

MVO in het MKB: Samen op zoek naar shared value

Een onderzoek naar de werking van het concept shared value in het Midden- en Klein Bedrijf



Masterscriptie – Augustus 2013

Universiteit Utrecht

Departement: Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Master: Organisaties, Verandering en Management

Student: Marco van As

Onder begeleiding van: dr. Madeline Winnubst



Universiteit Utrecht

MVO in het MKB: Samen op zoek naar shared value

Een onderzoek naar de werking van het concept shared value in het Midden- en Klein Bedrijf

Naam: Marco van As

Studentnummer: 3380157

Contact: m.d.vanas@students.uu.nl

Universiteit Utrecht

Faculteit Recht Economie en Bestuurs- en Organisationswetenschap

Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap

Master Organisatieverandering en Management

Begeleider: dr. Madeline Winnubst

2^e Lezer: Martijn Koster MSc PhD

Voorwoord

Utrecht 18 augustus 2013

Beste lezer,

Voor u ligt mijn scriptie die ik in het kader van het masterprogramma Organisaties, Verandering en Management aan de Universiteit Utrecht heb geschreven. Het onderwerp van deze scriptie, maatschappelijk verantwoord ondernemen in het MKB, heeft al lange tijd mijn interesse. Sinds ik me een aantal jaren geleden in dit onderwerp ben gaan verdiepen ben ik ervan overtuigd geraakt dat er een zee aan mogelijkheden ligt voor bedrijven die iets willen doen met MVO. Sindsdien heb ik altijd een bijdrage willen leveren aan het zichtbaar maken van de mogelijkheden van MVO en met dit onderzoek hoop ik dat ik daar, zij het bescheiden, in geslaagd ben.

De afgelopen vijf maanden heb ik in samenwerking met het bedrijf 3Masters B.V. uit Eindhoven mijn scriptie over het onderwerp MVO mogen schrijven. De resultaten van het onderzoek hebben zowel 3Masters als mijzelf interessante, nieuwe en bruikbare inzichten in het onderwerp MVO gegeven. Ik hoop dat ook u als lezer deze scriptie met interesse mag lezen.

Voor de uitvoering van dit onderzoek en het schrijven van deze scriptie heb ik met een aantal mensen samengewerkt die ik graag wil bedanken. Allereerst de directie van 3Masters, in het bijzonder Jan Vermeulen, die mij niet alleen hun bedrijf van binnen en buiten lieten doorlichten maar ook geïnteresseerd waren in en betrokken waren met de voortgang van het onderzoek. Daarnaast wil ik graag de respondenten van 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus bedanken voor de tijd die zij vrijmaakten om mij te woord te staan. Tot slot wil ik graag mijn begeleider dr. Madeline Winnubst bedanken. Zij heeft mij bijzonder kundig bijgestaan in het lange en soms moeizame proces van het schrijven van deze scriptie.

Met vriendelijke groeten,

Marco van As

Inhoudsopgave

<i>Voorwoord</i>	p. 3
<i>Inhoudsopgave</i>	p. 4
<i>Samenvatting</i>	p. 7
<i>Hoofdstuk 1: Inleiding</i>	p. 9
1.1 – Aanleiding	p. 9
1.2 – Casus: Shared value in het MKB	p. 11
1.3 – Vraagstelling	p. 12
1.4 – Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	p. 13
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie	p. 13
1.4.2 Maatschappelijke relevantie	p. 13
<i>Hoofdstuk 2: Theoretisch kader</i>	p. 14
2.1 –MVO en shared value	p. 14
2.1.1 De achtergrond van MVO	p. 14
2.1.2 De rol van externe factoren en stakeholders	p. 15
2.1.3 Strategisch MVO en Shared Value	p. 16
2.2 – Operationalisatie van de gebruikte theorie	p. 18
2.2.1 Shared Value	p. 19
2.2.2 <i>Social alliances</i>	p. 21
2.2.3 Betekenisgeving	p. 25
2.2.4 Conceptueel kader	p. 27
<i>Hoofdstuk 3: Methodologie</i>	p. 29
3.1 – Positionering in de wetenschap	p. 29
3.1.1 De Interpretatieve benadering	p. 29
3.1.2 Kwalitatief onderzoek	p. 29
3.2 – Betrouwbaarheid en validiteit	p. 33
3.2.1 Betrouwbaarheid	p. 33
3.2.2 Validiteit	p. 33
3.2.3 De rol van de onderzoeker	p. 34
3.2.4 De strategie van verificatie	p. 34
<i>Hoofdstuk 4: Resultaten</i>	p. 37
4.1 – Achtergronden van het MVO beleid van 3Masters: De rol van betekenisgeving in shared value	p. 37
4.1.1 - De visie van de directie en medewerkers van 3Masters op maatschappelijke betrokkenheid	p. 37
4.1.2 - De visie van 3Masters op MVO	p. 39

4.2 – Het partnerschap van 3Masters:	
De vorming van een <i>social alliance</i>	p. 41
4.2.1 - Het ontstaan van contacten tussen 3Masters en stichting Biodiversity Basics: De rol van betekenisgeving	p. 41
4.2.2 - Het ontstaan van de <i>social alliance</i> tussen 3Masters en Stichting Biodiversity Basics	p. 43
4.3 – De huidige <i>social alliance</i>	p. 45
4.3.1 - Doelstellingen van de <i>social alliance</i>	p. 45
4.3.2 - Relatiemanagement binnen de <i>social alliance</i>	p. 48
4.3.3 - De <i>social alliance</i> gevisualiseerd	p. 51
4.4 – De <i>social alliance</i> als MVO beleid van 3Masters	p. 52
4.4.1 - Het MVO beleid van 3Masters als middel om de concurrentiepositie te verbeteren	p. 53
4.4.2 - Het MVO beleid van 3Masters als geïntegreerde activiteit in de organisatie	p. 53
<i>Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie</i>	p. 56
5.1 – Conclusie	p. 56
5.1.1 - Beantwoording Deelvragen	p. 56
5.1.2 - Beantwoording Hoofdvraag	p. 59
5.2 – Discussie	p. 61
5.2.1 - De effecten van het onderzoeksproces op de resultaten van het onderzoek	p. 61
5.2.2 - Vervolgonderzoek	p. 63
<i>Literatuurlijst</i>	p. 65
<i>Bijlage 1: Topiclijsten</i>	p. 70
<i>Bijlage 2: Lijst met respondenten</i>	p. 70

Samenvatting

Dit is een onderzoek naar maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in het Nederlandse midden- en kleinbedrijf (MKB) en in het bijzonder naar MVO beleid gemodelleerd naar het concept van *shared value*. *Shared value* is een concept waarbij bedrijven trachten MVO beleid strategisch toe te passen in hun organisatie. Dit strategisch gebruik van MVO beleid heeft als doel maximale toegevoegde waarde te creëren voor zowel het bedrijf als de maatschappij (Porter en Kramer, 2011).

Aangezien het concept van *shared value* als model voor MVO beleid nog nooit onderzocht is in de context van het Nederlandse MKB is dit onderzoek exploratief van aard. De organisatie waarvan het MVO beleid is onderzocht betreft het bedrijf 3Masters B.V. (hierna 3Masters), een training- en adviesbureau uit Eindhoven.

In dit onderzoek is de volgende hoofdvraag gesteld: *Op welke wijze manifesteert het concept van shared value zich binnen het MVO beleid van de organisatie 3Masters B.V., welke rol speelt samenwerking hierin en op welke manier geven de directie en medewerkers hier betekenis aan?*

Deze hoofdvraag is onderverdeeld in drie deelvragen:

1. *Wat zijn de beweegredenen van 3Masters om MVO beleid na te streven?*
2. *Op welke wijze werkt 3Masters met partners en andere stakeholders samen als het gaat om de uitvoering van MVO beleid?*
3. *Welke betekenis geven de medewerkers en directieleden van 3Masters aan het MVO beleid?*

Om de hoofdvraag te beantwoorden is dit onderzoek met behulp van de interpretatieve onderzoeksbenadering uitgevoerd. Op basis van een literatuurstudie is aan de hand van drie concepten, te weten *shared value*, *social alliances* en betekenisgeving, een analytisch kader ontwikkeld. Er zijn in totaal 13 semigestructureerde interviews gehouden met respondenten van vier organisaties, 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus. De respondenten zijn verkregen met behulp van de *snowball*-methode, waarbij geïnterviewden tijdens de interviews mogelijke relevante respondenten naar voren brachten. Op basis van dit onderzoek kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

Allereerst blijkt betekenisgeving een belangrijke factor te zijn in de manier waarop zowel de directie als de medewerkers van 3Masters hun visie op MVO beleid formuleren. Zowel de sociale omgeving als vooronderstellingen die de medewerkers en directie van 3Masters over MVO beleid hebben blijken de visie op het MVO beleid van 3Masters te beïnvloeden.

Daarnaast blijkt 3Masters haar MVO beleid vorm te geven door middel van het participeren in een *social alliance* met drie NGO's, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus. Deze *social alliance* vertoont eigenschappen van een *strategic partnership*, waarbij strategische doelstellingen worden nagestreefd, onderlinge relaties hecht zijn en de activiteiten gerelateerd zijn aan de *core business* van 3Masters. In het geval van 3Masters heeft directeur Jan Vermeulen, dankzij zijn goede relatie met voorzitter Rene Malcorps van stichting Biodiversity Basics, zitting genomen in het bestuur van stichting

Biodiversity Basics. Binnen stichting Biodiversity Basics en de *social alliance* met Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus zijn de activiteiten van 3Masters gericht op hun *core business*, het trainen en coachen van mensen. Binnen het bestuur van stichting Biodiversity Basics probeert Jan Vermeulen van 3Masters middels coaching structuur en efficiëntie in te brengen. Daarnaast probeert 3Masters in het kader van de *social alliance* met Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus trainingen en workshops te ontwikkelen die bewustzijn van het vraagstuk van biodiversiteit creëren, zowel bij boeren in Oeganda als burgers en ondernemers in Nederland.

De hoofdvraag van dit onderzoek kan als volgt worden beantwoord. Het concept van *shared value* is duidelijk zichtbaar in het MVO beleid van 3Masters. Het MVO beleid heeft als doel de concurrentiepositie van 3Masters te versterken, is zowel gericht op het creëren van toegevoegde waarde voor 3Masters als op het bereiken van de doelstellingen van de *social alliance* met stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus. Daarnaast hebben de MVO activiteiten van 3Masters een relatie met de *core business* van 3Masters, trainen en coachen. Uit de interviews is echter gebleken dat het MVO beleid van 3Masters nog niet is geïntegreerd in de organisatie. Medewerkers van 3Masters zijn slecht op de hoogte van de MVO activiteiten van 3Masters en het MVO beleid wordt niet toegepast in de marketing. Het bleek niet mogelijk om tijdens dit onderzoek af te reizen naar Oeganda, het werkgebied van de *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus. Hierdoor is het niet mogelijk om uitspraken te doen over de resultaten van het MVO beleid van 3Masters in Oeganda waardoor de conclusies van dit onderzoek alleen betrekking hebben op de Nederlandse context van het MVO beleid van 3Masters.

De resultaten van dit onderzoek brengen een aantal nieuwe vraagstukken met zich mee. Eén belangrijk vraagstuk is de mate waarin het concept van *shared value* toegepast kan worden in andere MKB organisaties. Een ander vraagstuk gaat over hoe medewerkers, vrijwilligers en beleidsmakers van NGO's *social alliances* in de praktijk ervaren en gebruiken. Daarnaast komt uit dit onderzoek het vraagstuk naar voren dat gaat over in hoeverre *social alliances* en MVO beleid gebaseerd op het concept *shared value* op de schaal van het MKB resultaat brengen in de praktijk.

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 – Aanleiding

De opkomst van het onderwerp maatschappelijk verantwoord ondernemen is terug te voeren in het proces van globalisering dat de wereld sinds de tweede helft van de 20^e eeuw heeft ondergaan. Om de complexe producten en diensten die de moderne maatschappij verlangt te vervaardigen zijn grondstoffen en kennis van over de gehele wereld nodig. Dit proces heeft geleid tot een groei van de welvaart maar ook tot een verweving van nationale economieën (Castells, 2008). Voor veel organisaties en markten is zaken doen over de gehele wereld door deze ontwikkelingen de norm geworden.

Een globaliserende wereld brengt verschillende gevolgen met zich mee omdat door de groei van de economie als geheel klimaat, milieu en sociale verhoudingen worden beïnvloed (Castells 2008 p. 81). Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van de Universiteit van Barcelona dat er verbanden kunnen worden gelegd tussen globalisering en milieu- en klimaatproblemen¹. Daarnaast stelt Amnesty International vast dat globalisering in de derde wereld bijdraagt aan verslechterde mensenrechten².

Bovenstaande ontwikkelingen brengen nieuwe en complexe vraagstukken met zich mee zoals: Hoe waarborgen we een leefbaar milieu; Hoe gaan we de uitbuiting van mensen tegen; Hoe kan inkomensongelijkheid tussen landen en bevolkingsgroepen worden bestreden?

De laatste decennia spelen deze vraagstukken een prominente rol in het publieke debat. Door de globalisering lijkt er een beeld te zijn ontstaan dat bovenstaande vraagstukken grensoverschrijdend dienen te worden aangepakt. Verschillende nationale overheden zijn daarom intensiever gaan samenwerken om dit te bewerkstelligen (Castells, 2008). Voorbeelden van deze aanpak zijn verdragen zoals het Kyoto-protocol uit 1997, dat de uitstoot van broeikasgassen reguleert en de Europese Verklaring voor de Rechten van de Mens uit 1953, dat mensenrechten in Europa beschermt. Daarnaast zijn er verregaande intergouvernementele samenwerkingsverbanden ontstaan, zoals de Europese Unie, ASEAN of NAFTA, die afspraken en wetgeving maken met betrekking tot handel, arbeid en personenverkeer. Hoewel over het succes en het bereik van deze verdragen en samenwerkingsverbanden kan worden gediscussieerd bestaat er een intentie vanuit overheden om samen te werken bij de oplossing van grensoverschrijdende vraagstukken.

Overheden zijn echter niet de enige partijen die invloed uitoefenen op vraagstukken met betrekking tot mensenrechten, milieu en klimaat. Het bedrijfsleven speelt een belangrijke rol in de wereldeconomie en ook in de hierboven genoemde vraagstukken. Om deze reden zijn de overheid en de publieke opinie zich in de loop der jaren steeds meer gaan richten op de rol van bedrijven in het oplossen van deze vraagstukken. Bedrijven zijn, door regelgeving of maatschappelijke druk, zich steeds bewuster geworden dat ze naast 'gewoon' ondernemen ook een verantwoordelijkheid hebben naar de maatschappij (Porter en Kramer, 2011). Het

¹ Businessweek - <http://www.businessweek.com/news/2012-05-25/globalization-plays-a-bit-part-in-environmental-issues> - geraadpleegd: 26-05-2013

² Amnesty International - <http://www.amnesty.org/en/economic-social-and-cultural-rights> - geraadpleegd: 26-05-2013

nemen van deze verantwoordelijkheid, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemerschap (MVO) genaamd, wordt door MVO Nederland als volgt beschreven:

“Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) neemt een onderneming de verantwoordelijkheid voor de effecten van haar bedrijfsactiviteiten op mens en milieu. Het bedrijf ziet in ‘people en planet’- vraagstukken kansen voor nieuwe producten, diensten of processen die zowel de samenleving als de onderneming ten goede komen.”³

In de beginfase van de ontwikkeling van MVO waren bedrijven passief in de manier waarop ze hun maatschappelijk verantwoordelijkheid namen. De door de overheid voorgeschreven milieu en sociale wetgeving werd uitgevoerd en bedrijven probeerden via methodes zoals *greenwashing* een positief beeld van zichzelf naar consumenten over te brengen (Cottrill, 1990).

Aan de passieve houding van bedrijven lijkt de afgelopen jaren een einde te zijn gekomen. Steeds meer organisaties zien MVO als een potentiële vorm van imagoverbetering (Du, Bhattacharya en Sen, 2007) of als bron voor innovatie (Vilanova, Lozano en Arena, 2008). Deze ontwikkeling heeft ertoe geleid dat bedrijven in toenemende mate MVO als strategisch middel beschouwen en het proberen te integreren in hun *core business* (Porter en Kramer, 2006; Sharp en Zaidman, 2010).

Een recent concept dat MVO als een strategisch middel voor bedrijven beschouwt is het concept *shared value*. Dit concept, waarvan Porter en Kramer (2011), de grondleggers kunnen worden genoemd, wordt als volgt gedefinieerd:

“The concept [of shared value] can be defined as policies and operating principles that enhance the competitiveness of a company while simultaneously enhancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between social and economic progress.” (Porter & Kramer, 2011 p. 2)

Het is in het concept *shared value* dus essentieel dat zowel economische als maatschappelijke doelen worden nagestreefd. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat dit het beste kan worden bewerkstelligd wanneer een bedrijf zich focust op het gebied waar haar kernkwaliteiten liggen (Porter & Kramer, 2011). Verschillende grote bedrijven lijken al vanuit het gedachtengoed van *shared value* projecten te hebben uitgevoerd.

Unilever zet bijvoorbeeld sinds 2007 haar kennis van voeding en hygiëne in om in ouders en kinderen in ontwikkelingslanden te ondersteunen in het vinden van een gezonde levensstijl⁴. Dit doet het bedrijf onder andere door het geven van voorlichting aan ouders en scholen en door het ontwikkelen van duurzame bronnen van voedselvoorziening. Het levert echter ook Unilever wat op. Naast dat de gezondheidspositie van mensen in de derde wereld door deze initiatieven verbetert zorgt deze aanpak er ook voor dat de producten en merken

³ MVO Nederland - <http://www.mvonderland.nl/content/pagina/wat-mvo> - geraadpleegd: 26-05-2013

⁴ World Food Programme - <http://www.wfp.org/about/partners/companies/meet-our-partners/unilever> - geraadpleegd: 26-05-2013

van Unilever geïntroduceerd worden in potentiële nieuwe markten.

Een ander voorbeeld is Google. Dit bedrijf zet haar kennis en ervaring op het gebied van internet en mobiele netwerken in om maatschappelijke ontwikkeling in ontwikkelingslanden te stimuleren. Hun project genaamd “*The Next Billion*”⁵ richt zich op het verschaffen van gratis internetfaciliteiten aan landen in Zuidoost Azië. Ook hier is sprake van het creëren van *shared value*. De mensen in ontwikkelingslanden krijgen toegang tot nieuwe middelen van communicatie en Google maakt een nieuwe markt klaar voor haar diensten en advertenties.

Het concept *shared value* laat zien dat multinationals strategisch omgaan met hun MVO beleid door kennis, ervaring en hun eigen producten in te zetten voor maatschappelijke vraagstukken. Er is echter weinig bekend over het gebruik van dit concept binnen het Midden en Klein Bedrijf (MKB). Dit ondanks het feit dat 99 procent van de Nederlandse bedrijven tot deze categorie behoort en verantwoordelijk is voor 58 procent van de omzet van het Nederlandse bedrijfsleven⁶. Daarom is ervoor gekozen om met dit onderzoek te analyseren hoe de principes van het concept van *shared value* zich in het MKB kunnen manifesteren. Aangezien nog maar weinig bekend is over *shared value* in het MKB is dit een exploratief onderzoek, waarbij middels een analyse van een casus dit onderwerp is onderzocht. In de volgende deelparagraaf wordt deze casus kort ingeleid.

1.2 – Casus: Shared Value in het MKB

De organisatie die centraal staat in dit onderzoek is 3Masters uit Eindhoven. 3Masters is een training- en coachingbureau en is onder andere werkzaam voor financiële instellingen en (lokale) overheden. Het bedrijf is opgericht in 2008 door twee oud-werknemers van de Rabobank en is in de afgelopen vijf jaar gegroeid tot een organisatie met 10 medewerkers en een netwerk van 25 coaches en trainers die in zzp-verband gelieerd zijn aan de organisatie.

3Masters focust zich op de ontwikkeling van mensen. Dit gebeurt op persoonlijk vlak, door middel van coaching, of op het gebied van vaardigheden, door competentie gerichte trainingen. Het ontwikkelen en ondersteunen van mensen, in binnen of buitenland, staat ook centraal in het MVO beleid van 3Masters. 3Masters geeft invulling aan haar MVO beleid door samen te werken met drie NGO's, stichting Biodiversity Basics te Eindhoven, het Jane Goodall Institute te Arnhem en de Groene Campus te Helmond. Het samenwerkingsverband ontwikkelt en ondersteunt projecten met betrekking tot biodiversiteit en economische ontwikkeling in Oeganda.

In dit onderzoek staat het MVO beleid van 3Masters centraal. Hierbij is onderzocht hoe het MVO beleid vorm krijgt, onder andere in de manier waarop samenwerking met partnerorganisaties tot stand is gekomen, hoe deze samenwerking wordt ingevuld en hoe de samenwerking door de medewerkers en directie van 3Masters wordt ervaren. Op die manier wordt nagegaan op welke manier de principes van *shared value* terug te zien zijn in deze

5 Reuters.com - <http://www.reuters.com/article/2012/11/08/us-google-philippines-idUSBRE8A70IR20121108> - geraadpleegd: 26-05-2013

6 MKB Nederland - <http://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf.htm> - geraadpleegd: 26-05-2013

casus en wat mogelijk lessen zijn voor ander MKB organisaties die hun MVO beleid ook volgens het concept van *shared value* willen organiseren. Dit mondt uit in de volgende vraagstelling.

1.3 – Vraagstelling

In dit onderzoek is in kaart gebracht op wat voor manier strategisch MVO en in het bijzonder *shared value* zich manifesteert in het MKB. De vraagstelling van het onderzoek is hierbij onderverdeeld in één hoofdvraag en drie deelvragen. Hieronder volgen de hoofdvraag en de drie deelvragen die in dit onderzoek zijn gesteld.

Hoofdvraag:

Op welke wijze manifesteert het concept van shared value zich binnen het MVO beleid van de organisatie 3Masters B.V., welke rol speelt samenwerking hierin en op welke manier geven de directie en medewerkers hier betekenis aan?

De deelvragen luiden:

1. *Wat zijn de beweegredenen van 3Masters B.V. om MVO-beleid na te streven?*

Voor het beantwoorden van deze deelvraag zijn semigestructureerde interviews gehouden met de eigenaren en betrokken medewerkers van de organisatie 3Masters alsmede medewerkers en vrijwilligers van de stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus.

2. *Op welke wijze werkt 3Masters met partners en andere stakeholders samen als het gaat om de uitvoering van MVO beleid?*

Deze vraag wordt beantwoordt met behulp van semigestructureerde interviews die zijn gehouden met de eigenaren en betrokken medewerkers van de organisatie 3Masters alsmede medewerkers en vrijwilligers van de stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus.

3. *Welke betekenis geven de medewerkers en directieleden van 3Masters aan het MVO beleid?*

Voor het beantwoorden van deze vraag zijn de eigenaren en betrokken medewerkers van de organisatie 3Masters alsmede medewerkers en vrijwilligers van de stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus geïnterviewd doormiddel van semigestructureerde, kwalitatieve interviews.

1.4 – Wetenschappelijke en Maatschappelijke relevantie

Door antwoorden te formuleren op bovenstaande hoofdvraag en deelvragen kan dit onderzoek op zowel wetenschappelijk als maatschappelijk gebied een bijdrage leveren. Deze zullen hieronder worden toegelicht.

1.4.1 - Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant aangezien er tot op heden weinig empirisch onderzoek is gedaan naar de manier waarop bedrijven uit het Nederlandse MKB omgaan met het thema MVO. Dit onderzoek richt zich vooral op het concept *shared value* en is hierdoor tevens relevant doordat uit de praktijk van multinationals is gebleken dat dit concept een steeds prominentere rol in de ontwikkeling van MVO beleid inneemt (Porter en Kramer, 2011). Aangezien het MKB een grote speler is in de economie is het interessant te onderzoeken of het concept ook in die context een toegevoegde waarde heeft en op wat voor wijze het zich voordoet.

1.4.2 - Maatschappelijke relevantie

Op maatschappelijk vlak is het onderzoek relevant aangezien het tevens inzichtelijk maakt hoe MVO en in het bijzonder het concept *shared value* in het MKB tot stand komen. Hierdoor kunnen de resultaten van dit onderzoek een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van voor organisaties uit het MKB nuttige concepten en methoden voor MVO beleid.

Deze scriptie is als volgt opgebouwd: Allereerst wordt in hoofdstuk 2 de ontwikkeling van MVO gegeven en wordt het concept van *shared value* binnen deze ontwikkeling geplaatst. Hierna worden de theoretische concepten van dit onderzoek, *shared value*, *social alliances* en betekenisgeving, geoperationaliseerd. Daarna wordt in hoofdstuk 3 de methodologie die gebruikt is in dit onderzoek uitgewerkt en wordt ingegaan op het vraagstuk van betrouwbaarheid en validiteit. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de resultaten van dit onderzoek en de analyse van de casus gepresenteerd. Afsluitend wordt in hoofdstuk 5, doormiddel van het beantwoorden van de vraagstelling, de conclusie van dit onderzoek gegeven. Tevens worden in dit hoofdstuk de resultaten bediscussieerd en worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt dit onderzoek binnen de literatuur van MVO geplaatst. Daarnaast wordt de gebruikte theorie uiteengezet en geoperationaliseerd. Allereerst zal in de eerste paragraaf worden ingegaan op de ontwikkeling van MVO door de jaren heen. Middels een literatuurreview zal de ontwikkeling van MVO worden beschouwd. Daarnaast wordt beschreven hoe de ontwikkeling van MVO heeft geleid tot het concept *shared value*. In de tweede paragraaf worden de concepten die zijn gebruikt in dit onderzoek, *shared value*, *social alliances* en *betekenisgeving*, uitgewerkt en geoperationaliseerd.

2.1 –MVO en de rol van *shared value*

Zoals in hoofdstuk 1 al naar voren is gekomen lijkt MVO een steeds belangrijkere rol in de wereld van bedrijven in te nemen. Het is daarom relevant voor dit onderzoek om inzichtelijk te maken waarom dit zo is en welke ontwikkelingen daar aan hebben bijgedragen. In deze paragraaf zal allereerst worden beschreven hoe MVO in de literatuur is ontwikkeld en wat de achterliggende principes en aannames van het concept zijn. Daarna wordt de toepassing van MVO als instrument binnen organisaties uitgewerkt. Ook wordt duidelijk wat de positie van het centrale concept van dit onderzoek, *shared value*, is binnen de ontwikkeling van MVO.

2.1.1 - De achtergrond van MVO

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is al enkele decennia onderwerp van onderzoek en debat (Cotrill, 1990; Porter en Kramer, 2006; Windsor, 2006; Aguinas en Glavas, 2012). In dit onderzoeksveld zijn er verschillende filosofische stromingen die ieder andere uitgangspunten, doelstellingen en prioriteiten hebben. De verschillen tussen deze filosofische stromingen zijn belangrijk, want de stroming die een organisatie aanhangt beïnvloedt haar keuze voor een bepaald MVO beleid. Windsor (2006) vat deze stromingen samen in drie concepten. Deze concepten zijn *ethical responsibility*, *economic responsibility* en *corporate citizenship* (Windsor 2006, p. 95).

Bij het concept *ethical responsibility* geldt dat de kern van MVO beleid altruïstisch dient te zijn. Het creëren van sociale waarde is hierbij het doel en uitgangspunt van MVO. Om dit te bereiken wordt een beroep gedaan op de morele verplichting van organisaties (Windsor 2006, p. 95-96). Het concept *economic responsibility* heeft als uitgangspunt dat de kern van MVO beleid gericht moet zijn op het creëren van economische groei en markten (Windsor 2006, p. 95-96). Het concept *corporate citizenship* neemt een positie tussen de concepten *ethical responsibility* en *economic responsibility* in. Dit concept probeert het creëren van sociale waarde te combineren met het creëren van economische waarde. Hieronder zal het concept *corporate citizenship* verder worden uitgewerkt.

Het concept *corporate citizenship* kent twee stromingen, de idealistische stroming en de instrumentele stroming. Beide stromingen maken een combinatie van sociale en economische factoren maar verschillen in grondslag. De idealistische stroming heeft een ethische grondslag maar gebruikt bepaalde economische factoren bij het ontwikkelen van MVO beleid. Een organisatie die deze stroming aanhangt stelt in haar MVO beleid het

maatschappelijke vraagstuk voorop maar hanteert in de uitvoering van het MVO beleid termen en methodes uit de marktomgeving. Een voorbeeld van deze stroming is MVO beleid gericht op het verbeteren een maatschappelijk vraagstuk met alleen de doelstelling om dit maatschappelijke vraagstuk te verbeteren. De instrumentele stroming heeft een economische grondslag en maakt strategisch gebruik van filantropie om de economische resultaten van het bedrijf te vergroten. Een voorbeeld van het gebruik van deze stroming is het ondersteunen van goede doelen met als doel het creëren van een positief imago voor de organisatie (Windsor, 2006). Hoewel de idealistische stroming en de instrumentele stroming twee verschillende uitgangspunten hebben blijkt uit onderzoek van Windsor (2006) dat ze in de praktijk vaak tot soortgelijke vormen van beleid en resultaat leiden.

Er zijn zichtbare overeenkomsten tussen het concept van *corporate citizenship* en het in dit onderzoek centraal concept *shared value*. Zo is bij zowel *corporate citizenship* en *shared value* de filosofische uitgangspunt dat MVO beleid strategisch moet worden toegepast. De filosofie van een organisatie op MVO beleid lijkt van invloed te zijn op de manier waarop een organisatie MVO beleid inricht. De totstandkoming van MVO beleid is echter niet alleen een afweging van filosofische stromingen. Zowel externe factoren (Cotrill, 1990) als stakeholders (Aguinas en Glavas, 2012) blijken een belangrijke rol te spelen in het keuzeproses van waaruit organisaties invulling geven aan hun MVO beleid. In de volgende deelparagraaf wordt de invloed van externe factoren en stakeholders op MVO beleid besproken.

2.1.2 - De rol van externe factoren en stakeholders op MVO beleid

In de beginjaren van het onderzoek naar MVO beleid focuste de wetenschap vooral op de effecten en resultaten van MVO binnen organisaties. Deze focus bleek echter vaak niet te leiden tot eenduidige onderzoeksresultaten. Hierdoor konden uitkomsten met betrekking tot MVO beleid vaak alleen op individuele organisaties worden betrokken (Cotrill, 1990). Cotrill (1990) stelde dat dit kwam doordat ook factoren buiten de organisatie, zoals de industrie waarin men actief is en de economische situatie, invloed hebben op de manier waarop organisaties MVO beleid vormgeven en uitvoeren. Het onderzoek van Cotrill (1990) maakte hiermee duidelijk dat MVO beleid niet alleen binnen organisaties maar ook in een bredere context, zoals in relatie tot de branche of de economische context, kan worden onderzocht.

Vervolgonderzoeken laten zien dat de vorming van MVO beleid ook door andere factoren dan de branche of economische context van een bedrijf kan worden beïnvloed. Brammer, Jackson en Matten (2012) beschrijven bijvoorbeeld dat de rol van politieke en maatschappelijke instituties essentieel is in de vorming van MVO beleid. Kim en Statman (2012) vonden tevens bewijs dat aandeelhouders een sleutelrol spelen in de manier waarop een organisatie MVO beleid vormgeeft. Du, Bhattacharya en Sen (2007) vinden daarnaast dat het gedrag van consumenten belangrijk is bij de vorming van MVO beleid. Doordat factoren zoals politieke instituties of de economische context en stakeholders zoals consumenten en aandeelhouder van invloed zijn op de vorming van MVO beleid betekent dit ook dat MVO beleid andere aspecten van de organisatie beïnvloed, zoals de marketing of het personeelsbeleid. Al de hierboven opgesomde factoren en actoren dragen bij aan zowel de vorming van MVO beleid bij bedrijven als de effecten en resultaten van dit MVO beleid

(Aguinas & Glavas, 2012; Brown, 2013). Organisaties zijn zich dan ook bewust aan het worden van de potentiële invloed van MVO beleid op het functioneren van hun organisatie.

Zoals hierboven al werd beschreven spelen stakeholders een belangrijke rol bij de vorming van MVO beleid. Stakeholders blijken de laatste decennia op het gebied van MVO beleid kritischer te zijn geworden (Porter & Kramer, 2002). Zo heeft onderzoek van Du, Bhattacharya & Sen (2007) bijvoorbeeld laten zien dat consumenten sneller producten kopen van organisaties die een goed MVO imago hebben. Ook blijkt dat consumenten steeds minder tolerant zijn richting organisaties die niet of nauwelijks MVO beleid gebruiken (Juscus & Snieska, 2008; Alcaniz, Caceres & Perez, 2010). Daarnaast blijken de opvattingen van aandeelhouders over MVO beleid sturend in de houding die een bedrijf aanneemt met betrekking tot de vorming van MVO beleid (Kim & Statham, 2012)

De reputatie die een bedrijf en haar producten heeft bij stakeholders is essentieel voor succesvolle bedrijfsresultaten. MVO beleid is hierdoor een onderdeel van het concurrentievermogen van organisaties. Door deze ontwikkeling worden organisaties steeds meer genoodzaakt om MVO beleid te verwerken in hun strategische processen. Dit zal in de volgende deelparagraaf worden toegelicht.

2.1.3 - Strategisch MVO en *shared value*

De invloedrijke positie van stakeholders en de rol van externe factoren bij de ontwikkeling van MVO beleid heeft ertoe geleid dat organisaties MVO beleid inzetten om hun concurrentiepositie te versterken of te verbeteren (Porter & Kramer, 2002). Husted (2003) formuleerde drie verschillende methoden waarop organisaties dit doen. Deze methoden zijn *charitable contributions*, *in-house projects* en *collaboration*.

Charitable contributions zijn op dit moment de meest voorkomende methode waarop organisaties invulling geven aan MVO beleid. Hierbij steunt een organisatie een of meerdere NGO's met donaties. De relatie tussen het bedrijf en een NGO is er hierbij een van donor en ontvanger. Het bedrijf is verantwoordelijk voor de financiële ondersteuning en bemoeit zich niet of nauwelijks met de uitvoering van de maatschappelijke activiteiten door de NGO (Husted, 2003).

In-house projects zijn MVO projecten die volledig in de eigen organisatie worden uitgevoerd. Hierbij behoudt een bedrijf de verantwoordelijkheid voor het ontwerpen, coördineren en uitvoeren van het MVO beleid binnen en bij de eigen organisatie. Vaak zijn deze activiteiten gericht op interne stakeholders van de organisatie, zoals het personeel, of interne processen, zoals energie- of grondstofverbruik. (Husted, 2003).

Collaborative projects leggen de nadruk op een gedeelde verantwoordelijkheid tussen NGO's en bedrijfsleven. Dit betekent dat NGO's en bedrijven gezamenlijk activiteiten ontwerpen en uitvoeren. Beide partijen proberen elkaar hierbij te versterken door zich te focussen op hun kwaliteiten en toegevoegde waarde. Een NGO brengt bijvoorbeeld specifieke kennis over een bepaald sociaal vraagstuk in terwijl een bedrijf middelen zoals geld of mensen beschikbaar kan stellen. Op deze manier proberen beide partijen samen te werken door gebruik te maken van sterke punten. (Husted, 2003).

De drie door Husted (2003) geïdentificeerde methoden voor MVO beleid laten zien dat er uiteenlopende manieren zijn waarop bedrijven MVO beleid vorm kunnen geven. Dit

wil echter niet zeggen dat ze allemaal even succesvol zijn. Ondanks het feit dat de methode van *charitable contributions* het vaakst door bedrijven wordt toegepast wordt het effect hiervan door verschillende onderzoeken in twijfel getrokken (Porter & Kramer, 2002; 2006; Du, Bhattacharya & Sen, 2010).

Du, Bhattacharya en Sen (2010) stellen bijvoorbeeld dat goede communicatie vaak ontbreekt bij organisaties die gebruik maken van *charitable contributions*. Consumenten blijken vaak slecht geïnformeerd te zijn over het MVO beleid van een organisatie. Hierdoor staan zij sceptisch tegenover de intenties van de organisatie en brengt het MVO beleid niet het juiste resultaat, een positief imago. Andere auteurs (Porter & Kramer, 2002;2006;2012; Juscius en Snieska, 2008) stellen dat bedrijven fundamenteel anders naar hun MVO beleid moeten kijken omdat *charitable contributions* niet de meest efficiënte resultaten opleveren voor zowel het bedrijf als de maatschappij.

Porter en Kramer (2002) stellen dat MVO beleid gebaseerd op filantropie inefficiënt is en dat bedrijven hierdoor niet de maximale sociale en economische resultaten halen uit hun investeringen. Om dit wel te kunnen bereiken beargumenteren de auteurs dat organisaties zich bewust moeten zijn van de wederzijdse afhankelijkheid van bedrijfsleven en maatschappij. Dit omdat ze allebei onderdeel zijn van een leefomgeving en systeem. Het MVO beleid van bedrijven zou op deze afhankelijkheid in moeten spelen (Porter & Kramer, 2006). Door bewustzijn te creëren over de wederzijdse afhankelijkheid van organisaties en hun sociale omgeving kan volgens Porter en Kramer (2002; 2006) MVO beleid worden ontworpen dat voor de organisatie een beter economisch resultaat oplevert en meer impact heeft op het maatschappelijk vraagstuk dan MVO beleid gebaseerd op filantropie. Deze wederzijdse afhankelijkheid tussen bedrijven en maatschappij kent in de ogen van Porter en Kramer (2006) twee vormen, *inside-out* afhankelijkheid en *outside-in* afhankelijkheid.

Bij *inside-out* afhankelijkheid tussen bedrijf en maatschappij gaat het over alle manieren waarop de *core business* van een organisatie de directe omgeving, zoals de gemeenschap of het milieu, beïnvloeden. Deze invloeden kunnen positieve effecten hebben op de directe omgeving, zoals een bijdrage aan de lokale economische ontwikkeling, of negatieve effecten, zoals de uitstoot van schadelijke stoffen. Het is hierbij belangrijk dat organisaties proberen te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen aangezien niet alle effecten van bedrijvigheid direct zichtbaar zijn (Porter & Kramer, 2006).

Outside-in afhankelijkheid tussen bedrijf en maatschappij betreft de invloed die de omgeving van een organisatie heeft op de activiteiten van de organisatie. Voorbeelden van invloeden van buitenaf die de handelingsruimte van een organisatie positief of negatief kunnen beïnvloeden zijn werkgelegenheidscijfers, opleidingsniveau of grondstofprijzen. Organisaties die zich bewust zijn van deze invloeden en het effect op hun handelingsruimte kunnen dit gebruiken om de concurrentiepositie te versterken.(Porter & Kramer, 2006).

Om de concurrentiepositie van een bedrijf te kunnen versterken stellen Porter en Kramer (2006) dat organisaties in kaart moeten brengen welke sociale vraagstukken bij hun *inside-out* en *outside-in* afhankelijkheden een rol spelen. Hiervoor formuleren Porter en Kramer (2006) drie categorieën, *generic social issues*, *value chain social impacts* en *social dimensions of a competitive context* (p. 9).

Generic social issues zijn vraagstukken die weliswaar belangrijk worden gevonden

door de maatschappij maar niet of nauwelijks van invloed zijn op of beïnvloed worden door de activiteiten van een organisatie. *Value chain social impacts* betreffen vraagstukken die direct of indirect invloed hebben op de dagelijkse bedrijfsvoering van het bedrijf of haar waardeketen. *Social dementions of a competitive context* zijn vraagstukken die een directe en grote invloed uitoefenen op de uitvoering van de kernactiviteiten van de organisatie (Porter & Kramer, 2006, p. 9).

Door in kaart te brengen welke maatschappelijke vraagstukken de grootste *inside out* en *outside in* invloed hebben op een organisatie kan een organisatie ervoor zorgen dat het MVO beleid zich op de vraagstukken met de hoogste wederzijdse invloed focust. Porter en Kramer (2011) stellen dat hiermee het maximale effect kan worden bereikt voor zowel de maatschappij als de organisatie. Het MVO beleid dat hierbij kan worden gebruikt kan worden ontworpen aan de hand van de principes van het concept *shared value*.

Shared value is een concept waarbij organisaties hun MVO beleid toespitsen op sociale vraagstukken die de meeste invloed hebben op hun organisatie en vraagstukken waar de organisatie zelf het meeste invloed op heeft. Bij het concept van *shared value* is het belangrijk dat organisaties een verbinding zoeken tussen het sociale vraagstuk en hun *core business* (Porter & Kramer, 2011). Porter en Kramer (2011) stellen dat door dicht bij de kernactiviteiten van de organisatie te blijven kennis en (financiële) middelen het beste tot hun recht komen. Dit zorgt ervoor dat een organisatie de grootste impact kan hebben op een maatschappelijk vraagstuk aangezien de kennis en middelen van een organisatie vaak rondom haar *core business* zijn georganiseerd. Ook is er door de verbinding tussen het maatschappelijke vraagstuk en de kernactiviteiten de mogelijkheid voor de organisatie om maximaal te profiteren van het MVO beleid en de concurrentiepositie van de organisatie te versterken (Porter & Kramer, 2011).

Zoals in de inleiding al naar voren is gekomen heeft het concept *shared value* bij verschillende multinationals, zoals bijvoorbeeld Google en Unilever, laten zien dat er in de praktische toepassing van het concept goede resultaten te behalen zijn. De inzet van het concept *shared value* door deze bedrijven draagt bij op het gebied van welvaarts-groei en winst. Google en Unilever zijn echter grote organisaties met een wereldwijd bereik. Over de werking van het concept bij kleinere organisaties, het onderwerp van dit onderzoek, is veel minder bekend. In de volgende paragraaf zal hierop worden ingegaan doormiddel van het operationaliseren van *shared value*. Ook worden de concepten *social alliances* en betekenisgeving uitgewerkt. Deze concepten helpen het begrip *shared value* in de context van het MKB te plaatsen.

2.2 – Operationalisatie van de concepten *shared value*, *social alliances* en betekenisgeving

In deze paragraaf zullen de concepten die in dit onderzoek zijn gebruikt worden uitgewerkt. Hierbij wordt uitgelegd op welke wijze de concepten in het onderzoek zijn betrokken. De concepten die worden besproken zijn *shared value*, *social alliances* en betekenisgeving. Allereerst wordt het centrale concept *shared value* verder uitgewerkt. Daarna worden de

concepten *social alliances* en betekenisgeving beschreven. Afsluitend worden de drie concepten en hun onderlinge relatie in het conceptueel kader visueel weergegeven en samengevat.

2.2.1 - Shared value

Zoals uit de vorige paragraaf al naar voren is gekomen is *shared value* een concept waarbij MVO beleid strategisch wordt ingezet. In MVO beleid kan *shared value* echter eerder als een nieuwe ontwikkeling worden getypeerd dan als een nieuwe stroming (Porter & Kramer, 2002; 2006; 2011). Porter en Kramer (2011) maken dit inzichtelijk door een verschil te maken tussen ‘klassiek’ MVO beleid en MVO beleid door middel van *shared value*.

‘Klassiek’ MVO beleid richt zich primair op het creëren van sociale waarde. Bij MVO beleid door middel van *shared value* is het echter een voorwaarde dat een bedrijf ook economisch gewin nastreeft en hierbij de MVO activiteiten integreert in de *core business* van de organisatie. In figuur 2.1 is te zien hoe Porter en Kramer (2011) het verschil tussen kenmerken van ‘klassiek’ MVO beleid en MVO beleid gebaseerd op *shared value* weergeven:

‘Klassiek’ MVO beleid	MVO beleid gebaseerd op Shared Value
Values: doing good	Value: economic and societal benefits relative to cost
Citizenship, philanthropy, sustainability	Joint company and community value creation
Discretionary or in response to external pressure	Integral to competing
Separate from profit maximization	Integral to profit maximization
Agenda is determined by external reporting and personal preferences	Agenda is company specific and internally generated
Impact limited by corporate footprint and CSR budget	Realigns the entire company budget

Figuur 2.1: *Klassiek MVO en Shared Value vergeleken*: Porter en Kramer (2011, pp. 13)

In de inleiding is al naar voren gekomen dat het concept *shared value* tot op heden de meeste toepassing kent bij multinationals. In het kader van dit onderzoek staat de manier waarop *shared value* zich in een organisatie in het MKB manifesteert centraal. Hierbij is het belangrijk rekening te houden met de verschillen tussen multinationals en het MKB. Hoewel onderzoek naar MVO zich over het algemeen minder focust op het MKB (Jenkins, 2006; Russo en Perrini, 2009) komen er uit de literatuur een aantal zaken naar voren dat MVO binnen het MKB lijkt te beïnvloeden. De belangrijkste hiervan zijn de rol van de eigenaar-manager, de specifieke eigenschappen van MKB organisaties en de rol van de context waarin de organisatie opereert (Lepoutre en Heene, 2006). De eigenaar-manager, de specifieke eigenschappen en de context zijn bij organisaties in het MKB fundamenteel anders dan bij multinationals. Hieronder zullen deze kenmerken worden besproken.

De eigenaar-manager speelt een centrale rol in de dagelijkse praktijk van een MKB organisatie (Jenkins, 2006) en heeft hierdoor veel invloed op het functioneren van de onderneming (Jenkins, 2006, Lepoutre & Heene, 2006). Door deze centrale rol zijn de

normen en waarden van de eigenaar-manager door de hele organisatie terug te vinden. De eigenaar-manager blijkt hierdoor sturend bij de vorming en uitvoering van MVO beleid in een MKB organisatie (Jenkins, 2006; Ciliberti, Pontrandolfo & Scozi, 2008).

Organisaties in het MKB hebben daarnaast specifieke eigenschappen die hun mogelijkheden om MVO beleid te ontwikkelen kunnen beïnvloeden. Voorbeelden hiervan zijn een relatief gebrek aan financiële middelen en een kleinere omvang. Hierdoor blijkt het voor veel organisaties uit het MKB lastig om middelen, tijd en mensen beschikbaar te stellen voor de ontwikkeling en uitvoering van MVO beleid. (Lepoutre & Heene, 2006; Russo & Perrini, 2009).

Ook de context waarin een organisatie uit het MKB opereert is van invloed op haar MVO beleid. In tegenstelling tot grotere organisaties, die vaak multinationalaal opereren, is een organisatie uit het MKB vaak actief in één land. De geldende sociale normen en waarden en het politiek klimaat van dat land zijn hierdoor van invloed op de houding die een bedrijf aanneemt wanneer het MVO beleid ontwikkeld. Bedrijven die opereren in landen met een grote welvaartstaat en een open politiek klimaat blijken bijvoorbeeld sneller geneigd MVO beleid te formuleren dan bedrijven die opereren in landen met een gesloten of autoritair klimaat (Lepoutre & Heene, 2006).

Bovenstaande verschillen tussen multinationals en het MKB laten zien dat een werkend MVO concept uit de wereld van multinationals wellicht niet direct te kopiëren is naar het MKB (Russo & Perrini, 2009). Dit wil echter niet zeggen dat kleinere organisaties niet in staat kunnen zijn succesvol MVO beleid neer te zetten. Lepoutre en Heene (2006) stellen bijvoorbeeld dat organisaties die creatief met hun MVO beleid omgaan of het MVO beleid onderdeel maken van hun strategie de hierboven genoemde verschillen tussen het MKB en multinationals in mindere mate ervaren. Toch is het belangrijk de verschillen tussen het MKB en multinationals mee te nemen in dit onderzoek. Dit aangezien het concept *shared value* tot op heden alleen bij multinationals is onderzocht en dus niet in de context van het MKB. Het is hierdoor onduidelijk of de door Jenkins (2006), Lepoutre en Heene (2006) en Russo en Perrini (2009) genoemde verschillen tussen MKB en multinationals ook bij het concept *shared value* een rol spelen. Om die reden is gekozen op twee manieren rekening te houden met de verschillen tussen het MKB en multinationals. Deze worden hieronder beschreven.

Allereerst zijn alleen de meest onderscheidende kenmerken van het concept *shared value* onderzocht. Hiervoor is gekozen omdat een aantal aspecten van het concept *shared value* inderdaad specifiek zijn voor de context van multinationals. Naast deze context specifieke kenmerken zijn er echter ook algemene kenmerken van het concept. Van de genoemde zes kenmerken van Porter en Kramer (2011) uit figuur 2.1 zijn vier kenmerken binnen een algemene context toepasbaar en maakt MVO beleid gebaseerd op *shared value* onderscheidend van 'klassiek' MVO beleid. Hieronder worden ze toegelicht.

Kenmerken van MVO beleid gebaseerd op *shared value*

1. Er wordt gestreefd naar zowel economische als maatschappelijke voordelen

De reden om een MVO beleid te ontwikkelen en uit te voeren zijn meer dan alleen

filantropisch. Vanaf de ontwerpfase tracht men winst op zowel maatschappelijk als economisch gebied te bewerkstelligen.

2. *Bedrijf en gemeenschap treden gezamenlijk op*

Er is sprake van samenwerking tussen maatschappij en bedrijfsleven waarbij men afhankelijk is van elkaars expertise en middelen om tot een succesvol beleid te komen. 'Maatschappij' kan in deze context worden geïnterpreteerd als partijen die niet in de markt opereren zoals de overheid, NGO's of burgers.

3. *Het doel om de concurrentiepositie te versterken*

Het bedrijf ziet in het MVO beleid potentieel om zich te onderscheiden van concurrenten of probeert aan de hand van het MVO beleid nieuwe markten aan te boren voor toekomstige activiteiten.

4. *Het MVO beleid is geïntegreerd in de bedrijfsvoering*

De MVO activiteiten zijn gerelateerd aan de *core business* en kernkwaliteiten van de organisatie. Daarnaast wordt het beleid in en door de gehele organisatie uitgedragen.

De tweede manier waarop met de verschillen tussen het MKB en multinationals rekening wordt gehouden is het doormiddel van het toevoegen van een tweede concept aan het conceptueel kader van dit onderzoek; *social alliances*. In dit concept staat samenwerking tussen maatschappelijke organisaties en bedrijven centraal, waarbij in bilaterale of multilaterale netwerken gezamenlijk wordt gestreefd maatschappelijke en economische doelstellingen te bereiken. Aangezien MKB organisaties zoals eerder beschreven een andere structuur en context kennen dan multinationals kan het werken binnen een *social alliance* ervoor zorgen dat het gebrek aan budget en middelen gezamenlijk kan worden opgevangen. Daarnaast is er in de casus van dit onderzoek ook sprake van een samenwerking in netwerkverband tussen maatschappelijke organisaties en een bedrijf. Door het concept *shared value* binnen een *social alliance* toe te passen kunnen mogelijk organisaties uit het MKB hun krachten bundelen en toch een zelfde resultaat boeken als multinationals. Het concept van *social alliances* en de relatie met MVO en *shared value* worden hieronder toegelicht.

2.2.2 - Social alliances

In de context van MVO worden regelmatig partnerschappen gesloten. Dit soort partnerschappen worden over het algemeen gevormd door een combinatie van bedrijven en NGO's. In de literatuur worden deze samenwerkingsverbanden ook wel *social alliances* genoemd (Jamali, Yianni & Abdallah, 2011, p. 377)

In de context van dit onderzoek is het concept *social alliances* bijzonder relevant. Allereerst doordat 3Masters, de organisatie die centraal staat in dit onderzoek, haar MVO beleid in samenwerking met maatschappelijke partners heeft georganiseerd. Middels het concept van *social alliances* is het mogelijk in kaart te brengen wie de partners binnen dit netwerk zijn, op wat voor manier deze partnerschappen werken en hoe ze bijdragen aan het MVO beleid van de organisatie.

Een veelgebruikte definitie van het begrip *social alliances* wordt gegeven door Berger, Cunningham en Drumwright (2006, p. 130): “[social alliances are] partnerships that span the profit/non-profit boundary and include non-economical objectives.” Jamali et al. (2011) maakte op basis van deze definitie een directe relatie met MVO beleid. Zij stellen (Jamali et al., 2011, p. 377): “We use the term social alliances to partnerships for [gericht op] CSR”. Beide definities laten zien dat er een aantal kenmerken aan het begrip *social alliances* kan worden verbonden. Allereerst beschrijven *social alliances* een samenwerking tussen NGO’s en organisaties uit het bedrijfsleven. Daarnaast heeft een *social alliance* naast economische ook andere, bijvoorbeeld maatschappelijke of ecologische, doelstellingen. Tevens is een *social alliance* voor een bedrijf een vorm van MVO beleid. Deze kenmerken van *social alliances* tonen gelijkenis met een aantal van de eerder beschreven kenmerken van *shared value*, zoals het gezamenlijk optreden van bedrijf en maatschappij en het vaststellen van zowel economische als maatschappelijke doelen (Jamali et al., 2011). Hoewel er dus verbanden te leggen zijn tussen de begrippen *social alliances* en *shared value* moet, om het concept te kunnen onderzoeken en analyseren, eerst worden vastgesteld wat de kenmerken van dit concept zijn en hoe deze kunnen worden gemeten.

Verschillende auteurs hebben in het verleden theoretisch en praktisch onderzoek naar de kenmerken van *social alliances* gedaan. Husted (2003) onderzocht bijvoorbeeld de verschillende manieren waarop NGO’s en bedrijven samen kunnen werken. Eén van de methoden die Husted identificeerde zijn “*collaborative projects*” (Husted 2003, p. 484). Kenmerken van deze methode van MVO beleid zijn het bestaan van een partnerschap waarbij een bedrijf middelen ter beschikking stelt aan een NGO om daarmee gezamenlijk een sociaal doel te bereiken (Husted 2003). Deze *collaborative projects* lijken hierdoor binnen de eerder aangehaalde definities van Berger et al. (2004) en Jamali et al. (2011) te passen.

Jamali en Keshishian (2008) onderzochten de werking van *collaborative projects* en *social alliances* in de praktijk. Ze zochten hierbij naar kenmerken die bijdragen aan een succesvol traject van samenwerking op het gebied van MVO beleid. Het lijkt hierbij essentieel dat partners de samenwerking zien als een kans om hun eigen positie te versterken, met gezamenlijke doelstellingen en verwachtingen, goede persoonlijke relaties en gezamenlijk leren en deelname (Jamali & Keshishian 2008). De kenmerken gevonden door Jamali en Keshishian (2008) laten zien dat er veel overeenkomsten zijn met het concept van *shared value*. Het is echter onvoldoende toegespitst op de strategische component, die essentieel is bij *shared value* (Porter & Kramer, 2011).

Jamali et al. (2011) voegden de strategische component in later onderzoek toe en kwamen tot een onderscheid tussen *philanthropic partnerships* en *strategic partnerships*. In onderstaande figuur 2 staan de verschillen tussen beide type partnerschappen uitgewerkt.

Business-NGO Partnerships – New and old

	Philanthropic partnerships	Strategic partnerships
Philosophy	Discretionary giving Corporate obligation	New business discipline Social opportunity
Methods	Formulaic Responsive Conventional Risk Averse Incremental	Opportunistic Anticipatory Out of the box Risk-taking Transformative
Purpose	Conformity Goodwill	Differentiation Results and reputation
Impact	Minimal and not measured	Potentially high, leveraged and measured
Relationship management	One way Arm's-Length Bureaucratic Paternalistic	Strategic Relational Entrepreneurial Mutual learning
Nexus with core competencies	Peripheral	Linked to core business purpose

Figuur 2.2: *Philanthropic en Strategic Partnerships*. Jamali et al. (2011, pp. 377)

De kenmerken van *strategic partnerships* lijken overeen te komen met de in paragraaf 2.1 besproken filosofie van *shared value* terwijl *philanthropic partnerships* meer overeenkomsten lijken te hebben met het eerder besproken 'klassiek' MVO (Porter & Kramer, 2011). Zowel *strategic alliances* als *shared value* gaan uit van strategische inzet, een link met de *core business* van een bedrijf en het ontwikkelen van nieuwe markten. *Philanthropic partnerships* en 'klassiek' MVO beleid zijn beide gericht op het creëren van goodwill en plaatsen de MVO activiteit niet in de kern van de organisatie. Het concept *social alliances* voegt ook de dimensie van samenwerking tussen NGO's en bedrijven toe. Dat maakt het een interessant concept voor dit onderzoek aangezien de onderzoeksorganisatie, 3Masters, in haar MVO beleid samenwerkt met een aantal NGO's.

Aangezien het onderzoek van Jamali et al. (2011) plaatsvond in grote organisaties zijn de kenmerken van *philanthropic partnerships* en *strategic partnerships* uit figuur 2 wellicht niet volledig toepasbaar op de casus van dit onderzoek. Het is echter wel mogelijk aan de hand van de door de auteurs onderzochte thema's filosofie, methode van handelen, doelstellingen, impact, relatiemanagement en verbinding met kerncompetenties te onderzoeken hoe de casus van 3Masters zich verhoudt met de verschillen tussen *philanthropic partnerships* en *strategic partnerships*. Op basis van een analyse van deze thema's kan dan met behulp van de lijst van kenmerken van Jamali et al. (2011, p. 377) alsnog worden vastgesteld of er sprake is van een meer *philanthropic* of *strategic partnership*. Deze thema's zullen in de analyse voor de verschillende partners uit de casus in kaart worden gebracht. Hieronder worden de thema's toegelicht en uitgewerkt.

1. *Filosofie*

Voor het analyseren van dit thema worden de achterliggende redenen en motivaties van 3Masters om zich in een *social alliance* te verenigen onderzocht. Hieruit moet duidelijk worden waarom en met welke intentie 3Masters ervoor kiest samen te werken in de uitvoering van het MVO beleid. Hierbij is het ook belangrijk de opvattingen van de andere

partijen in de *social alliance* met betrekking tot de intenties van 3Masters mee te nemen. Door vanuit deze twee invalshoeken de intentie van 3Masters te beschouwen kan een volledig beeld van de filosofie van 3Masters met betrekking tot de *social alliance* worden verkregen.

2. *Methodie van handelen*

Met dit thema kan worden onderzocht hoe 3Masters opereert binnen de *social alliance* en welke houding ze hierbij aannemen. Hiervoor is het van belang te analyseren hoe 3Masters zich op dit moment in de *social alliance* beweegt, hoe anderen het handelen van 3Masters beoordelen en wat het bedrijf zelf denkt dat haar positie in de positie is en zou moeten zijn.

3. *Doelstellingen*

Om de doelstellingen van de *social alliance* te onderzoeken moet in kaart worden welke sociale doelstellingen en welke economische doelstellingen de *social alliance* heeft. Daarnaast moet worden geanalyseerd hoe de sociale en economische doelstelling zich tot elkaar verhouden. Om daarnaast een beeld te krijgen van de rol van 3Masters in de *social alliance* is het relevant te analyseren wat de doelstellingen van 3Masters binnen de *social alliance* zijn en hoe deze zich vergelijken met de algehele doelstellingen van de *social alliance*.

4. *Impact*

De impact van de *social alliance* is af te meten aan de behaalde resultaten (Jamali et al. 2011). Hiervoor moeten de resultaten van de *social alliance* worden geanalyseerd. Daarnaast moet, om inzichtelijk te maken of er sprake is van een *strategic* of *philanthropic* partnership, worden geanalyseerd hoe 3Masters en de *social alliance* omgaan met deze resultaten en hoe deze worden gebruikt.

5. *Relatiemanagement*

Het kenmerk relatiemanagement beschrijft de onderlinge verhoudingen tussen de verschillende organisaties van een *social alliance*. Om de onderlinge verhouding tussen 3Masters en de andere organisaties in de *social alliance* te analyseren wordt de invloed van wat Rivera-Santos en Ruvín (2010) *inter-partner trust* noemen onderzocht. De mate van *inter-partner trust* kan worden geanalyseerd aan de hand van de onderlinge communicatie, hiërarchische verhoudingen en de mate van betrokkenheid van de verschillende organisaties (Rivera-Santos & Ruvín, 2010, Jamali et. al, 2011).

6. *Verbinding met kerncompetenties*

Een belangrijk verschil tussen een *philanthropic partnership* en een *strategic partnership* is de wijze waarop een bedrijf binnen de *social alliance* gebruik maakt van haar kerncompetenties. Het is daarom van belang in dit onderzoek te analyseren in welke mate de kerncompetenties van 3Masters ook binnen de *social alliance* door 3Masters worden gebruikt. Ook moet hiervoor worden onderzocht wat de positie van de *social alliance* binnen de organisatie van 3Masters is.

Door de analyse van bovenstaande thema's kan een beeld worden geschetst van het partnerschap in deze casus. Daarnaast wordt duidelijk hoe het partnerschap zich verhoudt tot

de twee typen partnerschappen van Jamali et al. (2011); het *philanthropic partnership* en het *strategic partnership*. Doordat *philanthropic* en *strategic partnerships* soortgelijke kenmerken hebben als ‘klassiek’ MVO en MVO beleid gebaseerd op *shared value* is helpt het in kaart brengen en classificeren van de *social alliance* dus met de analyse van *shared value*.

Om zowel het concept *shared value* als het concept *social alliances* binnen de casus van het MVO beleid van 3Masters goed te kunnen analyseren zijn de achterliggende motivaties van 3Masters om MVO beleid uit te voeren belangrijk. Om deze achterliggende motivaties te onderzoeken wordt gebruik gemaakt van het concept betekenisgeving.

2.2.3 - Betekenisgeving

Voor het analyseren van zowel het concept van *shared value* als *social alliances* is het belangrijk te weten hoe de relatie tussen de partners in dit onderzoek is vormgegeven, wordt ervaren en wat dit voor invloed heeft op de vormgeving en uitvoering van het MVO beleid van de organisatie. De achterliggende doelen en intenties van een organisatie zijn bepalend voor het wel of niet aanwezig zijn van *shared value* (Porter & Kramer, 2011). Tevens zijn achterliggende doelen en intenties bepalend in het vaststellen van een *philanthropic partnership* of een *strategic partnership* (Jamali et al., 2011). Om deze achterliggende doelen en intenties in kaart te brengen is het concept van betekenisgeving in dit onderzoek toegepast.

Weick (2009) beschrijft betekenisgeving als: “central because it is the primary side where meanings materialize that inform and constrain identity and action.” (p. 131) Betekenisgeving brengt in kaart waarom bepaalde acties worden genomen en wat de gedachten hierachter zijn. Doordat het concept zich richt op de manier waarop interpretaties en denkrichting acties beïnvloeden speelt het een belangrijke rol in organisatietheorie (Weick 2009, p. 132).

Weick (2009) formuleerde acht kenmerken van betekenisgeving. Binnen dit onderzoek zijn er daarvan vier relevant, te weten; betekenisgeving draait om *vooronderstelling*, betekenisgeving is *sociaal*, betekenisgeving is *actie ondernemen* en betekenisgeving is *organiseren middels communicatie*. Deze kenmerken zullen hieronder worden toegelicht.

1. *Betekenisgeving draait om vooronderstelling*

De manier waarop een persoon een situatie of proces duidt en betekenis geeft wordt beïnvloed door persoonlijke ervaringen. Via dit proces wordt aan op het oog soortgelijke situaties betekenis gegeven. Op deze manier kunnen mensen nieuwe situaties sneller duiden en binnen een herkenbaar kader stellen (Weick 2009, pp. 136). In het kader van dit onderzoek wordt nagegaan welke rol *vooronderstelling* heeft gespeeld bij de medewerkers en directie van 3Masters bij het aangaan van partnerschappen op het gebied van MVO beleid.

2. *Betekenisgeving is sociaal*

Zowel de directe sociale omgeving als de maatschappelijke omgeving beïnvloeden hoe een persoon situaties interpreteert en betekenis geeft. In de directe omgeving kan dit de relatie en het contact met collega's, vrienden en familie zijn. In de bredere maatschappelijke omgeving kan dit betrekking hebben op de positie van een groep soortgelijke mensen, bijvoorbeeld met

eenzelfde werkachtergrond of sociale positie (Weick 2009, p. 136).

Mensen kunnen op verschillende manieren omgaan met invloeden uit de sociale omgeving. Cialdini en Goldstein (2004) identificeren bijvoorbeeld twee verschillende houdingen; *compliance* en *conformity*. In het geval van *compliance* worden mensen door het gedrag van anderen direct of indirect beïnvloed tot een verandering van gedrag. Dit kan op een expliciete en impliciete manier gebeuren maar de invloed komt altijd van buiten het individu zelf. In het geval van *conformity* veranderen mensen vrijwillig hun gedrag met tot doel zich te gedragen zoals men vindt dat men zich zou moeten gedragen of omdat men denkt zijn of haar sociale positie te kunnen verbeteren (Cialdini & Goldstein 2004, p. 606).

In dit onderzoek is nagegaan op welke manier 3Masters in het vormen van partnerschappen voor de uitvoering van hun MVO beleid is omgegaan met de sociale omgeving en of hier sprake is van *compliance* of *conformity*. Dit maakt inzichtelijk op wat voor manier de sociale en maatschappelijke omgeving de houding van de directie en medewerkers van 3Masters in hun proces van betekenisgeving hebben beïnvloed. Hierbij is een aantal kenmerken, opgesteld door Cialdini en Goldstein (2004), geanalyseerd. Dit zijn:

- De invloed van sociale normen en waarden
- De rol van autoriteit, zoals regels en wetgeving
- Na-aap gedragingen van andere organisaties
- Het nastreven van sociale goedkeuring

3. *Betekenisgeving is actie ondernemen*

Actie ondernemen is een onderdeel van het proces van betekenisgeving. Hierbij gaan denken en handelen samen (Weick, 2009). Door vanuit bestaande kaders actie te ondernemen worden deze kaders getest op hun toepasbaarheid. In het geval dat bestaande kaders niet toepasbaar zijn op een situatie kunnen deze kaders worden aangepast, waardoor actie dus onderdeel is van het betekenisvormingsproces (Weick, 2009).

In het kader van dit onderzoek wordt de rol die actie heeft gehad in het proces tot de vorming van *social alliances* onderzocht en wordt geanalyseerd in hoeverre het veranderen van denkkaders bij de verschillende personen en organisaties in de loop van de tijd zijn een rol heeft gespeeld. Hierbij is het ook van belang te analyseren hoe verschillende personen en organisaties hiermee om gaan.

4. *Betekenisgeving is organiseren middels communicatie*

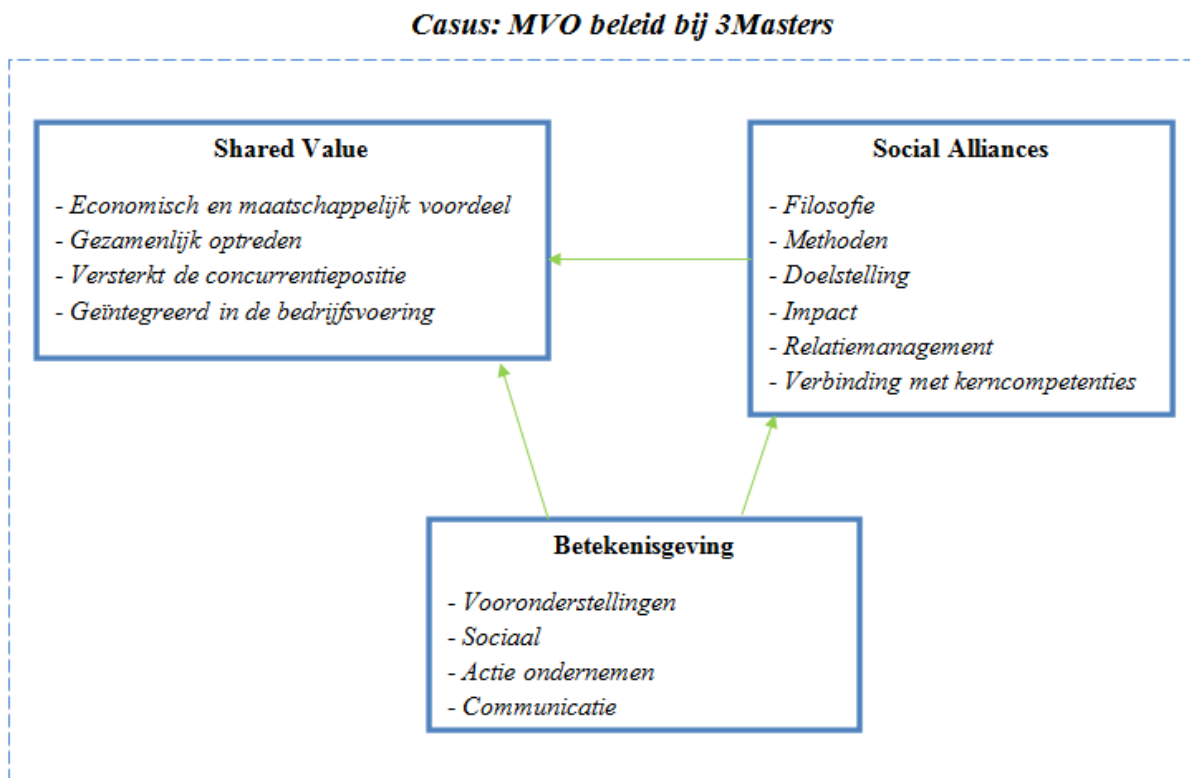
Het gebruik van taal en andere vormen van communicatie is een centraal en essentieel onderdeel van betekenisgeving (Weick, 2009). Met communicatie kunnen gedachten en beelden naar de werkelijkheid worden vertaald waardoor mensen gezamenlijk situaties en processen kunnen duiden en begrijpen. Weick (2009) stelt dat binnen communicatie articulatie een belangrijke rol speelt. Articulatie “*[is] the social process by which tacit knowledge is made more explicit or usable*”. Articulatie speelt hiermee een rol in het vertalen van kennis uit het verleden naar bruikbare kennis. Tijdens dit onderzoek wordt geanalyseerd hoe communicatie tussen verschillende partijen zich heeft gemanifesteerd. Daarnaast wordt onderzocht hoe organiseren middels communicatie heeft bijgedragen aan het proces van het

tot stand komen van de *social alliance* en de rol die het heeft in de vorming van het MVO beleid van 3Masters.

Bovenstaande kenmerken van betekenisgeving zijn van belang omdat ze inzichtelijk maken wat de directie en medewerkers van 3Masters motiveert om MVO beleid uit te voeren. Door betekenisgeving op deze manier in het onderzoek te betrekken is het mogelijk om naast een beeld van de structuur van het MVO beleid van 3Masters ook een beeld van de motivaties en filosofie van het beleid te krijgen. Hiermee draagt het concept betekenisgeving bij aan het duiden van het samenwerkingsverband als een *strategic of philanthropic partnership*.

2.2.4 - Conceptueel kader

In figuur 2.3 zullen de concepten *shared value*, *social alliances* en betekenisgeving visueel aan elkaar worden verbonden. Tevens wordt de relatie tussen de drie concepten hieronder toegelicht.



Figuur 2.3: Visualisering conceptueel kader

Het centrale theoretische concept van dit onderzoek, *shared value*, is met behulp van de concepten *social alliances* en betekenisgeving geoperationaliseerd. Het door Porter en Kramer (2011) geformuleerde concept *shared value* wordt, zoals in hoofdstuk 1 is beschreven, tot op heden vooral toegepast bij multinationals. Aangezien in dit onderzoek *shared value* in het MKB centraal staat moet rekening gehouden worden met de in paragraaf 2.2.1 beschreven verschillen tussen organisaties uit het MKB en multinationals zoals de beschikbare middelen en mensen voor MVO beleid (Russo en Perrini, 2009). Daarnaast is rekening gehouden met de specifieke kenmerken van het MKB, te weten de rol van de eigenaar-manager (Jenkins, 2006) en de relatief kleine omvang van een MKB organisatie

(Lepoutre en Heene, 2006). Met de verschillen tussen het MKB en multinationals en de specifieke kenmerken van MKB organisaties is met twee manieren rekening gehouden. Allereerst door alleen kenmerken van het concept *shared value* te onderzoeken die breder toepasbaar zijn dan alleen op multinationals. Deze kenmerken zijn, er wordt gestreefd naar zowel economische als maatschappelijke voordelen, bedrijf en gemeenschap treden gezamenlijk op, het doel om de concurrentiepositie te versterken en het MVO beleid is geïntegreerd in de bedrijfsvoering.

Daarnaast is het concept *social alliances* aan het conceptueel kader toegevoegd. Hiermee kan het kenmerk bedrijf en gemeenschap treden gezamenlijk op, onderdeel van het concept *shared value*, worden verdiept aangezien het concept *social alliances* gaat over de samenwerking tussen bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Daarnaast laat de theorie van *social alliances* zien dat met samenwerking eventuele tekortkomingen van MKB organisaties in de uitvoering van MVO, zoals de hierboven beschreven gebrek aan middelen en budget met samenwerking kunnen worden verholpen.

Het concept betekenisgeving wordt in het conceptueel kader toegepast om kenmerken van *shared value* en *social alliances* te verdiepen. In het geval van *shared value* draagt betekenisgeving bij aan het vaststellen in hoeverre 3Masters daadwerkelijk economische en maatschappelijk voordeel wordt nagestreefd en met welke motivatie het bedrijf dit doet. In het geval van *social alliances* wordt betekenisgeving toegepast om te bepalen met welke filosofie en doelstellingen 3Masters samenwerkt met NGO's in de uitvoering van MVO beleid, wat de motivatie van de directie en medewerkers van 3Masters is om dit na te streven en waar deze motivatie vandaan komt. Daarnaast wordt betekenisgeving toegepast om de onderlinge relatie tussen 3Masters en de andere organisaties uit het samenwerkingsverband te analyseren. Op die manier kan duidelijk worden gemaakt of er in het geval van deze casus sprake is van een *philantropic* of *strategic partnership*.

Hoofdstuk 3: Methodologie

In dit hoofdstuk zal de methodologie van dit onderzoek worden uitgewerkt. Daarnaast wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek besproken. In de eerste paragraaf wordt het onderzoek gepositioneerd binnen de wetenschap. Tevens worden hierin de toegepaste methodiek en de gebruikte onderzoekstechnieken uitgewerkt. In de tweede paragraaf wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Ook wordt hierin de rol van de onderzoeker behandeld.

3.1 – Positionering in de wetenschap

3.1.1 - De interpretatieve benadering

Voor het uitvoeren van dit onderzoek is gekozen voor de interpretatieve benadering. Deze benadering gaat ervan uit dat de wereld van de sociale wetenschappen niet met dezelfde methoden te kennen is als de wereld van de natuurwetenschappen. Het stelt dat kennis van de sociale wereld ontstaat door de manier waarop we de wereld interpreteren. Hierbij spelen ervaringen en kennis een belangrijke rol (Tsoukas & Knudson, 2003). De interpretatieve benadering sluit daarom goed aan bij dit exploratieve onderzoek aangezien in de casus van dit onderzoek de motivaties en ervaringen van de respondenten centraal staan. Een passende onderzoeksmethodiek bij de interpretatieve benadering is kwalitatief onderzoek ('t Hart, Boeije & Hox, 2005). In de volgende deelparagrafen zal de methode van kwalitatief onderzoek en de manier waarop deze in dit onderzoek is gebruikt worden beschreven.

3.1.2 - Kwalitatief onderzoek

't Hart, Boeije & Hox (2005) stellen dat kwalitatief onderzoek tot doel heeft “gedragingen, ervaringen, beleving en ‘producten’ van de betrokkenen te beschrijven, te interpreteren en te verklaren door werkwijzen die de natuurlijke omgeving zo min mogelijk verstoren.” (p. 253) Hiermee is kwalitatief onderzoek een goede methode voor dit onderzoek aangezien de drie concepten die in dit onderzoek centraal staan, *shared value*, *social alliances* en *betekenisgeving*, onderzocht dienen te worden aan de hand van de ervaringen en belevingen van de respondenten. In dit onderzoek is op basis van een literatuurstudie een *casestudy* uitgevoerd waarbij middels kwalitatieve semigestructureerde interviews data is verzameld. De literatuurstudie, de casestudy, het gebruik van kwalitatieve interviews en het proces van dataverzameling worden hieronder toegelicht.

Literatuurstudie

De literatuur voor dit onderzoek is op een aantal manieren verworven. De start van de studie begon bij het onderwerp MVO. Hierbij is gebruik gemaakt van de zoekmachine Google Scholar en van de online bibliotheek van de Universiteit Utrecht. Zoeken op de Engelse term voor MVO, *corporate social responsibility (CSR)*, leverde een overzicht op van de historische en recente ontwikkelingen van het onderwerp MVO op dat werd beschreven door Aguinas en Glavas (2012). Vanuit dit artikel is verder gezocht naar verdieping van het thema MVO. Hierbij zijn onder andere zoektermen als *stakeholders and CSR*, *competitiveness and CSR* en *strategic CSR* gebruikt. Vanuit de zoekterm *strategic CSR* is uiteindelijk het concept

shared value gevonden, dat in de literatuur uitvoerig wordt beschreven door Porter en Kramer (2006; 2011). Doordat in dit onderzoek MVO in het MKB is onderzocht en van de toepassing van *shared value* in het MKB nog weinig bekend was is daarnaast ook gezocht op de Engelse term voor MKB, *small and medium enterprises (SME)*, in relatie tot MVO. Hieruit kwam onder andere de literatuur voort van Lepoutre en Heene (2006) met betrekking tot de rol van de eigenaar manager in de uitvoering van MVO beleid in het MKB en de literatuur van Russo en Perrini (2009) over verschillen tussen het MKB en multinationals met betrekking tot MVO beleid.

Aangezien de organisatie die in dit onderzoek centraal staat, 3Masters, haar MVO beleid in samenwerking uitvoert is tevens gezocht met termen zoals *CSR collaboration* en *CSR partnerships*. Via een overzicht van Husted (2003) over samenwerking op het gebied van MVO kwam naar voren dat het concept *social alliances* relevant was voor dit onderzoek. Het concept *social alliances* is uiteindelijk verder uitgewerkt met behulp van Berger et al. (2006) en Jamali en Keshisian (2008). Uiteindelijk leidde dit tot de operationalisatie van het concept *social alliances* met behulp van de onderverdeling van het concept in *strategic* en *philanthropic partnership* door Jamali et al. (2011).

Bij het bestuderen van zowel het concept *shared value* als het concept *social alliances* werd duidelijk dat betekenisgeving een rol speelt in het analyseren van beide concepten. Aan de hand van het boek van Karl E. Weick, *Making Sense of the Organization: The Impermanent Organization* (2009) is daarom het concept betekenisgeving aan het conceptueel kader van dit onderzoek toegevoegd.

Casestudy

De specifieke casus die tijdens een *casestudy* centraal staat wordt zoveel mogelijk in zijn geheel onderzocht binnen de relevante context en omgeving. Op deze manier is het mogelijk een zo compleet en diepgaand mogelijk beeld te krijgen van wat er in de casus speelt. Het betekent echter ook dat er problemen kunnen ontstaan bij het generaliseren en vergelijken van de resultaten ('t Hart, Boeije & Hox, 2005).

De focus van de *casestudy* in dit onderzoek ligt op de manier waarop 3Masters haar MVO beleid inricht en in het bijzonder de manier waarop de concepten *shared value*, *social alliances* en betekenisgeving hierbij een rol spelen. Om te analyseren welke rol de concepten *shared value*, *social alliances* en betekenisgeving spelen in het MVO beleid van 3Masters is gebruik gemaakt van de methode van kwalitatieve interviews. Het gebruik van kwalitatieve interviews en hun rol bij dit onderzoek wordt hieronder toegelicht.

Kwalitatieve interviews

Een interview is een techniek waarmee doormiddel van een gesprek tussen interviewer en respondent inzicht kan worden verkregen in de gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen van de respondent ('t Hart, Boeije & Hox, 2005). Er valt hierbij een onderscheid te maken tussen verschillende typen interviews; een gestructureerd interview, een semigestructureerd interview en een ongestructureerd interview. Onder welk type een interview valt te plaatsen is afhankelijk van de mate waarin inhoud, volgorde van vraagstelling en antwoordmogelijkheden van te voren zijn vastgelegd. Gestructureerde interviews hebben een vaste inhoud, vaste volgorde van vraagstelling en vastgestelde vragen.

Semigestructureerde interviews hebben ook een gestructureerde inhoud en vraagstelling maar het is hierbij mogelijk om, naar inzicht van de interviewer, van de structuur af te wijken. Ongestructureerde interviews zijn daarentegen niet gestructureerd op inhoud en vraagstelling. Zowel semigestructureerde als ongestructureerde interviews kunnen onder de noemer van 'kwalitatieve interviews' worden geschaard ('t Hart, Boeije & Hox 2005, p. 275).

Voor de *casestudy* van dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Er is voor deze methode gekozen omdat de eerder genoemde doelen van een interview, het inzicht verkrijgen in gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen van respondenten, centraal staan bij het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek.

Dataverzameling

Aangezien aan de start van dit onderzoek nog onvolledig bekend was welke personen en organisaties relevant zouden zijn voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de methodiek van *snowballing* om de juiste respondenten te vinden en te bereiken. *Snowballing* is een veel gebruikte kwalitatieve methode bij onderzoeken waarbij de eerste respondenten dienen als bron voor het selecteren van volgende respondenten (Penrod, Preston & Starks, 2003). De methode wordt vaak toegepast in onderzoeken waarbij een moeilijk te definiëren of te bereiken groep respondenten moet worden benaderd (Biernacki & Waldorf, 1981; Penrod, et al., 2003). Hoewel *snowballing* van oorsprong vooral werd gebruikt voor het benaderen van groepen die buiten de normale kaders van de maatschappij vallen, zoals daklozen of verslaafden (Biernacki & Waldorf, 1981), is het op dit moment een methode die op brede schaal binnen de sociale wetenschappen wordt toegepast (Noy, 2007).

De methodiek van *snowballing* is als volgt toegepast: De contactpersoon voor dit onderzoek, directeur Jan Vermeulen van 3Masters, was de eerste respondent die werd geïnterviewd. Dit oriënterende interview maakte duidelijk wat voor organisatie 3Masters is en welke directieleden en medewerkers van 3Masters mogelijke respondenten zouden kunnen zijn. Uit dit interview werd daarnaast duidelijk dat 3Masters in de uitvoering van haar MVO beleid samenwerkt met drie verschillende organisaties, te weten stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus. Aangezien Jan Vermeulen namens 3Masters in het bestuur van stichting Biodiversity Basics was het mogelijk de namen en contactgegevens van de overige bestuursleden van deze stichting te achterhalen. Jan Vermeulen van 3Masters had echter geen inzicht in de namen en contactgegevens van betrokkenen van het Jane Goodall Institute en de Groene Campus. De voorzitter van stichting Biodiversity Basics, Rene Malcorps, had hierin wel inzicht. Via Rene Malcorps van stichting Biodiversity Basics is het daardoor mogelijk geweest respondenten van zowel het Jane Goodall Institute als de Groene Campus te interviewen.

Met behulp van de *snowball* methode zijn in totaal 13 respondenten geïnterviewd die betrokken zijn bij vier verschillende organisaties. Deze organisaties zijn naast 3Masters en stichting Biodiversity Basics het Jane Goodall instituut, dat projecten op het gebied van natuurbehoud ondersteunt en de Groene Campus in Helmond, een onderwijsinstelling met een focus op ontwikkelingssamenwerking en duurzaamheid. Van de 13 respondenten zijn er zes onderdeel van 3Masters, drie directeuren en drie medewerkers. Drie respondenten zijn

betrokken als bestuurslid van de stichting Biodiversity Basics. Eén respondent, is werkzaam voor het Jane Goodall Institute. Daarnaast is gesproken met twee studenten en één docent van de Groene Campus. Zij zijn in Oeganda geweest en hebben daar projecten gedaan in samenwerking met 3Masters, stichting Biodiversity Basics en het Jane Goodall Institute. De respondenten zijn op verschillende locaties geïnterviewd. De interviews met directieleden en medewerkers van 3Masters zijn afgenomen op het kantoor van 3Masters in Eindhoven. De respondenten van stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus zijn bij de respondenten thuis afgenomen.

Doordat de groep respondenten geen uniforme groep betrof is er gebruik gemaakt van een aantal topiclijsten. Deze topiclijsten zijn opgesteld voor de verschillende groepen respondenten waarmee in dit onderzoek is gesproken. In totaal zijn dit vier groepen; de directie van 3Masters, de medewerkers van 3Masters, de bestuursleden van stichting Biodiversity Basics en de betrokkenen van het Jane Goodall Institute en de Groene Campus. De in hoofdstuk 2 beschreven kenmerken van de drie concepten uit de literatuur, *shared value*, *social alliances* en betekenisgeving zijn gebruikt om de topics vast te stellen. De gebruikte topiclijsten worden hieronder kort toegelicht, de volledige topiclijsten die in dit onderzoek zijn gebruikt zijn te vinden in bijlage 1.

Bij de directie van 3Masters gingen de topics met betrekking tot het concept *shared value* in op de visie van de directie op MVO beleid binnen 3Masters en hoe dit wordt uitgevoerd. Met betrekking tot het concept *social alliances* hadden de topics tot doel in kaart te brengen met welke organisaties 3Masters samenwerkt, hoe deze samenwerking in zijn werk gaat en welke doelstellingen 3Masters met deze samenwerking heeft. De topics met betrekking tot betekenisgeving zijn bij de directie van 3Masters onderzocht aan de hand van vragen gericht op de achtergrond van de visie op MVO, waar deze vandaan komt en waar deze op gebaseerd is.

Ook de topics bij de medewerkers van 3Masters gingen met betrekking tot het concept *shared value* in op de visie van 3Masters op MVO beleid. Hierbij werd echter gevraagd wat medewerkers wisten van het MVO beleid en wat zij hier van vonden. De topics met betrekking tot *social alliances* hadden tot doel inzichtelijk te maken wat de medewerkers van 3Masters weten van het samenwerkingsverband van 3Masters, wat zij hiervan vinden en hoe in hun ogen samenwerking met NGO's vorm zou kunnen krijgen. Met betrekking tot het concept betekenisgeving waren de topics gericht op het inzichtelijk maken van de achtergrond van de visie op MVO van de medewerkers van 3Masters, waar deze visie vandaan komt en waar deze op gebaseerd is.

De topiclijsten voor de bestuursleden van stichting Biodiversity Basics hadden voor het concept *shared value* een focus op de samenwerking met 3Masters. Hierbij is gevraagd wat de bestuursleden van stichting Biodiversity Basics vinden van de samenwerking met 3Masters en met welke intenties en doelstellingen de bestuursleden denken dat 3Masters de samenwerking is aangegaan. Met betrekking tot het concept *social alliances* hadden de geformuleerde topics een focus op de werking van de samenwerking. Hierbij is gevraagd welke organisaties betrokken zijn bij de samenwerking, op welke manier wordt samenwerkt en wat de doelstellingen van de samenwerking zijn.

De topiclijsten die zijn gebruikt voor het interviewen van respondenten van het Jane

Goodall en de Groene Campus gingen in op de rol van deze organisaties in de samenwerking met 3Masters, met welke doelstellingen ze in deze samenwerking zaten en welke activiteiten zowel het Jane Goodall Institute als de Groene Campus uitvoeren in samenwerking met het samenwerkingsverband. Daarnaast zijn vragen gesteld over de relatie tussen bedrijven en NGO's, of en zo ja hoe de respondenten dit ervaren.

Alle interviews zijn met goedkeuren van de respondenten opgenomen en direct na afname getranscribeerd en gecodeerd. Hierdoor kon de data uit de interviews direct worden toegepast in het vaststellen van mogelijke respondenten via de *snowball* methode en was het mogelijk de interviewdata te gebruiken in het aanscherpen van de topiclijsten.

3.2 – Betrouwbaarheid en validiteit

Het hanteren van de interpretatieve benadering heeft implicaties voor de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Tevens legt de methode van kwalitatieve interviews de nadruk op de onderzoeker zelf, aangezien de onderzoeker de vraagstelling vaststelt en de data verwerkt. Hieronder wordt besproken welke implicaties het gebruik van deze onderzoeksmethoden en technieken kunnen hebben voor betrouwbaarheid, validiteit en de rol van de onderzoeker. Daarna volgt de strategie die in dit onderzoek is toegepast om eventuele problemen te ondervangen en wordt toegelicht hoe dit de betrouwbaarheid, validiteit en rol van de onderzoeker in dit onderzoek heeft beïnvloed.

3.2.1 - Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid in onderzoek heeft volgens 't Hart, Boeije en Hox (2005) betrekking op “beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of systematische fouten” (p. 281). Met betrekking tot interpretatief onderzoek kan dit een aantal problemen opleveren. Doordat in dit type onderzoek gebruik wordt gemaakt van de methode van semigestructureerde interviews is de dataverzameling niet gestandaardiseerd maar afhankelijk van de interactie tussen interviewer en respondent. De onderzoeker dient zich bewust te zijn van deze afhankelijkheid en moet passende maatregelen nemen om eventuele problemen met betrouwbaarheid te ondervangen ('t Hart, Boeije & Hox, 2005). De methode die in dit onderzoek zal worden gebruikt is de strategie van verificatie (Morse et al. 2002) die verderop in deze paragraaf zal worden besproken.

3.2.2 - Validiteit

De validiteit van een onderzoek is afhankelijk van de mate waarin het onderzoek meet wat het wil meten. Dit betekent dat tijdens de dataverzameling de juiste data moet worden verzameld en dat deze tijdens de analysefase op de juiste wijze wordt geanalyseerd ('t Hart, Boeije & Hox, 2005). De kwalitatieve onderzoeksmethode heeft hier zowel potentiële voor- als nadelen. Een belangrijk voordeel van deze methode is de ongestructureerdheid van de dataverzameling. Hierdoor is er maar een kleine afstand tussen de onderzoeksdata en de praktijk van de casus omdat de onderzoeker middels de interviewtechniek de op dat moment relevante data probeert te verkrijgen. Een potentieel nadeel is de werving van relevante respondenten. In de praktijk kan het zo zijn dat respondenten weigeren mee te werken of niet

worden bereikt door het onderzoek terwijl hun inbreng essentieel zou kunnen zijn voor de analyse van de casus ('t Hart, Boeije & Hox, 2005). Tijdens de verzameling van data voor dit onderzoek bleek er geen sprake te zijn van weigerende respondenten. Er is echter wel mogelijk relevante data achter gebleven doordat het onmogelijk bleek om tijdens het onderzoeksproces naar Oeganda te reizen om de resultaten van het MVO beleid van 3Masters en de samenwerking met stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus te onderzoeken.

3.2.3 - De rol van de onderzoeker

Zoals al eerder is beschreven speelt de onderzoeker bij kwalitatief onderzoek een centrale rol ('t Hart, Boeije & Hox, 2005). Dit komt doordat de onderzoeker bij alle stadia van het onderzoek direct betrokken is. De onderzoeker stelt de kaders en vraagstelling van het onderzoek vast en is verantwoordelijk voor de verzameling en totstandkoming van de data. Daarnaast is het de taak van de onderzoeker een analyse te maken van de data en hieruit antwoorden op de vraagstelling te formuleren. Tijdens dit proces kan de onderzoeker bewust of onbewust de resultaten beïnvloeden, wat de bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten ondermijnt (Baarda & de Goede, 2006).

Deze potentiële valkuilen kunnen ontstaan doordat de onderzoeker als mens zijn eigen kader en beeld van de werkelijkheid meeneemt in het onderzoek (Tsoukas & Knudson, 2003). Hierdoor kan het zijn dat de onderzoeker een verkeerde vraagstelling formuleert, een verkeerde groep respondenten benaderd of naar een vooraf gesteld antwoord toewerkt (Baarda & de Goede, 2006).

Doordat de rol van de onderzoeker bij kwalitatief onderzoek zo groot is en de gevolgen van onbewust handelen op dit gebied tot onbetrouwbaar en invalide onderzoeksresultaten kunnen leiden is gekozen om de strategie van verificatie van Morse et al (2002) toe te passen. De toepassing van deze strategie en de gevolgen voor de betrouwbaarheid en validiteit binnen dit onderzoek worden hieronder besproken.

3.2.4 - De strategie van verificatie

Uit de vorige deelparagrafen is naar voren gekomen dat de onderzoeker een belangrijke rol heeft bij het waarborgen van betrouwbaarheid en validiteit in kwalitatief onderzoek. De onderzoeker is verantwoordelijk voor het scheppen van het conceptueel kader, de dataverzameling, de analyse en verwerking van resultaten en de uiteindelijke rapportage. Om in dat kader een betrouwbaar en valide onderzoek uit te kunnen voeren geven Morse et al. (2002) vijf strategieën waarmee dit kan worden bewerkstelligd. Deze vijf strategieën vormen samen de strategie van verificatie. Deze strategie gaat ervan uit dat in kwalitatief onderzoek het onderzoek zo goed is als de onderzoeker (Morse et al. 2002). In dit onderzoek is met gebruik van de strategie van verificatie geprobeerd de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten te garanderen. Hieronder zal de strategie van verificatie worden toegelicht. Daarnaast zal worden gekeken naar de toepassing van deze strategie in dit onderzoek en de implicaties die dit voor de betrouwbaarheid en validiteit heeft gehad.

De eerste strategie die in dit onderzoek is toegepast focust op de methodologische samenhang. Morse et al. (2002) bedoelen met methodologische samenhang dat de vraag en de gebruikte methode aansluiten op de data. Dit betekent dat het mogelijk moet zijn dat,

afhankelijk van hoe de resultaten zich vormen, de vraag of methodiek kan worden aangepast. In dit onderzoek lijkt er een goede methodologische samenhang te zijn. Ondanks dat dit onderzoek een exploratief karakter heeft en er dus een aantal onbekende factoren aanwezig waren bij het formuleren van de vraagstelling, zoals de exacte samenstelling van de groep respondenten en de betrokken organisaties in de *social alliance*, kan met behulp van de data die via de kwalitatieve methode is verkregen de vraagstelling goed worden beantwoord. Hierdoor is het niet nodig geweest om tijdens dit onderzoek de vraagstelling of onderzoeksmethode fundamenteel aan te passen.

De tweede strategie die is toegepast heeft betrekking op de representativiteit van respondenten. Morse et al. (2002) stellen dat het hiervoor belangrijk is dat in de selectie van respondenten wordt gezocht naar een verzadiging van data om ervoor te zorgen dat alle aspecten van een casus en alle relevante inzichten worden onderzocht. In dit onderzoek is getracht een zo representatief mogelijke groep respondenten te interviewen. Aan de start van het onderzoek was nog niet bekend welke personen en organisaties interessant zouden zijn voor het onderzoek. Hierdoor waren de eerste oriënterende interviews erg belangrijk in het vaststellen van de groep respondenten. Uiteindelijk is er gesproken met alle direct betrokkenen van de organisaties die in de *social alliance* actief zijn. Tevens is bij 3Masters, de organisatie in dit onderzoek, met zes van de negen (waaronder de drie directeurs) medewerkers gesproken. Er is echter wel een gebrek in de representativiteit met betrekking tot de activiteiten van de *social alliance*. De activiteiten van de *social alliance* focussen zich op Oeganda en het bleek tijdens dit onderzoek onmogelijk om met betrokkenen uit die context te spreken. Hierdoor is in het onderzoek alleen met betrokkenen uit Nederland besproken en is informatie over de activiteiten en resultaten van de *social alliance* ook alleen vanuit de Nederlandse positie onderzocht.

Het ontbreken van data uit Oeganda maakt dat met dit onderzoek geen gegronde conclusies kunnen worden getrokken op het gebied van de uitvoering van de MVO activiteiten van 3Masters of de activiteiten van de *social alliance*. De beantwoording van de hoofd- en deelvragen van dit hoofdstuk hebben dus alleen maar betrekking op de Nederlandse activiteiten van het MVO beleid van 3Masters en de Nederlandse werkzaamheden van de *social alliance*.

De derde strategie van Morse et al (2002) stelt dat het belangrijk is data gelijktijdig te verzamelen en analyseren. Op deze manier kan een onderzoeker tijdig inspelen op nieuwe inzichten of wendingen in de data. In dit onderzoek was het noodzakelijk al tijdens de verzameling van de data te beginnen met analyseren. Aangezien nog niet alle betrokkenen bekend waren moest uit de oriënterende interviews worden opgemaakt wie relevante respondenten voor het onderzoek zouden zijn en waarover zij geïnterviewd dienden te worden. Om die reden zijn alle interviews direct getranscribeerd en gecodeerd zodat tijdig de juiste respondenten konden worden benaderd en ze ook op de juiste manier konden worden geïnterviewd.

De vierde strategie van Morse et al. (2002) stelt het denken vanuit de theorie centraal. Morse et al. (2002) doelen hier op de relatie tussen de data en theorie. De data die is verkregen moet gerelateerd worden aan bestaande theorie. Door dit proces te blijven herhalen blijft het onderzoek gestoeld op een fundament van theorie. In dit onderzoek komt deze

strategie terug middels het gebruik van het theoretisch kader. Het theoretisch kader plaatst de onderzoeksconcepten binnen de bredere context van de literatuur omtrent MVO. Daarnaast zijn de topiclijsten, aan de hand waarvan de interviews zijn afgenomen, geformuleerd op basis van de operationalisatie van de theoretische concepten.

De vijfde strategie van verificatie focust op het werken naar theoretische ontwikkeling. Morse et al. (2002) stellen dat een onderzoek altijd bij moet dragen aan de ontwikkeling van macrotheorieën. Dit kan middels twee mechanismen worden gerealiseerd.

Allereerst door met de onderzoeksresultaten een theoretische bijdrage te leveren. In dit onderzoek is dit geprobeerd door de concepten van *shared value*, *social alliances* en betekenisgeving met elkaar te verbinden in een casus uit de praktijk. Daarnaast kan dit volgens Morse et al. (2002) door het onderzoek als een middel voor verder onderzoek en ontwikkeling te maken. Dit onderzoek probeert dit op twee manieren te bewerkstelligen. Allereerst door het concept *shared value* toe te passen in een nieuwe context, namelijk het MKB. Daarnaast door het concept van *social alliances* toe te passen op de context van het MKB.

Door het gebruik van de vijf strategieën van verificatie is geprobeerd de eerder genoemde mogelijke problemen met de betrouwbaarheid en validiteit te ondervangen. Dit is in de brede zin gelukt hoewel het gebrek aan respondenten uit het werkgebied van de *social alliance*, Oeganda, ertoe heeft geleid dat de resultaten van dit onderzoek alleen op de Nederlandse context kunnen worden betrokken.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk wordt de analyse van de casus “MVO beleid bij 3Masters” gepresenteerd. Ook zullen de deelvragen van het onderzoek, zoals beschreven in hoofdstuk 1, worden beantwoord. In paragraaf 1 wordt beschreven wat de visie van 3Masters op maatschappelijke betrokkenheid en MVO is. Hierdoor wordt inzichtelijk gemaakt wat de motivaties van 3Masters zijn om hun MVO beleid te ontwikkelen en welke intenties de organisatie heeft met de uitvoering van het MVO beleid. Daarna wordt in paragraaf 2 beschreven hoe het huidige MVO beleid van 3Masters, dat in samenwerking met andere organisaties wordt uitgevoerd, tot stand is gekomen. Ook wordt beschreven welke factoren en kenmerken uit de literatuur hierin een rol hebben gespeeld. Vervolgens beschrijft paragraaf 3 hoe het huidige MVO beleid van 3Masters er binnen het samenwerkingsverband uit ziet. Hierin komt naar voren welke rol 3Masters en de andere organisaties, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus, in het samenwerkingsverband spelen en hoe de organisaties zich verhouden. Op die manier kunnen de kenmerken van het samenwerkingsverband aan de literatuur over *social alliances* uit hoofdstuk 2 worden gerelateerd en kan worden bepaald of sprake is van een *philantropic* of *strategic alliance*. Uiteindelijk wordt in paragraaf 4 beschreven hoe het MVO beleid van 3Masters en het samenwerkingsverband waarin 3Masters dit uitvoert zich in de organisatie van 3Masters plaatst en welke kenmerken van *shared value* en *social alliances* hierbij zichtbaar zijn.

4.1 – Achtergronden van het MVO beleid van 3Masters: De rol van betekenisgeving bij *shared value*

In deze paragraaf wordt beschreven wat de motivaties zijn voor 3Masters om MVO beleid na te streven. Dit biedt inzicht in de rol die betekenisgeving speelt in het proces van de vorming van MVO beleid van 3Masters. Daarnaast bieden de achtergronden en motivaties van 3Masters om MVO beleid na te streven inzicht in de manier waarop het concept *shared value* zich in deze casus manifesteert. Aan het einde van deze paragraaf wordt de eerste deelvraag van de vraagstelling beantwoord. Deze luidt:

Wat zijn de beweegredenen van 3Masters B.V. om MVO-beleid na te streven?

4.1.1 - De visie van de directie en medewerkers van 3Masters op maatschappelijke betrokkenheid

In deze deelparagraaf wordt beschreven hoe de drie directeuren en medewerkers van 3Masters tegen maatschappelijke betrokkenheid aan kijken. Daarnaast wordt beschreven waar deze blik op maatschappelijke betrokkenheid vandaan komt.

Uit de interviews is gebleken dat alle drie de directeuren van 3Masters een duidelijk beeld hebben van wat in hun ogen maatschappelijke betrokkenheid is. Een van de directeuren stelt bijvoorbeeld:

“Het komt in de richting van 'het goede doen'. Maar wat is het goede? Daarbij denk ik dat ieder persoon hier vanuit zijn eigen normen en waarden een invulling aan geeft.

Voor mij is het meer het goede doen van ga met anderen om zoals met jou omgegaan wil worden.” (Christ Schippers)

De twee andere directieleden van 3Masters delen de visie dat in maatschappelijke betrokkenheid 'het goede' moet worden nagestreefd. Maatschappelijke betrokkenheid heeft in hun ogen een brede betekenis, bijvoorbeeld maatschappelijk actief zijn. Jan Vermeulen, directeur van 3Masters, betreft bijvoorbeeld zijn gezin en het verenigingsleven bij het begrip maatschappelijke betrokkenheid:

“Niet alleen bedrijfsmatig maar ook privé kun je met maatschappelijke betrokkenheid bewust of onbewust omgaan. Het resulteert al in je eigen gezin als je bezig bent met gescheiden afval, klinkt heel basaal maar dat vind ik ook maatschappelijk betrokken bezig zijn. Het wil ook zeggen dat je vrijwillig in besturen gaat zitten of activiteiten gaat doen. Ik doe bijvoorbeeld veel voor verenigingen.” (Jan Vermeulen)

Ook de medewerkers van 3Masters zien maatschappelijke betrokkenheid in een breder maatschappelijk perspectief. Medewerker Albert Knol probeert bijvoorbeeld zijn professionele vaardigheden ook buiten zijn werk in te zetten, in zijn geval in kerkelijk verband. Hij zegt hierover:

“Daar probeer ik wat ik aan karaktereigenschappen en competenties en talent heb mee gekregen op een brede manier in te zetten. Niet alleen zakelijk voor mijn eigen gewin maar ook in breder verband.” (Albert Knol)

Naast het feit dat dit een bijdrage levert aan zijn gemeenschap ervaart hij dit zelf ook positief: “Ik vind het leuk daar een steuntje aan bij te dragen en te helpen bij het zoeken naar een oplossing [...] dat geeft een prettig gevoel.” (Albert Knol)

Uit de interviews kan opgemaakt worden dat binnen 3Masters maatschappelijke betrokkenheid in een breed verband wordt ervaren. Naast hun werkzaamheden betrekken alle respondenten hun privéleven en directe omgeving in het beschrijven van dit begrip. Hiermee wordt inzichtelijk dat het door Weick (2009) gestelde kenmerk, dat betekenisgeving sociaal is, zichtbaar is bij de respondenten. Het beeld dat de respondenten van maatschappelijke betrokkenheid hebben lijkt een relatie te hebben met het feit dat de respondenten naast hun werk ook maatschappelijke activiteiten uitvoeren.

Op basis van de interviews kan worden geconcludeerd dat er veel overeenkomsten zijn tussen de persoonlijke opvattingen van de respondenten over maatschappelijke betrokkenheid en de manier waarop ze dit binnen 3Masters zien. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in de manier waarop de respondenten maatschappelijke betrokkenheid in hun privéleven belangrijk vinden en deze houding ook op 3Masters projecteren.

Hoe men maatschappelijke verantwoordelijkheid ervaart lijkt dus onderdeel te zijn van het betekenisgevingsproces van vooronderstelling, zoals is beschreven in hoofdstuk 2. Weick (2009) stelt dat persoonlijke achtergronden en ervaringen bepalend zijn voor de houding van medewerkers ten opzichte van nieuwe processen en situaties. Dit is zichtbaar bij de medewerkers en directie van 3Masters in de manier waarop de respondenten in de interviews over maatschappelijke betrokkenheid praatten. Iedere respondent betreft zijn

persoonlijke omgeving en persoonlijke ervaringen bij het formuleren van een visie op maatschappelijke betrokkenheid.

4.1.2 - De visie van 3Masters op MVO

In deze deelparagraaf wordt beschreven hoe de visie van de respondenten op maatschappelijke betrokkenheid zich vertaald naar de visie op het MVO beleid van 3Masters. Hierbij is gebruik gemaakt van zowel de inzichten van de directie als de medewerkers van 3Masters.

Uit de interviews kan geconcludeerd worden dat de in deelparagraaf 4.1.1 beschreven brede blik op maatschappelijke betrokkenheid terug te zien is in de manier waarop de respondenten het begrip MVO interpreteren. Zo relateren de directieleden van 3Masters hun persoonlijke visie op maatschappelijke betrokkenheid aan de manier waarop hun organisatie dit toe zou kunnen passen bij het MVO beleid. Directeur Jan Vermeulen ziet het begrip MVO, net zoals zijn visie op maatschappelijke betrokkenheid, bijvoorbeeld heel breed: “MVO roept veel bij me op. Je kan iets voor de medemens doen, je kunt iets voor je personeel doen en je kunt iets voor je bedrijf doen.” (Jan Vermeulen) Ook directeur Andre van der Lee put bij zijn MVO visie uit zijn persoonlijke ervaringen met maatschappelijke activiteiten. Hij ziet veel mogelijkheden in samenwerking tussen maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven, iets wat zijn muziekvereniging ook doet bij het organiseren van concerten. Hij verwoordt de visie van 3Masters op samenwerking als volgt:

“Dat zeggen we vaak bij ons, je komt iets halen en ook iets brengen. Dat is iets wat ons voorstaat, kijken of je kunt samenwerken en een wisselwerking kunt bewerkstellingen. Dus niet, u vraagt wij draaien. Maar een wisselwerking. [...] Als dat lukt kun je meerwaarde bieden aan je bedrijf.” (Andre van der Lee).

Dit citaat beschrijft de belangrijke positie van samenwerking in de visie van 3Masters op MVO. Ook laat het zien dat in de ogen van 3Masters samenwerking een win-win moet opleveren waarbij de samenwerkende partijen er beide op vooruit moeten gaan. Alle drie de directeuren benadrukken in de interviews het belang van samenwerken en het creëren van een win-win. Voor de directie is MVO niet alleen geven of ondersteunen, het moet ook voor 3Masters wat opleveren. Directeur Christ Schippers verwoordt deze gedachte als volgt: “Het moet wel op een juiste manier toegevoegde waarde bieden. Er moet ook een economische component in zitten. Het moet interessant zijn, maar het hoeft niet perse geld op te leveren.” (Christ Schippers). Naast geld blijkt de directie van 3Masters de toegevoegde waarde van samenwerken op MVO gebied in een breder perspectief te zien, aldus directeur Andre van der Lee: “Dat kan kennis zijn, mensen of een netwerk. Maar het kan ook een product zijn.”

De respondenten hebben ook een beeld van de uitvoering van deze MVO visie. Als training en adviesbureau heeft 3Masters bepaalde beperkingen in de manier waarop ze een MVO beleid kan formuleren en uitvoeren. Doordat de organisatie klein is en haar trainings- en advies activiteiten weinig tot geen gebruik van natuurlijke hulpmiddelen maken valt daar in de ogen van de respondenten dan ook weinig te verbeteren. De volgende passage illustreert dit:

“We hebben een productieproces met weinig hulpmiddelen. Het draait bij ons om kennis, kunde en competenties. Er is in ons bedrijf weinig buiten de inzet van mensen en uren waarvan je kan zeggen dat je het beter MVO [maatschappelijk verantwoordelijker] kunt doen.” (Christ Schippers)

Uit de interviews met de directie van 3Masters kan worden opgemaakt dat samenwerking met andere organisaties en het creëren van een win-win situatie belangrijke aspecten van de visie op MVO zijn. In de uitvoering van het MVO beleid is het in de visie van de respondenten belangrijk dat 3Masters focust op de kennis en competenties van de organisatie.

Bovenstaande passages laten zien dat de visie van de directie op MVO beleid ook veel overeenkomsten lijkt te hebben met de vier kenmerken van *shared value* die in dit onderzoek centraal staan, te weten: Het streven naar zowel economische als maatschappelijke voordelen, het gezamenlijk optreden tussen bedrijf en gemeenschap, de doelstelling om de concurrentiepositie te versterken, geïntegreerd MVO beleid in de bedrijfsvoering. Alle drie de directieleden vinden dat het MVO beleid van hun organisatie economische en maatschappelijke winst moet opleveren. Daarnaast is er een belangrijke rol weggelegd voor samenwerking tussen 3Masters en maatschappelijke organisaties bij de ontwikkeling en uitvoering van het MVO beleid van 3Masters. Tevens vindt 3Masters dat er in de uitvoering van MVO beleid een relatie moet zijn met de *core business* van hun organisatie, waar zij hun kennis en competenties kunnen inzetten. Ook kan in de visie van de directie het MVO beleid gebruikt worden om de concurrentiepositie van 3Masters te versterken. De MVO activiteiten van 3Masters hoeven echter niet direct bij te dragen aan de winst van de onderneming maar moeten volgens de directie wel toegevoegde waarde leveren, bijvoorbeeld op het gebied van nieuwe netwerken of producten. Al deze aspecten komen overeen met de door Porter en Kramer (2011) beschreven vier kenmerken van het *shared value* concept.

Op basis van het bovenstaande kan de eerste deelvraag van de vraagstelling worden beantwoord. Deze luidt:

Wat zijn de beweegredenen van 3Masters B.V. om MVO-beleid na te streven?

Op basis van de onderzoeksresultaten kan worden geconcludeerd dat de directie van 3Masters een helder beeld heeft wat voor MVO beleid hun organisatie moet nastreven, namelijk een beleid gericht op samenwerking die voor een win-win voor 3Masters als het maatschappelijke doel moet zorgen. Deze visie op MVO beleid vertoont overeenkomsten met de vier kenmerken van het concept van *shared value* die in dit onderzoek centraal staan, te weten: het streven naar zowel economische als maatschappelijke voordelen, gezamenlijk optreden tussen bedrijf en gemeenschap, versterking van de concurrentiepositie en integratie van het MVO beleid in de bedrijfsvoering.

Hoewel de visie van de directie op MVO helder lijkt te zijn wil dit nog niet zeggen dat de resultaten uit de praktijk hierbij aansluiten. In de volgende paragrafen zal daarom de praktijk van het MVO beleid van 3Masters worden beschreven.

4.2 – Het partnerschap van 3Masters: De vorming van een *social alliance*

In deze paragraaf wordt beschreven hoe het MVO beleid van 3Masters, dat in samenwerking met stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus wordt uitgevoerd, is ontstaan. Hierbij wordt onderzocht hoe het contact tussen deze organisaties tot stand is gekomen en zo ja, hoe deze samenwerking uiteindelijk heeft geleid tot het ontstaan van een *social alliance*. Daarnaast wordt beschreven welke kenmerken van de *social alliance* zichtbaar zijn en hoe deze zich verhouden tot de literatuur beschreven in hoofdstuk 2.

Hiermee kan de tweede deelvraag worden beantwoord. Deze luidt:

Welke betekenis geven de medewerkers en directieleden van 3Masters aan het MVO beleid?

4.2.1 - Het ontstaan van contacten tussen 3Masters en stichting Biodiversity Basics: De rol van betekenisgeving

In deze deelparagraaf wordt beschreven hoe de contacten tussen 3Masters en stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus in het samenwerkingsverband tot stand zijn gekomen. Hierbij zal het contact tussen 3Masters en stichting Biodiversity Basics centraal staan aangezien dit de eerste contacten binnen het samenwerkingsverband tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus waren.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de eerste contacten tussen 3Masters en wat nu stichting Biodiversity Basics is door een samenloop van omstandigheden ontstonden. Het eerste contact vanuit 3Masters vond plaats tussen directeur Jan Vermeulen en de huidige voorzitter van de stichting, Rene Malcorps. Dit gebeurde in het kader van een coachingstraject dat 3Masters uitvoerde in opdracht van de Gemeente Eindhoven en had op dat moment niets te maken met het MVO beleid van 3Masters. Jan Vermeulen zegt hierover:

“Wij zijn als bedrijf vanuit [product]innovatie ook bezig met het coachen van ondernemers. Ik ben toen met een ondernemer in aanraking gekomen die in zwaar weer zat. Hij had iets met boombast in Oeganda en hij had het over apen. In het begin dacht ik, waar gaat dit naartoe?”

In de loop van het coachingstraject bleek dat zowel Jan Vermeulen als de toen nog ondernemer Rene Malcorps dezelfde gedachten hadden over wat de volgende stap zou moeten zijn in het Oeganda-project van Rene Malcorps, namelijk het omvormen van het bedrijf van Rene Malcorps naar een stichting. Rene Malcorps stelt over dit proces: “Dat hele traject ging goed, het was voor mij een middel om via coaching helder te krijgen waar ik stond. In dat coachingstraject kreeg het idee van de stichting meer grond onder de voeten.” De relatie tussen Jan Vermeulen en Rene Malcorps lijkt een belangrijke factor te zijn geweest in de totstandkoming van de samenwerking tussen 3Masters en stichting Biodiversity Basics. Waar in het eerste contact de coaching centraal stond werd Jan Vermeulen in de loop van de tijd meegenomen door het verhaal van Rene Malcorps. Over deze verandering van houding

zegt hij: “Het triggerde mij wel. Hij had een hele grote droom, die langzaam maar zeker bij mij is geland. Ik dacht, die droom kunnen we wel eens verder uit gaan baten.” (Jan Vermeulen). De verandering in de relatie tussen Rene Malcorps en Jan Vermeulen was ook andere betrokkenen, zoals het huidige bestuur van stichting Biodiversity, opgevallen. De twee andere bestuursleden dichten de betrokkenheid van 3Masters bij het samenwerkingsverband toege aan de relatie tussen Jan Vermeulen en Rene Malcorps. Bestuurslid Jacqueline de Ruiter stelt hierover bijvoorbeeld: “[Jan Vermeulen is] denk ik ook een beetje aangestoken door Rene want Rene steekt iedereen aan.”

Zowel Jan Vermeulen als Rene Malcorps lijken hier een proces van betekenisgeving, waaronder het ondernemen van actie, (Weick, 2009) te hebben ondergaan. Hoewel beiden vanuit een andere invalshoek het samenwerkingsproces zijn ingegaan zijn zij doormiddel van het ondernemen van actie dicht bij elkaar gekomen en creëerden zij een gezamenlijk beeld van waaruit kon worden gewerkt aan een gezamenlijke doelstelling, het verder opbouwen van stichting Biodiversity Basics. Dit sluit aan bij de beschrijving van betekenisgeving als het gaat om ondernemen van actie, zoals beschreven in hoofdstuk 2.

Ook binnen 3Masters ziet men de persoonlijke relatie tussen beide mannen als een belangrijke aanzet tot en verankering van het samenwerkingsverband tussen 3Masters en stichting Biodiversity Basics. Zowel medewerkers als directieleden zien de rol van Jan Vermeulen als cruciaal in het functioneren van het samenwerkingsverband. Het lijkt echter ook tot gevolg te hebben dat andere medewerkers van 3Masters zich afwachtend ten opzichte van het samenwerkingsverband opstellen. Zo worden de twee andere directieleden goed op de hoogte gesteld van de activiteiten van de stichting maar zijn zij verder niet actief betrokken in het samenwerkingsverband. Directeur Christ Schippers zegt hier over: “[Er is] een frequentie van driemaandelijks bijgepraat worden, los van actieve zaken [...] Jan weet heel goed wat hij doet, hij weet prima wanneer hij met ons moet schakelen.”

Op basis van het bovenstaande kan de tweede deelvraag van de vraagstelling worden beantwoord. Deze luidt:

Welke betekenis geven de medewerkers en directieleden van 3Masters en haar partners aan het MVO beleid?

Op basis van de onderzoeksresultaten kan worden geconcludeerd dat de relatie tussen 3Masters en Stichting Biodiversity Basics gebaseerd is op de relatie tussen Jan Vermeulen en Rene Malcorps. Ook blijkt dat deze relatie een dragende factor is in de samenwerking tussen 3Masters en stichting Biodiversity basics en dat andere directieleden en medewerkers van 3Masters minder betrokken zijn. Deze persoonlijke relatie lijkt voor en nadelen te hebben. Zoals Jamali, Yianni en Abdallah (2011) stellen draagt een persoonlijke en ondernemende relatie tussen twee organisaties in een samenwerkingsverband bij aan het strategische karakter van de samenwerking. Er schuilt echter ook een mogelijk gevaar in. Een onderdeel van het proces van betekenisgeving is communicatie en het articuleren van beelden (Weick, 2009). Hiermee kunnen verschillende beelden van de werkelijkheid op elkaar worden afgestemd zodat gezamenlijk betekenis wordt gegeven. Wanneer de persoonlijke relatie de overhand krijgt in de samenwerking kan de rest van de organisatie van 3Masters mogelijk niet voldoende mee genomen worden in het betekenisgevingsproces van Jan Vermeulen. Het feit dat binnen de directie van 3Masters de verantwoordelijkheid voor de samenwerking met

stichting Biodiversity Basics nadrukkelijk bij Jan Vermeulen wordt gelegd en dat de andere directieleden en medewerkers op afstand staan laat zien dat in deze casus een mogelijk gevaar bestaat dat het betekenisgevingsproces van Jan Vermeulen zo ver uiteen gaat lopen van het betekenisgevingsproces van de rest van 3Masters dat communicatie over het samenwerkingsverband wordt bemoeilijkt.

De rol van de persoonlijke connectie lijkt echter zeer belangrijk te zijn geweest in de totstandkoming van de contacten tussen 3Masters en stichting Biodiversity Basics. De persoonlijke connectie tussen Jan Vermeulen van 3Masters en Rene Malcorps van stichting Biodiversity Basics vormt hiermee de basis van de samenwerking tussen beide organisaties en beïnvloed tevens de keuzes die 3Masters ten aanzien van het samenwerkingsverband met stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus maakt.

4.2.2 - Het ontstaan van de *social alliance* tussen 3Masters en Stichting Biodiversity Basics

In deze deelparagraaf zal worden beschreven hoe de persoonlijke relatie tussen Jan Vermeulen van 3Masters en Rene Malcorps van stichting Biodiversity Basics uiteindelijk heeft geleid tot de ontwikkeling van de *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus.

De coachsessies tussen Jan Vermeulen van 3Masters en Rene Malcorps leverden de uiteindelijke motivatie voor Rene Malcorps van stichting Biodiversity Basics om zijn toenmalige bedrijf om te zetten naar een stichting. Deze stichting zou zich gaan focussen op de doelstellingen die Rene Malcorps ook met zijn bedrijf nastreefde, het behoud van biodiversiteit in Oeganda en het versterken van de lokale Oegandese economie en natuur doormiddel van het planten van Mutuba-bomen. Hij omschreef dit als volgt:

“De stichting is dus wel het terrein waar ik het meest in kwijt kan, omdat je die [stichting] helemaal kunt kneden naar je passie. [...] Het hoofddoel blijft hetzelfde, dat is proberen een bijdrage te leveren aan behoud van natuur in Oeganda.” (Rene Malcorps)

In eerste instantie werd een driekoppig bestuur aangesteld waarbij Rene Malcorps, zijn vrouw Jaqueline de Rooter en Afrika-deskundige Jan Vossen zitting zouden nemen. Hieraan werd al snel ook Jan Vermeulen van 3Masters toegevoegd. De belangrijkste redenen voor de toetreding van Jan Vermeulen tot het bestuur waren de persoonlijke betrokkenheid van Jan Vermeulen bij het voorafgaande coachingstraject en zijn professionele achtergrond als bankier en ondernemer. Bestuurslid Jan Vossen van stichting Biodiversity Basics zegt over deze situatie: “We kwamen tot de ontdekking dat we iemand nodig hadden die ons kon coachen, die ook duidelijk weet hoe je rollen en verantwoordelijkheden van bedrijven helder moet krijgen. Maar ook [iemand] die zelf geïnteresseerd is in MVO.”

Jan Vermeulen van 3Masters wilde met zijn toetreding niet alleen zichzelf maar ook 3Masters koppelen aan de stichting. Hij verwoorde zijn visie van dat moment als volgt:

“Langzaam dacht ik, ja hier kun je ook als bedrijf op meeliften en daar ook je eigen business aan verbinden. Daarom heb ik deze business case ook bij de andere twee heren neergelegd. Dat ik zei, joh, hier kunnen we meer uithalen!” (Jan Vermeulen)

Binnen de directie van 3Masters werden afspraken gemaakt over de rol en verantwoordelijkheden die Jan Vermeulen in het stichtingsbestuur op zich zou nemen en hoe dit zich tot zijn werkzaamheden bij 3Masters zou verhouden. Aan de hand van de definitie van Berger, Cunningham & Drumwright (2006) kan geconcludeerd worden dat dit het moment is waarop de *social alliance* vorm kreeg. Deze definitie stelt: “[Social alliances are] partnerships that span the profit/non-profit boundary and include non-economical objectives.” (p. 130)

Doordat Jan Vermeulen naast zichzelf ook 3Masters aan stichting Biodiversity Basics koppelde en hiermee zowel zichzelf als het bedrijf 3Masters committeerde aan de doelstellingen van de stichting lijkt daarom sprake te zijn van een *social alliance*.

Na de vorming van de *social alliance* tussen 3Masters en stichting Biodiversity Basics zijn er nog twee partners bij de *social alliance* betrokken; het Jane Goodall Instituut, een *wildlife* organisatie die zich onder andere inzet voor apen in Oeganda en de Groene Campus, een onderwijsinstelling die zich richt op agrarisch- en natuuronderwijs. In beide gevallen liepen deze contacten via stichting Biodiversity Basics, en in het bijzonder via voorzitter Rene Malcorps. Ook in de samenwerking met deze partijen werd gezocht naar mogelijkheden voor het creëren van een wisselwerking. Het Jane Goodall Instituut en Stichting Biodiversity Basics vonden elkaar in het feit dat beide organisaties biodiversiteit en natuurbehoud in Oeganda nastreven. Beide organisaties delen op dit vlak kennis en ervaringen uit. De Groene Campus heeft zich als onderwijsinstelling verbonden aan projecten gerelateerd aan de Mutuba-boom. Studenten van de Groene Campus gaan jaarlijks samen met stichting Biodiversity Basics naar Oeganda, waar zij ontwikkelingsprojecten uitvoeren en zo enerzijds een bijdrage leveren aan de uitvoering van projecten van stichting Biodiversity Basics en anderzijds leren over de leefomstandigheden van de Oegandese bevolking.

Uit het totstandkomingproces van de *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus kan een aantal conclusies met betrekking tot de concepten *shared value* en *social alliances* worden getrokken.

Allereerst lijkt 3Masters naast het ondersteunen van de doelstellingen van de stichting ook doelstellingen voor de eigen organisatie te hebben gehanteerd. Jan Vermeulen en 3Masters wilden dat de samenwerking ook op termijn een meerwaarde voor hun organisatie zou zijn. Dit laat zien dat 3Masters, net bij het concept *shared value*, zowel maatschappelijke als economische waarde wil genereren (Porter en Kramer, 2011).

Daarnaast heeft 3Masters tot doel om hun eigen activiteiten te verbinden aan de activiteiten van stichting Biodiversity Basics. Enerzijds door de rollen als coach en consultant die Jan Vermeulen in het bestuur van de stichting op zich zou gaan nemen. De rol van coach en consultant vervult Jan Vermeulen ook bij 3Masters. Anderzijds door de business van 3Masters, trainen en adviseren, aan stichting Biodiversity Basics te willen verbinden. Dit laatste wil 3Masters doen door trainen en adviseren te koppelen aan de activiteiten van de *social alliance* met stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene

Campus. Deze kenmerken van de *social alliance* tonen overeenkomsten met twee kenmerken van het concept *shared value*, te weten het gezamenlijk optreden van bedrijf en gemeenschap en het integreren van MVO beleid in de bedrijfsvoering. 3Masters streeft deze kenmerken allereerst na door in de uitvoering van het MVO beleid gezamenlijk op te treden met stichting Biodiversity Basics. Daarnaast heeft 3Masters tot doel de activiteiten die het met stichting Biodiversity Basics uitvoert in de *core business* van 3Masters, trainen en coachen, te passen. Naast het feit dat deze twee kenmerken aansluiten bij het concept *shared value* zijn ze ook in lijn met de in paragraaf 4.1.1 uitgesproken visie van 3Masters dat het MVO beleid van de organisatie gericht moet zijn op samenwerking en een situatie moet creëren waarbij zowel 3Masters als het maatschappelijke doel erop vooruit gaan.

4.3 – De huidige *social alliance*

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus er in de praktijk uitziet. Hierin worden de doelstellingen van de *social alliance* beschreven en wordt duidelijk hoe de relaties tussen de participerende organisaties zich verhouden. Uiteindelijk wordt de *social alliance* gevisualiseerd. Op die manier kan worden vastgesteld of de *social alliance* kenmerken vertoont van één van de in hoofdstuk 2 beschreven typen *social alliances*, het *philanthropic* of *strategic partnership*. Hiermee kan ook de derde deelvraag van de vraagstelling worden beantwoord. Deze luidt:

Op welke wijze wordt door 3Masters samengewerkt met partners en andere stakeholders als het gaat om de uitvoering van MVO beleid?

4.3.1 - Doelstellingen van de *social alliance*

In deze deelparagraaf worden de doelstellingen van de *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus beschreven. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat binnen de *social alliance* een hoofddoelstelling, het behoud van biodiversiteit in Oeganda en twee deeldoelstellingen, het ontwikkelen van de lokale economie door verbinding met ecologie en het creëren van bewustwording bij lokale bewoners in Oeganda en mensen in Nederland als het gaat om het belang van biodiversiteit, onderscheiden kunnen worden. Het onderscheid tussen hoofd- en deeldoelstellingen is zichtbaar doordat alle betrokken organisaties gezamenlijk aan de hoofddoelstelling werken maar niet iedere deelnemende organisatie betrokken is bij het realiseren van de deeldoelstellingen. Hieronder zullen de hoofddoelstelling en de deeldoelstellingen worden toegelicht, alsmede welke rol de verschillende organisaties spelen in de uitvoering van de hoofd- en deeldoelstellingen.

Hoofddoelstelling: Het behoudt van natuur en biodiversiteit in Oeganda

Alle betrokken organisaties in de *social alliance* blijken een gezamenlijke betrokkenheid te hebben bij het behoud van biodiversiteit, en in het bijzonder biodiversiteit in Oeganda. Stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus hebben deze

betrokkenheid met biodiversiteit vanuit hun achtergrond als NGO. 3Masters deelt deze betrokkenheid doordat de organisatie in het vraagstuk van biodiversiteit mogelijkheden voor de invulling van hun MVO beleid ziet. Stichtingsvoorzitter Rene Malcorps zegt hierover:

“De doelstelling van de stichting zit in de naam: Biodiversiteit. Dan ga ik er vanuit dat het gaat over een zo groot mogelijke diversiteit in de natuur. Die wil je in stand houden en bewaren. Dat is de algemene doelstelling.”

Om de hoofddoelstelling te bewerkstelligen wordt het vraagstuk vanuit een aantal invalshoeken benaderd. Jan Vermeulen, die directielid is bij 3Masters en tevens lid is van het bestuur van stichting Biodiversity Basics, omschrijft deze invalshoeken als volgt: “Die [deel]doelstellingen zijn dat we op projectbasis, met Oeganda als voorbeeld, de economie en de ecologie aan elkaar willen koppelen waarbij we goed zijn voor de mens, de natuur en de economie.” De aanpak van het vraagstuk ‘biodiversiteit’ door de *social alliance* is dus holistisch van aard. Dit omdat naast het ontwikkelen van natuurbeleid ook de lokale economie en mensen in Oeganda in de ontwikkeling worden meegenomen.

Deelstelling 1: Het verbinden van economie en ecologie in Oeganda

De lokale economie in Oeganda draait grotendeels op de agrarische sector. Boeren verbouwen land om voedsel en inkomen voor zichzelf te verschaffen. De huidige manier van landbouw in Oeganda vergt veel van de lokale natuur doordat voor het verkrijgen van landbouwgrond grote stukken bos gekapt moeten worden. De *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus probeert de lokale economie van deze Oegandese boeren en hun families te ontwikkelen en zo voor de boeren een beter bestaan te creëren maar daarnaast ook voor natuurbehoud te zorgen. Stichting Biodiversity Basics en het Jane Goodall Instituut hebben in de uitvoering van deze doelstelling een voortrekkersrol. Rene Malcorps legt de deeldoelstelling als volgt uit: “Je moet de kleine boer langzaam op een groter plan zetten, niet zomaar daar een kas neer gaan zetten. Dan creëer je weliswaar werkgelegenheid maar geen kennis, geen geleidelijke groei. Je moet beginnen bij de basis.” De belangrijkste manier waarop deze doelstelling op dit moment wordt nagestreefd is via het vormen van coöperaties van boeren. Bestuurder Jan Vossen van stichting Biodiversity Basics zegt hierover:

“Nu heb je allemaal individuele boeren en iedereen verkoopt aan een handelaar. Dan krijg je vaak een slechte prijs. Maar wanneer je die boeren in een coöperatie organiseert kan men samen verbouwen, samen inkopen en verkopen doen en gezamenlijk onderhandelen.”

Voor het vraagstuk van natuurbehoud heeft Stichting Biodiversity Basics ook een oplossing gevonden. Deze bestaat uit de in Oeganda inheemse Mutuba-boomsoort. De boombast van deze boom blijkt een geschikte grondstof te zijn voor het vervaardigen van allerlei producten, zoals kantoorartikelen. Omdat de boombast van de Mutuba-boom na de oogst weer aangroeit is het niet nodig de boom te kappen. Door een deel van de bevolking in de productie van deze grondstof en producten te interesseren, en dus Mutuba-bomen te planten, kan volgens Stichting Biodiversity Basics de druk op de natuur worden verlicht. Ook het Jane Goodall

Instituut vindt dat dit een belangrijke bijdrage aan het natuurbehoud in Oeganda levert: “Er worden teveel bomen gekapt en als de Mutuba bomen worden teruggeplaatst wordt de habitat van de chimpansees ook weer hersteld.” (Monique van den Burg). Naast het natuurbehoud is er ook een economische component. De stichting wil in samenwerking met het Jane Goodall instituut het productieproces van de Mutuba-boom en haar producten op termijn gaan opschalen. Jan Vermeulen van 3Masters zegt hierover:

“Je moet het zien dat de stichting een onderneming wordt die vanuit een business case geld gaat genereren door het verkopen van de Mutuba-boombast. Tegelijkertijd willen we dat geld weer spenderen aan projecten op het gebied van bos, natuur en dieren.”

Door de Oegandese boeren via coöperaties te interesseren in het organiseren van de productie van de Mutuba-boom snijdt het mes aan twee kanten. Allereerst kunnen de boeren door samen te werken in coöperaties efficiënter en voor betere prijzen werken. Daarnaast zorgt de toevoeging van het productieproces van de Mutuba-boom aan de lokale Oegandese economie voor een betere leefomgeving voor de Oegandezen. Enerzijds doordat de Mutuba-boom voor mogelijkheden zorgt om de grond en het bos duurzamer te gebruiken en anderzijds doordat hierdoor mogelijkheden ontstaan om economische groei te bewerkstelligen en de leefomstandigheden voor de Oegandezen te verbeteren.

Deel doelstelling 2: Het creëren van bewustzijn, lokaal in Oeganda en in Nederland

De holistische benadering van de *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus met betrekking tot het vraagstuk van biodiversiteit focust op het leggen van een verbinding tussen ecologie en economie en ook op het creëren van bewustzijn als het gaat om het belang van biodiversiteit, zowel bij boeren in Oeganda als mensen en ondernemers in Nederland.

In Oeganda proberen de stichting Biodiversity Basics en het Jane Goodall Instituut de Oegandese bevolking met voorlichtingscampagnes te overtuigen van het belang van natuurbehoud en biodiversiteit in hun lokale leefomgeving. Via deze voorlichting wordt het belang van economische ontwikkeling, door het planten van de Mutuba-boom te stimuleren, aan biodiversiteit gekoppeld. Jan Vossen van stichting Biodiversity Basics legt uit: “We zijn bezig met het Jane Goodall Instituut om [ook] een aantal voorlichtingscampagnes te ontwikkelen waarbij bomen geplant worden en chimpansees beschermd worden maar ook de lokale bevolking geënthousiasmeerd wordt.” 3Masters, stichting Biodiversity Basics en de Groene Campus willen daarnaast bijdragen aan het ontwikkelen van bewustzijn over het vraagstuk van biodiversiteit bij burgers en bedrijven in Nederland. Dit bewustzijn kan worden gegenereerd door reizen te organiseren naar gebieden in Oeganda waar de *social alliance* projecten uitvoert. Een medewerker van de Groene Campus zegt hierover: “Mensen moeten mee daar naar toe, zien wat er gebeurt. Dan kunnen ze een spiegel krijgen voor zichzelf of hun eigen bedrijf. Het is uiteindelijk daar allemaal begonnen.” (Diederik Visser) Een andere manier waarop men bewustzijn over biodiversiteit wil creëren is via het geven van trainingen en workshops aan ondernemers en burgers uit Nederland. Zowel stichting Biodiversity Basics als 3Masters zien hier mogelijkheden voor. Jan Vossen van Biodiversity Basics zegt hierover: “Ik denk dat wij op een gegeven moment ook masterclasses gaan geven

aan het bedrijfsleven over welke mogelijkheden er [in Oeganda] zijn.” Voor 3Masters kunnen deze trainingen en opleidingen een mogelijke uitbreiding van hun producten en diensten zijn. De directie van 3Masters ziet mogelijkheden om met deze uitbreidingen van producten een bijdrage te leveren aan het creëren van bewustzijn over biodiversiteit in Oeganda maar ook om hun MVO beleid commercieel te gebruiken. Directeur Andre van der Lee stelt:

“Dat zou het mooie van ons kunnen zijn. Dat we ook kunnen laten zien dat andere dingen doen, dat we kennis [over workshops en trainingen] van ons verplaatsen. Ook dat er een commerciële component in zit [...] daar moet je dan niet raar over doen, je moet gewoon je prijs vragen.”

Andere betrokkenen binnen de *social alliance* zien ook dat er op het gebied van trainingen en bewustwording voor burgers en bedrijven mogelijkheden liggen voor 3Masters en lijken dit te ondersteunen. Bestuurslid Jaqueline de Ruyter van stichting Biodiversity Basics stelt hierover bijvoorbeeld:

“De doelstelling om de menselijke kant te ontwikkelen. Dat [het geven van workshops en trainingen met betrekking tot biodiversiteit] is wel iets dat aansluit bij hun. En ik denk dat daar ook wel markt voor is om er met zakenreizen naartoe te gaan.”

Uit het bovenstaande kan met betrekking tot de kenmerken van de *social alliance* tussen 3Masters, Stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus het volgende geconcludeerd worden. Allereerst hebben alle betrokken partijen in de *social alliance* zich gecommitteerd aan een gezamenlijke hoofddoelstelling, het behouden van biodiversiteit in Oeganda. Bij de deeldoelstellingen is zichtbaar dat de betrokken organisaties een focus aanbrengen in welke doelstelling in de uitvoering hun prioriteit heeft. Zo zijn het Jane Goodall Instituut en stichting Biodiversity Basics vooral geïnteresseerd in de verbindingen tussen economie en ecologie terwijl 3Masters en de Groene Campus mogelijkheden zien in het ontwikkelen van trainingen en workshops met betrekking tot bewustwording bij Nederlandse burgers en bedrijven. Hieruit kan worden opgemaakt dat hoewel de *social alliance* een overkoepelende hoofddoelstelling heeft de organisaties in de *social alliance* in de deeldoelstellingen op zoek gaan naar het leggen van een relatie met hun eigen *corebusiness* en kerncompetenties. In het model van *social alliances* van Jamali et al. (2011) zijn deze bevindingen zowel op het gebied van doelstellingen en verbinding met kerncompetenties overeenkomstig met een *strategic partnership*, zoals is beschreven in hoofdstuk 2.

4.3.2 - Relatiemanagement binnen de *social alliance*

In deze deelparagraaf zullen de onderlinge relaties en verhoudingen tussen de verschillende betrokken partijen in de *social alliance*, te weten 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus, worden beschreven. Dit is relevant aangezien de onderlinge verhoudingen tussen de betrokken partijen en mensen bij een *social alliance* veel zeggen over de structuur van een *social alliance* (zie hoofdstuk 2).

Binnen de *social alliance* neemt stichting Biodiversity Basics, zoals in paragraaf 4.3.1 al werd beschreven, een centrale positie in. Vooral Rene Malcorps, voorzitter van stichting Biodiversity Basics, is hierin belangrijk. Jan Vermeulen van 3Masters zegt hierover: “Rene [Malcorps] maakt de agenda en is de voorzitter, hij is ook de dromer en de nestor. Hij bepaalt dan ook voor een groot gedeelte wat er gebeurt.” De centrale rol van de stichting en voorzitter Rene Malcorps lijkt voor een groot gedeelte voort te komen uit het feit dat Rene Malcorps de initiator van de stichting en de *social alliance* is. Daarnaast is hij ook degene met de contacten bij de Groene Campus en het Jane Goodall Instituut. Een belangrijke reden dat andere organisaties in de *social alliance* rond hem en zijn stichting circuleren lijkt dan ook zijn persoonlijkheid en overtuigingskracht (zie paragraaf 4.2.1). Monique van den Burg van het Jane Goodall Instituut beschrijft hem bijvoorbeeld als volgt: “Rene z’n werk is zijn passie. Daar gaat hij voor, voor 1000%, en daar is hij niet in te stoppen. Hij weet precies wat hij wil bereiken.” De persoonlijkheid van Rene Malcorps en zijn achtergrond als initiator lijken dan ook de twee belangrijkste redenen dat de stichting op dit moment deze centrale positie in de *social alliance* heeft. Er wordt in de *social alliance* echter wel geprobeerd de invloed en drive van Rene Malcorps te sturen. Ook Rene Malcorps zelf lijkt zich hiervan bewust: “Ik moet af en toe terug gefloten worden naar de realiteit.”

Voor het geven van sturing lijkt een belangrijke rol weggelegd voor 3Masters en in het bijzonder de persoon Jan Vermeulen. Binnen het stichtingsbestuur wordt gebruik gemaakt van 3Masters’ kennis van financiën en coaching om de passie van Rene Malcorps in evenwicht te brengen met wat mogelijk is in de praktijk. Dit was, zoals ook al eerder in paragraaf 4.2.2 is aangegeven, een belangrijke reden om Jan Vermeulen en 3Masters bij de werkzaamheden van stichting Biodiversity Basics te betrekken. De bijdrage van 3Masters aan de verhoudingen binnen het bestuur van stichting Biodiversity Basics lijkt dus gefocust op het sturen en coachen van de andere bestuursleden zodat de doelstellingen van de stichting worden nagestreefd en aansluiten op de realiteit van de praktijk. De voorzitter van stichting Biodiversity basics, Rene Malcorps heeft echter de sturende rol over het gehele functioneren van stichting en de *social alliance*.

Uit de interviews is tevens gebleken dat de twee andere betrokken organisaties in de *social alliance*, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus, een minder dichte relatie met de andere organisaties in de *social alliance*, 3Masters en stichting Biodiversity Basics, onderhouden. Het Jane Goodall Instituut zet zich bijvoorbeeld niet alleen in voor natuurbehoud in Oeganda, maar is over de gehele wereld actief. Ook de Groene Campus heeft als onderwijsinstelling meerdere projecten waarbij studenten natuurbehoud ondersteunen. Hierdoor zijn de verhoudingen tussen het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus enerzijds en de rest van de *social alliance*, 3Masters en stichting Biodiversity Basics, anderzijds te typeren als een relatie waarin wordt samengewerkt waar dat mogelijk en wenselijk is. Een voorbeeld van deze praktische vorm van samenwerking binnen de *social alliance* is het project van de Canopi Walk, waarbij een toeristische attractie gecombineerd wordt met natuurbehoud. Monique van den Burg van het Jane Goodall Instituut verwoordt de samenwerking met de andere organisaties uit de *social alliance* als volgt:

“Kijk maar naar de Canopi Walk. Dat is dan weer in samenwerking met het Jane Goodall en de Groene Campus en dat geeft het een grotere kans van slagen. Zo’n

student bijt zich erin vast en kan het Jane Goodall op een presentatieblaadje geven. Dat hadden we anders niet gehad. Jane Goodall heeft dan weer een groot netwerk in Afrika dat weer een dienst terug kan leveren.”

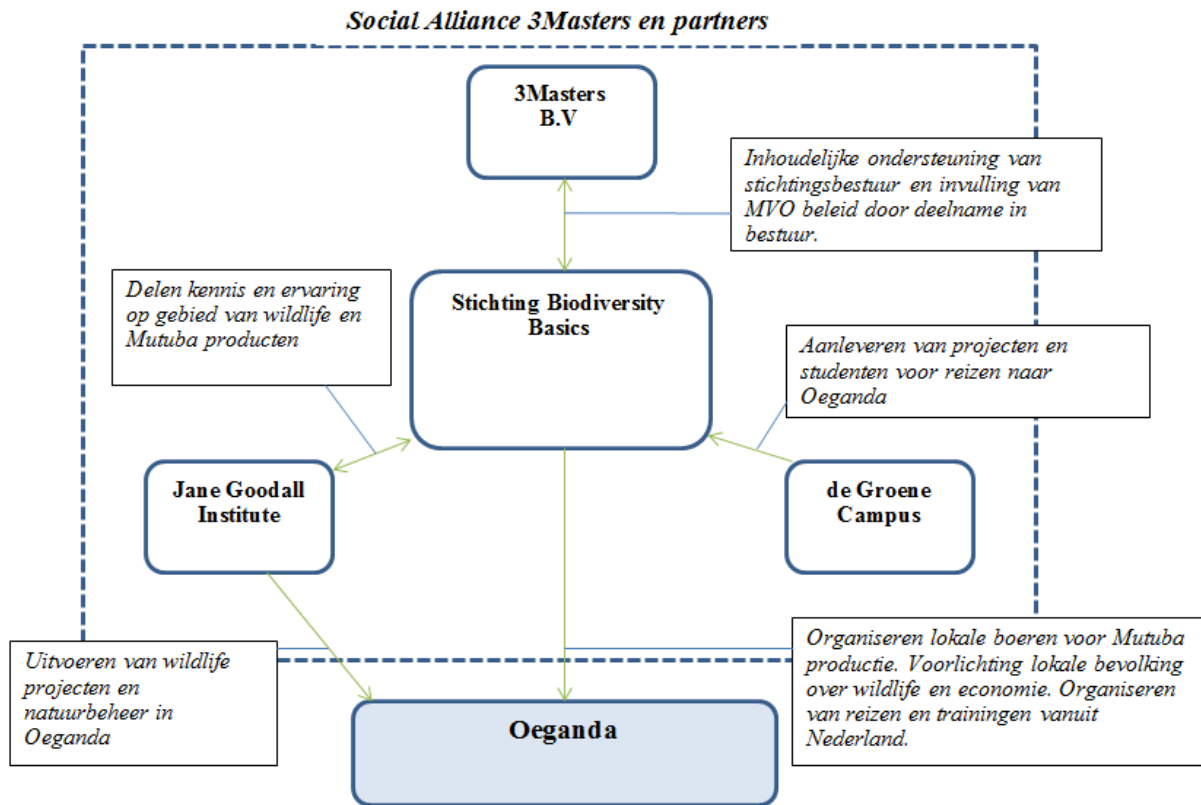
De coördinerende rol van dit soort samenwerkingsverbanden blijkt uit de interviews in handen te zijn van stichting Biodiversity Basics, met Rene Malcorps als contactpersoon. Monique van den Burg van het Jane Goodall Instituut stelt: “[Rene Malcorps] is de initiator, de kartrekker en de bedenker. Degene die het allemaal in zijn hoofd heeft.”

Op basis van het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat op het gebied van relatiemanagement er twee manieren zijn waarop binnen de *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene campus wordt samengewerkt. Enerzijds is hier de samenwerking tussen 3Masters en stichting Biodiversity, anderzijds de samenwerking tussen stichting Biodiversity Basics en het Jane Goodall Institute en de Groene Campus.

De relatie tussen 3Masters en stichting Biodiversity Basics wordt gekenmerkt door een integratie van de doelstellingen op het gebied van biodiversiteit, die door de toetreding van Jan Vermeulen in het stichtingsbestuur, onder leiderschap van stichting Biodiversity Basics worden nagestreefd en uitgevoerd. Bij deze manier van samenwerken zijn op het gebied van relatiemanagement een aantal kenmerken van een *strategic partnership* zichtbaar. Zoals in hoofdstuk 2 is beschreven kenmerken *strategic partnerships* zich door sterke, gelijkwaardige relaties en verregaande samenwerking (Jamali et al., 2011). Hier lijkt in het geval van de relatie tussen 3Masters en stichting Biodiversity Basics sprake van te zijn. De samenwerking tussen het Jane Goodall Instituut, de Groene Campus en stichting Biodiversity Basics lijkt minder hecht. Deze organisaties richten zich alleen op samenwerking wanneer dit praktisch relevant is.

4.3.3 - De social alliance gevisualiseerd

In deze deelparagraaf wordt de hierboven beschreven *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus visueel weergegeven. Hierbij ligt de focus op het beantwoorden van de derde deelvraag van deze vraagstelling: *Op welke wijze wordt door 3Masters samengewerkt met partners en andere stakeholders als het gaat om de uitvoering van MVO beleid?*



Figuur 4.1: Visualisatie Social Alliance 3Masters en Partners

De *social alliance* waar 3Masters deel van uitmaakt bestaat uit vier organisaties: 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus. Stichting Biodiversity Basics neemt de centrale positie in de *social alliance* in. Stichting Biodiversity Basics staat in direct contact met 3Masters, het Jane Goodall Institute en de Groene Campussen werkt met hen samen. Daarnaast is de stichting ook richtinggevend in het formuleren van de doelstellingen van de *social alliance*. De Groene Campus en het Jane Goodall Instituut zijn vooral betrokken bij de uitvoering van activiteiten in Oeganda. Dit doen ze door, waar relevant, kennis of middelen aan de *social alliance* toe te voegen of gebruik te maken van aanwezige kennis of middelen. De Groene Campus doet dit door projecten voor studenten te organiseren in de gebieden in Oeganda waar stichting Biodiversity Basics actief is, waarbij kennis en informatie over de situatie in Oeganda via de *social alliance* wordt ingewonnen. In het geval van het Jane Goodall Instituut worden bij de uitvoering van projecten kennis en ervaring over de lokale situatie in Oeganda uitgewisseld en trekt men indien nodig, zoals bij het project van de Canopi Walk, gezamenlijk op in de uitvoering.

3Masters heeft binnen de *social alliance* een andere rol. Het bedrijf participeert in het

bestuur van stichting Biodiversity Basics en heeft op die manier invloed op de vorming van strategische doelstellingen en de algemene richting van de *social alliance*. Ook draagt het bedrijf door middel van coaching en financiële kennis bij aan de uitvoering van de activiteiten. Het bedrijf lijkt met een aantal doelstellingen de *social alliance* te zijn aangegaan waarbij de kenmerken van een *strategic partnership* zichtbaar zijn. Allereerst wil 3Masters de *social alliance* gebruiken om haar MVO beleid te profileren. Dit duidt op een kenmerk van een *strategic partnership*, omdat de organisatie haar reputatie met behulp van de *social alliance* wil vergroten (Jamali et al. 2011). Daarnaast wil 3Masters trainingen en workshops gaan ontwikkelen voor de *social alliance* en in samenwerking met stichting Biodiversity Basics en de Groene Campus. Ook dit lijkt te duiden op een kenmerk van een *strategic partnership*. Het bedrijf probeert via haar *core business*, trainen en coachen, een bijdrage te leveren aan de doelstellingen van de *social alliance*, te weten het behoud van biodiversiteit in Oeganda, het ontwikkelen van de lokale economie door verbinding met ecologie en het creëren van bewustwording bij lokale bewoners in Oeganda en mensen in Nederland als het gaat om het belang van biodiversiteit.

De onderlinge verhoudingen van de *social alliance* zijn sterk afhankelijk van een aantal personen. Dit geldt in het bijzonder voor Rene Malcorps, voorzitter van stichting Biodiversity Basics, zoals in paragraaf 4.2.1 en paragraaf 4.3.2 naar voren is gekomen. Hij blijkt in veel gevallen het persoonlijke contact tussen de verschillende organisaties te hebben gelegd en is hij ook de persoon die deze contacten onderhoud. Ook voor de relatie met 3Masters geldt dat Rene Malcorps en directeur Jan Vermeulen vanuit hun persoonlijke relatie het samenwerkingsverband zijn aangegaan, zoals beschreven in paragraaf 4.2.1. Het belang en de invloed van deze persoonlijke contacten is eveneens een kenmerk van een *strategic partnership* (Jamali et al. 2011).

4.4 – De *social alliance* als MVO beleid van 3Masters

Nu inzichtelijk is gemaakt hoe de *social alliance* eruit ziet en wat de kenmerken en doelstellingen van de samenwerking zijn zal in deze paragraaf worden beschreven hoe 3Masters de *social alliance* integreert in haar eigen activiteiten. Hierbij zal allereerst worden geanalyseerd hoe 3Masters de *social alliance* uitdraagt aan de buitenwereld, zoals klanten en relaties. Dit maakt duidelijk of het MVO beleid van 3Masters een bijdrage levert aan de concurrentiepositie van de organisatie. Daarna wordt beschreven op wat voor manier medewerkers worden betrokken bij het MVO beleid. Door te kijken naar de manier waarop 3Masters haar MVO beleid uitdraagt en op welke manier medewerkers worden betrokken wordt duidelijk in welke mate het MVO beleid geïntegreerd is in bedrijfsvoering van 3Masters, wat, zoals beschreven in hoofdstuk 2, een belangrijk onderdeel van het *shared value* concept is (Porter & Kramer, 2011).

4.4.1 - Het MVO beleid van 3Masters als middel om de concurrentiepositie te verbeteren

In deze deelparagraaf wordt beschreven of en hoe 3Masters haar MVO beleid inzet om de concurrentiepositie van de organisatie te verbeteren. Uit de interviews met zowel medewerkers als directieleden blijkt dat 3Masters haar rol in de *social alliance* met stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus niet actief gebruikt om zich in de buitenwereld, naar klanten en relaties, te profileren. Het MVO beleid van 3Masters blijkt geen onderdeel van het marketingbeleid te zijn. Marketingmanager Sibel Polat zegt hierover: “We hebben er geloof ik wel een vermelding van op onze website maar het is niet iets dat ons dagelijks bezighoudt.” Ook door individuele medewerkers of directieleden worden de MVO initiatieven van 3Masters weinig in de marketing gebruikt. De directieleden van 3Masters hebben bijvoorbeeld alle drie een map die is gemaakt van boombastproducten uit Oeganda. In de map zitten verschillende flyers en producten die met steun van de *social alliance* in Oeganda kunnen worden gemaakt. Deze map wordt echter niet proactief ingezet om klanten en relaties te enthousiasmeren voor de MVO initiatieven van 3Masters of de activiteiten van de *social alliance* met stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Instituut en de Groene Campus. Andre van der Lee, directielid van 3Masters, verwoordt deze passieve houding als volgt: “Als mensen vragen wat ik met die map doe kan ik uitleggen van dat boombast verhaal. Wat het is en wat onze achtergrond daarbij is.” Deze passieve houding in het uitdragen van het MVO beleid lijkt deels te komen doordat de grootste klant van 3Masters, de Rabobank, MVO beleid niet specifiek aankaart bij hun leveranciers en dienstverleners, waar 3Masters onderdeel van uitmaakt. Directeur Christ Schippers van 3Masters verklaart dit aan de hand van de sector waarin 3Masters opereert, de zakelijke dienstverlening: “In de zakelijke dienstverlening gaat het vaak om uurtje factuurtje of het concreet maken van resultaat. Becijferd, klanttevredenheid in cijfers. Het komt op tijd en euro's aan.” 3Masters lijkt door de lage prioriteit die de Rabobank aan MVO beleid van haar leveranciers geeft niet te worden gedwongen om prioriteit te geven aan het toepassen van het MVO beleid in de marketing. Directeur Andre van der Lee illustreert deze passieve houding in de marketing als volgt: “Daar [het wel of niet hebben van MVO beleid] wordt je gewoon niet op afgerekend, daar geloof ik niks van.”

Op basis van de onderzoeksresultaten kan worden geconcludeerd dat 3Masters zich niet of nauwelijks met haar MVO beleid in de buitenwereld profileert. Daarnaast is het MVO beleid van 3Masters geen onderdeel van een structureel marketingplan. De manier waarop 3Masters haar MVO gebruikt in de buitenwereld sluit dan ook niet aan bij één van de kenmerken van *shared value*, dat MVO beleid van een organisatie gebruikt wordt om de concurrentiepositie te verbeteren (Porter & Kramer, 2011).

4.4.2 - Het MVO beleid van 3Masters als geïntegreerde activiteit in de organisatie

In deze deelparagraaf zal de manier waarop het MVO beleid van 3Masters in de organisatie is geïntegreerd worden beschreven. De integratie van MVO beleid in de organisatie is, zoals in hoofdstuk 2 naar voren is gekomen, één van de kenmerken van het *shared value* concept (Porter & Kramer, 2011).

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat net zoals in de buitenwereld ook binnen de organisatie van 3Masters het MVO beleid op dit moment niet wordt toegepast. Waar de

directie van het bedrijf een goed beeld heeft van de MVO activiteiten is dit bij medewerkers maar beperkt het geval. Geen van de medewerkers kan een volledige omschrijving geven van wat de organisatie op MVO gebied doet of wat het beleid is. 3Masters' marketingmanager, Sibel Polat, stelt bijvoorbeeld: "Ik heb me er niet heel erg in verdiept. Je wordt wel geïnformeerd maar het is niet de *core business*. Het komt erin maar blijft niet echt hangen." Doordat het MVO beleid niet zichtbaar is binnen de organisatie is het ook niet mogelijk om gebruik te maken van de kennis en ervaring van medewerkers op dit gebied. Dit terwijl relevante kennis wel aanwezig lijkt te zijn bij de medewerkers van 3Masters. Albert Knol, medewerker van 3Masters met een achtergrond in de agrarische sector, stelt hierover bijvoorbeeld: "Het belang van biodiversiteit herken ik gelijk. Maar wat dat precies binnen dat project [de *social alliance*] betekent kan ik je niet uitleggen." Naast het feit dat medewerkers zoals Albert Knol kennis en ervaring met het vraagstuk van biodiversiteit hebben blijkt ook dat zij gemotiveerd zijn om een bijdrage te leveren. Albert Knol: "Dat [een bijdrage leveren aan het biodiversiteitsvraagstuk] zou ik zeker wel willen. Vooropgesteld dat ik wel iets weet van waar het project staat, wat er gaat gebeuren en wat de lange termijn strategie is." Doordat het MVO beleid van 3Masters niet aan lijkt te komen bij de medewerkers loopt 3Masters dus kennis en ervaring op het gebied van biodiversiteit mis. Hierdoor wordt ook geen gebruik gemaakt van de motivatie van medewerkers van 3Masters om een bijdrage te leveren aan het functioneren van de *social alliance* met stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus.

Een mogelijke verklaring voor het feit dat het MVO beleid van 3Masters de medewerkers niet lijkt te bereiken is de omvang van de organisatie. Zoals in hoofdstuk 2 al naar voren is gekomen blijkt uit de literatuur dat MKB organisaties niet altijd in staat zijn de middelen en mensen in te zetten om MVO beleid succesvol toe te passen (Lepoutre & Heene, 2006; Russo & Perrini, 2009). De omvang van de organisatie en de druk om veel verschillende werkzaamheden tegelijkertijd uit te voeren, lijkt hierin een belangrijke factor te zijn (Lepoutre & Heene, 2006). Ook bij 3Masters is dit een mogelijke verklaring voor het feit dat de organisatie haar MVO beleid niet binnen de gehele organisatie en daarbuiten uit weet te dragen. Ook de medewerkers van 3Masters signaleren dit als mogelijke verklaring: "Het is natuurlijk zo dat we als hele kleine organisatie groeiende zijn. De aandacht was vooral gericht op naamsbekendheid van onze *core business*. [...] de nadruk lag op een ander vlak dan het MVO aspect" (Sibel Polat).

Het MVO beleid van 3Masters lijkt dus door andere prioriteiten ondergesneeuwd te raken binnen de organisatie. Ook de directie van 3Masters erkent dat dit het geval is. Directeur Christ Schippers: "Eén ding is wel duidelijk, we moeten hier intern wel meer richtbaarheid aan geven." Hoewel met erkenning van het feit dat medewerkers van 3Masters niet worden betrokken bij de MVO activiteiten mogelijk in de toekomst meer betrokkenheid van medewerkers kan worden gerealiseerd, kan worden geconcludeerd dat er op dit moment geen sprake is van overeenkomsten met het concept van *shared value*. Het MVO beleid van 3Masters is hiervoor niet voldoende geïntegreerd in de bedrijfsvoering (Porter en Kramer, 2011).

Zowel de manier waarop 3Masters haar MVO beleid buiten als binnen de organisatie gebruikt vertoont weinig overeenkomsten met het concept *shared value*. Een onderdeel van

het *shared value* concept is, zoals in hoofdstuk 2 werd beschreven, dat een bedrijf het MVO beleid integreert in de organisatie, door bijvoorbeeld medewerkers te betrekken in de ontwikkeling en uitvoering van het MVO beleid. (Porter & Kramer, 2011). Ook wordt het MVO beleid niet gebruikt in de marketing van de organisatie. Hierdoor draagt het MVO beleid en de samenwerking met de *social alliance* op dit moment niet bij aan een ander kenmerk van *shared value*, het versterken van de concurrentiepositie van 3Masters (Porter & Kramer, 2011). Daarnaast strookt dit niet met de visie van de directie die, zoals in paragraaf 4.1.2 werd beschreven, stelt dat het MVO gebruikt moet worden om 3Masters naar klanten en partners toe als een maatschappelijk betrokken organisatie te profileren. Het MVO beleid van 3Masters lijkt daardoor in de praktijk niet overeen te komen met twee kenmerken van het concept van *shared value*, namelijk de integratie van de MVO activiteiten in de organisatie en de doelstelling om de concurrentiepositie te verbeteren.

Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek beschreven. Daarnaast wordt in de discussie gereflecteerd op de resultaten van dit onderzoek. Allereerst wordt in paragraaf 5.1 de vraagstelling, die in hoofdstuk 1 is geformuleerd, beantwoord. In paragraaf 5.2 wordt vervolgens gereflecteerd op zowel het onderzoeksproces als op de onderzoeksresultaten. Daarna worden in paragraaf 5.3 aanbevelingen voor vervolgonderzoek beschreven.

5.1 – Conclusie

In dit exploratieve onderzoek is met behulp van de concepten *social alliances* en betekenisgeving onderzocht hoe het concept *shared value* binnen het MKB kan worden toegepast als invulling van het MVO beleid. De MKB organisatie die hierbij is onderzocht is 3Masters uit Eindhoven. In deze paragraaf wordt de vraagstelling van dit onderzoek beantwoord. De vraagstelling is onderverdeeld in een hoofdvraag en drie deelvragen. De hoofdvraag luidt:

Op welke wijze manifesteert het concept van shared value zich binnen het MVO beleid van de organisatie 3Masters B.V., welke rol speelt samenwerking hierin en op welke manier geven de directie en medewerkers hier betekenis aan?

De deelvragen luiden:

- 1. Wat zijn de beweegredenen van 3Masters om MVO beleid na te streven?*
- 2. Op welke wijze wordt door de organisatie samengewerkt met partners en andere stakeholders als het gaat om de uitvoering van MVO beleid?*
- 3. Welke betekenis geven de medewerkers en directieleden van 3Masters aan het MVO beleid en shared value?*

Doormiddel van de kwalitatieve onderzoeksmethode is deze vraagstelling onderzocht. Hierbij zijn 14 semigestructureerde interviews gehouden met de directie en medewerkers van 3Masters en met betrokkenen van organisaties die in een *social alliance* samenwerken met 3Masters. Dit waren bestuursleden van stichting Biodiversity Basics en vrijwilligers en werknemers van het Jane Goodall Institute en de Groene Campus.

Allereerst worden in paragraaf 5.1.1 de deelvragen behandeld. Daarna wordt er in paragraaf 5.2.2 een antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek geformuleerd.

5.1.1 - Beantwoording Deelvragen

In deze deelparagraaf worden de deelvragen van de vraagstelling van dit onderzoek kort beantwoord. De deelvragen luiden:

- 1. Wat zijn de beweegredenen van 3Masters om MVO beleid na te streven?*
- 2. Op welke wijze wordt door de organisatie samengewerkt met partners en andere stakeholders als het gaat om de uitvoering van MVO beleid?*
- 3. Welke betekenis geven de medewerkers en directieleden van 3Masters aan het MVO beleid*

en shared value?

1. *Wat zijn de beweegredenen van 3Masters om MVO beleid na te streven?*

Zoals in hoofdstuk 2 is beschreven maken Porter en Kramer (2006;2011) in hun beschrijving van de ontwikkeling van MVO beleid onderscheid tussen 'klassiek MVO beleid' en MVO beleid gebaseerd op *shared value*. In dit onderzoek zijn de beweegredenen van 3Masters om MVO beleid na te streven onderzocht zodat kan worden bepaald of en zo ja welke kenmerken van *shared value* aanwezig zijn. De kenmerken die hierbij zijn toegepast zijn: het streven naar zowel economische als maatschappelijke voordelen, het gezamenlijk optreden van bedrijf en gemeenschap, de doelstelling om de concurrentiepositie te versterken en de mate waarop het MVO beleid is geïntegreerd in de bedrijfsvoering.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het MVO beleid dat 3Masters nastreeft een aantal kenmerken van het concept van *shared value* vertoont. Allereerst vinden zowel de directie als de medewerkers van 3Masters dat de MVO activiteiten van de organisatie de concurrentiepositie van het bedrijf moeten versterken. Tevens stellen de directie en medewerkers van 3Masters dat de MVO activiteiten een relatie moeten hebben met de *corebusiness* van 3Masters (trainen en coachen) en dat de MVO activiteiten moeten bijdragen aan het versterken van de concurrentiepositie van 3Masters. Daarnaast zijn zowel de leden van de directie als de medewerkers van 3Masters van mening dat samenwerking een belangrijk onderdeel van het MVO moet zijn. Dit omdat samenwerking kan leiden tot een win-win situatie voor zowel 3Masters als het maatschappelijke doel.

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat 3Masters met haar MVO beleid het concept *shared value* nastreeft. De beweegredenen van 3Masters om MVO beleid na te streven komen overeen met de door Porter en Kramer (2011) geformuleerde kenmerken van het concept *shared value*: het streven naar zowel economische als maatschappelijke voordelen, het gezamenlijk optreden van bedrijf en gemeenschap, de doelstelling om de concurrentiepositie te versterken en de mate waarop het MVO beleid is geïntegreerd in de bedrijfsvoering.

2. *Op welke wijze wordt door de organisatie samengewerkt met partners en andere stakeholders als het gaat om de uitvoering van MVO beleid?*

Uit de literatuur komt naar voren dat samenwerkingsverbanden tussen organisaties uit het bedrijfsleven en NGO's op het gebied van MVO *social alliances* worden genoemd (Jamali et al. 2011). Aan een *social alliance* kan volgens de literatuur op twee manieren invulling worden gegeven. Een *philanthropic partnership*, met een focus op het geven van geld en het creëren van goodwill, en een *strategic partnership*, waarbij een bedrijf op basis van gelijke voet een nauwe en strategische relatie aangaat met NGO (Jamali et al. 2011). Zoals in hoofdstuk 2 is beschreven vertoont een *philanthropic partnership* overeenkomsten met 'klassiek MVO beleid' terwijl een *strategic partnership* overeenkomsten met MVO beleid gebaseerd op het concept *shared value* vertoont (Porter & Kramer, 2011).

Op basis van de onderzoeksresultaten kan worden vastgesteld dat 3Masters haar MVO beleid uitvoert in een samenwerkingsverband met drie verschillende organisaties. Deze organisaties zijn stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene

Campus. De sterke persoonlijke band tussen directeur Jan Vermeulen van 3Masters en Rene Malcorps van stichting Biodiversity Basics heeft ervoor gezorgd dat 3Masters in contact is gekomen met deze organisaties. Jan Vermeulen is tevens lid van het bestuur van stichting Biodiversity Basics. 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus streven in hun samenwerking een gezamenlijk doel na: het behoudt van biodiversiteit, in het bijzonder in Oeganda.

Iedere organisatie levert een bijdrage op het vlak waar de organisatie relevante kennis, mensen of middelen heeft. 3Masters levert via Jan Vermeulen ondersteuning aan de organisatie van stichting Biodiversity. Daarnaast helpt 3Masters bij het ontwikkelen en uitvoeren van trainingen en workshops gericht op het creëren van bewustwording over biodiversiteit, zowel in Nederland als in Oeganda. Stichting Biodiversity is de coördinator van het samenwerkingsverband tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus en onderhoudt het contact met de participerende organisaties. Het Jane Goodall Institute is actief in Oeganda en levert bij de uitvoering van projecten van het samenwerkingsverband kennis en ervaring van de lokale praktijk in Oeganda. Onderwijsinstelling de Groene Campus koppelt projecten van het samenwerkingsverband met 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute in Oeganda aan projecten voor studenten.

Vanuit 3Masters is alleen directeur Jan Vermeulen direct betrokken bij de activiteiten van de *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus. De overige directieleden en medewerkers van 3Masters zijn niet of nauwelijks op de hoogte van het MVO beleid.

Er kan geconcludeerd worden dat het samenwerkingsverband tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus een *social alliance* is. Deze *social alliance* vertoont kenmerken van een *strategic partnership*. Allereerst doordat iedere organisatie in de *social alliance* een bijdrage levert op het gebied van zijn corebusiness: 3Masters als training en adviesbureau, stichting Biodiversity Basics met kennis van biodiversiteit, het Jane Goodall met kennis en ervaring in Oeganda en de Groene Campus op het gebied van onderwijs. Daarnaast maakt één van de directeuren van 3Masters deel uit van het bestuur van stichting Biodiversity Basics. Dit duidt op een strategische relatie tussen 3Masters en stichting Biodiversity Basics. Hier staat echter tegenover dat de overige directieleden en medewerkers van 3Masters niet betrokken worden bij de uitvoering van activiteiten van de *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus. Hiermee wordt niet voldaan aan een kenmerk van *strategic partnerships*, dat de *social alliance* onderdeel is van de alledaagse activiteiten van een organisatie.

3. Welke betekenis geven de medewerkers en directieleden van 3Masters aan het MVO beleid en shared value?

Het concept van betekenisgeving richt zich op de wijze waarop acties worden beïnvloed door gedachten en interpretaties. Zoals beschreven in hoofdstuk 2 beschrijft Weick (2009) acht kenmerken van betekenisgeving waarvan in dit onderzoek vier kenmerken zijn geanalyseerd. Deze kenmerken zijn: betekenisgeving draait om vooronderstelling, betekenisgeving is

sociaal, betekenisgeving is actie ondernemen en betekenisgeving is organiseren middels communicatie.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de vooronderstellingen over maatschappelijke betrokkenheid van zowel de medewerkers als directieleden van 3Masters invloed hebben op hun visie op MVO beleid. Daarnaast beïnvloed ook de sociale en maatschappelijke achtergrond van medewerkers en directieleden van 3Masters de manier waarop zij naar maatschappelijke betrokkenheid en MVO beleid kijken.

Tevens blijkt het ondernemen van actie een belangrijk onderdeel geweest te zijn van het ontstaan van de *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall institute en de Groene Campus. De sterke persoonlijke relatie tussen Jan Vermeulen van 3Masters en Rene Malcorps van stichting Biodiversity Basics maakte dat Jan Vermeulen ervoor koos Rene Malcorps te ondersteunen in het omvormen van zijn bedrijf tot een stichting. Deze actie leidde uiteindelijk ook tot het toetreden van Jan Vermeulen in het bestuur van stichting Biodiversity Basics.

De relatie tussen Jan Vermeulen van 3Masters en Rene Malcorps van stichting Biodiversity Basics speelt ook een belangrijke rol op het vlak van communicatie. Doordat Jan Vermeulen als enige namens 3Masters betrokken is bij de *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall institute en de Groene Campus lopen de visie van Jan Vermeulen op de *social alliance* enerzijds en de rest van de directie en medewerkers van 3Masters anderzijds uiteen. Het gevaar hierbij is dat het gebrek aan communicatie tussen Jan Vermeulen en de rest van 3Masters ertoe kan leiden dat de visie op de *social alliance* zover uiteenloopt dat communicatie niet meer mogelijk is.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan worden geconcludeerd dat betekenisgeving een grote rol speelt in de manier waarop de directie en medewerkers van 3Masters MVO beleid en *shared value* zien en ervaren. De vier kenmerken van betekenisgeving die in dit onderzoek zijn onderzocht, betekenisgeving draait om vooronderstelling, betekenisgeving is sociaal, betekenisgeving is actie ondernemen en betekenisgeving is organiseren middels communicatie, hebben invloed op hebben op de acties die de directie van 3Masters onderneemt maar beïnvloeden ook waar deze acties vandaan komen en hoe deze acties worden geïnterpreteerd door de directie en medewerkers van 3Masters.

5.1.2 - Beantwoording hoofdvraag

Op basis van de beantwoording van de deelvragen wordt de hoofdvraag van dit onderzoek hieronder beantwoord. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Op welke wijze manifesteert het concept van shared value zich binnen het MVO beleid van de organisatie 3Masters B.V., welke rol speelt samenwerking hierin en op welke manier geven de directie en medewerkers hier betekenis aan?

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn in de casus drie concepten geanalyseerd. Deze concepten zijn *shared value*, *social alliances* en betekenisgeving. Via een literatuurstudie naar deze concepten zijn de kenmerken vastgesteld die in dit onderzoek zijn onderzocht. De onderzochte kenmerken van de concepten *shared value*, *social alliances* en betekenisgeving worden hieronder kort toegelicht.

Zoals in hoofdstuk 2 is beschreven zijn bij het concept van *shared value* vier

kenmerken geanalyseerd, te weten, het streven naar zowel economische als maatschappelijke voordelen, het gezamenlijk optreden van bedrijf en gemeenschap, de doelstelling om de concurrentiepositie te versterken en de integratie van MVO beleid in de bedrijfsvoering. De zes onderzochte kenmerken van *social alliances* zijn, zoals beschreven in hoofdstuk 2, filosofie, methode van handelen, doelstellingen, impact, relatiemanagement en de verbinding met kerncompetenties. Bij het concept betekenisgeving is geanalyseerd hoe de vier kenmerken betekenisgeving draait om vooronderstelling, betekenisgeving is sociaal, betekenisgeving is actie ondernemen en betekenisgeving is organiseren middels communicatie zich in de casus hebben gemanifesteerd.

Op basis van de resultaten kan worden geconcludeerd dat het concept *shared value* een prominente rol in het MVO beleid van 3Masters speelt. De visie van de directie en medewerkers van 3Masters op MVO beleid vertoont verschillende kenmerken van het concept van *shared value*, zoals het strategisch inzetten van MVO, de link met de *corebusiness* en de focus op het versterken van de concurrentiepositie. Daarnaast is het concept *shared value* zichtbaar in de uitvoering van het MVO beleid van 3Masters. In de uitvoering van het MVO beleid werkt 3Masters samen in een *social alliance* met een aantal maatschappelijke organisaties; stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus. De doelstellingen van deze *social alliance* zijn onder te verdelen in één hoofddoelstelling en twee deeldoelstellingen. De hoofddoelstelling, het behoudt van biodiversiteit in Oeganda, wordt, onder leiding van stichting Biodiversity Basics, door alle partners nagestreefd. Bij de twee deeldoelstellingen, het verbinden van de ecologie en de economie in Oeganda en het creëren van bewustzijn, lokaal in Oeganda en in Nederland, hebben de verschillende partners een andere focus. Stichting Biodiversity Basics en het Jane Goodall Institute focussen op het verbinden van de ecologie en de economie terwijl 3Masters en de Groene Campus het creëren van bewustzijn in Oeganda en bij ondernemers en burgers in Nederland nastreven.

Deze *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus vertoont kenmerken van het in hoofdstuk 2 beschreven *strategic partnership* (Jamali et al. 2011). De *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus heeft een strategische grondslag waarbij directeur Jan Vermeulen van 3Masters deel uitmaakt van het bestuur van stichting Biodiversity Basics en hiermee de doelstellingen en activiteiten van de stichting mede bepaalt. Daarnaast zijn de doelstellingen van de *social alliance* verankert in de kernactiviteiten van de participerende organisaties. 3Masters levert een bijdrage op het gebied van trainen en coachen, het Jane Goodall Institute zet haar kennis van Oeganda in, de Groene Campus levert een bijdrage op het gebied van onderwijs en stichting Biodiversity Basics gebruikt haar kennis en ervaring op het gebied van biodiversiteit en de Mutuba-boom. Ook de onderlinge relatie tussen 3Masters en stichting Biodiversity Basics vertoont kenmerken van een *strategic alliance*. De relatie is gebaseerd op de goede verstandhouding tussen Jan Vermeulen van 3Masters en Rene Malcorps van stichting Biodiversity Basics. Deze relatie heeft er ook toe geleid dat Jan Vermeulen namens 3Masters plaats heeft genomen in het bestuur van stichting Biodiversity Basics.

De kenmerken van betekenisgeving, te weten, betekenisgeving draait om

vooronderstelling, betekenisgeving is sociaal, betekenisgeving is actie ondernemen en betekenisgeving is organiseren middels communicatie, zijn terug te zien in de resultaten van dit onderzoek en spelen op een aantal manieren een belangrijke rol. Allereerst is betekenisgeving belangrijk in de vorming van de visie van 3Masters op MVO beleid. Zowel de directie als de medewerkers van 3Masters putten bij het formuleren van een visie op het MVO beleid van 3Masters uit hun vooronderstellingen van maatschappelijke betrokkenheid en hun sociale omgeving. Zowel de medewerkers als de directie interpreteren het begrip maatschappelijke betrokkenheid op een brede wijze. Deze brede interpretatie passen medewerkers en directie ook toe op het MVO beleid van 3Masters. Daarnaast is ook de sociale omgeving, zoals familie of maatschappelijke activiteiten, sturend in de manier waarop directie en medewerkers een visie op het MVO beleid van 3Masters formuleren.

Betekenisgeving door het ondernemen van actie is zichtbaar in de totstandkoming van de *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus. Vooral de ondernemende houding van Jan Vermeulen van 3Masters en Rene Malcorps van stichting Biodiversity Basics is hierbij belangrijk geweest.

Ook betekenisgeving door communicatie heeft in de totstandkoming van de *social alliance* een belangrijke rol gespeeld door de goede onderlinge relatie tussen Jan Vermeulen van 3Masters en Rene Malcorps van stichting Biodiversity Basics. Hierdoor lijkt er overeenstemming te zijn in de doelstellingen van de *social alliance* en de weg die moet worden afgelegd om de doelstellingen te bereiken.

Samenvattend kan worden gesteld dat het concept *shared value* een belangrijke rol speelt in het MVO beleid van 3Masters. De visie van 3Masters op MVO beleid komt overeen met de kenmerken van het concept *shared value* en in de uitvoering, via de *social alliance* met stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus. Zowel de directie als de medewerkers van 3Masters vinden het MVO beleid van hun organisatie belangrijk. Ze leggen hierbij de relatie met hun sociale omgeving en hun vooronderstellingen van maatschappelijke betrokkenheid.

5.2 – Discussie

In deze paragraaf wordt inhoudelijk gereflecteerd op het onderzoeksproces van dit onderzoek en de effecten die dit heeft gehad op de resultaten. Daarnaast wordt een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

5.2.1 - De effecten van het onderzoeksproces op de resultaten van het onderzoek

In ieder onderzoeksproces worden inhoudelijke keuzes gemaakt die de resultaten van het onderzoek kunnen beïnvloeden. Deze effecten zullen in deze deelparagraaf worden besproken. Allereerst zal het effect van het gebrek aan data uit Oeganda, het werkgebied van de *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus, worden besproken. Daarnaast zal worden besproken welke inhoudelijke keuzes effecten hebben gehad op de resultaten van dit onderzoek. De inhoudelijke keuzes die worden besproken zijn de keuze voor het onderzoeken van *shared*

value in het MKB en de focus op het bedrijf 3Masters en de relatie tussen 3Masters en stichting Biodiversity Basics.

De *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus focust haar activiteiten op de biodiversiteit in Oeganda. De resultaten van deze activiteiten zijn hierdoor ook vooral in Oeganda zichtbaar. In dit onderzoek bleek, door een gebrek aan tijd en middelen, geen mogelijkheid om uit eerste hand data met betrekking tot de activiteiten van de *social alliance* het werkgebied van de *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus uit Oeganda te verkrijgen. Het gebrek aan data uit Oeganda heeft een aantal inhoudelijke consequenties gehad. Allereerst is het hierdoor onmogelijk om één van de kenmerken van het concept *social alliances*, impact, te onderzoeken. Het kenmerk impact heeft, zoals beschreven in hoofdstuk 2, betrekking op de resultaten van een *social alliance* en de manier waarop organisaties de resultaten gebruiken. Dit heeft als consequentie dat de in de conclusie geformuleerde typering van de *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus als een *strategic partnership* niet op basis van alle vooraf geformuleerde kenmerken tot stand is gekomen. De resultaten van de *social alliance* tussen 3Masters, stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus en de manier waarop deze in Oeganda worden ervaren zijn dus vraagstukken die in dit onderzoek niet zijn opgehelderd.

Een belangrijke keuze in het onderzoeksproces is de keuze voor een exploratief onderzoek naar het concept *shared value* in het MKB. Aangezien het concept *shared value* tot op heden vooral door grote multinationals wordt toegepast en daardoor nog nauwelijks wat bekend was over de werking van het concept bij organisaties uit het MKB zijn de resultaten van dit onderzoek niet te generaliseren naar alle organisaties in het MKB. Tevens is er nog een aantal factoren onderbelicht gebleven. Het is bijvoorbeeld niet geheel duidelijk op welke wijze de eigenschappen van MKB organisaties een rol spelen in het totstandkomingproces van *shared value* in het MVO beleid van MKB-organisaties. Zoals van hoofdstuk 2 is beschreven verschillen MKB organisaties op een aantal vlakken van multinationals, zoals de rol van de eigenaar-manager en het gebrek aan financiële middelen (Jenkins, 2006; Russo & Perrini, 2009). Daarnaast is het onmogelijk om op basis van dit exploratieve onderzoek vast te stellen welke rol de context van een organisatie (Lepoutre & Heene, 2006) speelt bij de totstandkoming van MVO beleid in het MKB.

Een andere belangrijke keuze die in dit onderzoek is gemaakt is het feit dat de focus van het onderzoek op het bedrijf 3Masters en de relatie tussen 3Masters en stichting Biodiversity Basics is gelegd. Hierdoor is veel bekend geworden over de werking van *shared value* binnen 3Masters en de rol die 3Masters in de *social alliance* met stichting Biodiversity Basics, het Jane Goodall Institute en de Groene Campus speelt. Hoewel het onderzoeken van het concept *shared value* een focus op 3Masters legitimeerde (het concept gaat immers uit van een focus op het bedrijfsleven) is de rest van de *social alliance* minder belicht. Door deze keuze is er nog een aantal interessante vragen onbeantwoord gebleven met betrekking tot de werking van maatschappelijke organisaties in een *social alliance*. Zo is bijvoorbeeld niet geheel duidelijk geworden hoe een *social alliance* zich binnen een maatschappelijke organisatie manifesteert. Tevens is niet onderzocht of maatschappelijke organisaties

tegelijkertijd participeren in meerdere *social alliances*, en zo ja, hoe dit in zijn werk gaat.

Hoewel bovenstaande vragen niet zijn beantwoord hebben de resultaten van dit onderzoek wel duidelijk gemaakt dat deze vragen relevant zijn voor zowel het begrijpen van het concept van *shared value* in het MKB als het algemene functioneren van *social alliances*. Vervolgonderzoekers kunnen hierdoor voortborduren op de resultaten van dit onderzoek.

5.2.2 - Vervolgonderzoek

Zoals is beschreven in paragraaf 5.2.1 zijn er een aantal nieuwe vraagstukken uit dit onderzoek voortgekomen die onbeantwoord zijn gebleven maar wel relevantie hebben met de onderwerpen *shared value* en *social alliances*. Deze vraagstukken kunnen mogelijk met vervolgonderzoek worden opgehelderd. Hieronder worden deze vraagstukken en mogelijke onderzoeksvragen beschreven.

Vervolgonderzoekers zouden in kunnen gaan op de vraag of, en zo ja, onder welke voorwaarden het concept *shared value* door andere organisaties uit het MKB kan worden toegepast. Daarnaast zou onder een grotere populatie van MKB organisaties kunnen worden onderzocht welke contextfactoren van invloed zijn op de bruikbaarheid van het concept van *shared value* in het MKB. Hierbij kan worden gedacht aan de grootte van de organisatie, de branche waarin een organisatie actief is en de hoeveelheid middelen die een MKB organisatie beschikbaar heeft voor MVO beleid.

Een tweede vraagstuk dat uit dit onderzoek voortvloeit betreft de rol van maatschappelijke organisaties in een *social alliance*. Vervolgonderzoek zou dit aspect verder kunnen ophelderen door te focussen op de maatschappelijke organisaties die onderdeel zijn van een *social alliance*. Op die manier zou inzichtelijk kunnen worden gemaakt hoe *social alliances* zich binnen maatschappelijke organisaties manifesteren en hoe bijvoorbeeld medewerkers, vrijwilligers en donateurs tegen samenwerking met het bedrijfsleven aankijken.

Literatuurlijst

- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012) What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, vol. 38, 932-968
- Alcaniz, E.B. Caceres, R.C. & Perez, R.C. (2010) Alliances Between Brands and Social Causes: The Influence of Company Credibility on Social Responsibility Image, *Journal of Business Ethics*, vol. 96,169–186
- Baarda, D. & de Goede, M. (2006) *Basisboek Methoden en Technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*, Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Berger, I., Cunningham, P. & Drumwright, M. (2006) Identity, Identification and Relationship Through Social Alliances, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32(2), 128-137
- Biernacki, P. & Waldorf, D. (1981) Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling, *Sociological Methods and Research*, vol. 10(2), 141-163
- Brammer, S. Jackson, G. & Matten, D. (2012) Corporate Social Responsibility and Institutional Theory: New Perspectives on Private Governance, *Socio-Economic Review*, vol. 10, 3-28
- Brown, J. & Forster, W.R. (2013) CSR and Stakeholder Theory: A Tale of Adam Smith, *Journal of Business Ethics*, vol. 112, 301-312
- Castells, M. (2008) The New Public Sphere: Global Civil Society, Communication Networks, and Global Governance, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 616, 78-93
- Cialdini, R. & Goldstein, N. (2004) Social Influence: Compliance and Conformity, *The Annual Review of Psychology*, vol. 55, 591-621
- Ciliberti, F. Pontrandolfo, P. & Scozi, B. (2008) Investigating Corporate Social Responsibility in Supply Chains: A SME Perspective, *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, 1579-1588
- Cottrill, M. (1990) Corporate Social Responsibility and the Marketplace, *Journal of Business Ethics*, vol. 9, 723-729
- Du, S. Bhattacharya, C.B. & Sen, S. (2007) Reaping Relational Rewards from Corporate Social Responsibility: The Role of Competitive Positioning, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 24, 224-241

Du, S. Bhattacharya, C.B. & Sen, S. (2010) Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication, *International Journal of Management Reviews*, 8-19

't Hart, H. Boeije, H. & Hox, J. (2005) *Onderzoeksmethoden*, Utrecht: Boom onderwijs

Husted, B. (2003) Governance Choices for Corporate Social Responsibility: to Contribute, Collaborate or Internalize, *Long Range Planning*, vol. 36, 481-498

Jamali, D. & Keshishian, T (2008) Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR, *Journal of Business Ethics*, vol. 84, 277-295

Jamali, D. Yianni, M. & Abdallah, H. (2011) Strategic Partnerships, Social Capital and Innovation: Accounting for Social Alliance Innovation, *Business Ethics: A European Review*, vol. 20(4), 375-391

Jenkins, H. (2006) Small Business Champions for Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, vol. 67, 241-256

Juscus, V. & Snieska, V. (2008) Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Abilities of Corporations, *Engineering Economics*, vol. 58(3), 34-44

Kim, Y. & Statham, M. (2012) Do Corporations Invest Enough in Environmental Responsibility?, *Journal of Business Ethics*, vol. 105, 115-129

Lepoutre, J. & Heene, A. (2006) Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Responsibility: A Critical Review, *Journal of Business Ethics*, vol. 67, 257-273

Morse, J. Barret, M. Mayan, M. Olson, K. & Spiers, j. (2002) Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research, *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 1(2), 13-22

Noy, C. (2007) Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research, *Institutional Journal of Social Research Methodology*, vol. 11(4), 327-344

Penrod, J. Preston, D.B. Cain, R.E. & Starks, M.T. (2003) A Discussion on Chain Referral As a Method of Sampling Hard-To-Reach Populations, *Journal of Transcultural Nursing*, vol. 14, 100-107

Porter, M. & Kramer, M. (2002) The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, 5-16

- Porter, M. & Kramer, M. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, vol. 12, 1-16
- Porter, M. & Kramer, M. (2011) Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, vol. 1, 1-13
- Rivera-Santos, M. & Ruvin, C. (2010) Odd Couples: Understanding the Governance of Firm-NGO Alliances, *Journal of Business Ethics*, vol. 94, 55-70
- Russo, F. & Perrini, P. (2009) Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs, *Journal of Business Ethics*, vol. 91, 207-221
- Sharp, Z. & Zaidman, N. (2010) Strategization of CSR, *Journal of Business Ethics*, vol. 93, 51-71
- Tsoukas, H. & Knudson, C. (2003) *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-Theoretical Perspectives*, New York: Oxford University Press
- Vilanova, M. Lozano, J.M. & Arenas, D (2008) Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competiveness, *Journal of Business Ethics*, vol. 87, 57-69
- Weick, K. (2009) *Making Sense of the Organization: The Impermanent Organization: Volume 2*, Chichester: John Wiley & Sons
- Windsor, D. (2006) Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches, *Journal of Management Studies*, vol. 43(1), 93-114

Overige Bronnen

- Amnesty International (2013) *Economic, Social and Cultural Rights*: <http://www.amnesty.org/en/economic-social-and-cultural-rights>, Geraadpleegd: 26-05-2013
- Businessweek (2012) *Globalization Plays a Bit Part in Environmental Issues*: <http://www.businessweek.com/news/2012-05-25/globalization-plays-a-bit-part-in-environmental-issues>, Geraadpleegd: 26-05-2013
- MKB Nederland (2013) *Informatie over Midden- en Kleinbedrijf in Nederland*: <http://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf.htm>, Geraadpleegd: 26-05-2013
- MVO Nederland (2013) *Wat is MVO?*: <http://www.mvonderland.nl/content/pagina/wat-mvo>, Geraadpleegd: 26-05-2013

Reuters (2013) *Google Reaches Out to the Next Billion*:
[http://www.reuters.com/article/2012/11/08/us-google-philippines-
idUSBRE8A70IR20121108](http://www.reuters.com/article/2012/11/08/us-google-philippines-idUSBRE8A70IR20121108), Geraadpleegd: 26-05-2013

World Food Program (2013) *Unilever – Together for Child Vitality*:
<http://www.wfp.org/about/partners/companies/meet-our-partners/unilever>, Geraadpleegd: 26-
05-2013

Bijlage 1: Topiclijsten

Topiclijst oriënterend Interview 3Masters

Algemene inleiding

Doel en achtergrond van het onderzoek, evt. opmerkingen over de anonimiteit + mogelijkheid tot het stellen van vragen voor de respondent.

Profiel van de respondent: Organisatie en functie, evt. doorvragen wanneer relevant

MVO en shared value

De visie van de respondent op MVO beleid en MVO beleid in zijn organisatie. Hierbij nagaan wat de respondent weet van het MVO beleid van haar organisatie. Ook de persoonlijke opvatting van de respondent is hier erg belangrijk (inzicht in betekenisgeving)

Focus op: - Wat is uw opvatting van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemerschap? (betekenisgeving)

- Kunt u wat vertellen over het MVO beleid van deze organisatie? (Visie)
- Wat vindt u van dit MVO beleid? (indien van toepassing - betekenisgeving)
- Hoe is het MVO beleid tot stand gekomen? (relatie met betekenisgeving)
 - Wie waren hierbij betrokken? Waarom?
 - Wat zijn de doelstellingen van het beleid?
 - Wie hebben dit vastgesteld?
- Wat ziet u terug van het beleid in de dagelijkse praktijk van uw werkzaamheden?
 - Op wat voor manier wordt u betrokken bij het MVO beleid?
- Wat voor effect verwacht u dat dit beleid heeft of zal hebben op deze organisatie?
 - Wat vindt u hiervan?
 - Wat is het effect op uzelf?

Social alliances

Wat kan de respondent vertellen over de relatie van de eigen organisatie en het partnerschap waarin de organisatie opereert?

- Op wat voor manier bent u betrokken bij dit partnerschap?
- Welke organisaties en personen zijn verder nog betrokken bij dit partnerschap?
- Kunt u beschrijven op welke manier?
- Kunt u het partnerschap vanuit uw eigen organisatie beschrijven?
- Kunt u het partnerschap vanuit het partnerschap beschrijven?
- Wat is de visie van het partnerschap?
- Hoe is het partnerschap tot stand gekomen? (Betekenisgeving)
- Welke rol speelde u of uw organisatie hierin?
- Wat zijn de doelstellingen van het partnerschap?
- Welke resultaten verwacht het partnerschap te bereiken?
- Welke doelstellingen heeft uw organisatie met dit partnerschap?
- Welke resultaten verwachten u of uw organisatie dat het partnerschap bereikt?
- Kunt u wat meer vertellen over de communicatie tussen de verschillende leden van het partnerschap?

- Wat is de verhouding tussen de kernactiviteiten van uw organisatie en het partnerschap?

Betekenisgeving

Het in kaart brengen van het betekenisgevingproces van de respondent en de organisatie.

- Wat zijn voor u doorslaggevende factoren geweest om deel te nemen aan dit partnerschap?

Doorvragen op:

- Invloeden van buitenaf (sociaal)
- Concurrenten
- Maatschappij
- Directe omgeving (vrienden, familie etc.)
- Wat zijn de onderlinge verhoudingen tussen de verschillende partners?
- Welke rol speelt u hierin?

Afsluiting

Heeft u nog eventuele verder opmerkingen met betrekking tot dit onderzoek of dit interview?

Heeft u nog andere vragen of opmerkingen?

Topiclijst Directie 3Masters

Achtergrond

- Persoonlijke achtergrond
- Als ondernemer
- Werkzaamheden
- Relatie met andere directeuren

Visie op MVO

- Visie op maatschappelijke betrokkenheid
- Waar komt dit vandaan?
- Hoe vertaalt de respondent dit naar MVO bij 3Masters?

MVO binnen 3Masters

- Heeft 3Masters MVO beleid?
- Wat houdt het MVO beleid in?
- Welke activiteiten zijn hieraan verbonden?
- Welke rol speelt de respondent in het MVO beleid?

Het belang van MVO voor 3Masters

- Waarom doet 3Masters aan MVO beleid?
- Welke voordelen ziet de respondent in het feit dat 3Masters aan MVO beleid doet?
- Hoe worden anderen, zoals klanten en werknemers, erbij betrokken?

Samenwerking met stichting Biodiversity Basics

- Wat weet de respondent van de samenwerking?

- Hoe is het tot stand gekomen?
- Wie zijn hierbij betrokken?
- Welke doelstellingen heeft 3Masters met deze samenwerking?

Topiclijst Medewerkers 3Masters

Achtergrond

- Persoonlijke achtergrond
- Werkzaamheden bij 3Masters
- Relatie met directeuren en andere medewerkers van 3Masters

Visie op MVO

- Visie op maatschappelijke betrokkenheid
- Waar komt dit vandaan?
- Hoe vertaalt de respondent dit naar MVO bij 3Masters?

MVO binnen 3Masters

- Heeft 3Masters MVO beleid?
- Wat houdt het MVO beleid in?
- Welke activiteiten zijn hieraan verbonden?
- Waarom zou 3Masters dit doen?

De rol van medewerkers

- Welke rol speelt de respondent in het MVO beleid?
- Wat vindt de respondent dat goed MVO beleid voor 3Masters zou zijn?
- Hoe wordt omgegaan met initiatieven vanuit medewerkers?
- Wat is de mening van de respondent over de MVO activiteiten van 3Masters

Samenwerkingsverband tussen 3Masters en stichting Biodiversity Basics

- Wat weet de respondent van de samenwerking?
- Hoe is het tot stand gekomen?
- Wie zijn hierbij betrokken?
- Wat weet de respondent over de doelstellingen die 3Masters heeft met deze samenwerking?

Topiclijst oriënterend Interview stichting Biodiversity Basics

Introductie

- Persoonlijke achtergrond
- Professionele visie op maatschappelijke ontwikkelingen
- Visie op MVO van bedrijven

Over de stichting

- Het ontstaan van de stichting
- Hoe is de respondent hierbij betrokken?

- Welke andere personen of organisaties zijn betrokken bij de stichting en op welke manier?

Relatie met 3Masters

- Wat is de relatie tussen stichting Biodiversity Basics en 3Masters
- Wie van 3Masters is hierbij betrokken en op wat voor manier?
- Waarom wil 3Masters bijdragen aan de stichting?
- Wat vindt de respondent hiervan?

Doelstellingen Stichting

- Welke doelstellingen heeft de stichting?
- Hoe verhouden deze doelstellingen zich tot de andere partners?

Topiclijst bestuur stichting Biodiversity Basics

Achtergrond

- Persoonlijke achtergrond
- Werkzaamheden
- Passie voor natuur

Stichting Biodiversity Basics

- Hoe is de stichting tot stand gekomen?
- Wat is de betrokkenheid en functie van de respondent?
- Wie zijn er op dit moment bij betrokken en op welke manier?
- Hoe verloopt de taakverdeling en onderlinge communicatie?

Doelstellingen samenwerkingsverband

- Wat zijn de doelstellingen?
- Wie heeft deze vastgesteld?
- Wat is belangrijk voor welke partner/persoon?
- Welke resultaten zijn ondertussen geboekt?

Relatie met 3Masters

- Hoe is deze tot stand gekomen?
- Hoe gaat de samenwerking in zijn werk?
- Wat wil 3Masters uit de samenwerking halen?
- Wat vindt de respondent hier van?

Koppeling met MVO

- Wat vindt de respondent van MVO?
- Hoe ziet de respondent dit terug in het samenwerkingsverband?
- Hoe gaat 3Masters in de ogen van de respondent om met MVO?

Topiclijst Jane Goodall Institute

Achtergrond

- Persoonlijke achtergrond en motivaties
- Wat is de functie van de respondent bij het Jane Goodall Institute?

Achtergrond van het Jane Goodall Institute

- Wie is Jane Goodall?
- Wat doet het Jane Goodall Institute?
- Wat is de relatie met Oeganda en de Mutuba-boom?
- Hoe is de situatie in Oeganda op dit moment?

Relatie tot het samenwerkingsverband

- Is de respondent bekend met de samenwerking met stichting Biodiversity Basics en 3Masters?
- Op welke manier werkt het Jane Goodall Institute samen met het samenwerkingsverband?
- Waarom doen ze dit?
- Wat is de rol van de respondent?

Samenwerking

- Werkt het Jane Goodall vaker samen met bedrijven en andere NGO's?
- Waarom wel/niet?

Relatie met MVO

- Wat vindt de respondent van MVO?
- Hoe kijkt de respondent naar organisaties die samenwerken met NGO's als onderdeel van hun MVO beleid?

Topiclijst Groene Campus

Achtergrond

- Persoonlijke achtergronden en motivaties
- Hoe ben je terecht gekomen bij de Groene Campus?

Achtergrond Groene Campus

- Wat is de Groene Campus
- Voor wie is het bedoeld?
- Wat zijn de activiteiten van de organisatie?
- Wat is de betrokkenheid van de respondent bij de Groene Campus

Betrokkenheid van de Groene Campus bij samenwerking

- Hoe is de samenwerking met stichting Biodiversity Basics ontstaan?

- Wat houdt de samenwerking in?
- Wat zijn de doelstellingen van het samenwerkingsverband?
- Is de respondent op de hoogte van de samenwerking met 3Masters?
- Zo ja, wat houdt deze in?
- Zo nee, waarom is de respondent hier niet van op de hoogte?

Relatie met MVO

- Wat vindt de respondent van MVO?
- Wat zou een bedrijf kunnen bereiken met het navolgen van MVO beleid?

Activiteiten van het samenwerkingsverband

- Heeft de respondent bijgedragen aan projecten in Oeganda?
- Zo ja, wat hielden deze projecten in?
- Waarom heeft de respondent gekozen hieraan mee te werken?

Bijlage 2: Lijst met respondenten

3Masters B.V.

- Jan Vermeulen
- Christ Schippers
- Andre van der Lee
- Albert Knol
- Sibel Polat
- Henriette de Haas

Stichting Biodiversity Basics

- Jaqueline de Ruiter
- Rene Malcorps
- Jan Vossen

Jane Goodall Institute

- Monique van den Burg

Groene Campus

- Carla de Rijk
- Diederik Visser
- Janneke Driessen