

Verankering van Corporate Social Responsibility

Een zoektocht naar de
juiste governance voor CSR
bij bedrijven in Nederland



Auteur:

Remco Neumann

25 Augustus 2015

Begeleider:

Marleen Janssen Groesbeek

Inhoud

VOORWOORD.....	2
HOOFDSTUK 1: INLEIDING	3
HOOFDSTUK 2: ONDERZOEKSMETHODE	5
HOOFDSTUK 3: CSR GOVERNANCE IN LITERATUUR.....	6
HOOFDSTUK 4: ONDERZOEKSRESULTATEN EN ANALYSE.....	11
HOOFDSTUK 5: CONCLUSIES.....	20
HOOFDSTUK 6: AANBEVELINGEN.....	23
BIJLAGE 1: LITERATUURLIJST.....	25
BIJLAGE 2: VRAGENLIJST INTERVIEWS.....	27

VOORWOORD

Met het schrijven van dit paper sluit ik mijn deelname aan het Executive Program Corporate Social Responsibility aan de Erasmus Universiteit af. Ik heb de afgelopen 1½ jaar met enorm veel interesse en plezier aan dit programma deelgenomen. Elke keer weer keek ik uit naar de vrijdagen waarop de colleges plaatsvonden. Ik waande mij op de Campus weer even een twintigjarige student, hongerig naar nieuwe kennis van sprekers over CSR-onderwerpen. Want mondiale vraagstukken zoals klimaatverandering, uitputting van grondstoffen, armoede, mensenrechten en corruptie doen er echt toe! We kunnen ons hoofd er niet langer van afwenden, niet alleen uit moreel oogpunt maar ook omdat veel negatieve effecten ervan steeds meer impact op onze Westerse samenleving gaan krijgen.

Ik vond altijd al dat elk bedrijf een maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft. Al Gore zei in 2007: *“Be part of the solution and not of the problem”*. Deze treffende oneliner ondersteunt mijn mening die tijdens mijn deelname aan het programma verder is versterkt. Mijn gevoel van urgentie voor grotere maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven is eveneens tijdens het programma versterkt. De negatieve gevolgen van de huidige manier waarop wij onze behoeftes invullen en de huidige manier van zaken doen, zijn groter dan ik dacht en ze zijn ook al dichterbij dan ik dacht. Na deze opleiding is het mijn ambitie om de opgedane kennis en inzichten te gebruiken in mijn verdere loopbaan. Het is zonde om dat niet te doen. En het geeft voldoening om mij ervoor in te zetten dat mijn kinderen en hun toekomstige kinderen en kleinkinderen ook een veilig en goed leven zullen hebben.

De keuze voor het onderwerp van mijn paper, de governance voor CSR, had ik snel gemaakt. In mijn werkomgeving merkte ik dat veel bedrijven op zoek zijn naar sterkere verankering van CSR in hun business. Ik was erg nieuwsgierig naar de manier waarop bedrijven CSR hebben georganiseerd, hun motieven daarvoor, hun ervaringen daarmee en welke discussies daar eventueel spelen. Door mijn interesse in het onderwerp en mijn nieuwsgierigheid naar ervaringen van bedrijven was het geen zware opgave om tijd vrij te maken voor het onderzoek en het vastleggen van de bevindingen in dit paper. Ik heb het ervaren als een ontdekkingsreis waarbij ik telkens weer uitkeek naar de volgende tussenstop. Het onderzoek heeft me inzichten opgeleverd die ik daarvoor niet had. En ik heb een onderbouwde opvatting kunnen vormen over de manier waarop de governance voor CSR het beste kan worden ingericht. Wie geïnteresseerd is in deze opvatting, nodig ik van harte uit om dit paper te lezen.

Ik wil mijn werkgever, Havenbedrijf Rotterdam, bedanken voor de gelegenheid die ik kreeg om aan deze opleiding deel te nemen. Het was inspirerend en heeft mij ‘fitter for my job & my career’ gemaakt. De organisatie van het opleidingsprogramma in de personen van Karen Maas en Henny van den Bergh wil ik bedanken voor het uitstekende programma en de goede faciliteiten. Het was een voorrecht om aan jullie programma deel te nemen. En tenslotte wil ik mijn paperbegeleider Marleen Janssen Groesbeek bedanken voor haar grote betrokkenheid en waardevolle feedback. Onze wekelijkse contacten waren zeer belangrijk om dit onderzoek in een korte tijd te kunnen afronden en hebben zonder twijfel bijgedragen aan de kwaliteit van het eindresultaat.

Heerjansdam, 25 augustus 2015

HOOFDSTUK 1: INLEIDING

Aanleiding

Corporate Social Responsibility (CSR) staat voor de wijze waarop bedrijven sociale, milieu- en economische aspecten integreren in hun waarden, cultuur, beslissingen, strategie en bedrijfsvoering (The Institute of Internal Auditors, 2010). Het belang van CSR voor bedrijven neemt toe. Investeerders en banken wegen sociale- en milieuprestaties steeds meer mee bij kapitaalverstrekkingen, consumenten worden kritischer naar de herkomst van producten en NGO's bieden sterker tegenwicht aan bedrijven die zich onvoldoende rekenschap geven van de sociale of milieu effecten van hun business.

Bedrijven gaan steeds meer inzien dat hun CSR-beleid van belang is voor hun financiële prestaties en continuïteit op de langere termijn. De inrichting van de governance binnen een bedrijf kan een belangrijke rol spelen in het voeren van een consistent en samenhangend CSR-beleid.

De betekenis van governance is kort samengevat 'bestuur en beheer'. Het is een veelbesproken thema in de Bestuurskunde. Belangrijk vraagstuk bij de inrichting van de governance is de mate waarin verantwoordelijkheden en bevoegdheden centraal of decentraal in de organisatie worden belegd. De vraag komt op hoe bedrijven omgaan met het centraal-decentraal dilemma bij CSR. Hoe zorgen bedrijven met een centrale CSR-functie ervoor dat CSR in het hele bedrijf wordt opgenomen en dat de CSR-functie niet op een eiland komt te staan? Het is interessant om te zien welke vormen van governance voor CSR er op dit moment binnen bedrijven bestaan. En welke overwegingen ten grondslag liggen aan de keuze voor een bepaalde vorm van governance.

Onderzoeksvraag

De hoofdvraag in dit onderzoek luidt als volgt:

Hoe ziet de governance voor CSR anno 2015 eruit bij Nederlandse bedrijven?

Bij de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1) Hoe zijn verantwoordelijkheden voor CSR binnen grote Nederlandse bedrijven (> 250 FTE) verdeeld?
- 2) Wat zijn de argumenten voor het aanstellen van een corporate CSR-manager in een bedrijf? En wat zijn de argumenten van bedrijven om geen CSR-manager aan te stellen?
- 3) Waaruit bestaat de rol van een corporate CSR-manager?



Scope onderzoek

De scope van dit onderzoek is gericht op grote bedrijven in Nederland, dat wil zeggen bedrijven met meer dan 250 FTE. Het onderzoek richt zich dus niet op het Midden en Klein Bedrijf (MKB).

Begrippen

In literatuur en binnen bedrijven zijn meerdere termen in gebruik die dezelfde betekenis hebben als Corporate Social Responsibility. De volgende termen worden in deze paper als synoniem voor CSR beschouwd:

- Corporate Responsibility.
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.
- Duurzaam ondernemen (mits hiermee sociale, milieu én economische aspecten worden bedoeld en niet alleen de milieuaspecten).

Duurzame ontwikkeling en CSR liggen in elkaars verlengde. Duurzame ontwikkeling gaat over het voorzien van behoeftes van de huidige samenleving, rekening houdend met de ecologische beperkingen van de aarde en zonder het in gevaar brengen van de mogelijkheid van toekomstige generaties om in hun behoeftes te voorzien. Duurzame ontwikkeling heeft drie dimensies: sociaal, milieu en economisch. CSR heeft het bedrijf als focus en gaat over de verantwoordelijkheid van het bedrijf ten opzichte van de samenleving en zijn omgeving. CSR is nauw verbonden aan duurzame ontwikkeling. Een doel van CSR bij een bedrijf is bijdragen aan duurzame ontwikkeling (International Standard ISO/DIS 26000, 2009).

HOOFDSTUK 2: ONDERZOEKSMETHODE

Beschrijvend en verklarend onderzoek

De hoofdvraag in dit onderzoek wordt met een beschrijvende (exploratieve) en verklarende onderzoeksmethode beantwoord. Onderzocht wordt wat in bestaande literatuur is vastgelegd over organisatievormen voor CSR en over argumenten en overwegingen voor gekozen organisatievormen voor CSR. Daarnaast wordt door middel van interviews met functionarissen van Nederlandse bedrijven beschreven hoe CSR binnen verschillende bedrijven is georganiseerd. Tenslotte wordt verklaard waarom de bedrijven hebben gekozen voor een bepaalde organisatievorm.

Literatuuronderzoek

Er is nog niet veel Nederlandse literatuur beschikbaar die specifiek ingaat op governance voor CSR. Daarom is ook buitenlandse literatuur geraadpleegd die afkomstig is uit de elektronische bibliotheek van de Social Science Research Network. Het literatuuronderzoek heeft geleid tot raadpleging van de literatuur zoals opgenomen in bijlage 1.

Interviews

Met functionarissen van 15 verschillende bedrijven in Nederland zijn interviews gehouden over de governance voor CSR binnen hun bedrijf en de voor- en nadelen die zij hierbij ervaren. Er is bewust gekozen voor bedrijven van verschillende omvang en met verschillende rechtsvormen en aandeelhouders. De geïnterviewde functionarissen vervullen allen een rol bij het realiseren van de CSR-ambities in het bedrijf. De geïnterviewde bedrijven staan in het volgende overzicht genoemd (in alfabetische volgorde):

Bedrijf	Aantal FTE (2014)	Rechtsvorm	Aandeelhouders/eigendom	Toezicht op bestuur / executive board
Alliander	5.900	NV	Provincies (3) en gemeenten (27)	Raad van Commissarissen
APM Terminals Maasvlakte (NL)	400	BV		Board of Directors
Boskalis	8.400	NV	Beursgenoteerd	Raad van Commissarissen
DeNederlandseBank	1.700	NV	Staat	Raad van Commissarissen
DeltaLloyd	5.000	NV	Beursgenoteerd	Raad van Commissarissen
DSM	21.300	NV	Beursgenoteerd	Raad van Commissarissen
Eneco	6.900	NV	Gemeenten (53)	Raad van Commissarissen
Havenbedrijf Amsterdam	350	NV	Gemeente Amsterdam	Raad van Commissarissen
Heerema Fabrication Group	1.000	BV		Non Executive Board of Directors
Martini Ziekenhuis	2.300	Stichting	Nvt	Raad van Toezicht
Maersk (NL)	250	BV		Board of Directors
RABO bank	48.200	Coöperatie	Coöperatieleden	Raad van Commissarissen
RAI	400	Vereniging	RAI Vereniging en gemeente Amsterdam	Raad van Commissarissen
RET	2.700	NV	Gemeente Rotterdam	Raad van Commissarissen
Schiphol Group	2.000	NV	Staat, gemeente Amsterdam, gemeente Rotterdam en Aeroports de Paris	Raad van Commissarissen

In bijlage 2 staat de vragenlijst die aan de geïnterviewde bedrijven is voorgelegd. De interviews vonden voor een deel telefonisch plaats en voor een deel door middel van een persoonlijk gesprek.

HOOFDSTUK 3: CSR GOVERNANCE IN LITERATUUR

Governance voor CSR

Governance wordt in bedrijven gerelateerd aan consistent management, samenhangend beleid, processen en beslissingsbevoegdheden. Governance is een veelbesproken thema in de bestuurskunde. De hedendaagse literatuur hierover gaat vooral over het verschuiven van de aandacht van top down sturing naar het stimuleren van bottom up processen in nieuwe coalities en over het betrekken van diverse stakeholders (Cramer, 2012).

Voor dit onderzoek is het interessant om te zien wat de literatuur aangeeft over CSR-governance en of dit overeenkomt met de praktijk van vandaag. Daarom staan in dit hoofdstuk enkele korte relevante theoretische beschouwingen over onderwerpen die direct te relateren zijn aan CSR-governance. De beschouwingen zijn gebaseerd op de literatuurlijst in bijlage 1 en gaan over de volgende onderwerpen:

- Ontwikkelingsfases voor CSR: welke patronen zijn er in de CSR-ontwikkeling van bedrijven te zien en is er een verband tussen de fase waarin een bedrijf zich bevindt en de inrichting van de CSR-governance?
- Competitief voordeel door CSR: waarom leidt CSR ook tot competitief voordeel?
- Effectieve CSR-verslaggeving: hoe kan een bedrijf de CSR-prestaties zichtbaar maken, naar zichzelf en naar zijn stakeholders?
- Organisatieverandering en het voorkomen van eilandvorming: hoe zorgt een bedrijf ervoor dat CSR niet op een eiland komt te staan maar dat het in de uitvoeringspraktijk van het hele bedrijf is terug te zien?

De hedendaagse CSR-governance praktijk bij Nederlandse bedrijven wordt beschreven in hoofdstuk 4.

Ontwikkelingsfases voor CSR

Inactieve, reactieve, actieve en proactieve bedrijven

Rob van Tilburg, Mara Francken, Rob van Tulder en Andrea da Rosa (2012) onderscheiden vier typen bedrijven in de ontwikkeling naar duurzaam ondernemen: inactieve, reactieve, actieve en proactieve bedrijven. Bij elk type bedrijf is ook aangegeven waar de verantwoordelijkheid voor CSR in zijn algemeenheid is belegd.

Bij inactieve of reactieve bedrijven is de CSR-functie compliancegericht. Dat wil zeggen dat het ervoor moet zorgen dat het bedrijf voldoet aan de wettelijke vereisten. CSR is bij deze bedrijven meestal ondergebracht bij een kwaliteits-, arbo- en/of milieucoördinator. Milieuvraagstukken zijn vaak bij de operationele discipline belegd, soms als deeltaak bij de manager of bij het hoofd technische dienst. De juridische discipline heeft regelmatig een stevige vinger in de pap.

Bij actieve of proactieve bedrijven is er sprake van een meer morele en strategische houding richting CSR. In deze bedrijven is de raad van bestuur en het strategisch management de eigenaar van het CSR-denken en –doen. De raad van commissarissen is vaak ook actief betrokken. CSR wordt qua accenten en voortgang tussen raad van bestuur en raad van commissarissen regelmatig besproken. Daarnaast is CSR in vrijwel alle disciplines van het bedrijf verankerd. De eigen audit & control afdeling is vertegenwoordigd bij de verificatie van CSR prestatie-indicatoren, die in de hiërarchische lijn worden beoordeeld. De variabele beloning van het management is hier meestal ook op afgestemd.



Defensieve, charitatieve, promotionele, strategische en systeem fases

Wayne Visser, Professor of Sustainability aan de Birmingham Graduate School en Senior Associate van het Cambridge Programme for Sustainability Leadership, beschreef in 2011 dat “CSR 1.0” was mislukt. Grote wereldproblemen zoals ongelijkheid, corruptie en milieuvervuiling namen immers in omvang toe en bedrijven hadden nog steeds aanzienlijke negatieve sociale en milieu impact. Als oorzaken voor het falen van CSR 1.0 noemt Visser drie factoren: verbeteringen gaan met te kleine stappen, CSR staat te ver af van de corebusiness van bedrijven en het is economisch niet verantwoord, de markt belooft duurzame producten en diensten nog onvoldoende.

Visser pleitte voor een ontwikkeling naar “CSR 2.0” als nieuw model van verantwoord zaken doen. Om van CSR 1.0 naar CSR 2.0 te bewegen moeten daarvoor vijf principes in het DNA van een bedrijf worden opgenomen. In de eerste plaats moeten bedrijven hun creativiteit ook inzetten voor oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken (‘creativity’). In de tweede plaats moeten bedrijven niet blijven hangen in pilot-projecten en opschalen (‘scalability’). Verder zouden bedrijven vergaande maatschappelijke betrokkenheid moeten tonen en antwoorden geven op maatschappelijke behoeften (‘responsiveness’). Een vierde principe is ‘glocality’: think global, act local. En tenslotte moet een bedrijf van lineaire naar circulaire ketens (‘circularity’), zoals dat gebeurt bij ‘cradle to cradle’. De essentie van CSR 2.0 is dat het transformationeel is en dat het een praktische strategie biedt om het huidige kapitalistische systeem van zaken doen toekomstbestendig te maken.

Visser beschrijft vijf volwassenheidsfasen voor CSR waarin bedrijven zich kunnen bevinden. In elke fase is er een verband zichtbaar met de manier waarop CSR in een bedrijf is georganiseerd. De eerste vier fasen corresponderen volgens Visser met “CSR 1.0”, de vijfde fase met “CSR 2.0”.

- 1) In de defensieve fase is CSR gericht op behoud en groei van aandeelhouderswaarde. CSR bestaat in deze fase bijvoorbeeld uit vrijwilligersprogramma’s om de betrokkenheid en productiviteit van het personeel te vergroten. En uit acties om boetes of nieuwe wetgeving te voorkomen.
- 2) In de charitatieve fase sponsort het bedrijf goede doelen, vaak door middel van een Foundation. Dit met als doel het empoweren van gemeenschappen.
- 3) In de promotionele fase is CSR vooral gericht op merk- en reputatieversterking. De verantwoordelijkheid voor CSR is dan vaak belegd bij afdelingen zoals Public Relations, Marketing of Corporate Affairs.
- 4) In de strategische fase wordt CSR gekoppeld aan de corebusiness. Dit gaat meestal gepaard met CSR-beleidsontwikkeling, CSR-doelstellingen, een CSR-implementatieprogramma en CSR-verslaggeving.
- 5) In de systeem fase wordt CSR ingezet om de strategische richting, de corebusiness en bestaande business modellen te veranderen en te innoveren. De oorsprong van niet duurzame effecten van het bedrijf wordt hiermee geëlimineerd en vervangen door duurzame business.

Van CSR naar Corporate Shared Value (CSV)

Michael Porter, een Amerikaanse professor aan de Harvard Business School en icoon op het vlak van CSR en concurrentiestrategieën, introduceerde in 2006 samen met Mark Kramer de shared value-theorie. Deze theorie zegt dat bedrijven maatschappelijke problemen moeten aanpakken en dat zij daarmee ook geld kunnen verdienen. Bedrijven kunnen de grootste impact hebben door hun corebusiness. Wanneer zij herkennen dat er een verband is tussen hun concurrentiekracht en hun maatschappelijke bijdrage, slagen zij erin om economische én maatschappelijke vooruitgang te boeken.

Porter (2015) beschrijft in hoofdlijnen drie fasen over bedrijven en hun houding ten opzichte van de maatschappij. De eerste fase was de fase van ‘filantropie’ waarin bedrijven geld geven aan goede doelen. De tweede fase was de ‘CSR’-fase waarin bedrijven hun negatieve impact op het milieu en de samenleving beperken. De derde fase van ‘shared value’ is de fase waarin producten en diensten van bedrijven oplossingen bieden voor maatschappelijke problemen.

Fasering in dit onderzoek

De drie verschillende fasemodellen van Porter, Visser en van Tilburg, Francken, van Tulder en da Rosa laten alle drie een ontwikkeling zien in CSR-volwassenheid. Het model van Porter gaat vooral in op de bijdrage die het bedrijf aan de samenleving levert. Het model van Visser gaat meer uit van de functie die CSR voor het bedrijf heeft. En het als eerste beschreven model (van Tilburg, Francken, van Tulder en da Rosa) gaat vooral uit van de morele grondhouding van een bedrijf ten opzichte van CSR. Wanneer we de beschrijving van de fases in de modellen met elkaar vergelijken, is er een relatie te leggen tussen de fases in de verschillende modellen. Deze relatie wordt in de volgende tabel zichtbaar gemaakt.

Fasemodel Rob van Tilburg, Mara Francken, Rob van Tulder en Andrea da Rosa	Fasemodel Wayne Visser	Fasemodel Michael Porter
Inactief		
Reactief	Defensief	
	Charitatief	Filantropisch
	Promotioneel	
Actief	Strategisch	Corporate Social Responsibility
Pro actief	Systeem	Corporate Shared Value

Voor dit onderzoek is het fasemodel van Wayne Visser het best bruikbaar. Dit model gaat het meest expliciet in op de functie van CSR voor het bedrijf, hetgeen beter aansluit bij de hoofdvraag van dit onderzoek hoe de governance voor CSR eruit ziet.

Competitief voordeel door CSR

Al Gore deed in 2007 in een interview over investeringen in duurzaamheid de uitspraak: *“Be part of the solution and not part of the problem”*. Hiermee wilde hij duidelijk maken dat investeringen in oplossingen voor maatschappelijke problemen zoals klimaatverandering, vervuiling, ongelijkheid en armoede kansen bieden voor bedrijven om te groeien. Bedrijven die ervoor kiezen om te investeren in duurzaamheid op een zodanige manier dat het past in de eigen corebusiness, ontdekken dat CSR veel meer is dan een charitatieve daad die geld kost (Porter & Kramer, 2006). Het leidt juist tot competitief voordeel.

De druk op bedrijven om een rol te spelen in maatschappelijke vraagstukken groeit en zal naar verwachting blijven groeien. Investeerders en consumenten vragen steeds meer om duurzame investeringen en duurzame producten. De grotere bedrijven blijken ook sneller en meer impact te kunnen hebben dan overheden. Wanneer een multinational zoals Unilever besluit om zich toe te leggen op verduurzaming van zijn producten, kan het in relatief korte tijd zijn hele internationale keten op een positieve manier beïnvloeden. Overheden daarentegen moeten vaak lang met andere overheden en belangenorganisaties onderhandelen om tot een besluit te komen en tot actie te kunnen overgaan.

Op het gebied van CSR zijn er twee belangrijke uitdagingen voor bedrijven: het begrijpen van maatschappelijke verwachtingen en het starten van activiteiten die hieraan beantwoorden. Bedrijven die er niet in slagen CSR in hun kernactiviteiten te integreren, verliezen uiteindelijk de concurrentiestrijd van bedrijven die daar wel in slagen (Beardsell, 2008). Daarom zou CSR niet de verantwoordelijkheid van de communicatie-, marketing- of HR-afdeling moeten zijn. Het hoort volledig geïntegreerd te zijn en zo dicht mogelijk te staan bij de strategie en kernactiviteiten van het bedrijf.

Effectieve CSR-verslaggeving

Om CSR te managen is CSR-verslaggeving van belang. Hiermee kan worden gemonitord of beoogde CSR-doelstellingen worden gehaald. En hiermee kan een bedrijf aan stakeholders laten zien welke prestaties het levert. In de jaren 90 introduceerde John Elkington de zgn. Triple bottom line (TBL). Deze methode bestaat uit het meten van de drie perspectieven profit, people en planet. Het gaat ervan uit dat een bedrijf alleen op deze manier de totale kosten laat zien van zijn business. Inmiddels bestaan er heel veel methodes en standaarden om CSR-prestaties zichtbaar te maken. Bijna 80% van de bedrijven maakt tegenwoordig een CSR- of duurzaamheidsverslag. Daarvan maakt driekwart gebruik van de verslaggevingsrichtlijnen van Global Reporting Initiative (Janssen Groesbeek, 2015).

Om tot effectieve verslaggeving over CSR te komen, kan een bedrijf zich laten inspireren door 'best practices' van bedrijven die zich al verder hebben ontwikkeld op het gebied van CSR. De best presterende bedrijven kenmerken zich door (Beardsell, 2008):

- een sterke drive op het gebied van ethiek, verantwoordelijkheid en duurzaamheid;
- innovatie en duurzaamheid staan hoog op de business agenda;
- het effectief managen van verschillende standaarden;
- consistente hoge scores bij CSR- en SRI-metingen en benchmarks;
- een hoog niveau van CSR-verslaggeving.

Organisatieverandering en het voorkomen van eilandvorming

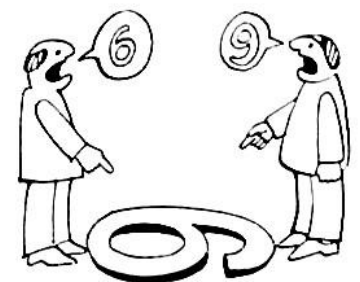
Whole Scale Change-paradigma bij CSR-ontwikkeling

De ontwikkeling naar een geïntegreerde CSR-benadering is een fundamentele verandering voor een bedrijf. De focus wordt verplaatst naar maatschappelijke waarde creatie op de lange termijn in plaats van financiële waarde creatie op de korte termijn. Het is de vraag hoe zo'n fundamentele verandering tot stand kan komen, zodanig dat de hele organisatie het inziet en beleeft en zonder dat de CSR-functie op een eiland komt te staan. Antonie van Nistelrooij (2014) beschrijft het veranderen van individueel gedrag, groepsgedrag en organisatiegedrag vanuit het 'Whole Scale Change'-paradigma. Bij dit paradigma gaat het om veranderen vanuit het geheel, met aandacht voor de samenhang der dingen. En om het opheffen van eilandvorming, het vergroten van saamhorigheid en het versnellen van de onderlinge communicatie. Dit zijn alle relevante veranderingen bij de CSR-ontwikkeling van een bedrijf. En het zijn veranderingen waarbij de inrichting van de governance een rol kan spelen.

Uitgangspunten bij verandering menselijk gedrag

Veranderen vanuit het 'Whole Scale Change'-paradigma is veranderen vanuit het geheel. Het is gebaseerd op enkele universele uitgangspunten over het menselijke gedrag en de verandering daarvan. Deze uitgangspunten zijn: verandering door anders te kijken, door waargenomen verschil, door actieve participatie en door een systemische context.

De achterliggende aanname bij **verandering door anders te kijken** is dat mensen niet reageren op een objectieve wereld, maar op hun eigen percepties over hoe de wereld eruitziet. Juist deze subjectieve beleving is de insteek voor veranderprocessen. Voor verandering is het van belang dat mensen in hun eigen woorden hun ervaringen en zienswijzen, oftewel hun eigen perspectief, op een directe wijze tijdens het proces kunnen inbrengen. Eén van de krachtigste manieren om de menselijke perceptie te beïnvloeden is mensen op een directe manier betrekken in een face-to-facegesprek met een relevante ander.



Verandering door waargenomen verschil gaat ervan uit dat onze zintuigen zijn ingesteld op het registreren van verschillen. Een verschil is als het ware 'food for perception'. Om verandering op gang te brengen, is het noodzakelijk om vanuit verschillende perspectieven naar het onderwerp te kijken. Een gesprek daarover – ook wel dialoog genoemd – heeft meer effect als de samenstelling van de groep waarbinnen de dialoog plaatsvindt, de bestaande functionele grenzen van de eigen dagelijkse praktijk overstijgt.



Tijdens een wederkerige uitwisseling van gezichtspunten en ervaringen wijzigen – vaak ongemerkt – onze eigen werkelijkheidsbeelden dikwijls ook. Het verschil in perspectief levert een nieuwe zienswijze, nieuwe informatie op, die we zelf actief op onze eigen wijze in gesprek met anderen hebben geconstrueerd.

Verandering door actieve participatie gaat ervan uit dat mensen zich meer verbonden voelen met de resultaten en zich daar ook meer voor inzetten, als ze merken dat er enerzijds ruimte is om er ook een directe en actieve bijdrage aan te leveren en als ze anderzijds merken dat er door het management iets mee wordt gedaan. Deze manier van werken heeft ook te maken met de integriteit van het management en van degenen die het proces ontwerpen.

Bij **verandering door een systemische context** gaat het om het besef dat het nooit gaat om verandering alleen. Bij een verandering zijn er tegelijkertijd ook zaken die niet veranderen. Begrippen als verandering, beweging en ontwikkeling zijn vanuit een systemische insteek altijd verbonden met begrippen als consolidering, recursiviteit en stabilisering. Het gaat om tegenovergestelde krachten die het geheel in evenwicht houden. Ze representeren twee kanten van dezelfde medaille, het is één complementair geheel. Een verandering van het geheel komt niet tot stand door alleen naar mensen te luisteren die graag willen veranderen. Om het geheel te veranderen, ben je ook afhankelijk van de mensen die niet willen veranderen. Door hun inbreng verbind je niet alleen alle benodigde kennis voor de inhoudelijke aanpak, maar het verbindt ook alle mensen en relaties met elkaar die nodig zijn voor een voorspoedige procesgang.

HOOFDSTUK 4: ONDERZOEKSRÉSULTATEN EN ANALYSE

Interviews

Om een beeld te vormen van de governance van CSR bij bedrijven in Nederland is een praktijkonderzoek gehouden. Dit onderzoek vond plaats in de vorm van interviews met functionarissen van 15 verschillende bedrijven in Nederland (zie ook hoofdstuk 2). Er is gekozen voor bedrijven van verschillende omvang en met verschillende rechtsvormen en aandeelhouders.

De geïnterviewde functionarissen binnen de bedrijven spelen allen een rol in het realiseren van de CSR-ambities van het bedrijf. De interviews zijn voor een deel in een persoonlijk gesprek afgenomen en voor een deel telefonisch. Het waren prettige gesprekken met geëngageerde personen die goed op de hoogte zijn van de manier waarop CSR binnen hun bedrijf is georganiseerd en welke discussies er spelen. Veel bedrijven blijken nog zoekende te zijn naar de optimale governance en organisatie voor CSR.

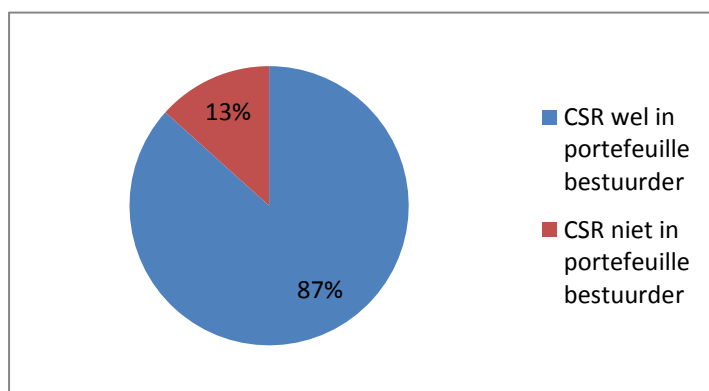
Dit hoofdstuk geeft de uitkomsten weer van het praktijkonderzoek. In de interviews is ingegaan op de rol van het bestuur met betrekking tot CSR, op de aanwezigheid en positionering van een corporate CSR-functie in het bedrijf en op de ervaringen van de bedrijven met hun governance vorm voor CSR. De uitkomsten in dit hoofdstuk gaan niet in op individuele bedrijven maar alleen op de populatie van de 15 geïnterviewde bedrijven.

De uitkomsten van het onderzoek zijn verdeeld over de volgende thema's:

- 1) Is CSR expliciet opgenomen in portefeuilles van bestuurders en toezichthouders?
- 2) Is er wel of geen corporate CSR-functie?
- 3) Welke voor- en nadelen worden ervaren bij een corporate CSR-functie?

Deel 1: CSR in bestuur

Is CSR expliciet opgenomen in de portefeuille van een bestuurder?

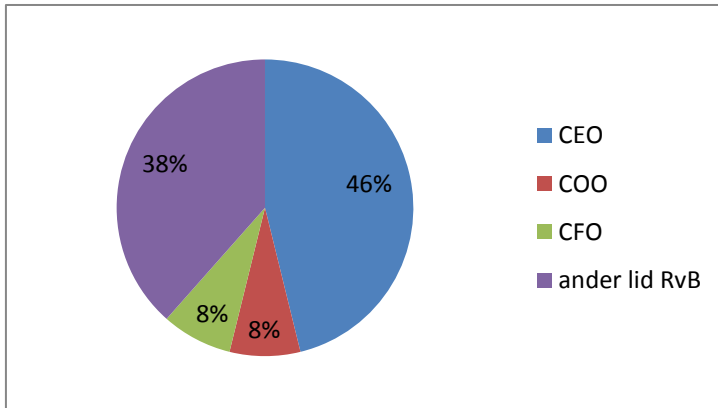


gemakkelijker is om besluiten over CSR-vraagstukken te nemen wanneer de CEO of een ander lid van de raad van bestuur CSR in portefeuille heeft. De uitstraling naar de organisatie vinden veel geïnterviewden ook een belangrijk voordeel.

Bij 87% van de geïnterviewde bedrijven is CSR expliciet opgenomen in de portefeuille van één van de leden van de raad van bestuur. De ervaringen hiermee zijn positief. De 'tone at the top' en het commitment van de raad van bestuur worden als belangrijke succesfactoren gezien voor CSR. Geïnterviewde personen geven verder aan dat het

Citaat geïnterviewde:
“Doordat onze CEO zelf CSR in portefeuille heeft, is het gemakkelijker om iets erdoor te krijgen”

Welke bestuurder heeft CSR in portefeuille?

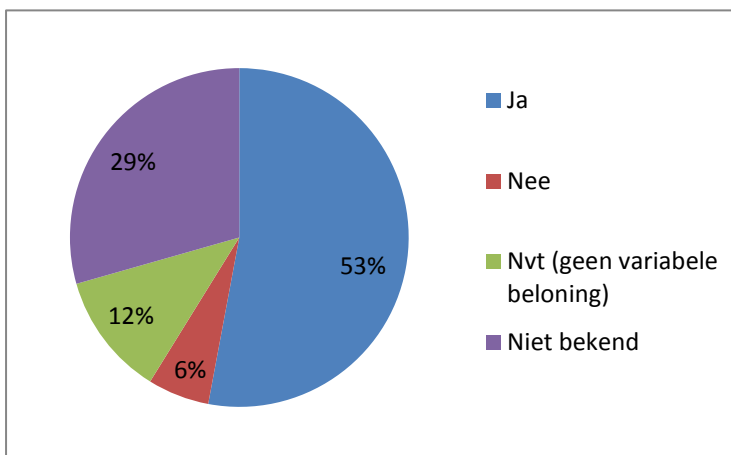


heeft soms te maken met een logische samenhang met andere portefeuilles van de bestuurder, soms met een evenredige portefeuillevreiding binnen de raad van bestuur en vaak ook met persoonlijke affiniteit.

In de meeste gevallen is CSR bij de CEO zelf ondergebracht. Dit is bij 46% van de geïnterviewde bedrijven het geval. De portefeuille CSR komt het minst voor bij de COO en CFO (beide 8%). Bij de resterende 38% van de geïnterviewde bedrijven is CSR bij een ander lid van de raad van bestuur ondergebracht. Dit

*Citaat geïnterviewde:
"Ons directielid dat CSR in portefeuille heeft is zeer enthousiast en bevlogen. Het is een echte 'believer'. Hij gaat er echt voor. Deze toon van bovenaf is heel belangrijk"*

Worden CSR-doelstellingen meegewogen bij de remuneratie van bestuurders?



Bij ruim de helft van de geïnterviewde bedrijven (53%) is bekend dat CSR doelstellingen meewegen bij de remuneratie van bestuurders. Bij slechts 6% van de geïnterviewde bedrijven is bekend dat er geen CSR-doelstellingen bij de remuneratie worden gehanteerd.

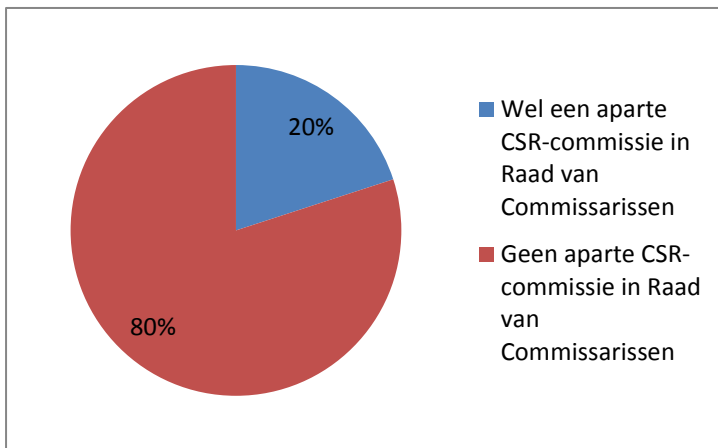
Bij bijna een derde van de bedrijven (29%) wordt geen toelichting gegeven op de remuneratiedoelstellingen in het jaarverslag. Bij deze bedrijven is dus niet bekend of CSR-doelstellingen

worden gehanteerd bij de remuneratie. Bij een kleine groep (12%) worden geen variabele beloningen toegekend.

Vaak voorkomende CSR-doelstellingen die bij remuneratie meewegen zijn de CO₂-footprint van het bedrijf, energie-efficiency en medewerkers engagement. Veiligheid en diversiteit zijn ook onderwerpen die regelmatig worden gehanteerd bij de remuneratie van bestuurders. In een enkel geval wordt bij de remuneratie ook rekening gehouden met duurzame investeringen en met medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.



Is er een aparte CSR-commissie in de Raad van Commissarissen?

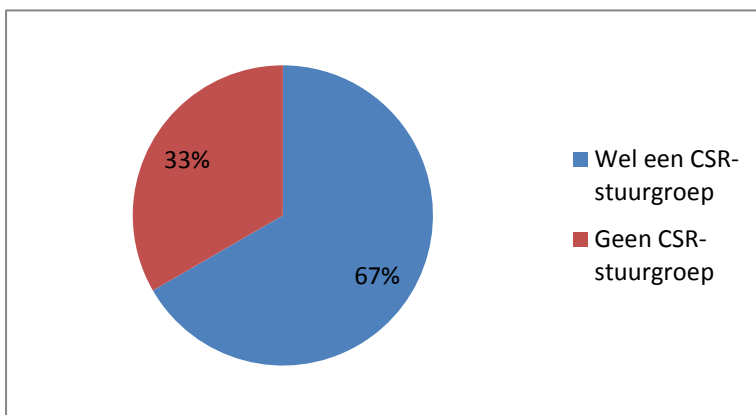


Een aparte CSR-commissie in de Raad van Commissarissen bestaat bij 20% van de geïnterviewde bedrijven. Dit is dus een minderheid, bij 80% van de geïnterviewde bedrijven is deze aparte CSR-commissie er niet. Er is een relatie zichtbaar tussen de aanwezigheid van een CSR-commissie op het niveau van de Raad van Commissarissen en de omvang van de geïnterviewde bedrijven. Een aparte CSR-commissie zien we bijna alleen bij multinationals met meer

dan 10.000 FTE personeel. Maar niet alle multinationals beschikken over een aparte CSR-commissie in de Raad van Commissarissen. Onderwerpen die in de CSR-commissie worden besproken zijn CSR-ambities en -doelstellingen, de implementatie ervan, de Dow Jones Sustainability Index, stakeholderengagement en CSR-verslaggeving.

Deel 2: Corporate CSR-functie

Is er een CSR-stuurgroep of CSR-board?

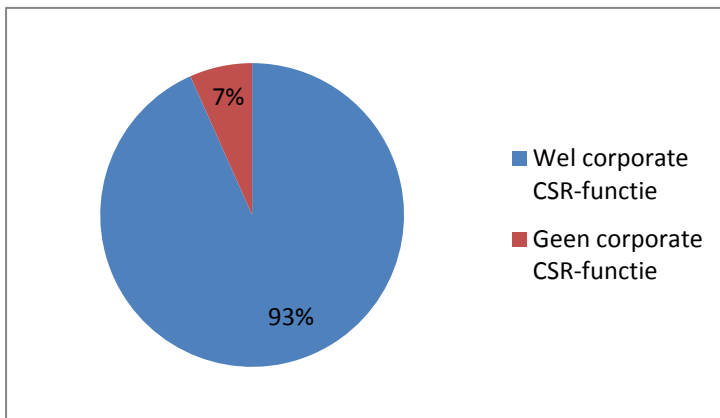


Bij een meerderheid (67%) van de geïnterviewde bedrijven is er een CSR-stuurgroep of een ander coördinerend of besluitvormend orgaan om op concernniveau afwegingen te maken over het CSR-beleid en de invulling daarvan. Hiervoor zijn verschillende namen in gebruik zoals MVO-Board, ESG-Board en Stuurgroep Duurzaam Ondernemen. Bij bijna alle bedrijven

fungeert een lid van de raad van bestuur als voorzitter van de stuurgroep. Bij sommige bedrijven is er geen algemene CSR-stuurgroep maar zijn er wel aparte stuurgroepen voor een bepaald CSR-thema zoals Energie of CSR-verslaggeving.



Is er een corporate CSR-functionaris?



Bij alle bedrijven heerst de opvatting dat CSR een lijnverantwoordelijkheid is: elke manager is verantwoordelijk voor CSR in zijn taakgebied. Toch is er bij bijna alle geïnterviewde bedrijven (93%) minstens één corporate CSR-functionaris aanwezig om de integratie van sociale, milieu en economische aspecten in het bedrijf te bevorderen. CSR-manager is inmiddels een veel voorkomende beroepsgroep. De aanwezigheid van een

CSR-manager hangt niet alleen samen met de omvang van het bedrijf. Bij kleinere bedrijven (< 500 FTE) is er ook vaak een CSR-functionaris aanwezig.

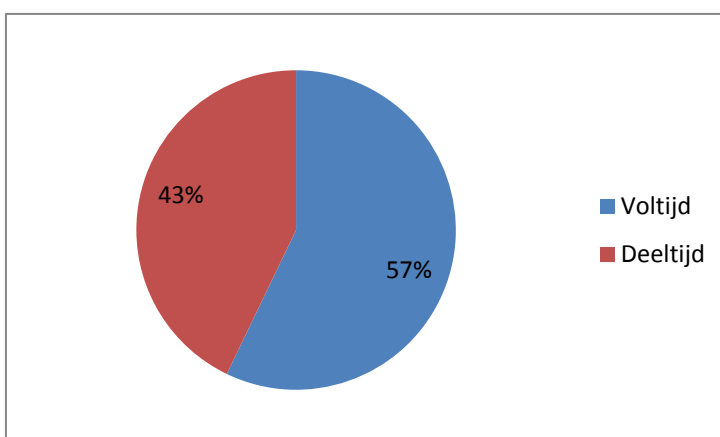
Citaat geïnterviewde:

“Wij hebben bewust ervoor gekozen om geen corporate CSR-functionaris aan te stellen. Op strategisch niveau neemt de directie in Task Forces zelf de verantwoordelijkheid en dat werkt goed. Maar op tactisch operationeel niveau is CSR niet goed ingebed en ontbreekt de vertaalslag van wat in de Task Forces wordt besloten. Daardoor wordt laaghangend fruit onvoldoende gepakt en dat is zonde”



Er zijn verschillende naamgevingen voor de functionaris of rol die verantwoordelijk is voor de centrale coördinatie: MVO-manager, projectleider MVO, CSR-coördinator, Programmamanager Corporate Responsibility, Programmamanager Duurzaamheid, Implementatiemanager Duurzaamheid en Adviseur Duurzaamheid.

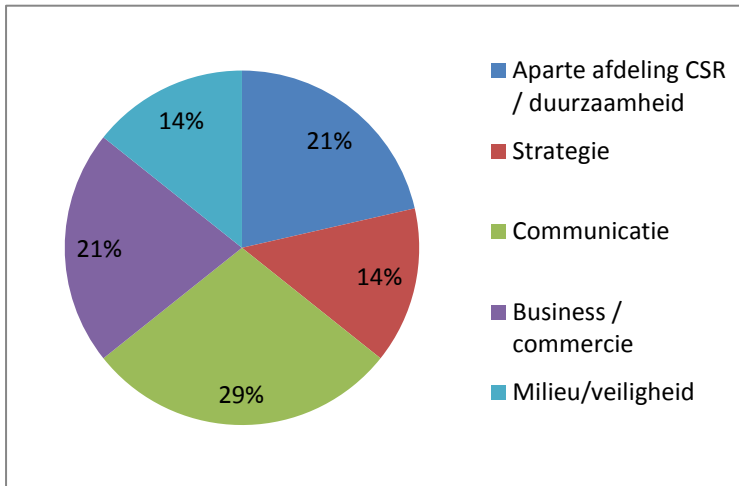
Wordt de CSR-functie voltijd of deeltijd ingevuld?



In meer dan de helft (57%) van de bedrijven waar een corporate CSR-functie bestaat, is deze functie een voltijdfunctie. Bij de andere bedrijven (43%) is er sprake van een deeltijdfunctie die qua omvang varieert van 0,1 tot 0,5 FTE. Het voltijd of deeltijd invullen van de CSR-functie is te relateren aan de omvang van de organisatie. Toch komen deeltijd functies niet alleen voor bij kleinere bedrijven met minder dan 500 FTE. In een enkel geval

zien we ook deeltijd functies bij bedrijven met een omvang van meer dan 2.000 FTE. Bij de allergrootste bedrijven (> 10.000 FTE) is er wel altijd sprake van één of meerdere voltijd functies.

Onder welk functiegebied ressorteert de corporate CSR-functie?



Er is een grote verscheidenheid in functiegebieden waarbij de corporate CSR-functie is ondergebracht. Het meest (29%) zien we de CSR-functie nog ondergebracht bij de communicatiefunctie. Daar moet bij worden vermeld dat dit bij sommige bedrijven ter discussie staat en er wordt overwogen om de CSR-functie te verplaatsen. Bij 21% van de geïnterviewde bedrijven is er voor de CSR-functie een aparte afdeling CSR of Duurzaamheid, waarin meerdere

functionarissen voltijd aan CSR werken. Even zo vaak zien we de CSR-functie ondergebracht bij de afdeling commercie. Bij 14% van de bedrijven is de CSR-functionaris werkzaam bij de strategie afdeling en eveneens bij 14% van de bedrijven bij de afdeling milieu- en veiligheid.

Uit de interviews komt naar voren dat de plaats van de CSR-functie bij veel bedrijven onderwerp van discussie is. En dat de plaats in het bedrijf aan verandering onderhevig is. Meerdere bedrijven komen tot het inzicht dat CSR niet een vorm van reputatiemanagement is maar onderdeel moet zijn van de corebusiness en de strategie van het bedrijf. Daarom is de verplaatsing of voorgenomen verplaatsing van de communicatie functie naar de commerciële of de strategiefunctie op dit moment vaker te zien. Een dergelijke verplaatsing van de CSR-functie kent vaak een lange doorlooptijd van één of meerdere jaren. Bedrijven die hun CSR-functie bij milieu- en veiligheid of bij communicatie hebben ondergebracht, verkeren over het algemeen nog in het begin van hun ontwikkeling op het gebied van CSR, gezien hun reactieve motieven voor CSR en de niet-geïntegreerde status van hun CSR-beleid en -verslaggeving.

Bij sommige bedrijven, met name de allergrootste bedrijven, is er een aparte CSR- of duurzaamheidsafdeling. Deze afdeling is meestal direct onder de CEO ondergebracht.

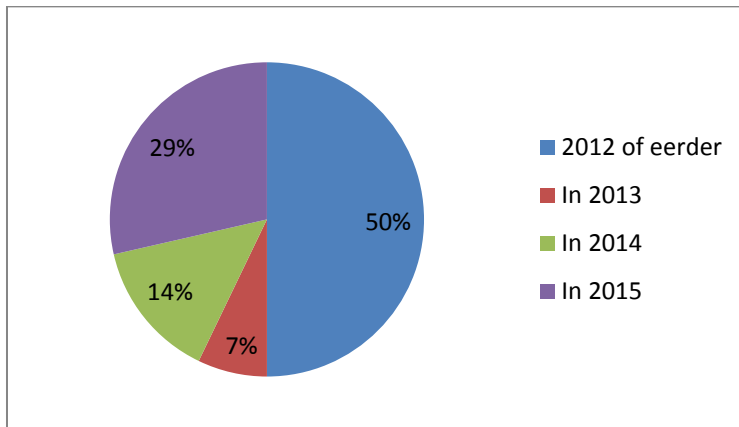
Citaat geïnterviewde:

“Het ideaalbeeld is dat onze CSR-afdeling uiteindelijk niet meer nodig is omdat CSR dan volledig in de strategie en de hiërarchische lijn is geïntegreerd. Maar dat blijft voorlopig een wensbeeld. We bestaan al ruim 10 jaar en ik denk dat het nog minstens 10 jaar duurt voordat we dat punt kunnen bereiken”

Sommige bedrijven die over een aparte CSR-afdeling beschikken, geven aan dat deze afdeling in de ideale situatie opgeheven zou moeten worden. CSR zou dan volledig in het denken en doen van het bedrijf geïntegreerd moeten zijn. Maar alle geïnterviewden vinden dat deze ideale situatie nog niet is bereikt en dat er waarschijnlijk nog vele jaren nodig zijn om deze situatie te kunnen bereiken. Anderen

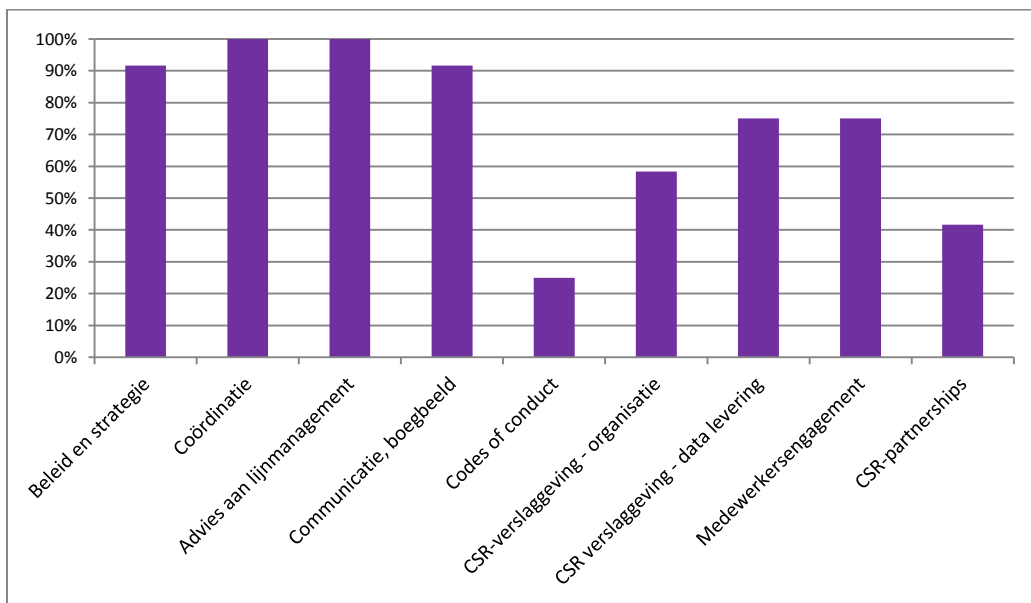
zijn van mening dat een aparte CSR-functie nodig zal blijven omdat er altijd behoefte zal blijven bestaan aan een coördinatie- en aanspreekpunt op concernniveau.

Sinds wanneer bestaat de corporate CSR functie?



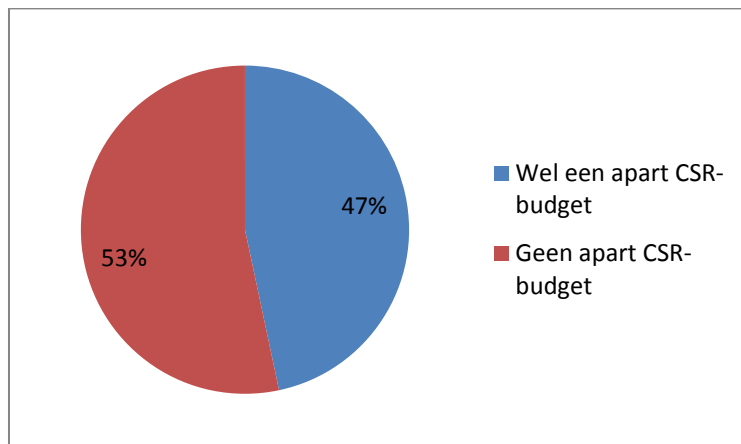
Bij 50% van de geïnterviewde bedrijven bestaat de corporate CSR-functie al langer dan drie jaar. Bij de andere 50% bestaat deze CSR-functie pas sinds 2013 of later. Bij 29% van de bedrijven is de corporate CSR-functie pas sinds dit jaar formeel gestart.

Welke taken heeft een CSR-functionaris?



Alle CSR-functionarissen (100%) bij de geïnterviewde bedrijven zijn verantwoordelijk voor CSR-coördinatie en voor advisering aan directie en het lijnmanagement. En bijna alle CSR-functionarissen (92%) zijn verantwoordelijk voor formulering van het CSR-beleid en voor het communiceren en uitdragen van dit beleid, intern en extern. De meeste CSR-functionarissen (75%) hebben een rol bij het aanleveren van CSR-informatie voor CSR-verslaggeving. Een kleiner deel (58%) is ook de organisator van de CSR-verslaggeving. 75% van de CSR-functionarissen organiseert medewerkersengagement activiteiten. Het aangaan en onderhouden van CSR-partnerships (42%) en het formuleren en beheren van 'Codes of Conduct' (25%) is bij een minderheid van de CSR-functionarissen onderdeel van het takenpakket.

Is er een apart CSR-budget?



Bij 47% van de geïnterviewde bedrijven is er een apart centraal budget voor CSR-activiteiten, naast de budgetten bij afdelingen in het bedrijf. Dit aparte budget is er over het algemeen bij de grotere bedrijven waar een aparte CSR-afdeling bestaat, maar komt soms ook voor bij bedrijven waar zo'n afdeling niet bestaat. Bij 53% van de bedrijven is er geen apart CSR-budget. Daar zijn de budgetten volledig per CSR-thema belegd bij de afdeling die verantwoordelijk is voor het betreffende thema. Sommigen geven aan dat een centraal budget wel wordt gemist. Daarmee wordt niet bedoeld dat de budgetten bij de lijnafdelingen gecentraliseerd zouden moeten worden. Maar dat een centraal budget de mogelijkheid zou bieden om CSR-initiatieven met een afdelingsoverschrijdend karakter te versnellen.

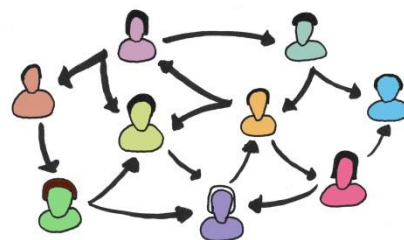
Deel 3: Voor- en nadelen van corporate CSR-functie

Voordelen corporate CSR-functie

Uit de interviews komt naar voren dat alle bedrijven met een corporate CSR-functie hier meer voordelen van ervaren dan nadelen. In grote lijnen ervaren de geïnterviewde bedrijven de volgende voordelen: betere coördinatie, betere borging en grotere zichtbaarheid.

1. *Betere coördinatie.*

Door een corporate CSR-functionaris binnen het bedrijf komen afstemmingen en verbindingen tussen verschillende lijn- en stafafdelingen over CSR-zaken beter tot stand. Wanneer er op strategisch niveau besluiten zijn genomen die meerdere afdelingen raken en samenwerking van meerdere afdelingen vereisen, is het nodig dat iemand met overzicht en kennis van zaken het proces van verdere uitwerking faciliteert. Zonder zo'n coördinerend faciliterend persoon stagneert of vertraagt de uitwerking vaak. Hiermee hangt samen dat het effectief en efficiënt is om binnen het bedrijf over één centraal aanspreekpunt te beschikken voor overkoepelende CSR-kwesties. Zonder zo'n centraal aanspreekpunt gaat vaak veel tijd verloren voordat duidelijk is wie het eerste aanspreekpunt moet zijn voor een bepaald CSR gerelateerd onderwerp. Dit geldt zowel intern het bedrijf als voor externe partijen. Ook het delen van kennis over CSR-zaken komt beter tot stand wanneer er een corporate CSR-functie binnen het bedrijf bestaat.



2. *Betere borging.*

Besluiten, afspraken en prestaties op het gebied van CSR zijn beter gewaarborgd met een corporate CSR-functie in het bedrijf. Deze functie zorgt ervoor dat er overzicht blijft bestaan op de voortgang van CSR-ambities en -prestaties. En het zorgt ervoor dat CSR-onderwerpen tijdig op de agenda komen te staan wanneer dat nodig is.

Citaat geïnterviewde:

“Het is nodig dat iemand CSR regelmatig op de agenda zet, naast de financiële en commerciële kwesties die dagelijks op de agenda staan”

Verder kan een corporate CSR-functie een positieve impuls geven wanneer er binnen één of meerdere afdelingen stagnatie of vertraging optreedt bij de uitwerking van een CSR-ambitie of –vraagstuk. CSR-ambities en –prestaties worden hiermee steviger verankerd binnen het bedrijf en worden minder afhankelijk van de ambities en passie van één persoon.

3. *Grotere zichtbaarheid.*

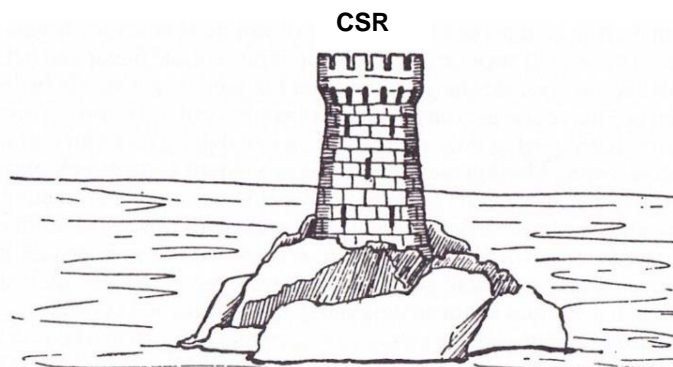
Dankzij een corporate CSR-functie worden het overkoepelende CSR-beleid, de CSR-strategie en de CSR-prestaties beter zichtbaar. Zonder deze corporate functie zijn afzonderlijke CSR-prestaties van een bedrijf vaak wel zichtbaar maar is de relatie met andere CSR-prestaties en de relatie met het overkoepelende CSR-beleid op concernniveau vaak niet zichtbaar. De corporate CSR-functie heeft ook een belangrijke rol bij CSR-verslaggeving, al dan niet in geïntegreerde vorm. Deze verslaggeving levert een duidelijke bijdrage aan de zichtbaarheid van CSR. De inhoud van het verslag komt uit de lijn vanuit het hele bedrijf. Maar de faciliterende, verbindende en stimulerende rol van de CSR-functie leidt tot verbetering van de inhoud en het proces van CSR-communicatie en -verslaggeving. Verder is het een groot voordeel dat er met een corporate CSR-functie meer bewust focus wordt gelegd op bepaalde CSR-thema's. En dat bevordert eveneens de zichtbaarheid van CSR binnen en buiten het bedrijf.

Risico's en nadelen corporate CSR-functie

Alhoewel de geïnterviewde bedrijven overwegend voordelen ervaren van een corporate CSR-functie, onderkennen zij dat er ook risico's of zelfs nadelen aan verbonden kunnen zijn. Deze risico's of nadelen zijn eilandvorming en uitdijing.

1. *Eilandvorming.*

Door een corporate CSR-afdeling of functionaris, is er een zeker risico dat CSR geen onderdeel vormt van de strategie van het bedrijf en dat de afstand tot de corebusiness te groot wordt. CSR kan daarmee op een eiland komen te staan.

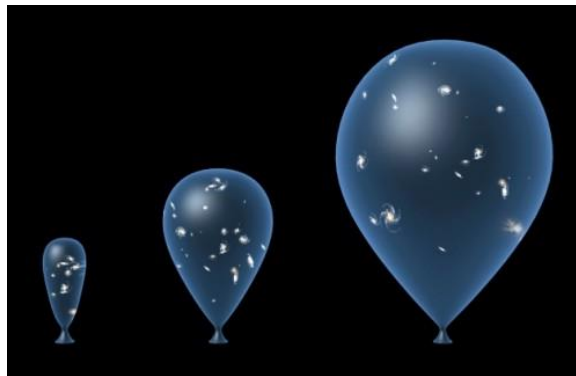


De meeste bedrijven beperken dit risico door een actieve dialoog en samenwerking met de business te organiseren. Dit sluit aan bij de theorie in hoofdstuk 3 over 'Whole Scale Management', waarin wordt

beschreven dat een verandering van menselijk gedrag en een organisatie als geheel alleen goed tot stand kan komen door face to face gesprekken en een dialoog, ook met andersdenkenden. Ook in de praktijk blijkt dat er wederzijds voordeel en toegevoegde waarde wordt ervaren van een actieve dialoog en samenwerking op het gebied van CSR. Verbindende competenties in een CSR-functie zijn daarom belangrijk. Verder is het van belang dat verantwoordelijkheden met betrekking tot CSR duidelijk zijn. Een corporate CSR-functie neemt niet de verantwoordelijkheid voor individuele CSR-prestaties van afdelingen over. Deze decentrale verantwoordelijkheid moet regelmatig worden bevestigd indien daar onduidelijkheid over dreigt te ontstaan. Een risico kan ook zijn dat CSR op afstand komt te staan van de plaats waar de besluitvorming daadwerkelijk plaatsvindt en te weinig invloed heeft op de besluitvorming. Dit risico wordt in de meeste bedrijven opgevangen door de CSR-afdeling of CSR-functionaris direct onder of dichtbij de CEO of een ander lid van de raad van bestuur te plaatsen.

2. *Uitdijing.*

Bij sommige bedrijven wordt het risico ervaren dat de scope van CSR te breed wordt. CSR omvat immers veel thema's en omvat eveneens werkzaamheden op verschillende niveaus (beleidsmatig, strategisch en tactisch-operationeel). Soms kunnen afdelingen er belang bij hebben om



verantwoordelijkheden af te schuiven naar een corporate CSR-afdeling. En dat kan dan ten koste gaan van de toegevoegde waarde die een corporate CSR-functie moet hebben. Ook bestaat er een risico dat een corporate CSR-afdeling leidt tot het gevoel bij lijnmanagers dat CSR te zwaar wordt aangezet en dat het als 'too much' wordt ervaren. Een zekere dosering en timing van agendering van CSR-thema's is daarom ook van belang voor het draagvlak voor en de effectiviteit van een corporate CSR-functie. Het risico van uitdijing is in de literatuur reeds onderkend. Daarom wordt de materialiteitsgedachte bij het vormen van CSR-beleid en bij CSR-verslaggeving de laatste jaren steeds meer toegepast. Bij het bepalen van de materialiteit van CSR-onderwerpen speelt het stakeholdersbelang bij het onderwerp een grote rol.

Voor het geïnterviewde bedrijf dat als enige niet over een corporate CSR-functie beschikt, is het risico van eilandvorming de belangrijkste reden waarom zij die keuze hebben gemaakt. Het tweede risico van uitdijing wordt onderkend bij enkele bedrijven die wel over een corporate CSR-functie beschikken.

HOOFDSTUK 5: CONCLUSIES

Hoe ziet de governance voor CSR anno 2015 eruit?

Voordat ik de hoofdvraag van dit onderzoek “Hoe ziet de governance voor CSR anno 2015 eruit?” beantwoord, trek ik eerst een algemene conclusie die het belang van een goede governance voor CSR onderstreept. Ieder bedrijf heeft een maatschappelijke functie en een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Uiteraard is de financiële gezondheid van een bedrijf van groot belang. Wanneer een bedrijf financieel niet gezond is, kan het ook weinig betekenen voor zijn omgeving en de samenleving. De uitdaging voor bedrijven is om zich niet alleen te richten op de korte termijn financiële resultaten maar meer op de maatschappelijke bijdrage en maatschappelijke impact van het bedrijf op de langere termijn. Investeerders, consumenten, NGO's en andere stakeholders hechten hier steeds meer waarde aan en zijn steeds kritischer naar bedrijven die hier onvoldoende rekening mee houden. Deze bedrijven zullen hun concurrentiepositie verliezen en hier uiteindelijk ook nadelige gevolgen van ondervinden in hun financiële resultaten.

Voordat ik aan dit onderzoek begon, was ik erg nieuwsgierig naar de manier waarop bedrijven CSR in hun bedrijf borgen. Welke keuzes hebben bedrijven gemaakt, waarom hebben zij deze keuzes gemaakt, hoe pakken die keuzes in de praktijk uit, zijn er patronen in governance vormen te ontdekken? In het bijzonder was ik nieuwsgierig naar bedrijven die over een sterke corporate CSR-functie beschikken, want dit kan in strijd zijn met brede borging van CSR in het hele bedrijf. Hoe gaan zij met dit dilemma om?

Zowel uit het literatuuronderzoek als uit het praktijkonderzoek blijkt dat er verschillende governance vormen zijn. Verantwoordelijkheden en rollen met betrekking tot CSR zijn bij elk bedrijf weer net anders verdeeld. Uit het praktijkonderzoek blijkt ook dat de governance voor CSR binnen Nederlandse bedrijven in beweging is. Bij veel bedrijven is het onderwerp van discussie of het is recent onderwerp van discussie geweest. Desalniettemin zijn er enkele algemene conclusies te trekken over de governance voor CSR anno 2015.. Deze conclusies staan in dit hoofdstuk en worden hierna toegelicht.

CSR is een lijnverantwoordelijkheid

Een algemeen heersende opvatting is dat CSR een lijnverantwoordelijkheid is: elke boardmember of afdelingsmanager is zelf verantwoordelijk voor CSR in zijn taakgebied.

Er is ook een corporate CSR-functie nodig

Ondanks de algemeen heersende opvatting dat elke bestuurder en elke manager zelf verantwoordelijk is voor CSR in zijn eigen taakgebied, is er ook een corporate CSR-functie nodig die het corporate CSR-beleid formuleert, dit beleid uitdraagt en het lijnmanagement ondersteunt, verbindt en waar nodig scherp houdt om het beleid in te vullen. De omvang van de corporate CSR-functie varieert van een deeltijdbaan bij kleinere bedrijven tot een aparte CSR-afdeling met meer dan 10 FTE's bij grote internationaal opererende bedrijven.

Inrichting van governance hangt samen met ontwikkelingsfase waarin bedrijf zich bevindt

Er is een verband zichtbaar tussen de inrichting van de governance voor CSR en de ontwikkelingsfase waarin een bedrijf zich bevindt op het gebied van CSR. De governance voor CSR is steviger ingericht bij bedrijven die al verder zijn in hun ontwikkeling. De inrichting van de governance bestaat meestal uit één of meerdere van de volgende organisatorische maatregelen:

- Eén van de boardmembers heeft CSR (op corporate niveau) in portefeuille.
- Er is een CSR-stuurgroep waarin de CEO of een andere boardmember als voorzitter optreedt.
- Er is een corporate CSR-manager. Afhankelijk van de ambities en omvang van het bedrijf kunnen meerdere functionarissen samen een CSR-afdeling vormen. De rol van een CSR-manager kan ook een deeltijdfunctie zijn die naast een andere functie wordt uitgeoefend.

- Er is een aparte CSR-commissie in de Raad van Commissarissen. Dit zien we bijna alleen nog bij grotere bedrijven (> 10.000 FTE) die al langere tijd een CSR-ontwikkeling doormaken.
- CSR-doelstellingen worden meegewogen bij de remuneratie van bestuurders.

De corporate CSR-functie schuift op van communicatie naar de corebusiness of naar strategie

Bij meerdere bedrijven is de (voorgenomen) verschuiving van de CSR-functie zichtbaar van de communicatie afdeling naar een afdeling waar de corebusiness plaatsvindt of naar de strategie afdeling. Dit is in lijn met de literatuur waarin de ontwikkeling van de CSR-functie wordt beschreven van een vorm van reputatiemanagement naar middel om de strategische richting voor het bedrijf te bepalen. En het is in lijn met de stelling in de literatuur dat CSR in de strategie en de kernactiviteiten moet worden geïntegreerd om succesvol en competitief te zijn. Bij bedrijven die de ambitie hebben om voorop te lopen op het gebied van CSR, behoren afdelingen zoals Marketing, Communicatie en HR niet de verantwoordelijke afdelingen voor CSR te zijn omdat deze afdelingen niet verantwoordelijk zijn voor de strategievorming en de kernactiviteiten. Uit het praktijkonderzoek komt verder naar voren dat een verschuiving van de CSR-functie vaak een lange doorlooptijd kent van één of meerdere jaren. Bedrijven die hun CSR-functie bij milieu- en veiligheid of communicatie hebben ondergebracht, verkeren over het algemeen nog in het begin van hun ontwikkeling op het gebied van CSR, gezien hun reactieve motieven voor CSR en de niet-geïntegreerde status van het CSR-beleid en -verslaggeving.

CSR-doelstellingen vormen vaker onderdeel van de remuneratiedoelstellingen voor bestuurders

Het gebruik van CSR-doelstellingen bij de remuneratie van bestuurders is in opkomst. Maar het is nog geen gemeengoed. Naarmate bedrijven verder zijn in hun ontwikkeling op het gebied van CSR, komt het vaker voor. De meest voorkomende CSR-doelstellingen die bij remuneratie meewegen zijn de CO2-footprint van het bedrijf, energie-efficiency, medewerkers engagement, veiligheid en diversiteit. Ook duurzame investeringen en medewerkers met een achterstand op de arbeidsmarkt komen voor als remuneratiedoelstellingen. Een minderheid van de CSR-doelstellingen is direct te relateren aan de corebusiness van het bedrijf.

De volgende tabel bevat een samenvattend overzicht van de uitkomsten van het praktijkonderzoek naar de inrichting van de governance bij de geïnterviewde bedrijven. Deze uitkomsten ondersteunen de conclusies die hiervoor staan verwoord.

	% van geïnterviewde bedrijven
Centrale CSR-functie	93%
CSR in portefeuille boardmember	87%
CSR-stuurgroep of CSR-board	67%
CSR-doelstellingen voor remuneratie	53%
Apart centraal CSR-budget	47%
Aparte afdeling voor CSR	21%
CSR-commissie in Raad van Commissarissen	20%

Wat zijn de argumenten voor en tegen een corporate CSR-functie?

Door een corporate CSR-functie betere coördinatie, betere borging en grotere zichtbaarheid

Dit zijn de belangrijkste argumenten voor een corporate functie. Afstemmingen en verbindingen over CSR-zaken komen beter tot stand, CSR-besluiten en -prestaties zijn beter gewaarborgd en CSR-besluiten en prestaties worden beter zichtbaar, zowel intern als extern.

Eiland vorming en uitdijing zijn de grootste risico's

Dit zijn de belangrijkste risico's die verbonden zijn aan een corporate CSR-functie. De afstand tot de corebusiness kan te groot worden en de scope van CSR kan te breed worden. Wanneer deze risico's zwaar wegen kunnen ze argumenten zijn om geen corporate CSR-functie in een bedrijf te hebben.

Bedrijven met een corporate CSR-functie ervaren meer voordelen dan nadelen

Bedrijven met een corporate CSR-functie zijn hier positief over gestemd. Zij ervaren meer voordelen dan nadelen en treffen hun maatregelen om de risico's dan wel nadelen te beperken.

Wat is de inhoud van de corporate CSR-functie?

Doel en inhoud CSR-functie zijn ook afhankelijk van de fase waarin een bedrijf verkeert

Bij bedrijven die nog aan het begin staan van hun ontwikkeling (defensieve fase) is de CSR-functie compliance gericht. Dat wil zeggen dat CSR ervoor moet zorgen dat het bedrijf voldoet aan wettelijke vereisten. Bij bedrijven in een volgende fase (charitatieve of promotionele fase) is CSR vooral gericht op merk- en reputatieversterking. En bij de meest gevorderde bedrijven (strategische of systeemfase) is er sprake van een meer morele en strategische houding richting CSR. CSR wordt hier ingezet om de strategische richting, de corebusiness en bestaande business modellen te veranderen en te innoveren. De oorsprong van niet duurzame effecten van het bedrijf wordt hiermee geëlimineerd en vervangen door duurzame business.

CSR-beleid, -strategie, -coördinatie en -adviesvormen de kern van de corporate CSR-functie

Dit zijn bij vrijwel alle bedrijven de belangrijkste elementen van een corporate CSR-functie. Daarnaast speelt de CSR-functie een rol bij de interne en externe communicatie over CSR. CSR-verslaggeving en medewerkers engagement activiteiten vormen ook vaak onderdeel van de corporate CSR-functie.

HOOFDSTUK 6: AANBEVELINGEN

Hoe kunnen bedrijven ervoor zorgen dat CSR wordt verankerd in hun bedrijf? Hoe komt het in het DNA van het bedrijf en is het niet meer afhankelijk van één bevlogen leider? Uit de conclusies in het vorige hoofdstuk komt naar voren dat CSR in eerste instantie een lijnverantwoordelijkheid is. Iedere manager op elk niveau moet dit voelen, hiernaar handelen en erop worden aangesproken wanneer hij of zij dit niet laat zien. Daarnaast is er een corporate CSR-functie nodig om ervoor te zorgen dat het CSR-beleid wordt geformuleerd en uitgedragen. Zonder deze corporate CSR-functie is het CSR-beleid vaak niet zichtbaar, komt de vertaalslag van het beleid naar het tactisch-operationele niveau moeizaam tot stand en worden kansen om concrete resultaten te boeken niet goed benut. Elk bedrijf heeft zijn eigen tempo in de ontwikkeling naar een goed verankerde CSR-functie. Om zowel de lijnverantwoordelijkheid voor CSR als de corporate CSR-functie te versterken, doe ik de volgende algemene aanbevelingen over de CSR-governance binnen Nederlandse bedrijven.

CSR-commissie in Raad van Commissarissen

Om CSR op bestuurlijk en strategisch niveau te borgen is een aparte CSR-commissie in de Raad van Commissarissen, net zoals er een audit- en remuneratiecommissie is, een effectieve methode. Bedrijven die al over zo'n commissie beschikken, hebben hier positieve ervaringen mee. Het zorgt voor continuïteit in de aandacht voor CSR en voor scherpste in het hele bedrijf. Een CSR-commissie in de Raad van Commissarissen kan een enorme impuls voorwaarts geven en zorgen voor een grote versnelling in de CSR-ontwikkeling van het bedrijf. En het is nuttig wanneer CSR-doelstellingen bij de remuneratie van bestuurders worden gehanteerd.

CSR expliciet in portefeuille van een bestuurder

Om de lijnverantwoordelijkheid te benadrukken en de juiste 'tone at the top' te zetten is het nodig dat de CEO of een andere bestuurder binnen het bedrijf CSR expliciet in portefeuille heeft. Deze bestuurder fungeert als boegbeeld naar binnen en buiten en zorgt er in persoon voor dat het onderwerp op de agenda blijft staan, ook wanneer andere prioriteiten om bestuurlijke aandacht vragen.

CSR-doelstellingen bij remuneratie

Een praktische en effectieve methode voor bestuurders en managers om versnelling of focus aan te brengen in de CSR-ontwikkeling, is het hanteren van één of meerdere CSR-doelstellingen bij de remuneratie. Deze doelstellingen zouden zo dicht mogelijk bij de corebusiness en het CSR-beleid van het bedrijf moeten liggen.



Inrichting corporate CSR-functie

Om CSR op strategisch, tactisch en operationeel niveau te borgen is het nodig om een corporate CSR-functie in te richten. Dit is in feite niet anders dan de communicatie-, HR- en financiële functie, waarvoor elke manager verantwoordelijkheid draagt voor zijn eigen afdeling, maar waarvoor er ook een corporate-functie is ingericht. De omvang in FTE's van deze corporate CSR-functie is afhankelijk van de omvang van het bedrijf en de mate waarin CSR reeds in het bedrijf is geïntegreerd. Ook wanneer een bedrijf zich al ver heeft doorontwikkeld op het gebied van CSR blijft een corporate CSR-functie nodig voor de borging, zichtbaarheid en focus. De omvang van de corporate CSR-functie kan wel steeds beperkter worden naarmate CSR sterker in de lijn is geborgd. Het materialiteitsprincipe kan zorgen voor de juiste focus van de CSR-functie.

Corporate CSR-functie bij strategie of corebusiness

De plaats van de corporate CSR-functie dient zo dicht mogelijk bij de verantwoordelijke bestuurder te liggen. De beste plaats in het bedrijf is de strategie afdeling, omdat daar het best kan worden gewaarborgd dat CSR geïntegreerd onderdeel is van de strategie van een bedrijf. Een tweede optie is dat de corporate CSR-functie bij de corebusiness wordt ondergebracht. CSR wordt dan minder strategisch ingezet maar wel op commercieel en tactisch operationeel niveau geborgd. Ook wanneer een bedrijf zich nog in het beginstadium van CSR-ontwikkeling bevindt, is het aan te bevelen om de corporate CSR-functie bij strategie of de corebusiness onder te brengen. Door deze positionering kan een versnelling in de transitie van het bedrijf teweeg worden gebracht richting een geïntegreerde CSR-benadering.

BIJLAGE 1: LITERATUURLIJST

- Andayani W., Atmini S., Kamau Mwangi M. (2008, 27 november). CSR, good corporate governance and the intellectual property: an external strategy of the management to increase the company's value. *National Conference on Management Research*, Makassar 2008.
- Apostolakou A, Jackson G (2009), Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute?, *University of Bath School of Management, Working Paper Series 2009.01*.
- Avastone Consulting (2007). *Mindsets in action, Leadership and the corporate sustainability challenge*.
- Beardsell J. (2008). The influence of CSR disclosure on corporate governance and company performance. *SMC Working Paper*, 12-13.
- Cramer J. (2012, 12 juni), Governance van duurzaamheid vraagt om samenwerking overheid, bedrijfsleven en NGO's. *Blog post Utrecht Sustainability Institute*. Geraadpleegd op 8 juni 2015, van <http://www.usi.nl/2012/06/04/governance-van-duurzaamheid-vraagt-om-samenwerking>.
- Dimson E., Karakaş O., Li X. (2014, 13 augustus). *Active Ownership*.
- Grayling (2013, 14 maart). *Minder dan een derde van de bedrijven heeft CSR volledig geïntegreerd in de corporate communicatiestrategie*. Geraadpleegd op 8 mei 2015, <http://press.grayling.nl/41266>.
- ISO (2009). Guidance on social responsibility. *Draft International Standard ISO/DIS 26000*.
- Kloosterboer P., Sterk M. (2012). *Tussen centraal en decentraal, dilemma's en strategieën voor stafeenheden*. Geraadpleegd op 8 mei 2015, <http://paulkloosterboer.com/wp-content/uploads/2012/09/Centraal-decentraal1.pdf>.
- Kotter J.P. (1995). Leading Change. *Harvard Business Review maart-april 1995*.
- KPMG Advisory N.V. (2014). *Mogelijke opties governance model voor gehele Delta Loyd organisatie*.
- Loorbach D., Rotmans J., Lijnis Huffenreuter, R. (2014). *Ondernemen in transitie*. Den Haag, Nederland: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Mitchell L. (2007 13 juni). *The board as a path toward corporate social responsibility*.
- Mendonca, L., Oppenheim, J. (2007). *Investing in sustainability: An interview with Al Gore and David Blood*. McKinsey and Company.
- NBA en IIA (2011). *Governance in duurzaamheid*.
- Nistelrooy, A. (2014). *Essenties van verandermanagement, Hoofdstuk 8, Veranderen vanuit Whole Scale Change*, Kluwer.
- Ondracek J. (2013). *Business Ethics and Sustainability*. Colorado State University.
- P+ (2015, 17 april). *Tweederde van bedrijven doet wel wat aan MVO*. Geraadpleegd op 11 juli 2015, <http://www.p-plus.nl/nieuws/MVO-monitor-2015>.
- Porter M., Kramer M. (2006). *Strategy & Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review Spotlight.

Schiller B. (2015), *Never Mind Corporate Responsibility, Companies Can Solve Actual Social Problems*. Coexist, 6 januari 2015. Geraadpleegd op 3 augustus 2015, <http://www.fastcoexist.com/3039695/never-mind-corporate-responsibility-companies-can-solve-actual-social-problems>.

Tilburg R., Francken M. (2012). *Presentatie NSC Sessie Duurzaam ondernemen waarmaken*.

Tilburg, R. van Tulder, R.J.M, Francken, M., & Da Rosa, A. (2012). *Duurzaam ondernemen waarmaken*. Assen, Nederland: Van Gorcum, .

Unen van A. (2015). *De 6 grootste dilemma's van MVO-managers*. P+ Special zomer 2015.

Visser W. (2010). The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business. *Journal of Business Systems*. Vol 5, No 3, 9-10.

BIJLAGE 2: VRAGENLIJST INTERVIEWS

Deel 1: CSR in bestuur en toezicht

- 1a Is CSR expliciet in de portefeuille van een board member opgenomen?
- 1b Zo ja, bij welke board member?
- 1c Zo nee, wie is in de hiërarchie de hoogst geplaatste functionaris die verantwoordelijk is voor CSR?
- 2a Is CSR expliciet in de portefeuille van een RvC-lid / toezichthouder opgenomen?
- 2b Is er een aparte commissie in de RvC voor CSR?

Deel 2: Wel of geen corporate CSR functie

- 3 Is er binnen uw bedrijf centrale CSR-coördinatie?
- 4a Zo ja, wanneer is dit formeel gestart?
- 4b Zo ja, welke functionaris(sen) heeft deze verantwoordelijkheid?
- 4c Is dit een aparte functie die dedicated aan CSR werkt of is het een nevenfunctie?
- 4d Onder welke board member/afdeling is deze functionaris ondergebracht?
- 5 Indien er geen corporate coördinatie is, hoe is de verantwoordelijkheid m.b.t. CSR in uw organisatie belegd?
- 6 Welke afdelingen/functionarissen zijn toonaangevend op het gebied van CSR?
- 7a Is er een stuurgroep/comité o.i.d. voor CSR?
- 7b Zo ja, wat is de gekozen naam voor deze groep?
- 7c Zo ja, wie leidt deze stuurgroep?

8a. Indien er sprake is van centrale coördinatie: wat zijn de taken en verantwoordelijkheden van de ce functionaris(sen)?

- beleid
- strategie
- coördinatie
- advies aan directie/lijnmanagers
- boegbeeld, presentaties intern extern, CSR-communicatie
- codes of conduct
- CSR-verslaggeving - organisatie
- CSR-verslaggeving - aanlevering data
- medewerkersengagement activiteiten, bedrijfsbezoeken
- partnerships NGO's
- andere nl

8b. Indien er geen sprake is van centrale coördinatie: waar zijn deze CSR-taken belegd?

8c. Is er een apart CSR-budget?

Deel 3: Voor- en nadelen in de praktijk

9a Wat zijn de voordelen van de gekozen vorm van boardverantwoordelijkheid?

9b Wat zijn de nadelen van de gekozen vorm van boardverantwoordelijkheid?

10a Waarom is de keuze voor (de)centrale CSR-organisatie gemaakt? Wat zijn de voordelen?

10b Wat zijn de nadelen van (de)centrale CSR-coördinatie?

10c Wat is uw idee over de ideale CSR-organisatievorm?