mag echter niet de enige manier zijn om ondernemers te bedienen. Daarvoor is de dekkinggraad van brancheorganisaties en het aantal brancheorganisaties dat wordt bediend, te beperkt. De intensiteit van samenwerking verschilt per brancheorganisatie. Zo is de samenwerking met Uneto-VNI zeer intensief, terwijl het contact met de Metaalunie zich beperkt tot bilaterale gesprekken.

In de gesprekken is waardering uitgesproken voor diverse elementen van de aanpak:

- Het aanleveren van concrete ideeën en instrumenten voor de implementatie van de eigen MVO-strategie en de vertaling daarvan in concrete producten en diensten;
- De inbreng van MVO Nederland op het gebied van duurzaam inkopen;
- De intervisiebijeenkomsten met een interbranchiale uitwisseling van kennis en ervaring;
- Aanjagen en voortdurend agenderen van MVO binnen de eigen organisatie. Met deze rol zorgt MVO Nederland voor een versnelling van de implementatie van MVO binnen de organisaties;
- De complementariteit tussen de brancheorganisaties (branchekennis) en MVO Nederland (MVO kennis).

Er zijn ook enkele verbeterpunten aangedragen:

- Vanaf de start van het programma was er niet of nauwelijks sprake van selectiviteit. Organisaties die zich bij MVO Nederland aanmelden werden ondersteund, ongeacht de omvang of de verwachte impact. MVO Nederland geeft zelf aan nu selectiever te werk te gaan en een meer objectieve afweging te maken rond de dienstverlening aan brancheorganisaties aan de hand van een beslisboom;
- Het karakter van de huidige intervisiebijeenkomsten is steeds meer opgeschoven richting grootschaliger themabijeenkomsten. Organisaties pleiten er voor de (kleinschalige) intervisiebijeenkomsten weer in ere te herstellen;
- Voor brancheorganisaties die de verschillende fasen hebben doorlopen wordt het brancheprogramma minder interessant. Door aan het programma nieuwe

diensten te koppelen, zouden brancheorganisaties geboeid en verbonden kunnen blijven;

- De gesprekspartners geven aan dat de deelname aan het programma een toegevoegde waarde heeft gehad en dat een positieve bijdrage is geleverd aan de beleidsvorming en de implementatie van het beleid. De monitoring en evaluatie worden nog maar door weinig brancheorganisaties opgepakt (fase 5) en er bestaan ook de nodige aarzelingen om hier zelf mee aan de gang te gaan. Doordat geen monitoring plaatsvindt, blijft onduidelijk in welke mate de brancheaanpak ook daadwerkelijk heeft geleid tot meer MKB-ers die met MVO aan de slag zijn gegaan, en de rol die MVO Nederland daarbij heeft gespeeld.

#### *Beantwoording onderzoeksvraag*

In de brancheaanpak worden branches ondersteund bij de implementatie van MVO. Alle branches doorlopen een min of meer vast programma (intervisie, implementatietraject, beleidsplan) en bij individuele branches krijgt de samenwerking soms meer verdieping. Hierbij kan gedacht worden aan ondersteuning in de bewustwordingsfase, bij de communicatie naar de achterban of dat MVO Nederland een rol speelt bij de opstelling of evaluatie van het MVO beleid. De brancheorganisaties zijn positief over de aanpak. Deelname heeft de brancheorganisaties verder geholpen, maar de precieze impact van de bijdrage van MVO Nederland kan niet geobjectiveerd worden.

# 5

## EFFICIËNTIE

In dit hoofdstuk worden de vragen beantwoord over de efficiëntie van MVO Nederland. Paragraaf 5.1 gaat daarbij in op het gebruik van de beschikbare middelen. De bedrijfsvoering wordt behandeld in paragraaf 5.2.

### 5.1 BESCHIKBARE MIDDELEN

In deze paragraaf wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

9. *Efficiëntie: heeft MVO Nederland efficiënt gebruik gemaakt van de haar beschikbare middelen?*

#### *Bevindingen uit de documentstudie*

De documentstudie geeft een aantal indicaties ten aanzien van de efficiëntie van MVO Nederland. Ten eerste is een korte benchmark gehouden onder drie vergelijkbare organisaties in 2009<sup>12</sup>. In deze vergelijking is gekeken naar diverse kostenposten, de baten en de personele bezetting. Hoewel de organisaties zich lastig laten vergelijken zijn er indicatief wel enige conclusies aan te verbinden. Uit deze quick scan blijkt bijvoorbeeld dat MVO Nederland:

- Relatief weinig overige inkomsten heeft en relatief sterk afhankelijk is van de basis- en projectsubsidies;
- Relatief weinig project- en programmakosten maakt in vergelijking met de andere organisaties uit de benchmark;
- Per fte lage huisvestingskosten heeft;
- Qua kostenefficiëntie goed scoort.

Ten tweede is een vergelijking gemaakt tussen het (al dan niet) behalen van doelstellingen en de beschikbare (financiële) middelen. In haar jaarplan heeft MVO Nederland haar doelstellingen geformuleerd die ze wil realiseren gegeven het beschikbare budget. Deze doelstellingen zijn overgenomen door het ministerie van Economische Zaken. De doelstellingen kunnen - na goedkeuring door het ministerie - worden gezien als resultaatafspraken waarvoor het ministerie budget beschikbaar stelt. Daarin schuilt impliciet een afspraak over efficiëntie. Wanneer de doelen binnen het beschikbaar gestelde budget worden gerealiseerd, dan heeft MVO Nederland naar verwachting gepresteerd en heeft zij ook qua efficiëntie aan de verwachtingen voldaan.

---

<sup>12</sup> De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV), gericht op het geven van innovatieve antwoorden op grote maatschappelijke opgaven op het gebied van wonen en het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV), een onafhankelijk expertisecentrum op het gebied van veiligheid.

Uit hoofdstuk 3 wordt duidelijk dat MVO Nederland haar doelstellingen in meerderheid heeft gehaald of nog zal bereiken. Daaruit mag worden geconcludeerd dat MVO Nederland efficiënt opereert.

#### *Bevindingen uit de gesprekken*

Geïnterviewden geven aan dat MVO Nederland als kleine organisatie veel voor elkaar krijgt. MVO Nederland komt als organisatie, van buitenaf, goed over. De communicatie van MVO Nederland past bij de kernboodschap: efficiënt en sober verpakt. Gesprekspartners geven aan dat MVO Nederland opvallend klein behuisd is en zijn van mening dat het ministerie van Economische Zaken uitstekend wordt bediend door MVO Nederland voor een klein budget.

Een aantal gesprekspartners geeft aan dat MVO Nederland onvoldoende selectief is in wat door de organisatie wordt opgepakt. MVO Nederland is overal en spreekt met iedereen, zo is het beeld. Dit leidt tot een versnippering van aandacht en uitvoeringskracht. Door te zorgen voor focus en massa zou de efficiëntie van de organisatie verder kunnen worden vergroot.

#### *Beantwoording onderzoeksvraag*

Gegeven het doelbereik, de benchmark met vergelijkbare organisaties en de percepties van de geïnterviewden is de conclusie dat MVO Nederland efficiënt gebruik heeft gemaakt van de beschikbare middelen.

## **5.2** **BEDRIJFSVOERING**

In deze paragraaf komt onderzoeksvraag elf aan de orde:

### *10. Is de bedrijfsvoering op een doelmatige wijze ingericht?*

#### *Bevindingen uit de gesprekken*

Respondenten hebben weinig inzicht in de doelmatigheid van de bedrijfsvoering. De geïnterviewden merken op dat MVO Nederland, met de groei van het aantal partners, lastiger is te bereiken. Ze hebben echter geen aanwijzingen dat er sprake zou zijn van een ondoelmatige bedrijfsvoering.

MVO Nederland geeft zelf aan over (te) weinig adviseurs op het seniorniveau te beschikken. Men streeft naar meer senioriteit in het team, maar het budget laat dat niet toe. Dienstverbanden worden vaak aangegaan op projectmatige basis, waardoor er veel tijdelijke contracten bestaan en er een hoog verloop is onder projectmedewerkers. MVO Nederland is bezig projectmatig werken geleidelijk aan in te voeren. Er hebben voor medewerkers trainingen en werkbijeenkomsten projectmatig werken plaatsgevonden. Ook zijn er standaard projectdocumenten ontwikkeld. Afdelingen die eerder niet direct bij projecten betrokken waren, zullen in de toekomst steeds vaker in projectteams komen te werken.

MVO Nederland is gestart met een urenregistratie. Sinds begin 2010 schrijven vrijwel alle medewerkers van MVO Nederland uren in een softwareprogramma. Voor enkele ondersteunende functies is dit niet verplicht. MVO Nederland werkt sinds 2008 met een standaard berekening voor kostprijzen en overhead. Deze is onlangs gedeeld met Economische Zaken. De berekening is achterhaald, maar door onderbezetting bij de financiële administratie heeft er nog geen bijstelling plaatsgevonden. Op dit moment wordt gewerkt aan het opstellen van een nieuwe berekening die de daadwerkelijke overhead laat zien. In oktober zal deze nieuwe tariefberekening worden voorgelegd aan het ministerie van Economische Zaken. Ten slotte zijn de grenzen tussen projecten, programma's en basisactiviteiten niet altijd helder. Medewerkers voeren taken uit voor alle drie de activiteiten.

De onderzoekers merken op dat er onvoldoende beleidsmatige en coördinerende afstemming tussen MVO Nederland en de subsidiërende departementen is. MVO Nederland heeft haar algemene doelstelling vertaald in eigen doelen en deze voorgelegd aan het ministerie van EZ in de meerjaren businessplannen. In de jaarverslagen rapporteert MVO Nederland over het bereik van doelen. Het ministerie van VROM heeft enkele algemene thema's aangereikt waaraan MVO Nederland een aanbod op moet formuleren. Er is kennelijk wederzijds onvoldoende duidelijkheid over wat van MVO Nederland verwacht wordt en wat MVO Nederland presteert.

#### *Beantwoording onderzoeksvraag*

MVO Nederland lijkt kostenefficiënt te werken. Huisvestingslasten en personeelskosten zijn relatief laag. Door de doelen binnen het gestelde budget te realiseren heeft MVO Nederland voldaan aan de door de subsidiënt impliciet gestelde efficiëntiedoelen. Door meer focus en massa aan te brengen in de aandacht en inspanningen van MVO Nederland kan de organisatie haar efficiëntie verder vergroten. Ook de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer kan worden verbeterd door explicitering van verwachtingen en verslaglegging. Ten aanzien van de bedrijfsvoering heeft MVO Nederland zelf al enkele verbeterpunten op het gebied van projectmanagement gesignaleerd en opgepakt.





# 6

## TOEKOMST

Dit hoofdstuk geeft een doorkijk naar de toekomst van MVO Nederland. Hier wordt ingegaan op de vraag of MVO Nederland in staat is financieel zelfstandig te functioneren (paragraaf 6.1.). Daarnaast worden de beelden gepresenteerd die stakeholders hebben over de toekomst van MVO Nederland (paragraaf 6.2.).

### 6.1 FINANCIËLE ZELFSTANDIGHEID

In deze paragraaf wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

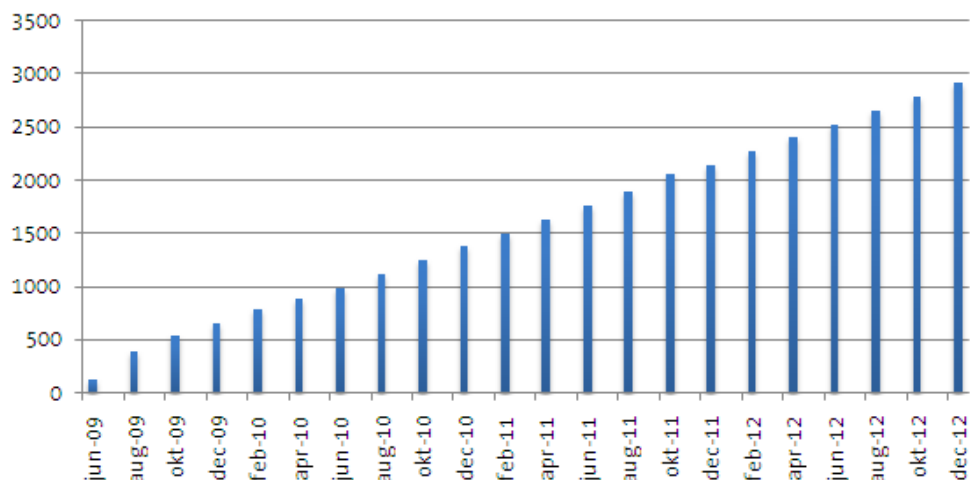
*11. Is MVO Nederland voldoende op weg naar financiële zelfstandigheid en is de verwachting dat het gaat lukken om vanaf 2013 de basis uit private middelen te financieren?*

Deze onderzoeksvraag bestaat uit twee vragen, namelijk: is MVO Nederland voldoende op weg naar financiële zelfstandigheid en is de verwachting dat het gaat lukken om vanaf 2013 de basisactiviteiten uit private middelen te financieren. Op beide vragen wordt een antwoord gegeven.

#### *Bevindingen uit de documentstudie*

De inkomsten uit partnerbijdragen zouden een vervangende inkomstenbron kunnen zijn. Tot medio 2009 was het partnerschap van MVO Nederland gratis. MVO Nederland is in het voorjaar van 2009 begonnen met het werven van betalende partners en private financiering. Voor deze privaatgefinancierde activiteiten is een speciaal businessplan uitgewerkt. MVO Nederland heeft voor zichzelf een aantal doelen gesteld. Het streven is om in 2010 tenminste 1250 betalende partners te hebben, die gezamenlijk goed zijn voor 500.000 euro aan inkomsten. Op termijn wordt een groei nagestreefd naar 3500 partners in 2012.

Het aantal partners is in een jaar tijd sterk gegroeid, vooral in de private sector. MVO Nederland is nog maar betrekkelijk korte tijd actief met het werven van betalende partners. Tussen juni 2009 en september 2010 is het aantal toegenomen tot 1129. Wanneer deze groei zich doorzet (gecorrigeerd voor uitschieters) dan zal het aantal betalende partners in de periode tot en met december 2012 kunnen oplopen tot een kleine 3.000. Verondersteld mag worden dat het vooral zal gaan om midden- en kleinbedrijven. Het is overigens nog maar de vraag of MVO er in zal slagen het groeitempo op het huidige hoge niveau te houden. MVO Nederland is overtuigd dat het aantal van 3500 betalende partners in 2012 wordt gehaald. Dat veronderstelt dat de organisatie een meer dan lineaire groei zal realiseren, bijvoorbeeld door de uitvoering van wervingscampagnes.

**Figuur 10** *Trend betalende partners*

MVO Nederland hanteert momenteel lage contributietarieven. Voor het kleinbedrijf (1-10 fte) is dat 100 euro, voor bedrijven met 11-100 fte 250 euro. Op basis van deze tarieven heeft MVO Nederland uitgaande van het aantal leden in juni 2010 circa 350.000 euro aan contributie-inkomsten van het bedrijfsleven in 2010. Bij een gelijkblijvende tariefstelling en een groei van het aantal partners zoals hierboven geraamd zouden de contributie-inkomsten eind 2012 circa 1 miljoen euro kunnen bedragen. Daarmee is rekenkundig gezien tweederde van de basisfinanciering (totaal 1,5 miljoen euro) gedekt.

Een businessmodel waarbij de basisactiviteiten door partners worden gefinancierd, het vergroten van de bewustwording en kennis van MVO bij het mainstream MKB, is echter niet realistisch. Partners verwachten dat zij in ruil voor een bijdrage concrete diensten en producten aangeboden krijgen. De partnerbijdrage zal met name geïnvesteerd moeten worden in activiteiten ten behoeve van de partners en in werving van nieuwe partners. Dit betekent dat de huidige basisactiviteiten (database, website, infodeskfunctie, presentaties en workshops) niet privaat gefinancierd kunnen worden.

#### *Bevindingen uit de gesprekken*

Gesprekspartners geven aan dat er voor MVO Nederland de komende jaren een rol blijft bestaan op het gebied van kennisdeling, bewustwording en inspiratie. Deze functionaliteit is en blijft primair een taak van de overheid, aldus de opvatting van bijna alle respondenten. Dit betekent dat wanneer de overheid deze functionaliteit wil behouden, zij er ook voor moet betalen. Bovendien is één van de belangrijkste succesfactoren van MVO Nederland haar onafhankelijke positie. Alleen door haar onpartijdigheid heeft MVO Nederland de voorlichtende rol goed kunnen vervullen. De onafhankelijkheid komt onder druk te staan bij een private financiering.

Uit de gesprekken is gebleken dat veel respondenten de tarieven nu aan de lage kant beschouwen. Wil MVO Nederland kwaliteit uitstralen, dan zullen de tarieven met deze uitstraling in lijn moeten worden gebracht.

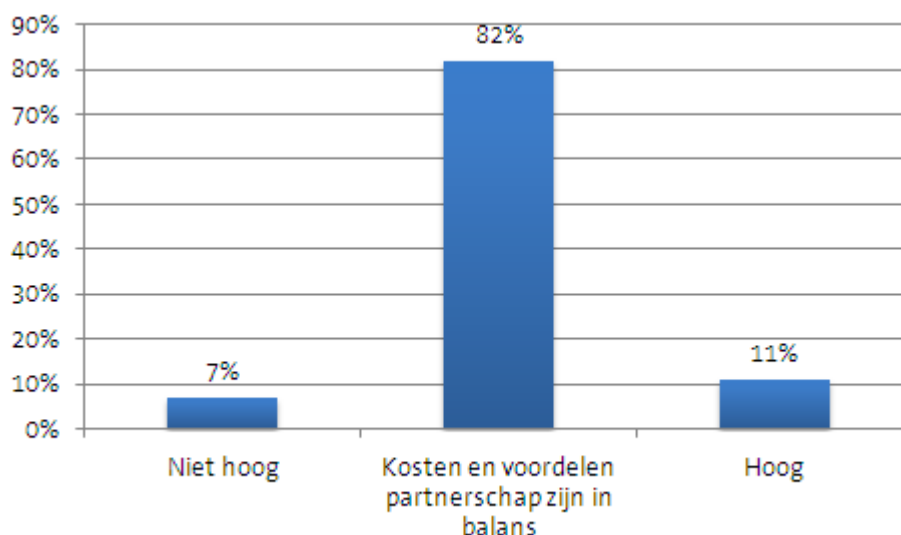
Dit kan door een meer incrementele verhoging van de tarieven of door de verhoging te koppelen aan een uitbreiding van producten en diensten binnen het partnerprogramma.

#### *Bevindingen uit de webenquête*

Uit de webenquête blijkt dat 40% van de partners geïnteresseerd is om tegen marktconforme tarieven MVO scans, MVO advies, trainingen en leerbijeenkomsten af te nemen. Ongeveer 40% staat hier neutraal tegenover, terwijl twintig procent hier niet in geïnteresseerd is.

Ook zijn de partners gevraagd naar de kosten voor het partnerschap van MVO Nederland. Hierbij komt het volgende beeld naar voren:

**Figuur 11** Hoogte tarief MVO Nederland



De uitkomsten van de webenquête lijken in tegenspraak te zijn met de opvattingen van de gesprekspartners die aangeven dat de tarieven aan de lage kant zijn. Uit de grafiek wordt namelijk duidelijk dat het merendeel van de respondenten van mening is dat de kosten en baten van het partnerschap in balans zijn. Het zou daarom niet voor de hand liggen om de hoogte van het tarief direct en fors naar boven bij te stellen. Door de contributie direct te verhogen, loopt MVO Nederland de kans dat ondernemers hun partnerschap opzeggen.

#### *Beantwoording onderzoeksvraag*

MVO Nederland is, wanneer de huidige begrotingsomvang als uitgangspunt wordt genomen, niet in staat om het wegvallen van de basissubsidie geheel te compenseren vanuit de bijdragen van partners. De organisatie komt dan in 2013 500.000 euro<sup>13</sup> tekort om het gat dat ontstaat met het wegvallen van de basisfinanciering te dichten.

<sup>13</sup> De basissubsidie van 1,5 miljoen euro min de partnerinkomsten van 1 miljoen euro zoals eerder gesteld.

Er zullen aanvullende inkomsten moeten worden verworven om dit gat in de begroting te financieren of het activiteitenpakket en de omvang van de organisatie zullen moeten worden aangepast. Door de organisatie te financieren vanuit betalende partners zal ook het karakter van de diensten van de organisatie veranderen. MVO Nederland zal dan een pakket van producten en diensten moeten aanbieden voor haar deelnemers. De bijdrage van partners voorziet niet in een bekostiging van de taken die nu vanuit de basisfinanciering worden gedekt. De huidige basisactiviteiten zullen niet privaat gefinancierd kunnen worden. Zonder bijdrage van de overheid komt de algemene, onafhankelijke kennis- en voorlichtingsfunctie en brancheaanpak van MVO Nederland te vervallen.

## **6.2 BEELDEN VAN STAKEHOLDERS**

In deze paragraaf wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

12. *Hoe kijken de diverse stakeholders aan tegen MVO Nederland? Wat zouden ze zo moeten laten en wat zouden ze moeten veranderen? Welke behoeften hebben de diverse stakeholders ten aanzien van de (mogelijke) dienstverlening van MVO Nederland?*

### *Bevindingen uit de documentstudie*

In de Programmaraad bestaat er een groot draagvlak voor voortzetting van de werkzaamheden van MVO Nederland. De conclusie van de Programmaraad is dat MVO Nederland in de komende jaren een missiegedreven organisatie moet blijven. Haar rol dient te verschuiven van het bevorderen van algemene MVO bewustwording naar het agenderen en doen implementeren van specifieke MVO thema's (issues) zoals verantwoord inkopen, ketenverantwoordelijkheid en transparantie. Het uitbouwen van het netwerk met betalende partners wordt onderschreven, maar ook de relatie met de overheid wordt van groot belang geacht. Uit de documenten wordt duidelijk dat de Programmaraad unaniem vindt dat de goede relatie met de overheid moet worden voortgezet en dat MVO Nederland voor de overheid een nuttige rol kan blijven spelen. De meerderheid van de leden adviseert die relatie vooral via concrete projecten in te vullen. Voorgesteld is delen van het basisprogramma in projecten te vertalen en daarvoor samen met partijen uit het netwerk projectsubsidies aan te vragen. De Programmaraad pleit voor de periode na 2012 te kiezen voor een onafhankelijke missiegedreven publiek private multistakeholderorganisatie die zowel overheidsprojecten uitvoert, als haar netwerk van betalende partners verder uitbouwt; met de daarbij behorende groei van producten en diensten.

*Bevindingen uit de gesprekken*

In de gesprekken is een aantal wensen geuit ten aanzien van de toekomst. Hieronder volgt een overzicht van punten die door één of meerdere respondenten naar voren zijn gebracht.

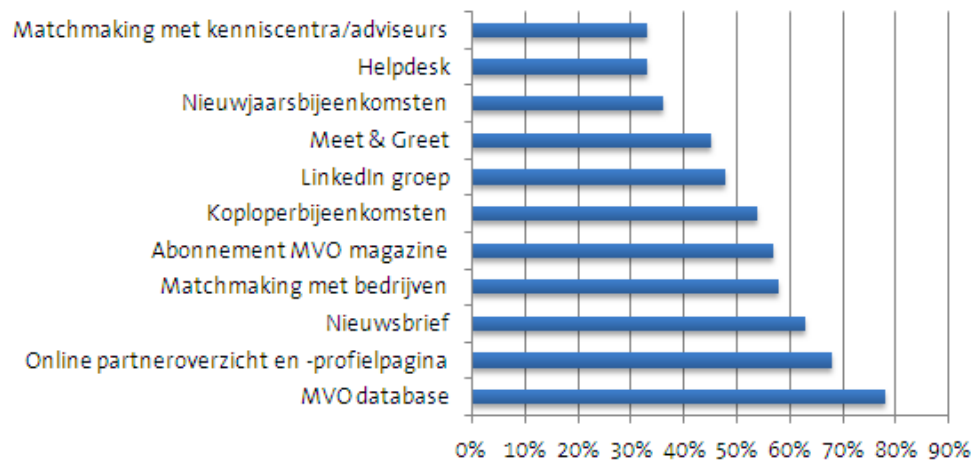
1. MVO Nederland zou zich moeten specialiseren op een aantal deelonderwerpen. Genoemde onderwerpen zijn:
  - a. *Branchekennis*. Bij implementatievraagstukken is kennis van bedrijven, de branche waar ze onderdeel van uitmaken en de context waarin ze opereren essentieel. Om van meer betekenis te kunnen zijn in het implementeren van MVO zal MVO Nederland deze kennis zelf in huis moeten hebben.
  - b. *MVO internationaal*. Er zijn meer middelen nodig om organisaties in het buitenland kennis te laten maken met MVO en hun bewustwording ten aanzien van dit onderwerp te vergroten. MVO is immers een internationale opgave in een globaliserende economie. Winst is niet alleen in Nederland te halen, maar ook bij de buitenlandse ketenpartners.
  - c. *Duurzaam verkoopbeleid*. Steeds meer MKB-ers krijgen te maken met eisen die door opdrachtgevers in de keten worden opgelegd aan hun toeleveranciers. MKB-ers moeten in korte tijd aan een groot aantal MVO-eisen voldoen en hebben ondersteuning nodig om hieraan te kunnen voldoen.
  - d. *Schone technologie*. MVO Nederland kan een rol vervullen in het stimuleren van de ontwikkeling van schone technologie en het zoeken naar nieuwe toepassingsgebieden ervan.
  - e. *Duurzame dienstverlening*. Naast het basispakket voor betalende partners kan MVO Nederland nog andere diensten aanbieden rond aanvullende vragen van partners. Denk aan het verzorgen van effectmetingen, het bevorderen van ketensamenwerking of advisering ten aanzien van distributie, gebruik van milieuvriendelijke grondstoffen, communicatie, productieprocessen en de circulaire economie. Ook kan MVO Nederland een bijdrage leveren aan businessdevelopment rond specifieke businesscases.
  - f. *Duurzaam inkopen 2.0*. Het bedrijfsleven heeft behoefte aan een nieuwe versie van duurzaam inkopen waarbij ondernemers in staat zijn zich op het gebied van MVO echt in de markt te onderscheiden.
2. Kies voor een regionale benadering om MKB-ers te bedienen. Veel MKB bedrijven zijn immers regionaal georiënteerd. Uit onderzoek van Syntens is gebleken dat banken en accountants de belangrijkste kanalen zijn voor ondernemers om zich te informeren over innovatie. Maak gebruik van de regionale kanalen om ondernemers te bedienen. MVO Nederland kan er bijvoorbeeld voor kiezen regionale spreekuren in te stellen, ondergebracht in ondernemershuizen, de COSSen en/of bij Kamers van Koophandel.
3. MVO Nederland zou zich naast bewustwording en kennis, meer moeten richten op de 'implementatie' van MVO, dat wil zeggen het aanzetten tot het ondernemen van concrete stappen in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Met nadruk gaat het hier niet om het opzetten van een nieuwe consultancypraktijk. In dat geval zou MVO Nederland haar onafhankelijkheid en verworven centrale positie in het krachtenveld verliezen en één van de vele particuliere bureaus zijn op het

gebied van MVO. Bovendien heeft de huidige organisatie onvoldoende acquisitiekracht en onderscheidend vermogen om zich in de consultancymarkt staande te houden.

4. MVO Nederland moet zich blijven richten op de brede doelgroep van het mainstream MKB, want de opgave op het gebied van zowel bewustwording en inspiratie als implementatie blijft onveranderd groot. Voor Nederland is en blijft er behoefte bestaan aan een loket voor deze doelgroep. Daarnaast is ook bij het grootbedrijf nog het nodige te winnen; door ondersteuning hiervan kunnen ontwikkelingen in de gehele keten in gang gezet worden.
5. MVO Nederland kan zoeken naar het aangaan van samenwerkingsverbanden, het clusteren van regionale MVO-initiatieven en het bevorderen van ketensamenwerking. Genoemde partners zijn universiteiten en Agentschap NL-EVD.
6. MVO Nederland zou voor zichzelf moeten werken aan een duidelijke strategie met bijbehorende profilering. De vraag van ondernemers en maatschappelijke organisaties is altijd leidend geweest en zorgt voor een diffuus beeld van de activiteiten van MVO Nederland. Er wordt weinig focus ervaren. MVO Nederland is overal en pakt alles op (of verwijst door). MVO Nederland zegt geen nee en dat gaat ten koste van de effectiviteit en de efficiëntie. MVO Nederland zou moeten kiezen voor meer focus en massa in haar dienstverlening.
7. MVO Nederland zou zich moeten doorontwikkelen tot een topinstituut dat beschikbare kennis praktisch toepasbaar maakt voor het MKB. Vergelijkbaar met de consumentenbond, het Voedingscentrum of de ANWB.
8. De intervisiebijeenkomsten worden positief gewaardeerd, echter de gesprekspartners geven aan dat de intervisiebijeenkomsten nu meer grootschalige themabijeenkomsten zijn geworden. Daar waar de bezoekers in het verleden in kleine groepjes aan de slag gingen met een specifieke op het eigen bedrijf toegesneden vraagstukken, hebben de bijeenkomsten meer het karakter gekregen van conferenties met sprekers. Het karakter van de bijeenkomsten is gewijzigd en gesprekspartners vinden dit een negatieve ontwikkeling.
9. Branche kennis is van belang om van betekenis te kunnen zijn op bedrijf- en brancheoverstijgende dossiers en ook voor het zetten van stappen op MVO bij bedrijven. MVO Nederland ontbreekt het aan uitgebreide branchekennis. Er is onvoldoende capaciteit beschikbaar om de branchekennis op orde te krijgen.

#### *Bevindingen uit de webenquête*

Uit de webenquête wordt duidelijk dat de partners vooral behoefte hebben aan de online database, aan de partnerprofielpagina, het partneroverzicht en de tweewekelijkse nieuwsbrief. Tenminste tweederde van de partners noemt deze producten. Meer dan de helft van de partners is geïnteresseerd in matchmaking, P+, koploperbijeenkomsten en de 'meet and greet's'. Ruim tweederde van de partners is geïnteresseerd in profilering via de website, het vinden van zakenpartners en het gebruik van het logo. Ruim 50% is geïnteresseerd in proactieve matchmaking door MVO Nederland.

**Figuur 12** *Producten en diensten MVO Nederland**Beantwoording onderzoeksvraag*

Hoe de stakeholders aankijken tegen MVO Nederland is reeds op onderdelen beschreven in de hoofdstukken 3 tot en met 5. Het algemene oordeel is dat MVO Nederland, gelet op de beschikbare middelen goed werk heeft geleverd en snel een positie in het krachtenveld heeft weten op te bouwen. Het effect van de inspanningen van MVO Nederland op het mainstream MKB is niet objectief vast te stellen, maar mag gezien alle feiten en omstandigheden als betekenisvol worden aangemerkt. De organisatie werkt efficiënt, maar kan meer focus in haar activiteiten aanbrengen door scherpere keuzes te maken. Met het oog op de komende jaren hebben stakeholders uiteenlopende wensen als het gaat om producten en diensten van MVO Nederland. Cruciale kwaliteit van MVO Nederland is haar onafhankelijke positie. Nieuwe producten en diensten mogen deze positie niet in gevaar brengen.



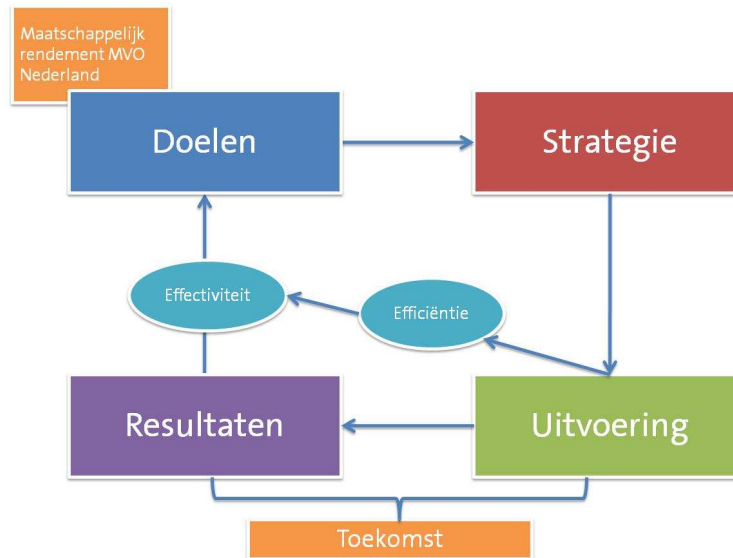


# 7

## CONCLUSIES

Dit hoofdstuk bevat de conclusies. Om structuur in de conclusies aan te brengen, wordt daarbij het volgende evaluatiekader gehanteerd.

**Figuur 13** Evaluatiekader



### 7.1 DOELEN

Naar aanleiding van het SER-rapport 'De winst van waarden' (2000) heeft het kabinet sinds 2001 ingezet op de versterking van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in het Nederlandse bedrijfsleven. Het kabinet stelde zich ten doel MVO samen met anderen tot volle wasdom te brengen door het spelen van een zo concreet en ambitieus mogelijk ingevulde stimulerende en faciliterende rol. De opvolgende kabinetten tot aan 2006 hebben deze doelstelling overgenomen. In de kabinetsvisie MVO 2008-2011 zijn zeven ambities geformuleerd. Eén van de ambities is de kennis en bewustwording blijven bevorderen, vooral gericht op het midden- en kleinbedrijf.

Het bevorderen van de kennis en bewustwording is grotendeels belegd bij MVO Nederland. Deze stichting is in 2004 op initiatief van het ministerie van Economische Zaken opgericht en is bestuurlijk gezien onafhankelijk. MVO Nederland heeft tot doel het stimuleren van maatschappelijk verantwoord ondernemen door het bevorderen van kennis- en informatieoverdracht en het bevorderen van de onderlinge dialoog zodat het aantal ondernemers dat zich bewust wordt van en/of overgaat tot maatschappelijk verantwoord ondernemen, toeneemt.

MVO Nederland heeft deze algemene doelstelling vertaald in een aantal concrete operationele doelen.

## **7.2 STRATEGIE**

MVO Nederland geeft invulling aan de doelstelling door kennis, inspiratie en hulpmiddelen te leveren aan het Nederlandse bedrijfsleven, met als doel om zoveel mogelijk ondernemers bewust te maken en actief aan de slag te laten gaan met MVO in de kernactiviteiten van hun bedrijf. Op grond van de door het kabinet meegegeven missie werkt MVO Nederland langs een aantal lijnen en programma's:

1. De inzet op mainstream midden- en kleinbedrijf;
2. De brancheaanpak, waarin MVO Nederland in samenwerking met brancheorganisaties MVO stimuleert bij de leden van de brancheorganisaties;
3. Het partnernetwerk, waar bedrijven en organisaties zich kunnen aansluiten;
4. Communicatie en marketing, voornamelijk via de website en nieuwsbrieven, met inzet op het verbeteren en verstevigen van het imago van MVO;
5. Kennismanagement, waarbij de MVO database een centrale plaats inneemt;
6. Regioprogramma, dat met name gericht is op het integreren van MVO in de activiteiten van de Kamers van Koophandel;
7. Het internationaal programma, waarbij ondernemers bijgestaan worden op internationaal investeren, importeren en exporteren;
8. Het koploperprogramma, dat zich richt op bedrijven die een leidende rol hebben op het gebied van duurzaamheid.

Bovenstaande strategische keuzes van MVO Nederland worden door de stakeholders breed gesteund. Het mainstream MKB wordt als een goede doelgroep gezien om ondernemers meer bewust te laten worden van MVO, ofschoon ook wel gepleit wordt voor een rol van MVO Nederland ten behoeve van grotere bedrijven. Ook de keuze om te werken met intermediaire organisaties (branches) wordt gezien als een goede strategie. Stakeholders plaatsen twee kanttekeningen bij de strategie van MVO Nederland. In de eerste plaats wordt meer dan eens de vraag gesteld of MVO Nederland voldoende focus heeft. In de tweede plaats wordt een enkele maal gewezen op de risico's op oneigenlijke concurrentie met particuliere adviesbureaus.

## **7.3 UITVOERING**

MVO Nederland heeft sinds 2004 een snelle groei in haar programma's en activiteiten doorgemaakt. MVO Nederland voert haar activiteiten uit met een organisatie van 33 medewerkers (27 fte). De organisatie kent vanaf oktober 2009 twee businessunits. De afdeling Programma's en Projecten is verantwoordelijk voor alle publiek gefinancierde activiteiten. De afdeling Partners en Producten organiseert alle door partners en andere marktpartijen privaat gefinancierde activiteiten. MVO Nederland kent een directeur, een managementteam bestaande uit twee personen, het bestuur en de Programmaraad. Het bestuur stelt de plannen vast en de Programmaraad adviseert het bestuur (on)gevraagd over actuele ontwikkelingen en over het te voeren beleid.

In 2008 zijn er enkele bezuinigingen doorgevoerd door het ministerie van EZ. Naar aanleiding daarvan is de strategie aangepast: het regioprogramma is stopgezet en het koploperprogramma is samengevoegd met het partnerprogramma. Een aantal stakeholders zet vraagtekens bij het stopzetten van het regioprogramma, omdat de regio als een goed instrument wordt gezien om direct met ondernemers in contact te komen.

De afgelopen jaren zijn twee organisaties nauw verbonden geraakt aan MVO Nederland: het Initiatief Duurzame Handel (IDH) en Samenleving & Bedrijf. Het Initiatief Duurzame Handel is in 2008 opgericht en maakt een snelle groei door. Doordat de huidige directeur van MVO Nederland formeel bevoegd en verantwoordelijk is, maar IDH een aparte organisatie kent, ontstaat een onduidelijke governance structuur. Samenleving & Bedrijf is een netwerk gericht op grootbedrijven. De organisatie is in 2009 geïntegreerd in het koploperprogramma van MVO Nederland.

## **7.4 RESULTATEN**

MVO Nederland stelt zichzelf jaarlijks een aantal operationele doelen. Deze hebben betrekking op het aantal betalende partners, het ondersteunen van mkb-ondernemers, het aantal bezoeken van de website, het aantal samenwerkingsovereenkomsten met brancheorganisaties, het aantal directe contacten en de waardering voor de activiteiten. Deze doelen zijn door Economische Zaken overgenomen en, naar het zich laat aanzien, zullen deze doelen grotendeels gehaald worden. Ook de thema's die met het ministerie van VROM zijn afgesproken, worden door MVO Nederland grotendeels ingevuld met activiteiten.

In een gespreksronde langs betrokkenen, belanghebbenden en experts is zonder uitzondering met veel waardering gesproken over het werk dat MVO Nederland verricht heeft sinds 2005. MVO Nederland wordt gezien als een onafhankelijk instituut met een breed profiel op MVO. Vooral wordt gewaardeerd dat MVO Nederland er in geslaagd is om het abstracte concept van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen praktisch toepasbaar te maken. Voor de doelgroep van het midden- en kleinbedrijf is dit zeer behulpzaam, omdat elementen van MVO eenvoudiger ingevoerd kunnen worden. Hierin onderscheidt MVO Nederland zich duidelijk van tal van andere organisaties en netwerken die in de sfeer van MVO en duurzaamheid actief zijn.

De uitkomsten uit de webenquête bevestigen dit positieve beeld. MVO Nederland heeft een goede reputatie, wordt gezien als onafhankelijk en de actualiteit van informatie is hoog. Er zijn weinig echte 'concurrenten' waar de respondenten informatie en advies op het gebied van MVO opdoen.

## **7.5 EFFECTIVITEIT**

De positieve waardering voor het werk van MVO Nederland dient in het licht geplaatst te worden van het beperkte budget van de organisatie. MVO Nederland is in haar keuze van de strategie en activiteiten effectief gebleken in het bevorderen van kennis en

bewustwording over MVO. De brancheaanpak werkt doordat MVO Nederland in samenwerking met de betreffende brancheorganisatie een op maat gesneden instrumentarium ontwikkelt waardoor de leden van de brancheorganisaties optimaal ondersteund worden. De MVO database kent een meer generieke benadering, maar voor de doelgroep valt hieruit veel informatie te putten. Intervisiebijeenkomsten en algemene netwerkdagen helpen ondernemers elkaar te ondersteunen. Al deze instrumenten en activiteiten maken het dat MVO Nederland effectief is gebleken in het bevorderen van kennis en bewustwording over MVO.

## **7.6 EFFICIËNTIE**

De vraag of MVO Nederland met dezelfde middelen meer had kunnen doen of hetzelfde had kunnen doen voor minder geld, is niet eenvoudig te beantwoorden. In deze evaluatie is een aantal indicaties gevonden, waaruit geconcludeerd kan worden dat MVO Nederland redelijk efficiënt opereert:

- De begrotingsdiscipline van MVO Nederland is op orde;
- Enkele vergelijkingen met andere organisaties geven geen aanleiding tot vermoedens van inefficiëntie;
- Respondenten in de interviewronde zijn zonder uitzondering van mening dat MVO Nederland veel gedaan heeft voor de beschikbare middelen.

Efficiëntiewinst is met name te behalen in de volgende aspecten:

- Binnen de relaties tussen de 'opdrachtgevende' departementen en MVO Nederland wordt onvoldoende duidelijk wat de departementen verwachten en wordt onvoldoende gerapporteerd en gecommuniceerd over wat MVO Nederland doet en bereikt;
- Er is een behoorlijk verloop onder de projectmedewerkers door de vele kortlopende projecten en de senioriteit in het team is laag;
- Er zijn indicaties dat projectmatig werken onvoldoende is ontwikkeld.

## **7.7 MAATSCHAPPELIJK EFFECT (OUTCOME)**

Het valt op dat er vrijwel geen inzicht bestaat in de mate waarin MVO door het bedrijfsleven geadopteerd is en gepraktiseerd wordt, laat staan onderzoek naar het maatschappelijke effect van MVO Nederland. Voor zover bekend is er (recent) geen inventariserend onderzoek hiernaar gedaan. Dit betekent dat de oordeelsvorming over dit onderwerp grotendeels gebaseerd is op beeldvorming.

Maatschappelijk is er een brede dynamiek ontstaan die positief van invloed is op het daadwerkelijk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen van ondernemers. Hierdoor kan het effect van MVO Nederland op de maatschappelijke ontwikkeling van MVO niet goed worden ontleed. Gesprekspartners zijn het er over eens dat de bewustwording over MVO binnen het midden- en kleinbedrijf groot is. Elke ondernemer heeft wel eens van het begrip gehoord, naar dat betekent nog niet dat het Nederlandse bedrijfsleven dit direct vertaald in handelen. Uit interviews blijkt dat het beeld dat geïnterviewden hebben over het praktiseren van MVO in het Nederlandse bedrijfsleven sterk wisselt.

Een deel van de respondenten is positief over de mate waarin MVO is verankerd, waarbij het lijkt dat het referentiepunt vooral is dat enkele grote Nederlandse bedrijven goed scoren in duurzaamheidsindices. Anderzijds is een aantal respondenten juist van mening dat het Nederlandse bedrijfsleven internationaal achterloopt op MVO-thema's.

Het begrip bewustwording – het kernbegrip in de missie van MVO Nederland - is in het kader van MVO niet omschreven. Het begrip MVO omvat drie opeenvolgende componenten: (1) ondernemers zijn bekend met het begrip MVO, (2) ondernemers zijn overtuigd van het belang van MVO in het kader van het eigen bedrijf en (3) ondernemers gaan over tot een op het eigen bedrijf toegenomen invoering van elementen van MVO. De onderzoekers concluderen dat de bewustwording over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen op het eerste niveau van bekendheid de afgelopen jaren binnen het Nederlandse bedrijfsleven, mede dankzij MVO Nederland, is toegenomen. Het daadwerkelijk vertalen van MVO in activiteiten vooralsnog blijft voorbehouden aan een beperkte kopgroep. Het mainstream MKB, evenals het mainstream grootbedrijf, heeft het begrip MVO nog niet direct vertaald in haar eigen handelen.

Ten slotte benadrukken de onderzoekers dat de ambitie op MVO een *moving target* is waarbij voortdurend nieuwe inzichten gevolgen hebben voor de begripsomschrijving. Dit houdt in dat stand-van-zaken-informatie aan snelle veroudering onderhevig is. Het feit dat objectieve informatie ontbreekt over de ontwikkeling van MVO in Nederland en de verklaringen hiervoor (stimulerende en remmende factoren), is een gemis voor beleidsontwikkeling en voor de gedachtevorming over de toekomstige missie en positionering van MVO Nederland.



# 8

## TOEKOMST

MVO Nederland bezint zich op haar toekomst, mede in het licht van de voorgenomen beëindiging van de basissubsidie van het ministerie van Economische Zaken in 2012. De opdracht voor deze evaluatie omvatte ook de vraag om een reflectie te geven op de toekomst van de organisatie.

### 8.1 ONZEKERHEDEN

De gedachtevorming over de toekomst van MVO Nederland vindt plaats tegen de achtergrond van twee onzekerheden. In de eerste plaats is thans (september 2010) onzeker in hoeverre een nieuw kabinet MVO als doel zal zien van zijn beleid, en in het verlengde hiervan of hier een actieve publieke functie uit zal voortvloeien<sup>14</sup>. In de tweede plaats is geen goed inzicht in de mate waarin MVO door het Nederlandse bedrijfsleven wordt gepraktiseerd. Er is voorts weinig inzicht in stimulerende en belemmerende factoren (bijvoorbeeld de – potentiële – betekenis van duurzaam overheidsinkoopbeleid). Daardoor is er geen robuust richtpunt voor nut, noodzaak en prioritering van de functie bewustwording en voorlichting, de opdracht die tot nog toe door MVO Nederland is uitgevoerd. Dat neemt niet weg dat, naar het inzicht van de onderzoekers, er voor invulling van deze functie nog volop aanleiding en ruimte is, bijvoorbeeld blijkend uit ervaringen van en met brancheorganisaties waaruit naar voren komt dat MVO nog op grote schaal een onbekend en niet gepraktiseerd fenomeen is.

### 8.2 EEN TOEKOMSTSCENARIO MET VIER PIJLERS

In dit toekomstscenario is aangenomen dat MVO een maatschappelijke ambitie is die nog in belangrijke mate gerealiseerd zal moeten worden. Een belangrijk gegeven is dat de basissubsidie van het ministerie van Economische Zaken in 2012 wordt beëindigd. De basissubsidie van MVO Nederland bedraagt 1,5 miljoen per jaar. Beëindiging van deze inkomstenstroom zou inhouden dat een aantal activiteiten niet meer uitgevoerd kunnen worden zoals de onafhankelijke kennis- en voorlichtingsfunctie, het brancheprogramma, de database en de website. Daarmee zou de onafhankelijke kennis- en voorlichtingsfunctie van MVO Nederland vervallen.

Alles overwegende is voor MVO Nederland een toekomstbeeld te construeren waarbij de organisatie rust op vier pijlers:

---

<sup>14</sup> In het concept-regeerakkoord wordt wel aangegeven dat “Maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijk is” (p. 12).

1. *De ontwikkeling en een brede verspreiding van kennis over MVO.* MVO Nederland informeert, inspireert en maakt zaken praktisch voor ondernemers en organisaties die ondernemers ondersteunen; daarmee blijft de openbare kennisfunctie actueel. Gelet op internationale vergelijkingen en uit nationaal onderzoek blijkt dat de opgave ten aanzien van bewustwording en het vergroten van kennis nog steeds een grote opgave is. Dergelijk missiewerk is niet privaat financieerbaar en zal dus bekostigd moeten worden vanuit publieke middelen, door middel van een op dat doel gerichte financiële rijksbijdrage. Over de hoogte van een (voortgezette) rijksbijdrage is in dit stadium weinig te zeggen. Deze zal afgeleid moeten worden van de opgave voor MVO Nederland. Dit zou betekenen dat een analyse plaats vindt van de stand van zaken inzake MVO in het Nederlandse bedrijfsleven. Daaruit kan afgeleid worden wat er moet gebeuren en welke prioriteiten daarbij gesteld moeten worden. Dit is de grondslag voor een raming van de door MVO Nederland te verrichten werkzaamheden in de komende periode en van de daarmee verbonden kosten. Eventuele bijdragen vanuit het ministerie van Economische Zaken en andere departementen zullen verbonden moeten zijn aan redelijk duidelijk beleidsdoelen (doelsubsidie in plaats van basissubsidie), die gebaseerd zijn op een analyse van de situatie inzake MVO in het Nederlandse bedrijfsleven. Of de nadruk ligt op het MKB, zoals nu het geval is, zal inventarisatie en analyse uit moeten wijzen; naar het zich laat aanzien heeft ook een groot deel van het grote bedrijfsleven nog weinig stappen gezet op het MVO-pad, zodat er zeker aanleiding kan zijn ook het grote bedrijfsleven tot de doelgroep van MVO Nederland te rekenen.
2. *Het brancheprogramma.* Het stimuleren van MVO via de brancheorganisaties is een efficiënte manier om bij ondernemers MVO onder de aandacht te brengen en toepasbaar te maken. En ook hier ligt, naar het zich laat aanzien, nog steeds een grote opgave. Veel brancheorganisaties, ook een aantal grotere, zijn nog niet door MVO Nederland bereikt. Er kan overwogen worden deze brancheaanpak te complementeren met een meer regionaal ingestoken strategie met organisaties als Syntens, Kamers van Koophandel, Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen, COSsen, banken, accountants etc. Deze tweede pijler wordt gefinancierd vanuit zowel publieke als private middelen. In dit deel van het businessmodel worden inkomsten verkregen uit (al dan niet in concurrentie verworven) opdrachten van de genoemde organisaties, al dan niet met cofinanciering door de overheid. De kennis en instrumenten worden openbaar beschikbaar gesteld.
3. *Het partnerprogramma.* Voortzetting van het partnerprogramma ligt voor de hand, gezien de vraag hiernaar vanuit het bedrijfsleven en gezien de voordelen hiervan voor MVO Nederland. De komende jaren zal het aantal betalende partners van MVO Nederland verder toenemen, bij een lineaire groei tot circa 3.000 eind 2012. De private opbrengsten uit dit programma worden binnen het programma besteed: administratie, netwerkonderhoud, werving en specifieke activiteiten voor de partners. Denkbaar is een model waarbij voor de partners 'pluspakketten' worden ontwikkeld met additionele producten en diensten waar extra voor betaald moet worden. Het is geen begaanbare weg om de private inkomsten uit



het partnerprogramma aan te wenden voor de publieke kennisfunctie (zie onder 1.). De inkomsten uit het partnerprogramma moeten ingezet worden ten behoeve van de betalende partners en ten behoeve van de werving van nieuwe partners. Het is niet aannemelijk dat uit de partnerinkomsten substantiële bedragen voortvloeien voor andere functies. Bovendien is de principiële vraag of private middelen aangewend kunnen worden voor publieke functies (dat wil zeggen openbaar beschikbare kennis en informatie).

4. *Projectontwikkeling en realisatie.* MVO Nederland kan op eigen gelegenheid of in samenwerking met andere organisaties zelf projecten ontwikkelen en daar middelen voor zoeken. Op basis van analyse kan ook het ministerie van Economische Zaken zelf projectsubsidies verlenen om gespecificeerde doelen te realiseren dan wel gespecificeerde activiteiten uit te voeren. Ook andere departementen, waterschappen, provincies en gemeenten kunnen projectsubsidies beschikbaar stellen. Dit kan zowel in concurrentie of op basis van onderhandse gunning, maar zal in elk geval moeten geschieden op basis van heldere afspraken over de te bereiken beleidsdoelen en werkwijze. Hier ligt ook een rol voor VNO-NCW en MKB Nederland om nauw betrokken te zijn bij het werk van MVO Nederland.

Dit scenario kan alleen werken wanneer aan enkele voorwaarden wordt voldaan:

- De rijksoverheid zet het MVO-beleid voort. Dit betekent dat het ministerie van Economische Zaken hier op in blijft zetten en er dus middelen voor beschikbaar stelt en dat ook andere departementen de huidige koers vasthouden;
- MVO Nederland blijft onafhankelijk; gebleken is dat dit een zeer belangrijke waarde van de organisatie is. Dit betekent dat de juridische en bestuurlijke zelfstandigheid blijft bestaan;
- Er is sprake van een verbeterde beleidsmatige en coördinerende afstemming tussen opdrachtgever (de ministeries) en opdrachtnemer (MVO Nederland), zodat er over en weer meer helderheid is over de te bereiken beleidsdoelen en werkwijze. Mogelijk wordt daarbij ook een discussie gevoerd over het ambtelijk niveau waarop afstemming met MVO Nederland plaatsvindt;
- MVO Nederland zet stappen in de professionalisering van projectmatig werken en in het werken in een opdrachtgever-opdrachtnemer verhouding;
- MVO Nederland schakelt marktpartijen in waar dat kan.



## BIJLAGE 1: LITERATUURLIJST

- Cijfers evenementen MVO Nederland
- EIM (2009). Economische tegenwind van invloed op duurzaam ondernemen in het MKB? 24 juni 2009
- Evaluatieformulier cursus MVO Jan/Feb. 2010
- Evaluatieresultaten cursussen MVO
- Executive Summary review Dutch NCP
- Financieel jaarverslag 2009. Juni 2010
- Kabinet (2001). Maatschappelijk verantwoord ondernemen: het perspectief vanuit de overheid. Notitie naar aanleiding van het advies van de Sociaal Economische Raad “De winst van waarden”, 15 december 2000. Den Haag, 30 maart 2001
- Kabinetsvisie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 2008-2011 “Inspireren, innoveren, integreren”, december 2007
- Ministerie van Economische Zaken (2007). Overeenkomst EZ en MVO Nederland t.b.v. NCP, 24 juli 2007
- Ministerie van Economische Zaken (2008). Basisbeschikking MVO Nederland 2009-2012/subsidie 2009, 12 december 2008
- MVO Nederland (2004). MVO Nederland, het kenniscentrum voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Businessplan 2004-2008. 30 september 2004
- MVO Nederland (2004). Oprichtingsakte Kenniscentrum MVO Nederland, versie 21 april 2004
- MVO Nederland (2008). Businessplan 2009-2012 MVO Nederland. MVO de nieuwe standaard voor ondernemen in de 21e eeuw. “Van bewustwording naar verankering”, 30 september 2008
- MVO Nederland (2008). Internationaal Brancheprogramma, voorstel. November 2008
- MVO Nederland (2008). Jaarverslag 2008 MVO Nederland, 24 juni 2009
- MVO Nederland (2008). Notulen Programmaraad MVO Nederland, 4 november 2008
- MVO Nederland (2008). Notulen Programmaraad, 4 maart 2008
- MVO Nederland (2008). Verslag bestuursvergadering, 10 juni 2008
- MVO Nederland (2008). Verslag bestuursvergadering, 18 maart 2008
- MVO Nederland (2008). Verslag bestuursvergadering, 18 november 2008
- MVO Nederland (2008). Verslag bestuursvergadering, 22 januari 2008
- MVO Nederland (2009). Bijstelling meerjarenbusinessplan 2009-2012. 22 juli 2009
- MVO Nederland (2009). Evaluatie brancheprogramma december 2008, 28 januari 2009
- MVO Nederland (2009). Halfjaarverslag 2009 MVO Nederland, 1 september 2009
- MVO Nederland (2009). Jaarplan MVO Nederland 2010, MVO als aanjager van duurzaam herstel en een duurzame economie in Nederland, 29 november 2009
- MVO Nederland (2009). MVO-dynamiek bij brancheverenigingen. Een overzicht van recente MVO-ontwikkelingen bij brancheverenigingen, beroepsorganisaties en vakbonden. Maart 2009
- MVO Nederland (2009). Notulen Programmaraad MVO Nederland, 11 juni 2009
- MVO Nederland (2009). Notulen Programmaraad MVO Nederland, 12 november 2009
- MVO Nederland (2009). Notulen Programmaraad MVO Nederland, 4 maart 2009
- MVO Nederland (2009). Verslag bestuursvergadering, 14 september 2009

- MVO Nederland (2009). Verslag bestuursvergadering, 18 september 2008
- MVO Nederland (2009). Verslag bestuursvergadering, 19 november 2009
- MVO Nederland (2009). Verslag bestuursvergadering, 19 november 2009
- MVO Nederland (2009). Verslag bestuursvergadering, 22 juni 2009
- MVO Nederland (2009). Verslag bestuursvergadering, 4 juni 2009
- MVO Nederland (2009). Verslag bestuursvergadering, 9 februari 2009
- MVO Nederland (2010). "Ontwikkelingslandenprogramma" MVO Nederland, 200-2012. Maart 2010
- MVO Nederland (2010). Imago- en behoefte onderzoek onder partners MVO Nederland, 27 augustus 2010
- MVO Nederland (2010). Internationaal Brancheprogramma Ketenverantwoordelijkheid & Opkomende Markten, Voortgangsrapportage II, 11 mei 2010
- MVO Nederland (2010). Intervisiebijeenkomst brancheverenigingen 'Ketenverantwoordelijkheid'. Verslag van de bijeenkomst op 27 april 2010. 27 april 2010
- MVO Nederland (2010). Inventarisatie "MVO achtige" organisaties en netwerken, versie 22 januari
- MVO Nederland (2010). MVO Nederland basisprogramma, begroting 2009 – 2012 -250k, 24 juni 2010
- MVO Nederland (2010). MVO Nederland op weg naar 2012 en daarna. Versie 11 mei 2010
- MVO Nederland (2010). MVO Nederland overheidsprojecten, begroting 2009 – 2012, 24 juni 2010
- MVO Nederland (2010). MVO Nederland totaal begroting (basis, projecten en partners) 2009, 24 juni 2010
- MVO Nederland (2010). MVO Nederland totaal begroting (basis, projecten en partners) 2010, 24 juni 2010
- MVO Nederland (2010). MVO Nederland totaal begroting (basis, projecten en partners) 2011, 24 juni 2010
- MVO Nederland (2010). MVO Nederland totaal begroting (basis, projecten en partners) 2012, 24 juni 2010
- MVO Nederland (2010). MVO-dynamiek bij brancheverenigingen. Een overzicht van recente MVO-ontwikkelingen bij brancheverenigingen, beroepsorganisaties en vakbonden. Januari 2010
- MVO Nederland (2010). Notulen Programmaraad MVO Nederland, 25 mei 2010
- MVO Nederland (2010). Programma ontwikkelingslanden MVO Nederland, verslag 2009. Maart 2010
- MVO Nederland (2010). Subsidieaanvraag Internationaal brancheprogramma 2010-2012. April 2010
- MVO Nederland (2010). Verslag bestuursvergadering, 12 april 2010
- MVO Nederland (2010). Verslag bestuursvergadering, 2 februari 2010
- MVO Nederland (2010). Vervolgopdracht voorlichting OESO-richtlijnen, 24 januari 2010
- MVO Nederland (2010). Toekomst MVO Nederland ten behoeve van de bestuursvergadering 7 juni, 31 mei 2010
- MVO Nederland (datum onbekend). Informatiebehoefte EVD landenmedewerkers
- MVO Nederland (datum onbekend). Manifest MVO Nederland "Be the change"
- MVO Nederland (datum onbekend). Strategieplan branche- en regio programma 2010-2012

Netherlands National Contact Point OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2009)  
Monitor Promotional task NCP & OECD Guidelines, October 2009  
Peer Review Team (2010). Dutch National Contact Point: Aspirations and Expectations Met?  
Report of the NCP Peer Review Team 2010, 15 March 2010  
SER (2000). De winst van waarden. Advies over maatschappelijk ondernemen, uitgebracht aan de  
Staatssecretaris van Economische Zaken. Publicatienummer 11, 15 december 2000  
Stichting Kenniscentrum MVO gevestigd te Utrecht. Rapport inzake de jaarrekening 2005  
Stichting Kenniscentrum MVO gevestigd te Utrecht. Rapport inzake de jaarrekening 2006  
Stichting Kenniscentrum MVO gevestigd te Utrecht. Rapport inzake de jaarrekening 2007  
Stichting Kenniscentrum MVO gevestigd te Utrecht. Rapport inzake de jaarrekening 2008



## BIJLAGE 2: GESPREKSPARTNERS

Naam	Organisatie
Henk Hortensius	Agentschap NL
Wibo van Wier	Agentschap NL
Roel van der Palen	Ahrend
Henk Voormolen	Albron
Jeroen Jansen	ASN bank
Eric Bouwmeester	Bestuur MVO Nederland
Simon van Driel	Bestuur MVO Nederland
Marga Hoek	De Groene Zaak
Marjan Alblas	FNV Formaat
Eleonoor Hintzen	Good Company
Evelien Brugman	Horeca Nederland
Joost Oorthuizen	Initiatief Duurzame Handel
Wim de Kleuver	Kamer van Koophandel Noord-Nederland
Gerard Wyfker	Metaalunie
Mario van Mierlo	MKB Nederland
Jef Wintermans	MODINT
Berdine Bos	MVO Nederland
Karin Jansens	MVO Nederland
Karin van Nistelrode	MVO Nederland
Lobke Vlaming	MVO Nederland
Matthijs Boon	MVO Nederland
Willem Lageweg	MVO Nederland
Suzan van der Meij	MVO Platform
Esther Wielzen	NL EVD Internationaal
Bouwe Taverne	Rabobank
Jan Jonker	Radboud Universiteit Nijmegen
Sandra Rientjes	Stichting Natuur en Milieu
Frank Hoekemeijer	Strukton
Terry Heemskerk	Uneto-Vni
Hubert van Breemen	VNO-NCW
Jan-Willem van den Braak	VNO-NCW





## BIJLAGE 3: BEGELEIDINGSCOMMISSIE

Naam	Ministerie
Karen Passier	Economische Zaken
Murk de Roos	Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
Lex van der Burg	Buitenlandse Zaken
Jan van Wijngaarden	Economische Zaken
Anke Swets	Economische Zaken
Gerbrand Haverkamp	Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit



## BIJLAGE 4: ONDERZOEKSVERANTWOORDING

Het onderzoek is in een aantal stappen uitgevoerd.

### *Stap 1: Startbijeenkomst*

Het onderzoek startte met een bijeenkomst met de opdrachtgever en begeleidingscommissie. De samenstelling van de begeleidingscommissie wordt weergegeven in de bijlage. Tijdens de bijeenkomst zijn het plan van aanpak, de planning, scope, het evaluatiekader en opbrengst van de evaluatie met elkaar besproken en zijn er afspraken gemaakt over de uitvoering, bijvoorbeeld ten aanzien van de aan te leveren documentatie.

### *Stap 2: Documentstudie*

In de tweede stap is een documentstudie uitgevoerd. De literatuurlijst is bijgevoegd in de bijlage. Naast het doornemen van de documenten van MVO Nederland is een inventarisatie gemaakt van het aanbod van netwerken en organisaties die iets op het gebied van MVO te bieden hebben. Deze documentstudie hebben geleid tot de factsheets (zie bijlage).

### *Stap 3: Werkbezoek MVO Nederland*

Op 6 juli is een werkbezoek afgelegd aan MVO Nederland. Tijdens deze dag is gesproken met diverse medewerkers van MVO Nederland en de directie. Tijdens de gesprekken is stilgestaan bij de strategie en het beleid van de organisatie, de financiën, de communicatie en de projecten en programma's.

### *Stap 4: Webenquête*

In samenwerking met MVO Nederland is van 1 juli tot en met 27 juli een webenquête van 35 vragen uitgezet onder 782 partners. Uiteindelijk hebben 221 de webenquête ingevuld (respons van 28,3%). Het onderzoeksteam heeft de 'rechte tellingen' tot zijn beschikking gekregen en daaruit de belangrijkste conclusies gedestilleerd.

### *Stap 5: Verdiepende interviews*

Naast de webenquête zijn verdiepende interviews gehouden met de belangrijkste stakeholders van MVO Nederland. In de ronde van interviews zijn in totaal 25 bestuursleden, leden van de programmaraad, experts, brancheorganisaties, bedrijven en andere netwerken bevraagd. Van de gesprekken zijn verslagen gemaakt en indien daar behoefte aan was, geverifieerd door de interviewpartners. De lijst met gesprekspartners wordt weergegeven in de bijlage.

### *Stap 6: Analyse en rapportage*

De documentenstudie, het werkbezoek, de verdiepende interviews en de webenquête leveren het materiaal op, op basis waarvan we de analyse is uitgevoerd. Alle bevindingen zijn naast elkaar gelegd en hebben geleid tot de beantwoording van de onderzoeksvragen. Daarna zijn er conclusies en aanbevelingen toegevoegd.

Het conceptrapport is voorgelegd aan de begeleidingscommissie. Daarnaast heeft MVO Nederland de mogelijkheid gekregen een aantal feitelijke correcties aan te brengen. Ten slotte is de definitieve rapportage opgemaakt.

## BIJLAGE 5: FACTSHEET MVO-PLATFORM

Het MVO-Platform	
<b>Oorsprong</b>	Het MVO Platform is een in 2000 opgericht informeel samenwerkingsverband van 35 maatschappelijke organisaties en twee vakbondsorganisaties die zich allen bezighouden met maatschappelijk verantwoord ondernemen op internationaal niveau.
<b>Doel</b>	Het MVO Platform heeft als doelstelling: 'de samenwerking tussen maatschappelijke organisaties op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen te stimuleren, faciliteren en coördineren om hierdoor elkaar te versterken en de maatschappelijke impact te vergroten'
<b>Missie</b>	N/A
<b>Visie</b>	N/A
<b>Organisatie</b>	Het Coördinatiepunt van het MVO Platform is ondergebracht bij Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen (SOMO). De coördinatorfunctie wordt uitgevoerd door een team van twee coördinatoren (tezamen 1 fte.). De coördinatoren zijn in dienst van SOMO. Het MVO Platform kent een drietal organisatorische substructuren: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. de MVO Platformvergadering</li> <li>2. de stuurgroep</li> <li>3. thematische werkgroepen</li> </ol> <p>Daarnaast zijn een drietal formele functies ingesteld:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. het voorzitterschap van de MVO Platformvergadering</li> <li>2. een coördinatiefunctie</li> <li>3. een lobbyfunctie</li> </ol>
<b>Financiën</b>	De benodigde financiën voor het functioneren van het MVO Platform worden bijeengebracht door een jaarlijkse bijdrage van de deelnemers naar draagkracht. Op basis van het jaarplan wordt een jaarlijkse begroting (2010: €157.275,-) opgesteld. Voor het dekken van de kosten van extra activiteiten wordt gezocht naar aanvullende middelen (vnl. subsidies overheid en extra bijdragen leden).
<b>Doelgroep</b>	Deelname aan het MVO Platform is voorbehouden aan maatschappelijke organisaties en vakbonden die zich actief bezighouden met Maatschappelijk verantwoord ondernemen op internationaal niveau. Overheidsorganisaties, adviesorganisaties en organisaties van het bedrijfsleven zijn uitgesloten van deelname.
<b>Producten, Diensten &amp; Activiteiten</b>	Het MVO Referentiekader (2007) is het uitgangspunt voor de activiteiten van het platform. Het MVO-Platform kent de volgende activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vier- á vijfmaal per jaar vindt er een MVO Platformvergadering plaats.</li> <li>• In de thematische werkgroepen worden standpunten en lobbyagenda's voorbereid.</li> <li>• Ongeveer drie keer per jaar organiseert het MVO Platform een workshop</li> </ul>

	<p>over een actueel MVO-onderwerp.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het MVO Platform heeft in 2002 het MVO Referentiekader ontwikkeld. Het referentiekader brengt in kaart welke internationale verdragen en andere afspraken tot maatschappelijke verplichtingen en verantwoordelijkheden van bedrijven leiden.</li> <li>• Jaarlijks organiseert het MVO Platform een publiek debat over een actueel onderwerp</li> <li>• MVO-platform voert politieke lobby uit</li> </ul>
<b>Deelnemers</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aim for human rights</li> <li>2. Amnesty International - sectie Nederland</li> <li>3. CLAT Nederland</li> <li>4. CNV Internationaal</li> <li>5. Consumentenbond</li> <li>6. Cordaid</li> <li>7. COS Nederland</li> <li>8. DISK</li> <li>9. Evert Vermeer Stichting</li> <li>10. Fair Wear Foundation</li> <li>11. Fairfood</li> <li>12. FNV Mondiaal</li> <li>13. Goede Waar &amp; Co</li> <li>14. Greenpeace Nederland</li> <li>15. Hivos</li> <li>16. ICCO</li> <li>17. IKV Pax Christi</li> <li>18. IUCN NL</li> <li>19. Kerk in Actie</li> <li>20. Landelijke India Werkgroep</li> <li>21. Landelijke Vereniging van Wereldwinkels</li> <li>22. Milieudefensie</li> <li>23. NiZA (Nederlands Instituut voor Zuidelijk Afrika)</li> <li>24. Oikos</li> <li>25. Oxfam Novib</li> <li>26. PEACE consumentenvereniging</li> <li>27. Schone Kleren Campagne</li> <li>28. SOMO (Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen)</li> <li>29. Stichting Max Havelaar</li> <li>30. Stichting Natuur en Milieu</li> <li>31. Tax Justice NL</li> <li>32. Tropical Commodity Coalition</li> <li>33. VBDO</li> <li>34. Wemos</li> <li>35. WSPA Nederland</li> </ol>
<b>Bron(nen)</b>	<p>MVO Platform (2010). Jaarplan 2010. Januari 2010</p> <p>MVO Platform (2010). 'Governance' MVO Platform, 4 maart 2010</p> <p>MVO Platform (2010). Inhoudelijke &amp; Financiële rapportage 2009. Mei 2010</p>

## BIJLAGE 6: FACTSHEET COS

	COS
<b>Oorsprong</b>	De Vereniging COS Nederland is een kennisnetwerk voor internationale samenwerking en wordt in 2009 gevormd door haar elf leden en het verenigingsbureau. Het oudste COS bestaat in 2009 al veertig jaar.
<b>Doel</b>	COS is een regionaal kennis- en expertisecentrum op het gebied van ontwikkelingsvraagstukken en internationale samenwerking. Door anderen te stimuleren probeert het COS de betrokkenheid van mensen bij internationale samenwerking te vergroten.
<b>Missie</b>	De Vereniging COS Nederland werkt aan een rechtvaardige en duurzame wereld door het bevorderen van actief wereldburgerschap. Zij betreft burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven en overheden in Nederland bij mondiale vraagstukken.
<b>Visie</b>	De leden van de vereniging denken mondiaal en handelen lokaal. Het werk is gebaseerd op de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en Het Handvest van de Aarde. Door het bevorderen van actief wereldburgerschap streeft het COS naar een rechtvaardige en duurzame wereld voor nu en volgende generaties en voor mensen in alle landen. Wereldburgers maken zich sterk voor een eerlijker economisch systeem, dat rekening houdt met een duurzaam milieu en dat voor iedereen gelijke toegang tot bestaansmiddelen biedt. Het COS vertaalt complexe internationale vraagstukken naar concrete projecten en activiteiten in de provincies.
<b>Organisatie</b>	<p>De COSsen vormen een landelijk dekkend netwerk van 11 regionale centra voor internationale samenwerking, de COSsen.. De regio's vormen het zwaartepunt van de vereniging. Daar vinden de COS-projecten en -activiteiten plaats voor het versterken en verbreden van het draagvlak voor internationale samenwerking. Op maat gemaakt voor de regionale en lokale situatie en met inzet van fijnmazige regionale en lokale netwerken.</p> <p>Het landelijke bureau van de vereniging in Dordrecht zorgt voor de noodzakelijke faciliteiten voor de vereniging, projectacquisitie en beleidsontwikkeling. Het bureau behartigt de verenigingsbelangen, coördineert de landelijke samenwerking en vertegenwoordigt de vereniging in tal van landelijke gremia. In het totale netwerk werken ongeveer 120 mensen.</p>
<b>Financiën</b>	<p>Voor uitvoering van haar activiteiten verwierven de COSsen in 2009 een totaal bedrag van € 6.464.911.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•€ 2.784.464 afkomstig van de landelijke overheid (via NCDO)</li> <li>•€ 845.571 van de provinciale overheden en</li> <li>•€ 832.597 uit opdrachten voor de gemeenten</li> </ul>
<b>Doelgroep</b>	Het COS geeft voorlichting en informatie aan burgers, particuliere initiatieven, steden- en vriendschapsbanden, maatschappelijke organisaties, scholen, instellingen, ambtenaren en bedrijven.

<b>Producten, Diensten &amp; Activiteiten</b>	<p>Jaarlijks helpt het COS zo'n 1500 ondernemers op weg op het gebied van duurzaam inkopen. Het COS biedt de volgende diensten:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regionale inspiratie- en netwerkbijeenkomsten over ketenverantwoordelijkheid en duurzaam inkopen</li> <li>2. Directe 1-op-1 gesprekken met ondernemers en inkopers</li> <li>3. Algemene kennis over MVO</li> <li>4. Specifieke kennis over ketenverantwoordelijkheid en duurzaam inkopen</li> <li>5. Doorverwijsloket om ondernemers in contact te brengen met zowel landelijke spelers als lokale partijen</li> <li>6. Groot regionaal netwerk onder bedrijfsleven, overheden en maatschappelijke organisaties</li> </ol> <p>Daarnaast heeft het COS verschillende producten ontwikkeld, gericht op ondernemers.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- MVO waaier</li> <li>- Documentaire 'Werelds zakendoen'</li> <li>- De (gemeentelijke) MVO-prijs</li> </ul>
<b>Deelnemers</b>	<p>Het COS bekijkt hoe inkoop de handelsketen van een bedrijf kan verduurzamen. Dit doet het COS samen met ondernemers, landelijke brancheorganisaties, ondernemersverenigingen, bedrijvennetwerken, overheden en andere maatschappelijke organisaties in Nederland, zoals de NEVI, MVO Platform, MVO Nederland, MKB Nederland, Kamer van Koophandel en de VNG.</p>
<b>Bron(nen)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="http://www.cossen.nl">http://www.cossen.nl</a></li> </ul> <p>Brochure Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, de kansen voor u als ondernemer Strategisch beleidsplan Vereniging COS Nederland 2010 – 2014. Om de mondiale verdeling, de vrede en de veiligheid</p>



## BIJLAGE 7: FACTSHEET MILLENIUM BEDRIJVEN

Millennium bedrijven	
<b>Oorsprong</b>	In 2000 hebben regeringsleiders van 189 landen afgesproken om vóór 2015 de belangrijkste wereldproblemen aan te pakken. Er zijn acht concrete en meetbare doelstellingen vastgelegd: de millenniumdoelen. Deze doelstellingen zijn niet alleen bedoeld voor regeringen of maatschappelijke organisaties maar ook voor bedrijven.
<b>Doel</b>	Stichting Millenniumbedrijven is een organisatie die bedrijven actief stimuleert om een bijdrage te leveren aan de Millenniumdoelen. Dat doet zij door informatie eenvoudiger te maken en te bundelen, door contacten te leggen met andere ondernemers, de politiek en het onderwijs. En door het initiëren van projecten.
<b>Missie</b>	Stichting Millenniumbedrijven wil zoveel mogelijk bedrijven zo snel mogelijk bekendmaken met de Millenniumdoelen en ze stimuleren om een wezenlijke bijdrage te leveren aan modern (duurzaam) ondernemen.
<b>Visie</b>	Stichting Millenniumbedrijven werkt aan de bewustwording bij bedrijven van de Millenniumdoelen en spoort deze aan hier een wezenlijke bijdrage aan te leveren. Stichting Millenniumbedrijven doet dit niet door zelf projecten uit te voeren, maar door projecten aan te jagen ("wij doen geen projecten, wij maken projecten"). Het 'grote' project is het opzetten, uitbreiden en onderhouden van een netwerk van bedrijven, die niet alleen de millenniumdoelen onderschrijven, maar tevens daadwerkelijk maatregelen nemen in duurzaam ondernemen en/of projecten ondersteunen en/of realiseren - door operationele deelname - die de millenniumdoelen verwezenlijken.
<b>Organisatie</b>	Millenniumbedrijven is een stichting met vijf bestuursleden.
<b>Financiën</b>	Lidmaatschap van de Stichting Millenniumbedrijven kost jaarlijks €75,-
<b>Doelgroep</b>	Aanmelden staat open voor alle bedrijven. Stichting Millenniumbedrijven is vooral een organisatie voor en door ondernemers die niet afwachten maar gewoon doen.
<b>Producten, Diensten &amp; Activiteiten</b>	Stichting Millenniumbedrijven is op verschillende manieren betrokken bij diverse projecten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Better Fryslân - Consumentenkrant voor Friesland met daarin informatie over duurzame initiatieven.</li> <li>• Taskforce Fol Gas Foarút - In 2015 moeten er Friesland 100.000 auto's op groen gas rijden.</li> <li>• Millenniumbedrijf 2010 - Jaarlijkse ondernemersprijs voor bedrijven die zich op onderscheidende en concrete wijze inzetten voor de Millenniumdoelen.</li> </ul>
<b>Deelnemers</b>	De volgende bedrijven hebben zich aangesloten bij Millenniumbedrijven: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fryslan steigers</li> <li>2. Will is a way</li> <li>3. Incassade deurwaarders en incasso</li> <li>4. Pompstra aannemersbedrijf</li> <li>5. Juist NU</li> <li>6. Fair sweetness</li> <li>7. Meijer Products</li> <li>8. Bouwbedrijf van der haak en bijlstra</li> </ol>

9. Gemeente Dronten
10. Coos kuindersma
11. BedrijfskledingJoy
12. BedrijfskledingEtt
13. MediaSamenwerkingsverband noord-Nederland
14. Bloemenpassie
15. Naar-buiten communicatie
16. Stichting Mtangani
17. Laarhoven Design
18. Cocktail en cocktail
19. Friesch Dagblad Promoting
20. Overwijk koffiesystemen
21. Tiparolntact
22. Ecodisign
23. Staalbankiers Private banking
24. Speak BV & Tsjil BV
25. Kimo Wellness
26. Adsum! Reclame en Belettering
27. Dienst Medische Hulpverlening Nederland
28. Moeiteloosleven.nu
29. We Motivate
30. Delta-Oil
31. Autobedrijf Douma BV
32. Walk of Life
33. Marica van der Meer Fotografie
34. PartnerkrachtFryslan
35. SteigersFriesland Magazijn
36. Minijes & Co Communicatie/ Juist NuBeeldende Zaken/ Juist nuFair Sweetness
37. WTC Expo
38. KARUS Architectuur & Stedenbouw
39. L en G- Promotions
40. Kerst koopman BV
41. Spyke Security
42. Snelle Letterzetters
43. ViaData Automatisering BV
44. Woont.net
45. Notariskantoor Van Duinen
46. Logihuis BV
47. We Connect
48. Xanthe Jorgos
49. Bedrijven Contact Dagen
50. Barrykookt
51. A&S Internetservices
52. Mevrouw Jos Ikink
53. Xapa Advies & Projecten
54. DGMR

	<ul style="list-style-type: none"> <li>55. Visser Toornstra Vellinga</li> <li>56. VanZelf</li> <li>57. FrieslandLease</li> <li>58. PGHM Bureau voor subsidie- en fondsenwerving</li> <li>59. Meeus</li> <li>60. Kimo Wellness</li> <li>61. Lodema Elektrotechniek B.V.</li> <li>62. YNOVA Innovation Networks</li> <li>63. Rabobank Leeuwarden</li> <li>64. Stichting MillenniumbedrijvenFriesland</li> <li>65. BankFriesland</li> <li>66. PostR&amp;G</li> <li>67. BeveiligingRienkRodien</li> <li>68. SKL Kinderopvang</li> <li>69. Sinnetaal</li> <li>70. Recreatieboerderij Slachtehiem</li> <li>71. VINCIS</li> <li>72. Voortdurend Shiatsu Praktijk</li> <li>73. QPaard als Spiegel</li> <li>74. WestCrew</li> <li>75. Zin &amp; Onzin</li> <li>76. Waterstad FM</li> <li>77. Kapla Creations</li> </ul>
<b>Bron(nen)</b>	<a href="http://www.millenniumbedrijven.nl">http://www.millenniumbedrijven.nl</a>



## BIJLAGE 8: FACTSHEET SVN EUROPE

SVN Europe	
<b>Oorsprong</b>	SVN is een Europees netwerk met zusterorganisaties in de Verenigde Staten en Azië. SVN Nederland is sinds 1993 actief.
<b>Doel</b>	Social Venture Network Nederland (SVN) is een netwerk van koplopers die maatschappelijk verantwoord ondernemen in de praktijk willen brengen én bevorderen.
<b>Missie</b>	“Change the way the world does business”
<b>Visie</b>	<p>“Slim samen duurzaam ondernemen”</p> <p>SVN wil de ondernemers verenigen, en SVN een warm nest laten zijn voor ondernemers die van mening zijn dat de wereld niet alleen voor ons is, maar dat wij er ook zijn voor de wereld (denken) vanuit hun hart gedreven zijn om die verandering te bewerkstelligen (voelen) daar hun schouders onder willen zetten door gezamenlijk te ondernemen (doen).</p>
<b>Organisatie</b>	In Nederland is het netwerk georganiseerd als vereniging met meer dan 300 leden verdeeld over ruim 130 organisaties.
<b>Financiën</b>	<p>Contributies zijn vastgesteld op basis van aantal werkzame personen (KWP) binnen de organisatie. Meerdere mensen uit de organisatie kunnen participeren in activiteiten. SVN hanteert daarbij de volgende tarieven:</p> <p>eenpitters: 300 per jaar                  2-50 personen: 600 euro per jaar                  51-350 personen: 1250 euro per jaar,                  &gt; 350 personen: 2500 euro per jaar.</p> <p>De begroting van 2010 bedraagt €68.500,-</p>
<b>Doelgroep</b>	Koplopers
<b>Producten, Diensten &amp; Activiteiten</b>	SVN organiseert jaarlijkse netwerk-events en een periodieke BrainTrainTours bij SVN leden, waar gezamenlijke denkkraft wordt ingezet rondom specifieke MVO-dilemma's. Tijdens Venture Now! worden kennis, mensen en middelen samengebracht rondom duurzame business-initiatieven. De marktplaats biedt de mogelijkheid om kennis te delen en producten en diensten aan te bieden. De masterclasses bieden de mogelijkheid om kennis te verdiepen rondom duurzaamheidsthema's. Tijdens de jaarlijkse kampvuurbijeenkomst kunnen ondernemers zich laten inspireren door hartsverhalen en komen tal van verrassende verbindingen tot stand.
<b>Deelnemers</b>	Organisaties, zoals bedrijven, instellingen en NGO's, kunnen lid worden van SVN. De leden van SVN Nederland zijn automatisch ook lid van de Europese vereniging SVN Europa. Op 16 november 2009 kende het SVN 126 leden.
<b>Bron(nen)</b>	SVN. Activiteitenprogramma 2010 <a href="http://www.svnnederland.nl">http://www.svnnederland.nl</a> (o.a. powerpointpresentaties)



## BIJLAGE 9: FACTSHEET URGENDA

	Urgenda
<b>Oorsprong</b>	De Urgenda ontstond naar aanleiding van het Midzomernachtfestival op 21 juni 2007, een duurzaamheidsfestival dat georganiseerd werd door een tiental innovatieprogramma's, die alle een transitie naar een duurzamer Nederland beogen. De ideeën en strategie voor deze urgente agenda, "de Urgenda", belandden op de voorpagina van Opinie en Debat van NRC en leidden tot duizenden reacties. Naar aanleiding van al deze positieve en aanmoedigende reacties is de Stichting Urgenda opgericht, doorgaans kortweg "de Urgenda", formeel in januari 2008 (maar vanaf 21 juni 2007 is het kernteam aan de slag gegaan).
<b>Doel</b>	Om onderstaande missie te bereiken heeft de Urgenda zichzelf een aantal doelen gesteld: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) De Urgenda maakt samen met een duurzaamheidsarena van koplopers uit de samenleving een visie voor Nederland Duurzaam in 2050, als wenkend perspectief om bestaande relevante duurzaamheidsactiviteiten van een gezamenlijke richting te voorzien.</li> <li>b) De Urgenda beoogt organisaties en initiatieven die zich bezig houden met duurzaamheid in kaart te brengen en met elkaar te verbinden tot een duurzaamheidsbeweging.</li> <li>c) De Urgenda werkt aan haar missie door zichzelf concrete doelen te stellen op korte en lange termijn in het Urgenda Actieplan, die zij of zelf, of met anderen zal realiseren. Ieder jaar worden de doelen onder de loep genomen en waar nodig aangepast of aangevuld.</li> <li>d) Stichting Urgenda zal minimaal vijf Icoonprojecten en 10 regionale duurzaamheidsprojecten initiëren, stimuleren en begeleiden, die de doelstellingen van de Urgenda onderstrepen en die dienen als communicatiemiddel om derden te laten zien wat duurzaamheid in de praktijk betekent.</li> <li>e) De Urgenda helpt koplopers om projecten te verwezenlijken op het gebied van duurzaamheid door barrières te slechten, samen te werken, nieuwe connecties te maken en hen een podium te geven.</li> </ul>
<b>Missie</b>	De missie van de Urgenda is "samen Nederland sneller duurzaam maken".
<b>Visie</b>	De (uitgebreide) visie van Urgenda is verwoord in de publicatie "Samen Sneller Duurzaam".
<b>Organisatie</b>	Op dit moment werken er ongeveer vijftien mensen meer en minder fulltime aan de Urgenda in het kernteam en werkt Urgenda als een netwerkorganisatie samen met tientallen koplopers in het hele land. In iedere provincie of regio wil zij graag dat een "regiospinner", die als spin in het web koplopers vindt en verbindt en connecties maakt andere koplopers in het land, waar gewenst. Samen helpen we koplopers om barrières te slechten, op te schalen en duurzame activiteiten te versnellen.
<b>Financiën</b>	N/A.
<b>Doelgroep</b>	De Urgenda wil samenwerken met alle organisaties en personen die de missie van de Urgenda onderschrijven en dezelfde doelen nastreven. Zij probeert de innovatiekracht en duurzaamheidsdynamiek in de samenleving te mobiliseren door zoveel mogelijk de energie, inspiratie en passie die in de samenleving zit te gebruiken.
<b>Producten,</b>	Urgenda is gelanceerd met een uitgebreid actieplan, wat zij over 1 tot 40 jaar wil bereiken.

<b>Diensten &amp; Activiteiten</b>	Op elk van die punten worden of zijn reeds partners gezocht, waarmee Urgenda gaat samenwerken. Deze partners verbinden zich met Urgenda aan de doelstelling van hun keuze en gaan deze samen waar maken.
<b>Deelnemers</b>	De Urgenda-arena bestaat uit mensen uit het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, de media, overheid en intermediaire organisaties. De gekozen leden zitten op persoonlijke titel in de arena en zijn koplopers op het gebied van duurzaamheid in hun omgeving.
<b>Bron(nen)</b>	<a href="http://www.urgenda.nl">http://www.urgenda.nl</a> Urgenda (2010). Samen Sneller Duurzaam, Urgenda Visie 2050, januari 2010 Powerpointpresentatie Jan Rotmans, 7 januari 2010



## BIJLAGE 10: FACTSHEET CSR CHICKS

CSR Chicks	
<b>Oorsprong</b>	Geïnspireerd door de Engelse CSR Chicks start in januari 2002 een kleine groep vrouwen met de Nederlandse versie van dit netwerk. CSR staat voor Corporate Social Responsibility, ofwel Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De groep vrouwen voelden allen de behoefte om meer te leren over de inhoud en uitvoer van het concept MVO en MVO-gerelateerde onderwerpen.
<b>Doel</b>	De CSR Chicks kennen de volgende doelstellingen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het uitwisselen en ontwikkelen van kennis en ervaring op het gebied van duurzaamheid, op een laagdrempelige wijze.</li> <li>2. Het focussen op inspiratie en plezier bij het bezig zijn met duurzaamheid.</li> <li>3. Verbindingen leggen tussen diverse meningen, stromingen en visies op duurzaamheid binnen en buiten het netwerk, met behoud van ieders eigenheid.</li> <li>4. Het inspelen op de verschillende behoeftes van de diverse leden en stromingen binnen het netwerk.</li> <li>5. Het verduurzamen van de maatschappij zonder één bepaalde csr-chicks visie uit te dragen.</li> </ol>
<b>Missie</b>	“Wij verduurzamen de wereld”.
<b>Visie</b>	De CSR Chicks vormen een organisch netwerk van vrouwen, die duurzame ontwikkeling en duurzaam ondernemen belangrijk vinden. Leden van het netwerk willen hier persoonlijk, beroepsmatig en/of maatschappelijk een bijdrage aan leveren. Het netwerk wordt daarbij gebruikt als inspiratiebron, kenniscentrum en bruggenbouwer.
<b>Organisatie</b>	Initiator en coördinator van diverse organisatorische ontwikkelingen is de Chicks Commissie, het organisatorisch bestuur van de CSR Chicks. Het CSR Chicks netwerk kent een jaarlijks wisselende Chicks Commissie.
<b>Financiën</b>	De kosten voor het lidmaatschap bedragen 20 euro per jaar
<b>Doelgroep</b>	Vrouwen die duurzame ontwikkeling en duurzaam ondernemen belangrijk vinden.
<b>Producten, Diensten &amp; Activiteiten</b>	Het netwerk dient als platform waarbij de vrouwen elkaar op de hoogte stellen van nieuwe ontwikkelingen op MVO-gebied en interessante lezingen en workshops aankondigen. Ook wordt er informatie uitgewisseld op het gebied van vacatures en kunnen leden gebruik maken van elkaars kennis en contacten. Via de dagelijkse e-mail, de website en het forum houden zij contact met elkaar. Daarnaast wordt er iedere maand door de leden een bijeenkomst georganiseerd en wordt er door de (jaarlijks wisselende) Chicks Commissie ieder jaar een Chicksdag georganiseerd.
<b>Deelnemers</b>	De CSR Chicks hebben 518 leden waarmee we het grootste duurzaamheids vrouwennetwerk zijn in Nederland. De leden zijn werkzaam in diverse sectoren, zoals de overheid, het onderwijs, het bedrijfsleven, bij non-profit organisaties, of als zelfstandig ondernemer of student.
<b>Bron(nen)</b>	<a href="http://www.csrchicks.nl">http://www.csrchicks.nl</a>



## BIJLAGE 11: FACTSHEET DE GROENE ZAAK

De Groene Zaak	
<b>Oorsprong</b>	De Groene Zaak is in februari 2010 opgericht.
<b>Doel</b>	De Groene Zaak wil de verduurzaming van de Nederlandse economie versnellen.
<b>Missie</b>	N/A
<b>Visie</b>	<p>De Groene Zaak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– is de enige brancheoverstijgende vertegenwoordiging van duurzaam ondernemend Nederland</li> <li>– verenigt bedrijven met een gedeelde ambitie: helpen om de Nederlandse economie sneller te verduurzamen</li> <li>– zet een schat aan bedrijfsmatige expertise in op het gebied van duurzaam ondernemen</li> <li>– zoekt nadrukkelijk samenwerking met politiek en overheid: de kennis en beleidsmatige ondersteuning van de overheid zijn cruciaal voor snellere verduurzaming</li> <li>– focust op de planet-kant: werken aan een beter milieu en ecologisch evenwicht.</li> </ul>
<b>Organisatie</b>	De Groene Zaak kent een bestuur van 9 leden, een eenkoppige directeur en Raad van advies (in oprichting).
<b>Financiën</b>	<p>De founding partners hebben bijgedragen aan de voorfinanciering van De Groene Zaak in 2009. Zij treden ook op als ambassadeurs van De Groene Zaak en werven nieuwe leden. De jaarcontributie voor Partners is gelieerd aan het omzetriveau van de onderneming. Staffel:</p> <p>1 mio = €500,-            1 mio - 5 mio = €1000,-            5 mio - 20 mio = €2500,-            20 mio - 60 mio = €6500,-            60 mio - 250 mio = €10.000,-            250 mio - 500 mio = €15.000,-            500 mio + = €30.000,-</p>
<b>Doelgroep</b>	<p>Alle Nederlandse ondernemingen die de kijk van de Groene Zaak op duurzaam ondernemen herkennen en erkennen, kunnen zich aansluiten. De onderneming hoeft niet al tot de groene top van Nederland te behoren om zich te kunnen aansluiten bij De Groene Zaak.</p> <p>Criteria voor lidmaatschap:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– aantoonbare ambitie om duurzaam te ondernemen, die zich concreet vertaalt in ondernemingsdoelstellingen en ondernemingsbeleid</li> <li>– CEO-betrokkenheid</li> <li>– onderschrijven van de business principles van De Groene Zaak</li> <li>– bereidheid om een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van concrete voorstellen voor de overheid</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bereidheid om aan de overheid te presenteren voorstellen ook zelf te verwezenlijken</li> <li>– bereidheid tot bijdragen contributie</li> </ul>
<b>Producten, Diensten &amp; Activiteiten</b>	Aangezien de Groene Zaak recent is opgericht, zijn er nog weinig activiteiten ontplooid. Op woensdag 26 mei 2010 organiseerde de Groene Zaak een verkiezingsdebat over de vraag hoe we zo snel mogelijk in Nederland naar een duurzame economie kunnen groeien. Daarnaast heeft zij twee brieven verzonden aan Kamerleden inzake kolencentrales en het verkiezingsdebat.
<b>Deelnemers</b>	<p>Ruim 65 ondernemingen uit allerlei branches bundelen in De Groene Zaak hun krachten. Zij kent de volgende leden:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ahrend</li> <li>2. Albron</li> <li>3. Antropia Cultuur- en Congrescentrum</li> <li>4. APG</li> <li>5. ASN Bank</li> <li>6. AT Osborne Athlon Car Lease</li> <li>7. BAS Consultancy</li> <li>8. Between-us</li> <li>9. BioMCN</li> <li>10. Carbon Stars</li> <li>11. CE Delft</li> <li>12. Climate</li> <li>13. Neutral Group</li> <li>14. Coram</li> <li>15. Deerns</li> <li>16. Desso</li> <li>17. Draaijer + partners</li> <li>18. Dutch</li> <li>19. Eclectic</li> <li>20. Ecofys</li> <li>21. E-lixer</li> <li>22. Eneco</li> <li>23. Eosta</li> <li>24. Enviu</li> <li>25. Etopia</li> <li>26. Experience Island</li> <li>27. Green-Concultant</li> <li>28. Groene Golf</li> <li>29. Groene IT</li> <li>30. Hanze Development</li> <li>31. Harting-Bank</li> <li>32. Hulshoff bedrijvengroep</li> <li>33. IMSA</li> <li>34. Interface NL</li> <li>35. JpV5</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>36. Kennedy Van der Laan</li> <li>37. Klostermann</li> <li>38. Koffiebranderij Peeze</li> <li>39. Menzis</li> <li>40. Movenext</li> <li>41. MultiCopy NL</li> <li>42. Nationale Postcode Loterij</li> <li>43. Noordhoff Uitgevers</li> <li>44. Nyenrode</li> <li>45. OVG</li> <li>46. Paulussen Advocaten</li> <li>47. PGGM</li> <li>48. Plugwise</li> <li>49. Pulsar Instituut</li> <li>50. Qurrent</li> <li>51. Rimetaal</li> <li>52. Schaap &amp; Partners</li> <li>53. Scope Bouwmanagement</li> <li>54. Tendris</li> <li>55. TNT</li> <li>56. Triodos Bank</li> <li>57. Van</li> <li>58. Gansewinkel</li> <li>59. Van Houtum</li> <li>60. VAR</li> <li>61. Vebege</li> <li>62. Vidox</li> <li>63. We beat the mountain</li> <li>64. Wessanen</li> </ul>
<b>Bron(nen)</b>	<a href="http://www.degroenezaak.com">http://www.degroenezaak.com</a>



## BIJLAGE 12: FACTSHEET INSID

	Insid
<b>Oorsprong</b>	N/A
<b>Doel</b>	INSID is een onafhankelijke stichting met als doel het versnellen van duurzame innovatie. In dat kader adviseert, inspireert en ondersteunt INSID projecten en organisaties. INSID fungeert daarbij als adviseur en sparrings partner van beleidsmakers, als bron van expertise, als bruggenbouwer tussen kennisgebieden en als actiematige partner bij onderscheidende initiatieven die duurzaamheid bevorderen.
<b>Missie</b>	N/A
<b>Visie</b>	INSID wil een goede kwaliteit van leven voor mens en natuur, nu en in de toekomst. Om dit te bereiken zullen mensen hun manier van leven op deze planeet fundamenteel moeten heroverwegen. Dit besef is wereldwijd groeiende en INSID ziet in dat kader zeer veel vernieuwende initiatieven die het duurzame ideaal dichterbij brengen.
<b>Organisatie</b>	INSID kent een staf met directie, zakelijke leiding/communicatie, strategie/projecten en projecten. Daarnaast is er een bestuur gevormd van drie leden en maakt INSID gebruik van kennisadviseurs.
<b>Financiën</b>	N/A
<b>Doelgroep</b>	INSID steunt deze ontwikkeling en met name de 'koplopers', in Nederland en daarbuiten.
<b>Producten, Diensten &amp; Activiteiten</b>	Versnelling is voor INSID het belangrijkste selectie criterium bij haar activiteiten. INSID is betrokken bij de volgende initiatieven: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planet First! is een visiedocument dat een leidraad geeft voor waar we ons op moeten richten als we naar een duurzamere maatschappij willen.</li> <li>2. Met Pass It On geven we een overzicht van wat er in Nederland op de agenda staat. Zo wordt het initiatief en de boodschap als een olympische estafette vlam doorgegeven!</li> <li>3. Compass: Omdat de conventionele manier waarop we produceren en consumeren niet houdbaar is werken we aan een oplossing die consumenten inzicht geeft in de invloed van hun koopkracht, om hiermee de vraag naar duurzame producten en diensten te versterken.</li> <li>4. Challenges zijn kort lopende projecten die INSID begeleidt.</li> </ol>
<b>Deelnemers</b>	Geen.
<b>Bron(nen)</b>	<a href="http://www.insid.org">http://www.insid.org</a>

## EINDNOTEN

---

· Onder andere opgebouwd uit het aantal leden van de brancheorganisaties, bezoekers MVO pagina op website KvK Nederland, aantal lezers P+ en Pepper, interviews, columns etc. In deze telling zitten dubbeltellingen, echter ontdubbelen is praktisch onmogelijk.

· Voor dit doel zijn gegevens Niet Aanwezig.

· Jaarrekening 2007, p. 9

· Jaarrekening 2008, p. 9

· Medio 2009

· Jaarrekening 2006, p. 11

· Jaarrekening 2007, p. 9

· Jaarrekening 2008, p. 9

· Financieel jaarverslag 2009, p. 4

· Overzicht aangeleverd door MVO Nederland

· Jaarrekening 2006, p. 11

· Jaarrekening 2007, p. 10

· Jaaroverzicht 2009 MVO Nederland, p. 3

· Jaarrekening 2006, p. 11

· Jaarrekening 2007, p. 9

· Jaarverslag 2008, p. 23

· Financieel jaarverslag 2009, p. 4

· Overzicht aangeleverd door MVO Nederland