

‘Als spinnenwebben samenspannen, kunnen zij een leeuw vangen’

Een onderzoek naar multinationals en publiek-private partnerschappen in
ontwikkelingslanden



Door: Robin Stammers

Studentnummer: uu5725232

E-mail: r.m.stammers@students.uu.nl

Masteropleiding: Publiek Management

Departement Bestuur- en Organiseringswetenschap

Universiteit Utrecht

Studiejaar: 2015/2016

Plaats en datum: Utrecht - 6 juli, 2016

Eerste lezer: dr. Erna Ruijter

Tweede lezer: dr. Karin Geuijen

Abstract

De wereld staat voor enorme uitdagingen; problemen als armoede, ondervoeding en ontbossing zijn aan de orde van de dag. Vooral mensen in ontwikkelingslanden worden hier op grote schaal door getroffen. Om daadwerkelijk een oplossing te kunnen vinden voor dit soort complexe problemen, oftewel *wicked issues*, is intensieve samenwerking nodig. Tussen overheid, maatschappelijk middenveld, kennisinstellingen én bedrijfsleven. Door middel van publiek-private partnerschappen wordt hier vorm aan gegeven. Deze partnerschappen kunnen erg hiërarchisch oftewel verticaal van vorm zijn of juist gelijk en horizontaal van aard. Ook multinationals, gedreven door *Corporate Social Responsibility* (CSR), nemen steeds vaker deel in dit publiek-private partnerschappen. Zij worden door extrinsieke en intrinsieke drivers bewogen. Dit onderzoek richt zich op hoe extrinsieke en intrinsieke drivers van multinationals zich verhouden tot de vorm van publiek-private partnerschappen in ontwikkelingslanden. Op dit thema is weinig onderzoek gedaan, dit onderzoek wenst deze lacune te vullen. Meer kennis op dit onderwerp kan tevens bijdragen aan het bevorderen van het functioneren van de samenwerking tussen de verschillende actoren. Aan de hand van een casestudy waar een drietal multinationals in centraal staan wordt antwoord gegeven op de vraagstelling. In elke case kwamen zowel extrinsieke als intrinsieke drivers voor en vertoonden de partnerschappen vaak deels of volledig horizontale kenmerken. Beiden beweegredenen zouden een bijdrage kunnen leveren aan de vorm van het partnerschap maar bieden géén garantie dat het daadwerkelijk horizontaal van aard is. Uit het onderzoek bleken twee andere opvallende zaken: het belang van de aanwezigheid van een business case in het partnerschap was groot en de afhankelijkheid van individuen als intrinsieke drivers eveneens. Om de samenwerking in publiek-private partnerschappen daarom op langere termijn te bevorderen formuleert dit onderzoek twee aanbevelingen. Zij pleit voor zowel de consolidatie van een stevige business case als de integratie van CSR-aspecten in alle facetten van een bedrijf.

Voorwoord

6 juli, 2016 – Utrecht

In december begon ik aan mijn thesis traject in het kader van de masteropleiding Publiek management aan de Universiteit Utrecht. Hoewel het in het begin moeizaam vorm kreeg ben ik tevreden met de keuzes die ik heb gemaakt. Ik heb gebruik gemaakt van de vrijheid om mijn eigen onderwerp in te vullen zoals ik zelf wilde. Dit heeft geleid tot een onderwerp waar ik gepassioneerd over ben en een eindresultaat waar ik trots op ben. Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om de mensen te bedanken die unieke bijdrages hebben geleverd in het proces dat in december is begonnen en bij het schrijven van dit voorwoord ten einde is gebracht.

Ten eerste wil ik Erna Ruijer bedanken voor haar advies en begeleiding. Dikwijls waren mijn plannen en hoe ik ze wilde bereiken op zijn zachtst gezegd vaag en hoog gegrepen, desondanks was Erna toch bereid mij op dit onzekere pad te begeleiden. Door de maanden heen heeft ze mij en mijn tutorgenoten van uitstekend en scherpzinnig commentaar voorzien om het beste uit onze theses te kunnen halen. Tevens was ze tot op het laatst toe sterk betrokken, zonder haar open mindset en steun was dit werk niet geworden wat het nu is.

Ten tweede ben ik Karin Geuijen dankbaar voor haar motiverende woorden, interesse in mijn onderwerp en voor het beoordelen van mijn thesis als tweede lezer.

Ten derde gaat mijn dank uit naar Koos de Bruijn, mijn leidinggevende bij Partos. Door zijn kennis, tips en meedenken heeft het onderwerp vorm gekregen maar is ook de maatschappelijke relevantie gewaarborgd. Ook mijn andere collega's bij Partos toonden interesse in mijn onderzoek en konden me soms van de contacten voorzien die ik zelf niet kon leggen. Hetzelfde geldt voor de projectgroep Ready for Change, het was inspirerend om met zo een gedreven groep mensen te mogen werken.

Ten vierde wil ik hen bedanken die mij op persoonlijk gebied gesteund hebben. Ik draag deze thesis op aan mijn ouders zonder wie ik dit nooit had kunnen schrijven. Daarnaast wil ik mijn broer bedanken voor zijn raadgevingen, waar ik ook na mijn studietijd hoop gebruik van te kunnen blijven maken. Mijn vriendin wil ik bedanken voor haar begrip en grenzeloze steun. Door samen te studeren met Stijn werden de vele dagen in de Universiteitsbibliotheek iets draaglijker, en de scriptiedagen in Amsterdam met Jasper waren een zeer welkome afwisseling van omgeving.

Ten vijfde en als laatste wil ik een woord wijden aan mijn respondenten, zij waren in feite de vertegenwoordigers van overheid, maatschappelijk middenveld, kennisinstellingen en multinationals.

Elk gesprek was uniek en voorzag mij niet alleen van informatie voor mijn scriptie maar droeg tevens bij aan mijn perspectief op ontwikkeling. Ik wil de respondenten bedanken voor de kans die zij mij boden om even onderdeel te worden van hun wereld. Ondanks de verschillen in achtergrond, functie en organisatie toonden zij veel overeenkomsten: hun openhartigheid om over de praktijk te praten, hun bereidwilligheid om aan het onderzoek mee te werken maar vooral hun ongelimiteerde inzet en passie. Zij geven hoop, zij laten zien dat het mogelijk is om samen te werken op complexe problemen in ontwikkelingslanden zolang men een gezamenlijk doel voor ogen heeft.

Dit brengt ons bij het mantra van dit onderzoek: Als we samenwerken, kunnen we grootse dingen bereiken. Een oud-Ethiopisch spreekwoord dat ik vanwege zijn toepasselijkheid als titel voor mijn thesis heb gekozen illustreert dit idee uitstekend: *'Als spinnenwebben samenspannen, kunnen zij een leeuw vangen'*.

Dan rest mij slechts u veel plezier te wensen bij het lezen van deze thesis.

Robin Stammis

Inhoudsopgave

Overzicht afkortingen	8
1. Inleiding	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Samenwerking	10
1.3 Multinationals.....	11
1.4 Probleemstelling.....	12
1.5 Theorie en methoden van onderzoek	13
1.6 Wetenschappelijke relevantie	14
1.7 Maatschappelijke relevantie	15
1.8 Leeswijzer	15
2. Theoretisch kader	16
2.1 Oorsprong van ontwikkeling	16
2.2 Wicked issues	17
2.3 Multinationals en partnerschappen	18
2.4 CSR.....	19
2.4.1 Wat is CSR.....	19
2.4.2 CSR en ontwikkeling	23
2.4.3 Drivers van CSR.....	25
2.5 Publiek-private partnerschappen	29
2.6 Partnerschap vormen	30
2.7 Verwachtingen.....	32
2.8 Samenvatting.....	33
3. Methodologisch kader	34
3.1 Operationalisatie	34
3.2 Conceptueel model	36
3.3 Onderzoeksdesign	37
3.4 Dataverzameling.....	39
3.4.1 Documentanalyse.....	39
3.4.2 Interviews	40
3.5 Data analyse	41
3.6 Validiteit	41
3.7 Betrouwbaarheid.....	42
3.8 Samenvatting.....	43

4. Resultaten	44
5. Heineken	45
5.1 Local sourcing in Ethiopië.....	46
5.2 Partners.....	48
5.3 Drivers.....	50
5.3.1 Extrinsiek.....	50
5.3.2 Intrinsiek.....	52
5.3.3 Samenvatting.....	55
5.4 Partnerschap.....	55
5.5 Conclusie.....	57
6. DSM	60
6.1 Honger en ondervoeding.....	61
6.2 Drivers.....	65
6.2.1 Extrinsiek.....	66
6.2.2 Intrinsiek.....	69
6.2.3 Samenvatting.....	72
6.3 Partnerschap.....	72
6.4 Conclusie.....	77
7. Unilever	79
7.1 Duurzame palmolie.....	80
7.2 Drivers.....	84
7.2.1 Extrinsiek.....	84
7.2.2 Intrinsiek.....	88
7.2.3 Samenvatting.....	90
7.3 Partnerschap.....	91
7.4 Conclusie.....	95
8. Analyse	98
8.1 Vergelijking drivers.....	98
8.2 Vergelijking partnerschappen.....	101
8.3 Vergelijking uitkomsten.....	102
8.3.1 Winstgevendheid.....	103
8.3.2 Maatschappelijke meerwaarde.....	103
8.3.3 Winstgevendheid én maatschappelijke meerwaarde.....	103
8.4 Conclusie.....	104

9. Discussie	106
10. Conclusie	109
10.1 Beantwoording vraagstelling.....	109
10.2 Business case	110
10.3 Afhankelijkheid van individuen	111
10.4 Samenwerking op complexe problemen.....	112
Bijlagen.....	114
Literatuur.....	120

Overzicht van Afkortingen

- AIM - Amsterdam Initiative against Malnutrition
- CREATE - Community Revenue Enhancement through Agricultural Technology Extension
- CSR - Corporate Social Responsibility
- GAIN - Global Alliance on Improved Nutrition
- NGO - Non-Gouvernementele Organisatie
- RSPO - Round Table on Sustainable Palm Oil
- SDGs - Sustainable Development Goals
- SLP - Sustainable Living Plan
- TFA - Tropical Forest Alliance
- UN/VN - United Nations/Verenigde Naties
- WFP - World Food Programme

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De wereld wordt vandaag de dag geconfronteerd met steeds meer complexe en grensoverschrijdende problemen. Deze *wicked issues* (Head & Alford, 2015) hebben betrekking op iedereen, zijn onderling verbonden en zijn uiterst lastig om te beheersen en op te lossen. Denk aan extreme armoede in grote delen van de wereld, een chronisch gebrek aan kwalitatieve voeding voor inwoners van ontwikkelingslanden of ontbossing door grootschalige landbouw met alle gevolgen van dien. Door in de volgende alinea's deze problemen uit een te zetten blijkt hoe de *wickedness* van deze problemen tot een schijn van onoplosbaarheid kan leiden.

Ondanks decennia van wereldwijde economische ontwikkeling is nog een significant deel van de wereldbevolking onderhevig aan armoede. Meer dan 800 miljoen mensen leven van minder dan \$1,25 per dag en de wereldwijde ongelijkheid is groter dan ooit tevoren (Oxfam Novib, 2015a). De kloof tussen de rijksten en de armsten op deze wereld blijft in stand gehouden door een kleine welvarende elite. De 1% rijksten op aarde bezit 48% van de welvaart (Oxfam Novib, 2015a). Van de overige 52% is het grootste deel in het bezit van de 20% meest welvarende mensen op aarde waardoor slechts 5,5% over blijft voor de resterende 79%. Als deze groei in ongelijkheid toeneemt dan zal volgens onderzoek van Oxfam Novib (2015a) voor het einde van 2016 meer dan de helft van alle welvaart op aarde in het bezit van de rijkste 1% zijn.

Ondervoeding speelt vooral in ontwikkelingslanden, het leidt ertoe dat kinderen zich niet geestelijk en lichamelijk kunnen ontwikkelen en volwassenen niet naar behoren kunnen functioneren (WFP, 2016c). Het is de nummer één oorzaak van ziektes wereldwijd en geschat wordt dat ondervoeding jaarlijks leidt tot een kindersterfte van 2,6 miljoen kinderen (GAIN, 2016a). Volgens een van de laatste rapporten van de VN ondervinden 147 miljoen kinderen in ontwikkelingslanden beperkingen in hun lichamelijke groei door ondervoeding (WFP, 2016c). Het effect dat dit heeft op hun toekomstige ontwikkeling is desastreus.

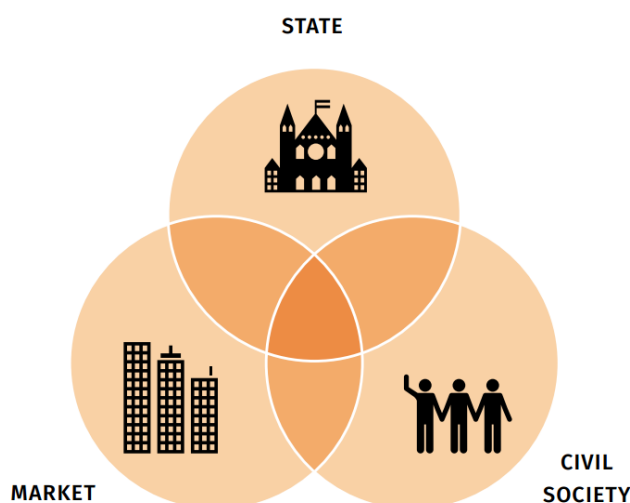
De afgelopen vijftig jaar wordt gekenmerkt door ontbossing van ongekeerde schaal, grootschalige industriële en commerciële landbouw hebben bijgedragen aan het verdwijnen van meer dan de helft van de bossen op aarde (WNF, 2016b). Dit heeft gevolgen voor de leefomgeving van unieke flora en fauna, zij worden hierdoor met uitsterven bedreigd (Hulsens, 2013). Ontbossing leidt daarnaast o.a. tot klimaatverandering (IPCC, 2014; WNF, 2016b), erosie (WNF, 2016a) en schending van mensenrechten (WNF, 2016a).

Deze drie problemen illustreren hoe sterk wicked issues op milieu, economisch en sociaal gebied met elkaar verbonden zijn. De verbondenheid van deze complexe problemen vereist een gezamenlijke aanpak waarbij zowel maatschappelijk middenveld, kennisinstellingen, overheid en bedrijfsleven betrokken moeten zijn (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2016b). Zo luidt een oud-Ethiopisch gezegde: *‘Als spinnenwebben samenspannen, kunnen zij een leeuw vangen’*; wanneer verschillende partijen samenwerken kunnen zelfs de grootste obstakels overwonnen worden.

1.2 Samenwerking

Op de VN top van 25 september 2015 besloten wereldleiders een gezamenlijke agenda vast te stellen om deze problemen voor eens en voor altijd de wereld uit te helpen, de *2030 Agenda for Sustainable Development* (UNDP, 2015a). Deze agenda vertaalt zich onder andere in zeventien doelen die zich op uiteenlopende wicked problems richten oftewel de *Sustainable Development Goals* (SDG's) (UNDP, 2015b). SDG 17, *Partnerships for the Goals*, stimuleert de samenwerking tussen maatschappelijk middenveld, kennisinstellingen, overheid en bedrijfsleven op nationaal en internationaal niveau (UNDCP, 2015e). Ook in het WRR rapport *‘Meer ambitie, minder pretentie’* (2010, p. 237) wordt de regering aanbevolen meer gebruik te maken van de kennis en expertise van de private sector en maatschappelijk middenveld. Minister Ploumen van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking spreekt in een Algemeen Overleg over voedselzekerheid over het werken aan de agenda voor 2030 (Tweede Kamer, 2016) en benadrukt dat de krachten van de gouden driehoek tussen overheid, maatschappelijk middenveld en bedrijfsleven gecombineerd en benut moeten worden.

Figuur 1: De ‘gouden driehoek’



(Van Tulder & Pfisterer, 2013 in PPPLab Food & Water, 2014).

Het ministerie van Buitenlandse Zaken ziet concreet een rol weggelegd voor publiek-private partnerschappen waarin de verschillende partijen expertise, capaciteit en financiering bundelen om gezamenlijk dichterbij een oplossing te komen voor de uitdagingen (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2016b). Nederland wordt als vooruitstrevend beschouwd vanwege de manier waarop zij publiek-private partnerschappen inzet op wicked issues. Daarom wordt deze manier van samenwerken ook wel de *Dutch Diamond Approach* genoemd (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2016b).

1.3 Multinationals

De overheid ziet het bedrijfsleven als een belangrijke partner en onmisbare schakel in ontwikkelingssamenwerking (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2016a). De private sector beschikt over capaciteiten waardoor zij een interessante partner is in de wicked issues waar men wereldwijd mee kampt (Den Hollander, 2014). Ook NGO's erkennen de potentiële rol van bedrijven en zien mogelijkheden voor samenwerking (Van Huijstee, 2010, p.15).

Door de voortschrijdende globalisering zijn vooral multinationals steeds vaker deel van publiek-private partnerschappen in ontwikkelingslanden (Den Hollander, 2014, p.1). Hoe invloedrijk multinationals zijn wordt goed geïllustreerd door het feit dat sommigen zelfs 'groter' zijn dan de landen waar zij in gevestigd zijn (Business Insider, 2011). Zo is bijvoorbeeld General Motors met een omzet van 135,59 miljard dollar groter dan het BNP van Bangladesh en Walmart met een omzet van 421,89 miljard dollar groter dan het BNP van Noorwegen (Business Insider, 2011). Met zulke astronomische bedragen hebben multinationals veel macht. Het midden- en kleinbedrijf wordt buiten beschouwing gelaten, zij zijn vaak nog niet actief in ontwikkelingslanden vanwege de risico's die zulke investeringen met zich meenemen (R1, persoonlijke communicatie, 2016). In de rest van het onderzoek zal daarom uitsluitend gerefereerd worden naar multinationals.

Multinationals nemen deel in publiek-private partnerschappen vanuit *Corporate Social Responsibility* (CSR) overwegingen (LaFrance & Lehmann, 2005). Waarom zij aan CSR doen wordt verklaard vanuit wetenschappelijke literatuur over beweegredenen oftewel drivers van CSR. Binnen deze drivers wordt een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke drivers (Muller & Kolk, 2010). Intrinsieke drivers zijn gebaseerd op moraliteit en beargumenteren dat CSR een doel op zich is dat wordt nagestreefd door bedrijven. Extrinsieke drivers zijn gebaseerd op externe druk vanuit stakeholders die bedrijven bewegen om gebruik te maken van CSR. Hier kan CSR meer worden gezien als middel. In de literatuur over CSR bestaat een tweedeling tussen enerzijds auteurs die in de veronderstelling zijn dat bedrijven CSR gebruiken vanuit extrinsieke drivers en anderzijds auteurs die ervan overtuigd zijn dat bedrijven CSR hanteren vanuit intrinsieke drivers (Muller & Kolk, 2010).

Hierbij wordt het onderzoeksgebied gedomineerd door het perspectief dat uitgaat van extrinsieke drivers, een minderheid is overtuigd van het intrinsieke perspectief. Slechts enkelen pleiten dat bedrijven door zowel extrinsieke als intrinsieke drivers bewogen kunnen worden om aan CSR te doen (Child & Tsai, 2005; Muller & Kolk, 2010). Uitgebreid onderzoek naar het parallelle bestaan van intrinsieke en extrinsieke drivers van CSR ontbreekt nog (Muller & Kolk, 2010).

1.4 Probleemstelling

Als men uitgaat van het parallelle bestaan van extrinsieke en intrinsieke drivers kan men de vraag stellen in hoeverre en welke extrinsieke en intrinsieke drivers multinationals bewegen om aan CSR te doen. En als multinationals vanuit CSR gedreven worden om aan publiek-private partnerschappen deel te nemen dan is ook sprake van een bepaalde verhoudingen tussen deze concepten. Veel in de literatuur is hier niet over geschreven, daarom richt dit onderzoek zich op deze verhouding. Dit onderzoek verbindt twee stromen wetenschappelijke literatuur, literatuur over Corporate Social Responsibility en over publiek-private partnerschappen. Want als men weet waardoor multinationals gedreven worden en hoe dit zich verhoudt tot de vorm van publiek-private partnerschappen in ontwikkelingslanden kan men hier rekening mee houden bij het inrichten van deze partnerschappen. De gedachte dat meerdere partijen nodig zijn om wicked issues in ontwikkelingslanden op te kunnen lossen is nog relatief nieuw, er valt nog veel te leren over de vormgeving van samenwerking om complexe problemen te bestrijden (Van Tulder & Pfisterer in Seitanidi & Crane, 2013). Daarom is de probleemstelling van dit onderzoek als volgt geformuleerd:

Vraagstelling:

Hoe verhouden extrinsieke en intrinsieke drivers van de Corporate Social Responsibility van multinationals zich tot de vorm van publiek-private partnerschappen in ontwikkelingslanden waar zij deel van uitmaken?

Doelstelling:

Inzicht verkrijgen in hoe extrinsieke en intrinsieke drivers van de Corporate Social Responsibility van multinationals zich verhouden tot de vorm van publiek-private partnerschappen in ontwikkelingslanden waar zij deel van uitmaken ten einde aanbevelingen te kunnen doen aan de deelnemers van deze partnerschappen.

Om tot de beantwoording van de vraagstelling te komen zijn een aantal ondersteunende theoretische deelvragen geformuleerd die zullen worden geadresseerd in het theoretisch kader:

1. *Wat is Corporate Social Responsibility volgens de literatuur?*
2. *Wat zijn extrinsieke drivers voor CSR volgens de literatuur?*
3. *Wat zijn intrinsieke drivers voor CSR volgens de literatuur?*
4. *Welke vormen van publiek-private partnerschappen bestaan in de literatuur?*
5. *Hoe verhouden extrinsieke en intrinsieke drivers zich tot de vorm van publiek-private partnerschappen volgens de literatuur?*

Daarnaast wordt door middel van een casestudy antwoord geformuleerd op een aantal empirische deelvragen die op hun beurt bij dragen aan de beantwoording van de vraagstelling. Deze deelvragen worden geadresseerd in de resultaten en analyse:

1. *In hoeverre is sprake van extrinsieke drivers van CSR in de cases?*
2. *In hoeverre is sprake van intrinsieke drivers van CSR in de cases?*
3. *Wat is de vorm van het partnerschap in de cases?*
4. *Wat is de verhouding tussen enerzijds extrinsieke en intrinsieke drivers en anderzijds de vorm van het partnerschap in de cases?*

Aan de hand van de theorie en methoden van onderzoek zullen deze deelvragen beantwoord worden. Dit draagt bij aan de uiteindelijke beantwoording van de vraagstelling.

1.5 Theorie en methoden van onderzoek

Als theorie wordt voor dit onderzoek aan de hand van een literatuurstudie meerdere wetenschappelijke werken behandeld. Deze werken zijn grofweg onderverdeeld in twee gebieden:

1. Literatuur over publiek-private partnerschappen (o.a. werken van McQuaid, 2002; Hailey, 2002; Hately, 1997; Lewis, 2002; Fowler, 1997).
2. Literatuur over Corporate Social Responsibility (o.a. werken van Bowen, 1953; Lee, 2008; Friedman, 1970; Jones, 1995; Jones & Wicks, 1999; Carroll, 1979; Muller & Kolk, 2010; Haigh & Jones, 2006; Aguinis & Glavas, 2012).

Aan de hand van deze literatuur wordt antwoord gegeven op de geformuleerde theoretische deelvragen. Dit vormt het theoretisch kader van het onderzoek en de basis voor het conceptueel kader dat in het methodologisch kader gepresenteerd wordt.

De methoden van onderzoek voor deze scriptie zijn van een kwalitatief karakter. Aan de hand van een casestudy wordt antwoord gegeven op de geformuleerde empirische deelvragen. In de drie

cases staan multinationals Heineken, Unilever en DSM centraal. Hierbij worden partnerschappen die actief zijn op de drie wicked issues die aan bod kwamen in het begin van dit hoofdstuk bestudeerd; armoede, ondervoeding en ontbossing. Door middel van interviews met werknemers van de drie multinationals, NGO's, kennisinstellingen, overheden, hoogleraren en andere betrokkenen wordt data verzameld. Tevens een uitgebreide documentanalyse draagt hier aan bij.

1.6 Wetenschappelijke relevantie

De bekende econoom Milton Friedman liet zich in 1970 in een artikel in de New York Times uiterst negatief uit over de motieven van bedrijven om in naam van *social responsibility* activiteiten te ontplooiën die verder gingen dan winstmotieven (Friedman, 1970). Het artikel getiteld '*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*' is veelzeggend, Friedman zag CSR slechts als een vehikel voor bedrijven om op huichelachtige manier winst te maken en deed eventueel verdergaande motieven af als sprookjes. Velen volgden zijn voorbeeld en beargumenteerden dat bedrijven handelden vanuit extrinsieke motieven (Aguilera et al., 2007; Swanson, 1990). Muller en Kolk (2009) beschrijven dat slechts enkele auteurs beide drivers erkennen en het parallelle bestaan van de twee concepten bepleiten. Zij geven aan slechts pioniers op dit gebied te zijn en dat meer onderzoek naar de verhouding tussen beide concepten in een andere context wenselijk is om meer inzicht te verkrijgen. Door slechts te kijken naar de drivers van bedrijven in Mexico hebben Muller en Kolk (2010) zich beperkt tot de context van één opkomende markt, zij geven dan ook aan dat onderzoek in verschillende opkomende markten waardevol kan zijn (Muller en Kolk, 2010, p.21). Daarnaast beperken zij zich slechts tot CSR initiatieven binnen Mexico. Onderzoek naar de drivers van CSR van multinationals in publiek-private partnerschappen in ontwikkelingslanden ontbreekt nog. Lee (2008) geeft dit in zijn vergelijkend onderzoek naar literatuur over CSR aan, CSR betreft grotendeels lokaal of vergelijkend casestudy onderzoek. Vragen over hoe CSR het gedrag van bedrijven in andere delen van de wereld beïnvloedt ontbreekt nog (Lee, 2008).

Naar de verhouding tussen de drivers van CSR en de vorm van publiek-private partnerschappen is nauwelijks onderzoek gedaan. Dit valt wellicht te verklaren doordat publiek-private partnerschappen steeds meer in opkomst zijn op thema's die spelen in ontwikkelingslanden, daarom is het des te meer relevant om in te zetten op het genereren van kennis op dit gebied. Het is namelijk de taak van wetenschap om waar een lacune van kennis zich voordoet deze op te vullen door middel van onderzoek. Hoewel de generaliseerbaarheid van de conclusie laag is, geeft zij wel inzicht in de verhoudingen tussen de twee kernconcepten. De conclusie kan een fundament zijn voor toekomstig onderzoek waarbij op basis van grootschalig onderzoek naar een groot *sample* aan multinationals actief in verschillende ontwikkelingslanden wel generaliseerbare uitspraken te doen zijn.

1.7 Maatschappelijke relevantie

Zoals eerder beschreven wordt vanuit allerlei hoeken gepleit voor meer samenwerking tussen publiek en privaat om zo gezamenlijk de uitdagingen van onze tijd aan te gaan. Hierbij wordt nadrukkelijk de behoefte aan meer betrokkenheid van het bedrijfsleven geuit. Door meer te weten te komen over welke drivers multinationals bewegen om aan partnerschappen in ontwikkelingslanden deel te nemen kan men met deze motieven rekening houden bij het vormgeven van partnerschappen op een voor de lange termijn houdbare manier. Meer kennis over de drivers van CSR, maar ook meer inzicht in publiek-private partnerschappen in ontwikkelingslanden is essentieel. Publiek-private partnerschappen kennen uiteenlopende vormen, meer klassieke en wellicht verouderde werkwijzen tot meer moderne en relevante ontwerpen.

Door de verhouding tussen enerzijds drivers en anderzijds de publiek-private partnerschappen te bestuderen wordt aan het einde van dit hoofdstuk enkele aanbevelingen geformuleerd die de meest opvallende zaken van dit onderzoek reflecteren. Aan de hand van deze aanbevelingen ambieert dit onderzoek de samenwerking tussen verschillende partijen op wicked issues te bevorderen. Samenwerking is het mantra van dit onderzoek, het kan niet vaak genoeg benadrukt worden dat alleen door samen te werken de extreme en diepgewortelde problemen de wereld uit geholpen kunnen worden.

1.8 Leeswijzer

Nu de aanleiding, probleemstelling en relevantie helder zijn geschetst wordt het onderzoek vervolgd met het theoretisch kader dat in hoofdstuk 2 uiteengezet zal worden. Het hoofdstuk beoogt zo de theoretische deelvragen te beantwoorden. Hoofdstuk 3 is het methodologisch kader. Hoofdstuk 4 is de inleiding van de resultaten. Hoofdstuk 5 presenteert de eerste case waarin Heineken centraal staat. Hoofdstuk 6 bevat de tweede case waarin DSM centraal staat. Hoofdstuk 7 presenteert de derde en laatste case waarin Unilever centraal staat. Hoofdstuk 8 biedt als analyse een vergelijking tussen de drie cases met de belangrijkste uitkomsten. Hoofdstuk 9 is de discussie waarin tevens aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gedaan. Ten slotte is hoofdstuk 10 de conclusie waarin aanbevelingen voor het bevorderen van de samenwerking in publiek-private partnerschappen in ontwikkelingslanden worden gedaan.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen de geformuleerde theoretische deelvragen geadresseerd worden aan de hand van wetenschappelijke literatuur. Het kader begint met een korte beschrijving van de oorsprong van ontwikkeling. Ontwikkeling gaat gepaard met een groot aantal problemen die allemaal onderling met elkaar verbonden zijn en schijnbaar onoplosbaar lijken; wicked issues. Aan de hand van literatuur over CSR wordt gereflecteerd op de rol van multinationals in ontwikkeling en beschreven wat CSR is aan de hand van meerdere auteurs. Daarna wordt in detail gezocht naar de redenen oftewel drivers waarom multinationals activiteiten ontplooiën in het kader van CSR. Tussen deze drivers wordt het onderscheid gemaakt tussen intrinsiek en extrinsiek. Multinationals zijn actief in verschillende partnerschappen waarbij een geheel netwerk aan actoren betrokken is; het maatschappelijk middenveld, kennisinstellingen, de overheid en het bedrijfsleven. Zij werken samen in zogenaamde publiek-private partnerschappen om wicked issues te bestrijden. Deze partnerschappen kunnen uiteenlopen qua vorm op basis van hun kenmerken. De koppeling tussen enerzijds drivers van CSR en anderzijds de vorm van het partnerschap wordt aan de hand van literatuur uit een gezet. Vervolgens worden verwachtingen geschetst over de verhouding in de praktijk.

De theoretische deelvragen die geformuleerd waren in de inleiding zijn als volgt:

1. *Wat is Corporate Social Responsibility volgens de literatuur?*
2. *Wat zijn extrinsieke drivers voor CSR volgens de literatuur?*
3. *Wat zijn intrinsieke drivers voor CSR volgens de literatuur?*
4. *Welke vormen van publiek-private partnerschappen bestaan in de literatuur?*
5. *Hoe verhouden intrinsieke en extrinsieke drivers zich tot de vorm van publiek-private partnerschappen volgens de literatuur?*

2.1 Oorsprong van ontwikkeling

Men denkt vaak dat de ontwikkeling van derdewereldlanden is begonnen na het beëindigen van de Tweede Wereldoorlog. Dit is onterecht, zij kent haar origine in initiatieven die gericht waren op de ontwikkeling van koloniën (Craggs, 2014, p.5). Velen zien het kolonialisme als grondslag van de hedendaagse problemen waar ontwikkeling zich op richt. Een goed voorbeeld hiervan zijn de grenzen die in Afrika getrokken zijn door Europese kolonialisten (Craggs, 2014, p. 8). Door de jaren heen heeft demarcatie en afbakening van territoria ervoor gezorgd dat verschillende staten ontstonden en weer herschikt werden, wat vaak tot continue grensconflicten heeft geleid met ingrijpende gevolgen van dien (Oduntan, 2015, p.79):

'Cattle rustling, terrorism, smuggling, ethnic violence, prostitution, people trafficking, drug trafficking, agrarian revolts, straddling villages and communities are just some of the issues that afflict African states in their border areas and boundary zones. In consequence of this social wreckage, human rights abuses, discrimination, political exclusion and economic stagnation have attended very many African states, especially in those areas that are at the forefront of territorial or boundary disputes.' (Oduntan, 2015, p.2)

Echter, Craggs (2014, p.5) beargumenteert dat hier het begin van ontwikkeling ligt. Vanuit de zorg om territoria te behouden en te moderniseren ontwikkelden machthebbers hun koloniën door middel van contact met de lokale bevolking, kennis en omstandigheden (Craggs, 2014, p.9). Kolonialisme heeft zo een bijdrage geleverd aan de economische en sociale omstandigheden waarin hedendaagse ontwikkeling plaatsvindt en tevens het proces dat gericht is op ontwikkeling gevormd (Craggs, 2014, p.9). Men kan concluderen dat het kolonialisme een oorzaak is geweest van veel problemen die vandaag de dag nog spelen en dat de oorsprong van initiatieven gericht op ontwikkeling uit deze periode stamt.

2.2 Wicked issues

De issues die spelen met betrekking tot ontwikkeling zijn complex van aard, men spreekt hier ook wel van *wicked issues* of *wicked problems* (Head & Alford, 2015). Op het eerste gezicht zijn ze onbegrijpelijk en immuun tegen oplossingen (Churchman, 1967; Rittel & Webber, 1973). In de jaren 70 en 80 besloten steeds meer overheden om de verwachtingen van het publiek bij te stellen door de toenemende druk om deze problemen aan te pakken buiten de capaciteit van de overheid te plaatsen (Head & Alford, 2015). Niet alleen de overheid maar ook de samenleving en de private sector moesten verantwoordelijkheid in de oplossing van dit soort problemen nemen. In plaats van meer regulering en wetgeving konden oplossingen ook schuilen in marktmechanismen (Head & Alford, 2015). Desondanks blijven politieke leiders vastbesloten om met grootse plannen deze problemen te bestrijden. Weber en Khademian (2008) zien meerdere actoren die samenwerking door een gezamenlijke aanpak te hanteren als een vereiste om zulke problemen op te kunnen lossen. Een netwerksamenwerking beschikt volgens hen over een aantal kenmerken waardoor zij zeer geschikt is om complexe problemen op te lossen; ze zijn flexibel, efficiënt en maken het mogelijk dat door de deelnemers gezamenlijk iets bereikt kan worden dat zij alleen nooit voor elkaar hadden gekregen (Weber & Khademian, 2008, p. 334). Tevens hebben netwerken de potentie om waarde te creëren door hun geaccumuleerde middelen en macht aan te wenden om gedeelde taken en missies uit te voeren. Steeds meer wordt gepleit voor netwerksamenwerkingen binnen

ontwikkelingssamenwerking, waarbij de partijen hun krachten bundelen om zich in te zetten voor het bestrijden van wicked issues:

'James Austin labels these alliances as the 'collaboration paradigm' of the 21st century, which are needed to solve 'increasingly complex challenges' that 'exceed the capabilities of any single sector' (Austin, 2000, Selksy and Parker, 2005, Warner and Sullivan, 2004)' (Van Tulder & Da Rosa, 2011, p.7)

Een van die vormen van samenwerken zijn publiek-private partnerschappen, actoren werken in een variatie aan partnerschappen om de problemen effectief te kunnen bestrijden (McQuaid in Osborne, 2002). Uit de inleiding bleek al dat multinationals steeds vaker deelnemen in dit soort partnerschappen.

2.3 Multinationals en partnerschappen

Als men kijkt naar de beweegredenen voor organisaties om deel te nemen in publiek-private partnerschappen op ontwikkeling dan zijn die voor overheden en het maatschappelijk middenveld duidelijk. Nationale en lokale overheden zijn vaak bereid om mee te werken aan publiek-private partnerschappen op ontwikkeling omdat zij partnerschappen met NGO's, buitenlandse overheden en organisaties en bedrijven als cruciale voorwaarden om hun doelen in het kader van ontwikkelingssamenwerking te behalen (LaFrance & Lehmann, 2005, p. 218). NGO's nemen vaak deel in partnerschappen om expertise, kennis en capaciteit in het veld te leveren, of om als adviseur of als waakhond te functioneren (LaFrance & Lehmann, 2005, p. 218). Het bedrijfsleven neemt deel aan publiek-private partnerschappen in ontwikkelingslanden vanuit CSR redenen (LaFrance & Lehmann, 2005). Partnerschappen met overheden, NGO's en kennisinstellingen dragen bij aan de geloofwaardigheid en transparantie van de activiteiten die het bedrijf onderneemt in het kader van CSR (LaFrance & Lehmann, 2005, p. 227). Zonder deze partners bestaan veel meer twijfels bij stakeholders over de oprechtheid van de CSR van het bedrijf en kan dit negatieve effecten hebben voor de reputatie van het bedrijf. Door actief betrokken te zijn in publiek-private partnerschappen kunnen multinationals de aandacht vestigen op hun positieve bijdrages aan de samenleving en geven zij stakeholders de mogelijkheid om betrokken te zijn bij deze activiteiten. Het kan leiden tot een toename in legitimiteit en tot een afname van kritiek van media en internationale NGO's. LaFrance en Lehmann (2005, p. 219) noemen tevens dat één van de redenen dat multinationals steeds meer deelnemen in publiek-private partnerschappen op ontwikkeling de toenemende macht en druk van NGO's en de maatschappij is om multinationals te dwingen op een meer verantwoorde manier bij te dragen aan duurzame ontwikkeling. Kortom, multinationals nemen deel in publiek-private partnerschappen vanuit CSR redenen. Maar wat is CSR eigenlijk? En waardoor worden multinationals bewogen om aan CSR te doen? Daar gaan de volgende paragrafen op in.

2.4 CSR

De grote industriëlen waren begin 20^e eeuw de eersten die reflecteerden op de relatie tussen bedrijven en samenleving (Lee, 2008). Mannen zoals Henry Ford en George Perkins maar ook sociologen als C. Wright Mills werden geboeid door deze verhouding. Echter, Bowen (1953) trachtte in zijn werk *Social responsibilities of the businessman* voor het eerst een theoretische definitie van het begrip CSR te creëren. Hij beschrijft de essentiële rol van de 'zakenman' in de Amerikaanse samenleving als fundamenteel (Bowen, 1953, p.3): '*Decisions and policies of the greatest import for the general welfare are entrusted to him.*'

Hij redeneert dat de beslissingen van de zakenman effect hebben op de gehele samenleving. Zo legt hij het verband tussen het bedrijfsleven en haar invloed op de samenleving. Bowen (1953, p.4) stelt twee cruciale vragen: Als bedrijven met hun private beslissingen invloed hebben op de samenleving, moeten zij dan rekening houden met de sociale gevolgen? En betekent dat, dat hun verantwoordelijkheden verder reiken dan slechts de verplichtingen richting de aandeelhouders? Op beiden antwoordt Bowen volmondig 'ja'. En zo spreekt Bowen van *social responsibilities of businessmen*.

Echter, niet iedereen was gelijk overtuigd van deze rol van het bedrijfsleven in de maatschappij, tot de jaren 70 bestond sterke weerstand vanuit het bedrijfsleven om CSR daadwerkelijk onderdeel te maken van haar bedrijfsstructuur (Lee, 2008). Echter, in de twee decennia die hierop volgden evolueerde het begrip tot een term met een bredere connotatie, verbonden met het gedachtegoed van *strategic management* en gericht op organisatiedoelen als een goede reputatie en *stakeholder management* (Lee, 2008). Bedrijven raakten steeds meer overtuigd dat CSR van toegevoegde waarde kon zijn voor hun financiële prestaties en het begrip raakte geïnstitutionaliseerd in het bedrijfsleven. Bedrijven kiezen er vandaag de dag niet alleen voor beleid te voeren op CSR maar tevens dit beleid in uitgebreide rapporten te publiceren in het kader van transparantie (BMW, 2015; Unilever, 2016a; TomTom, 2016; Nike, 2016, etc.).

2.4.1 Wat is CSR

Dat CSR flink aan populariteit gewonnen heeft is duidelijk, het is een onderdeel geworden van het bedrijfsleven. Dat is niet altijd zo geweest. Hoe heeft de term zich ontwikkeld? Het begon dus met Bowen (1953) en zijn artikel over social responsibilities of businessmen. Friedman (1970) reageerde in de jaren 70 met grote weerstand op de ideeën van Bowen en gelijkgestemden. CSR kon volgens Friedman (1970) misbruikt worden door CEO's om aandeelhouderfondsen te plunderen voor het eigen persoonlijke gewin. CEO's doen dit met als doel een verbeterde persoonlijke sociale status, in de naam van CSR tasten zij de fundamenten van een vrije samenleving aan (Friedman, 1970). Tevens

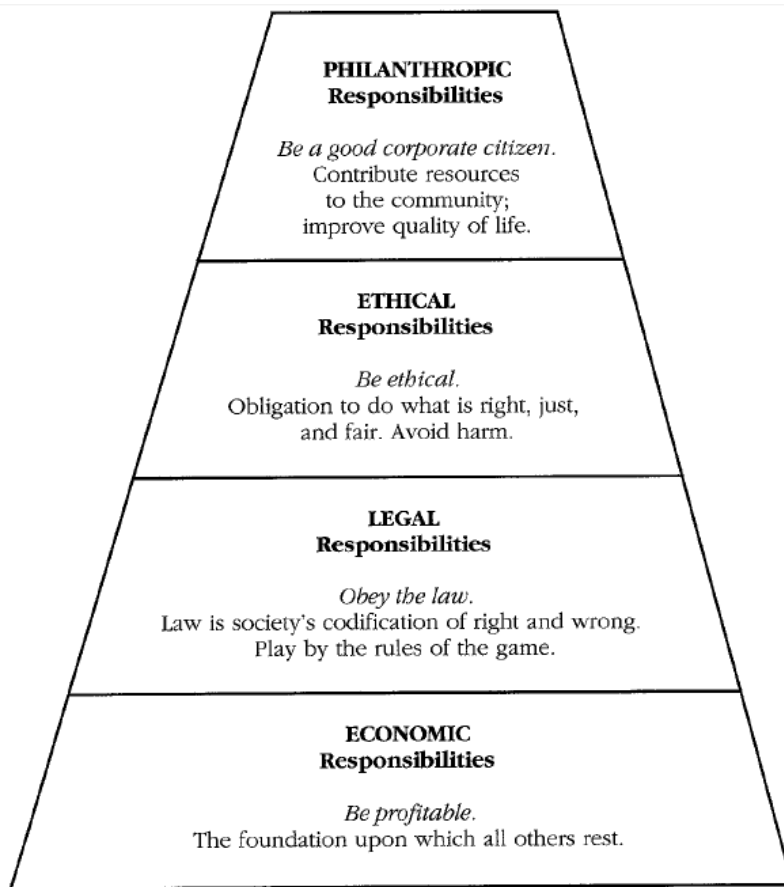
was Friedman er niet van overtuigd dat managers in het bedrijfsleven de juiste kennis en expertise hebben om effectief de strijd aan te gaan met sociale problemen (Lee, 2008). De enige *social responsibility* die het bedrijfsleven volgens hem heeft is het gebruik maken van haar middelen en deelnemen in activiteiten met als doel de winst te vergroten zolang het binnen de perken van de *rules of the game* valt, dat wil zeggen dat sprake is van vrije en open concurrentie zonder misleiding of fraude (Friedman, 1970). Als men kijkt naar deze opvatting kan men gemakkelijk constateren dat hier sprake is van de meest nauwe opvatting van CSR mogelijk, waar Bowen juist een brede en grote verantwoordelijkheid voor het bedrijfsleven zag weggelegd.

In de jaren 70 werd gepoogd de twee uitersten met elkaar te verenigen door middel van nieuwe theoretische modellen en visies op CSR waarbij een verband tussen CSR en *Corporate Financial Performance* (CFP) werd gelegd (Lee, 2008). Deze stroming beargumenteerde dat bedrijven goed kunnen doen in een sociale dimensie en tegelijkertijd winst kunnen maken in een economische dimensie. De koppeling tussen de concepten van CSR en CFP bleef echter te zwak om echt harde conclusies te kunnen trekken.

Carroll kwam in 1979 met een model dat de doorbraak gaf en de sociale en economische dimensies deels met elkaar wist te integreren in plaats van hen te zien als een *trade-off*, beiden vormden volgens hem een integraal onderdeel van de totale *social responsibilities* van een bedrijf (Lee, 2008): *'The pyramid of corporate social responsibility gives us a framework for understanding the evolving nature of the firm's economic, legal, ethical, and philanthropic performance.'* (Carroll, 1979, p.47).

Het is belangrijk om dieper in te gaan op de pyramide van Carroll want tot op de dag van vandaag is het een van de belangrijkste modellen in de CSR literatuur. Zie op de volgende pagina het model dat hij in zijn artikel verwerkte.

Figuur 2. De pyramide van Corporate Social Responsibility



(Carroll, 1979, p.42).

Carroll beargumenteert dat CSR pas legitiem is als het tegemoetkomt aan alle verantwoordelijkheden van een bedrijf in de samenleving waarbij de meest fundamentele en essentiële rol weggelegd is voor de economische verantwoordelijkheid. Dit onderzoek sluit zich bij Carroll aan, hij pleit ervoor dat bedrijven hun middelen moeten inzetten voor de maatschappij en om de kwaliteit van leven te verbeteren. Aan de hand van de vier componenten uit zijn pyramide laat Carroll (1979) zien dat een bedrijf meerdere verantwoordelijkheden heeft die het totaal van CSR opmaken. Hij hanteert daarom de volgende definitie van CSR (Carroll, 1979, p.43):

'The CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen.'

Hierbij ligt de grootste spanning tussen de economische en de andere componenten, de spanning die o.a. Friedman (1970) al schetste en waarbij Friedman enkel het economische component als CSR zag en volgens Carroll (1979) Friedman impliciet sprak over wettelijke verantwoordelijkheden (*rules of the game*) en ethische verantwoordelijkheden (eerlijk handelen) maar filantropische verantwoordelijkheden compleet verwaarloosde. Carroll weet wél een lans te breken voor alle vier

de componenten en beargumenteert dat hier geen sprake is van een trade-off maar dat de componenten complementair aan elkaar zijn. Desondanks weet hij de koppeling tussen de economische dimensie en de drie componenten uit de sociale dimensie nog niet hard te maken. De missie om dit voor elkaar te krijgen vervolgt zich aan de hand van de ontwikkeling van *stakeholder theory*.

Na de uiteenzetting van de pyramide geeft Carroll (1979) enkele handvatten voor stakeholder management. Stakeholders zijn volgens Carroll (1979, p.42) die groepen of personen die een *stake*, claim of belang hebben in de operaties en beslissingen van het bedrijf. Een stake kan een wettelijke claim zijn maar ook een morele claim. Het management moet inschattingen maken over welke stakeholders belangrijk zijn in het besluitvormingsproces. Dat kan zij doen op basis van twee criteria: de macht van de stakeholder en de legitimiteit die de stakeholder aan het bedrijf toekent (Carroll, 1979). Dit laatste is in het kader van CSR belangrijk en hier zijn veel werken over geschreven (o.a. Suchman, 1995).

Velen ontwikkelden Carroll's bevindingen verder door onderzoek naar *stakeholder theory* (Freeman, 1984; Jones, 1995; 'O Connell et al, 2005). Het belang dat bedrijven rekening houden met belanghebbenden en hen meenemen in hun besluitvormingsprocessen staat centraal in stakeholder theory. Dit belang past goed bij waar het eigenlijk allemaal mee begon, Bowen's (1953) definitie van social responsibility waarbij hij pleitte dat de zakenman rekening moest houden met de sociale gevolgen van zijn private beslissingen. Volgens Wicks en Jones (1999, p. 2007) zijn binnen stakeholder theory twee stromingen te onderscheiden: (1) instrumenteel en beschrijvende theorie en (2) theorie gericht op de ethische dimensie die gebaseerd is op normatieve aangelegenheden. Zij schrijven in datzelfde jaar mee aan een artikel van Berman et al. (1999) waar onderscheid wordt gemaakt in de *strategic stakeholder management approach* en de *intrinsic stakeholder commitment model*. Bij het eerste model richt het management van bedrijven zich voornamelijk op stakeholders om haar CFP te verbeteren. In het tweede model richt het management van bedrijven zich op stakeholders vanuit normatieve aspecten, zij voelt de morele verplichting om haar stakeholders positief te behandelen en dit heeft weer invloed op haar CFP. Deze twee modellen lijken veel op wat later Muller en Kolk (2010) als de extrinsieke en intrinsieke perspectieven beschrijven.

Berman et al. (1999) geven aan dat de empirische ondersteuning van de strategic stakeholder management approach sterker is dan dat van het intrinsic stakeholder commitment model. Wicks en Jones integreren beiden in hun convergente model (1999). Zij leggen de koppeling tussen CSR en CFP zoals men al sinds de jaren 70 tracht in een poging concepten binnen CSR te integreren en in te kaderen. Echter, dit is ironisch aangezien in de pogingen om CSR meer in te kaderen het begrip door

de jaren heen steeds breder van begrip geworden is (Lee, 2008). Stakeholder theory focust op allemaal verschillende belanggroepen met uiteenlopende belangen, de context is dus belangrijker geworden binnen CSR en maakt het nog ingewikkelder een beknopte definitie te kunnen hanteren:

'In strategic CSR, there is no longer a conceptual break separating corporations' social and economic performance. The concept of CSR is stretched and applied to 'all the activities a company engages in while doing business' as well as the competitive context of the company (Porter and Kramer 2006).'
(Lee, 2008, p.10).

Het begrip mag dan wel breder geworden zijn maar de sterke koppeling tussen de sociale en economische dimensie, oftewel CSR en CFP, maakt het wel aantrekkelijker voor bedrijven om daadwerkelijk op grote schaal gebruik te gaan maken van CSR (Lee, 2008). Na Wicks en Jones (1999) hebben nog vele andere theoretici bijgedragen aan de koppeling van de termen (Richardson et al, 1999, Schuler & Cording, 2006, Barnett, 2007 etc.). Na ruim 60 jaar aan literatuur over CSR ontkomt geen enkele grote multinational er meer aan CSR, dat liet de grote hoeveelheid aan rapporten die eerder in dit hoofdstuk werden benoemd al zien. Verschillende definities van diverse auteurs hebben de revue gepasseerd, dit onderzoek hanteert een combinatie met één van de belangrijkste auteurs op het gebied van CSR.

Vanwege het belangrijke onderscheid dat Carroll maakt in de verschillende verantwoordelijkheden die gezamenlijk onderdeel uitmaken van het totaal aan social responsibilities wordt dit benoemd in de definitie van CSR in dit onderzoek. De vier categorieën die Carroll benoemt zijn uitputtend en lenen zich dus goed voor een definitie. Het punt dat Porter en Kramer in Lee (2008) maken is tevens belangrijk; CSR heeft betrekking op alle activiteiten die een bedrijf onderneemt en moet daarom worden meegenomen in de definitie. Het ondervangt op die manier tevens alle activiteiten die bedrijven ondernemen in ontwikkelingslanden en is daarmee breder dan bijvoorbeeld de definitie van Prieto-Carrón et al. (2006, p. 977) die zich slechts richt op mensenrechten en armoedebestrijding in ontwikkelingslanden. Daarom wordt ervoor gekozen in dit onderzoek van een gecombineerde definitie gebruik te maken, CSR is:

'Het totaal aan economische, wettelijke, ethische en filantropische verantwoordelijkheden die een bedrijf heeft met betrekking op alle activiteiten die zij onderneemt.'

2.4.2 CSR en ontwikkeling

Nu helder is wat CSR is en hoe de theoretische ontwikkelingen door de decennia heen hebben plaatsgevonden kan men kijken naar de invloed van CSR. Zelfs als bedrijven tegemoet komen aan het totaal aan economische, wettelijke, ethische en filantropische verantwoordelijkheden die ze hebben met betrekking op de activiteiten die zij ondernemen is het de vraag wat voor invloed dit heeft op

ontwikkeling in Derdewereldlanden. Deze paragraaf schetst een genuanceerd beeld van de impact van CSR en in hoeverre men deze kan vaststellen.

CSR vindt altijd plaats in een veranderende sociale en economische context (Dobers & Halme, 2009). Deze context verschilt per regio, thema en sector dat het lastig maakt de impact van CSR te meten aan de hand van gestandaardiseerde meetstaven. Het is dus altijd belangrijk CSR in context te beschouwen. Er zijn veel werken geschreven over de impact van CSR met betrekking tot bepaalde cases. Enkele voorbeelden zijn; Jenkins (2004) over CSR in de mijnindustrie in o.a. Indonesië; Nielsen (2005) over de rol van CSR in het bestrijden van kinderarbeid in Bangladesh, Werner (2009) over sociale inclusie van vrouwen in Bangladesh; Ite (2004) over de oliesector in Nigeria en Eweje (2006) over de olie industrie in Nigeria en Zuid-Afrika. Daarnaast zijn bredere onderzoeken gedaan naar de impact van CSR in ontwikkelingslanden (Blowfield, 2007; Blowfield & Frynas, 2005; Campbell, 2006; Prieto-Carrón et al., 2006; Idémudia, 2011; Dobers & Halme, 2009).

Uit een onderzoek van Ite (2005) naar de rol van multinationals in ontwikkeling wordt een voorbeeld gegeven van de negatieve impact die CSR kan hebben. Zo ontplooiden Shell activiteiten voor de bevolking in de Niger delta door middel van projecten, training, onderwijs, sanitaire voorzieningen, infrastructuur etc. maar zorgde hierdoor dat de bevolking afhankelijk werd van deze activiteiten (Ite, 2005, p.921). De gemeenschap kreeg het idee dat zij hulpeloze slachtoffers waren en dat zij recht hadden op al deze hulp, zij zagen de hulp van Shell als een vergoeding van al het onrecht dat hen aangedaan was door de aanslag die de oliewinning had op de omgeving en het gebruik van hun grondstoffen. Ze begonnen steeds meer te eisen voor minder inspanning vanuit henzelf. Deze *top-down* benadering van ontwikkeling bleek ineffectief (Ite, 2005, p.921).

Idemudia (2011) pleit daarom voor een bottom-up approach. Doordat CSR vaak vanuit de westerse invalshoek van de multinational ondernomen wordt kan dit ervoor zorgen dat lokale prioriteiten over het hoofd worden gezien en kan dit duurzame ontwikkeling daardoor zelfs schaden (Idemudia, 2011). Het belang van een CSR agenda die vormgegeven wordt vanuit lokale belangen en prioriteiten is dus enorm. Anders zullen de CSR activiteiten van de multinational niet aansluiten op de lokale realiteit.

Hoewel uit onderzoeken als die van Ite (2005) en Idemudia (2011) bepaalde voorwaardes geschapen of aanbevelingen gedaan worden met betrekking tot een positieve impact van CSR blijft het doen van uitspraken over de uitwerking van CSR uiterst complex. Blowfield (2007) geeft aan dat hoewel iets te zeggen valt van de invloed van CSR op bepaalde gebieden het nogal altijd lastig is iets te zeggen over de gevolgen van CSR voor degenen op wie het gericht is. Men weet veel over de gevolgen die CSR heeft voor het bedrijf maar weinig over de gevolgen die CSR heeft voor de complexe problemen die

het tracht te bestrijden (Blowfield, 2007). Zelfs de impact van *fair trade* initiatieven die directe invloed trachten uit te oefenen op de levens van boeren en werknemers kunnen hun impact maar moeilijk aantonen (Blowfield, 2007, p. 688). Prieto-Carrón et al. (2006, p. 982) schrijven dat dit komt door het gebrek aan de juiste methodologieën, zoals kwantitatieve wijzen om impact te meten. Aangezien sceptici het gebrek aan meetbaarheid van de impact vaak gebruiken om de relevantie van CSR aan te vechten worden multinationals steeds meer gedwongen striktere en meetbare targets te stellen die gebruikt kunnen worden om de impact van hun activiteiten aan te kunnen tonen (Blowfield, 2007, p. 694). Deze ontwikkeling zal wellicht bijdragen aan de meetbaarheid van de impact van CSR in de toekomst. In de tussentijd moet men haar hoop wellicht richten op een *reframing* van het debat waarbij men meer nadenkt over de rol van het bedrijfsleven in de maatschappij dan over de causaliteit tussen activiteiten en haar directe uitkomsten (Blowfield, 2007, p. 693). De bijdrage die het bedrijfsleven als geheel kan leveren in de maatschappij moet centraal staan in de discussie, zij is namelijk van essentieel belang voor het oplossen van de complexe problemen waar de samenleving voor staat.

2.4.3 Drivers van CSR

Als men in de geest van deze discussie dus niet zozeer een relatie probeert te leggen tussen activiteiten en uitkomsten maar in plaats daarvan de rol van multinationals in de maatschappij en specifiek in ontwikkeling beschouwd dan is het bijzonder relevant om te bestuderen waarom zij gedreven zijn om hier een bijdrage in te leveren. Waarom nemen sommige multinationals hun Corporate Social Responsibility? Waar worden zij door gedreven? De afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar de redenen dat multinationals aan CSR doen (o.a. Campbell, 2007; Haigh & Jones, 2006; Sharma & Kiran, 2013). Deze redenen noemt men ook wel de *drivers* van CSR.

Haigh & Jones (2006) onderscheiden een zestal soorten drivers die zij beschouwen als determinanten die CSR door bedrijven bevorderen. Hierbij beschouwen ze elke driver kritisch, bekijken ze de empirische houdbaarheid en geven ze hun mening over het belang van de driver voor CSR. Binnen deze de door hen beschreven drivers maken ze een driedeling tussen (1.) interne en competitieve drivers, (2.) externe druk vanuit investeerders en consumenten en (3.) regulerende druk vanuit overheden en NGO's.

Aguinis en Glavas (2012) behandelen in hun artikel een grote hoeveelheid aan literatuur over CSR door de jaren heen. De predictors, oftewel drivers voor bedrijven om aan CSR initiatieven te doen, verdelen zij onder in reactief en proactief. Reactieve drivers zijn redenen waarom bedrijven voelen dat ze aan CSR moeten doen. Bij reactieve drivers moet men denken aan druk vanuit stakeholders of andere dwangredenen. Initiatieven die ontstaan vanuit reactieve drivers worden dan vaak met

tegenzin gestart (Aguinis & Glavas, 2012, p.951). Proactieve drivers zijn redenen waarom bedrijven ervoor kiezen om aan CSR te doen. De proactieve drivers zijn bijvoorbeeld de wens om aan psychologische behoeften van werknemers tegemoet te komen of om de waarden van de organisatie en werknemers beter op elkaar aan te laten sluiten (Aguinis & Glavas, 2012, p.951). Aan de hand van deze drivers worden CSR initiatieven gestart waar het bedrijf vaak welwillend tegen over staat. Kortom, het verschil is dat bij reactieve drivers bedrijven zich gedwongen voelen om aan CSR te doen waar bij proactieve drivers bedrijven ervoor kiezen om aan CSR te doen.

De tweedeling van Aguinis en Glavas (2012) toont veel overeenkomsten met de tweedeling die Muller en Kolk (2010) in hun werk hanteren, namelijk het verschil tussen intrinsieke en extrinsieke drivers. Volgens hen worden binnen de CSR literatuur de redenen of motivaties voor bedrijven om deel te nemen in CSR initiatieven voornamelijk aan de hand van deze tweedeling gecategoriseerd. Als men kijkt naar de driedeling die Haigh en Jones (2006) in hun artikel maken kan men deze vereenvoudigen tot eenzelfde tweedeling tussen intrinsiek en extrinsiek. Aangezien zowel de indelingen van Aguinis en Glavas (2012) en Haigh en Jones (2006) zonder problemen of verlies aan informatie onder te brengen vallen in de tweedeling van Muller en Kolk (2010) wordt deze gehanteerd. Dit onderzoek hanteert dus de tweedeling tussen extrinsieke en intrinsieke drivers van CSR. In de volgende paragraaf worden de extrinsieke drivers beschreven.

Extrinsieke drivers

Het extrinsieke perspectief beschouwt het sociale gedrag van organisaties als een gevolg van externe druk, bijvoorbeeld eisen van aandeelhouders, wetgeving of media (Muller & Kolk, 2010, p. 1). Deze externe druk beperkt bedrijven in hun mogelijkheden om sociaal onverantwoordelijk gedrag ten toon te spreiden. Sociaal verantwoordelijk gedrag wordt in veel definities van CSR, het begon al met Bowen (1953), gezien als een verplichting aan de samenleving. De samenleving bestaat uit allerlei stakeholders die druk uitoefenen op bedrijven om zich aan deze verplichting te houden. Het gaat bij extrinsieke drivers om wat bedrijven moeten (of niet moeten) doen om tegemoet te komen aan de verwachtingen van externe actoren. De literatuur onderscheidt meerdere extrinsieke drivers, zie op de volgende pagina een overzicht van de drivers en de auteurs die over hen geschreven hebben.

Tabel 1: Een overzicht van extrinsieke drivers per auteur

Auteur	Drivers
Aguinis & Glavas (2012, p.952)	<ul style="list-style-type: none">• institutionele en stakeholder druk (aandeelhouders, consumenten, media, de lokale gemeenschap, belangengroepen)• wetgevingsstandaarden en certificatie-eisen
Haigh & Jones (2006)	<ul style="list-style-type: none">• druk vanuit concurrerende bedrijven• druk vanuit investeerders• druk vanuit consumenten• regulerende druk vanuit overheden• (regulerende) druk vanuit non-gouvernementele organisaties
Muller & Kolk (2010, p.3)	<ul style="list-style-type: none">• Agitatie door stakeholder groepen, bijvoorbeeld een boycot door consumenten• Concurrerende druk vanuit de markt, bijvoorbeeld een grotere vraag naar 'diervriendelijke of groene producten'• Regulatiedruk vanuit overheidsbeleid, bijvoorbeeld milieuwetgeving

Als men naar bovenstaand overzicht kijkt ziet men overlap tussen de drivers. Wat opvallend is dat men hier voornamelijk stakeholders ziet die de beweegredenen vormen voor bedrijven om aan CSR te doen. Dat sluit aan bij stakeholder theory (Carroll, 1979; Freeman, 1984; Jones, 1995; Wicks & Jones, 1999; Berman et al, 1999; 'O Connell et al, 2005). In stakeholder theory richt het bedrijf zich op stakeholders om haar CSR beleid vorm te geven. Vanuit deze theorie geredeneerd is het dus logisch dat zij het bedrijf ertoe bewegen om aan CSR te doen, zij zijn daarmee dé extrinsieke drivers van CSR voor het bedrijf. Men zou tevens naar de instrumenten kunnen kijken die de stakeholders inzetten. Deze instrumenten (bijvoorbeeld wetgeving) zijn sterk en soms zelfs inherent verbonden aan de actor (in het geval van wetgeving de overheid), dus uiteindelijk zijn de resultaten hetzelfde. Door de instrumenten impliciet onder te brengen onder de stakeholders als extrinsieke drivers bevordert dit de overzichtelijkheid van het onderzoek. Haigh en Jones (2006) geven een vrij compleet overzicht van groepen stakeholders, deze groepen worden in dit onderzoek daarom als extrinsieke drivers geïdentificeerd:

- Concurrenten
- Investeerders
- Consumenten

- Overheden
- NGO's

Intrinsieke drivers

Het intrinsieke perspectief beargumenteert dat CSR gedreven wordt door moraliteit, een doel op zich is en focust op motivatie vanuit het management (Muller & Kolk, 2010, p. 2). Dit zijn mechanismen en krachten die werkzaam zijn binnen het bedrijf die haar bewegen om CSR activiteiten te ontplooiën. De waarden en ethiek van het bedrijf staan hier centraal. Het gaat bij intrinsieke drivers dus niet zozeer om wat bedrijven moeten doen, maar wat bedrijven kunnen en willen doen vanuit hun mogelijkheden en bereidheid om te handelen in het kader van CSR. Onder andere Aguinis en Glavas (2012), Haigh en Jones (2006) en Muller en Kolk (2010) beschrijven specifieke intrinsieke drivers in hun werk. De tabel hieronder geeft een overzicht van de drivers uit hun werk.

Tabel 2: Een overzicht van intrinsieke drivers per auteur

Auteur	Drivers
Aguinis & Glavas (2012, p. 952)	<ul style="list-style-type: none"> • instrumentele en normatieve motieven van het bedrijf • de missie en waarden van het bedrijf • commitment vanuit het management • waarden, behoeften en bewustzijn in het bedrijf omtrent CSR
Haigh & Jones (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Interne druk op bedrijfsmanagers
Muller & Kolk (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Commitment van het management aan ethiek

Men ziet, dat net als bij de extrinsieke drivers, wederom overlap bestaat tussen wat de auteurs hierover geschreven hebben. Interne druk op bedrijfsmanagers van Haigh en Jones (2006) kan men vertalen in medewerkers die binnen het bedrijf invloed en druk uitoefenen op bedrijfsmanagers om aan CSR te doen. Zowel Aguinis en Glavas (2012) en Muller en Kolk (2010) schrijven over commitment vanuit het management aan CSR, zij is dus tevens een duidelijke intrinsieke driver uit de literatuur. Tevens kan men de andere drie drivers die Aguinis en Glavas (2012) onderscheiden samenvatten in twee drivers; de missie van het bedrijf enerzijds en de normen en waarden van het bedrijf anderzijds. Hierin ziet men wel verschil tussen de eerste twee drivers, die voornamelijk om individuen draaien en de laatste twee drivers die zich meer op organisatieniveau afspelen. Op basis van de literatuur worden de volgende vier intrinsieke drivers gehanteerd in het onderzoek:

- Medewerkers
- Topmanagement
- Missie bedrijf
- Normen en waarden bedrijf

Samenvatting

Kortom, Binnen de CSR literatuur worden de beweegredenen, oftewel drivers, grofweg verdeeld in twee categorieën. Enerzijds zijn er de intrinsieke drivers en anderzijds de extrinsieke drivers. In de literatuur worden talloze voorbeelden gegeven van deze drivers. Zie onderstaande tabel voor een overzicht.

Tabel 3: Overzicht van extrinsieke en intrinsieke drivers uit de literatuur

Extrinsieke drivers	Intrinsieke drivers
<ul style="list-style-type: none"> • Concurrenten • Investeerders • Consumenten • Overheden • NGO's 	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers • Topmanagement • Missie bedrijf • Normen en waarden bedrijf

2.5 Publiek-private partnerschappen

Al eerder werd vastgesteld dat CSR een factor is voor multinationals om samen te werken met overheden en maatschappelijke organisaties op complexe problemen in ontwikkelingslanden (LaFrance & Lehmann, 2005). Deze partijen moedigen dit aan, er is zelfs een internationale trend gaande om de private sector meer te betrekken bij ontwikkeling om zo wicked issues op te lossen (PPPLab Food & Water, 2014). De moderne overheid is steeds meer op zoek naar horizontale structuren om deze samenwerkingen vorm te geven (Koppenjan & Klijn, 2004, p.108). Het publiek-private partnerschap is een vorm die zich hier goed voor leent (PPPLab Food & Water, 2014). Een breed politiek spectrum, van zowel beleidsmakers als politici, staat achter het idee van publiek-private partnerschappen (McQuaid in Osborne, 2002). De opkomst en toename in publiek-private partnerschappen is zichtbaar in verscheidene landen in West-Europa waarbij de focus met name ligt op grotere projecten of publieke diensten (Koppenjan & Klijn, 2004). De druk vanuit de overheid om

publieke diensten steeds meer gezamenlijk te verlenen in plaats van alleen draagt sterk bij aan deze toename (McQuaid in Osborne, 2002). Bedrijven worden door zowel middel van nationale initiatieven van overheden (zoals het *Dutch Good Growth Fund*: RvO, 2016) als internationale initiatieven van de UNDP en UN Global Compact betrokken bij ontwikkeling en gestimuleerd om duurzaam en inclusief te ondernemen (PPPLab Food & Water, 2014). Op lokaal niveau vinden samenwerkingen steeds meer plaats door beperkingen in middelen alsook ideologische motieven zoals het geloof in de voordelen van partnerschappen, de lokale overheden die steeds meer handelingsvrijheid krijgen vanuit nationale overheden, de noodzaak dat actoren elkaar aan moeten vullen en het belang van de bijdrage van lokale gemeenschappen (McQuaid in Osborne, 2002).

Niet alleen de overheid maar ook het maatschappelijk middenveld betreft bedrijven sinds de jaren 90 steeds meer bij ontwikkeling door hen verantwoordelijk te houden voor de effecten die zij op hun omgeving hebben (Van Huijstee, 2010, p.15). Hierin heeft de interactie tussen maatschappelijk middenveld en bedrijfsleven een verandering in karakter ondervonden; van confronterend naar samenwerkend of een combinatie van beiden (Van Huijstee, 2010, p.15). De publiek-private partnerschappen die gesloten werden tussen overheden, maatschappelijk middenveld, kennisinstellingen en bedrijven verschillen op uiteenlopende wijzen. Welke vormen van partnerschappen worden volgens de literatuur eigenlijk beschreven? Dat wordt in de volgende paragraaf uit een gezet.

2.6 Partnerschap vormen

De literatuur onderscheidt diverse vormen van partnerschappen. Door de jaren heen hebben meerdere auteurs zich gebogen over het concept (Hailey, 2002). Fowler (1997) schrijft in zijn werk over *authentic partnerships* die gebaseerd zijn op wederzijds vertrouwen en het besef dat de verschillende deelnemers in het partnerschap elkaar nodig hebben om hun eigen doelen en wensen te kunnen verwezenlijken. Anderen hebben door te kijken naar tegenstellingen in vormen van samenwerking getracht typologieën te ontwikkelen waarin extreme uitingsvormen van partnerschappen tegenover elkaar worden gezet (Hailey, 2002).

Hately (1997) spreekt van de dichotomie van enerzijds *conventional partnerships* en anderzijds *reciprocal partnerships*. Dit onderscheid is gebaseerd op een aantal dimensies, waarbij vooral de machtsverhoudingen binnen het partnerschap een belangrijke rol spelen. Conventional partnerships worden gekenmerkt door hun korte termijn oriëntatie en bureaucratische aard, maar ook door een verticale hiërarchie die zich uit in ongelijkheid en agendasturing door 'Westerse' organisaties. In Reciprocal partnerships zijn de relaties tussen organisaties gebaseerd op gelijkheid en solidariteit,

waardoor juist een horizontale machtsstructuur ontstaat en beslissingen gezamenlijk worden genomen.

Lewis (in Osborne, 2002) typeert partnerschappen aan de hand van *active* en *dependent partnerships*. Active partnerships zijn gebaseerd op gezamenlijke doeleinden en gedeelde risico's, kennis en informatie uitwisseling en een eerlijk onderhandelingsproces. Dependent partnerships worden gekarakteriseerd door slechte communicatie tussen de deelnemers, gefixeerde doelen en een rigide rolverdeling waarbij toegang tot financiën en het bereiken van individuele doelen van de actoren centraal staan.

Daarnaast beschrijft een aantal auteurs partnerschappen aan de hand van de doelen waarvoor de samenwerkingsverbanden zijn opgericht (Muchunguzi & Milne, 1995; Martelia & Schank, 1997). Martelia en Schank (1997) beargumenteren namelijk dat afhankelijk van het doel de structuur en dynamiek binnen een partnerschap worden vormgegeven. Een van de vormen die zij beschrijven is de *contracted resource partnership*, een partnerschap dat puur gecentreerd is op middelen, kosteneffectiviteit en implementatie.

Hailey (in Osborne, 2002) vat al deze typologieën samen in een spectrum. Aan het ene extreme uiteinde staan de *resource*, *conventional* en *dependent partnerships* en aan het andere uiteinde de *authentic*, *reciprocal* en *active partnerships*. De toelichting van Hailey (in Osborne, 2002) is wat beperkt, hij beschrijft de ene kant als een klassieke contractrelatie tussen donor en lokale dienstverlenende organisaties waarbij de andere kant gelijkheid, vertrouwen, dialoog en leerprocessen centraal staan. Men kan op basis van de kenmerken van de eerder beschreven vormen aan de ene kant van het spectrum en aan de andere kant van het spectrum de tweedeling nog duidelijker aanzetten. Als men de eigenschappen van *resource*, *conventional* en *dependent partnerships* verzameld komt men op een specifiek type partnerschap uit. Men kan dit type onder de overkoepelende term 'verticaal partnerschap' vatten. Als men de kenmerken van *authentic*, *reciprocal* en *active partnerships* verzameld kan men deze onder de overkoepelende term 'horizontaal partnerschap' scharen. Deze twee uitersten zullen in dit onderzoek gehanteerd worden als het gaat om de beschrijving van de partnerschappen in de cases. Daarmee zal aan de hand van de verschillende kenmerken van de partnerschappen bepaald worden onder welke noemer zij vallen; het verticale partnerschap of het horizontale partnerschap. Zie op de volgende pagina een tabel voor de twee vormen en de aan hen toegeschreven karakteristieken.

Tabel 4: Kenmerken van verticale en horizontale partnerschappen

Verticaal partnerschap	Horizontaal partnerschap
<ul style="list-style-type: none">• Verticale machtsrelaties• Individuele doelen en belangen staan centraal• Deelnemer X bepaalt de agenda en besluiten• Eenzijdige afhankelijkheid• Nadruk op kosteneffectiviteit• Gebrekkige communicatie• Wantrouwen	<ul style="list-style-type: none">• Horizontale machtsrelaties• Gedeelde doelen en belangen staan centraal• Gezamenlijke agendabepaling en besluitvorming• Onderlinge afhankelijkheid• Nadruk op leerprocessen• Dialoog/communicatie• Vertrouwen

Kortom, er vindt een opkomst van publiek-private partnerschappen plaats die zich richten op de meer complexe problemen waar de samenleving mee geconfronteerd wordt. Als men kijkt naar de kenmerken van deze partnerschappen ziet men een verschil in vorm. Dit onderzoek hanteert twee extreme vormen; het verticale partnerschap en het horizontale partnerschap.

2.7 Verwachtingen

In dit hoofdstuk zijn de twee belangrijkste concepten van het onderzoek uiteengezet: de drivers van CSR en publiek-private partnerschappen. Bij het eerste concept werd onderscheid gemaakt in extrinsieke en intrinsieke drivers, bij het tweede concept tussen verticale en horizontale partnerschappen. Dit onderzoek bestudeert de verhouding tussen deze twee concepten. Als men kijkt naar beweegredenen voor multinationals om in partnerschappen in ontwikkelingslanden actief te zijn kan men dit verklaren vanuit CSR (LaFrance & Lehmann, 2015, p. 218). Eerder in dit hoofdstuk werd deze koppeling al gelegd. Men weet dus dat de drivers van CSR een rol spelen in publiek-private partnerschappen, de zoektocht naar hoe deze concepten zich tot elkaar verhouden staat centraal in dit onderzoek. De methodologie die hieraan ten grondslag ligt wordt uitgebreid beschreven in het volgende hoofdstuk. Alvorens hier dieper op in te gaan is het interessant om stil te staan bij de verwachtingen die op basis van de theorie geschept zijn. Dat gebeurt in deze paragraaf.

In de literatuur is veel geschreven over de beweegredenen van CSR, desondanks is het werkveld nog sterk verdeeld tussen diegenen die de gedrevenheid van multinationals toekennen aan extrinsieke factoren en zij die de verklaring zoeken in intrinsieke aspecten. Dit onderzoek volgt de lijn van zij die het bestaan tussen zowel extrinsieke als intrinsieke drivers propageren. Daarom is de eerste verwachting van dit onderzoek dat uit de casestudy zal blijken dat multinationals zowel extrinsiek als intrinsiek gedreven zijn om aan CSR te doen. Multinationals worden nauwlettend gevolgd door stakeholders, zij zullen allemaal in meer of mindere mate multinationals aansporen om aan CSR te doen. Als men het opkomende model van de Dutch Diamond Approach mag geloven dan zullen zowel NGO's als overheden belangrijke extrinsieke drivers zijn, zij hebben immers de multinationals nodig om dit model te doen slagen. De extrinsieke drivers zullen dus zeker aanwezig zijn. Echter, dat betekent natuurlijk niet dat men het belang van werknemers, managers maar ook missie en normbesef kan ontkennen. Verwacht wordt dat deze drijvende krachten tevens aanwezig zullen zijn. Wat men kan verwachten over de aanwezigheid van specifieke drivers is waarschijnlijk sterk afhankelijk van de context waarin de verschillende cases plaatsvinden. Hoewel een breed spectrum aan vormen bestaat onderscheidt dit onderzoek twee extremen; het verticale en het horizontale partnerschap. Het verticale partnerschap is een klassieke hiërarchische relatie waar het horizontale partnerschap een moderne gelijkwaardige samenwerkingsvorm is. Men kan verwachten dat wanneer multinationals gedreven worden door een combinatie van zowel extrinsieke als intrinsieke drivers dit zijn weerslag zal hebben op de vorm van het partnerschap, zie het figuur in bijlage 1 voor een visualisatie.

2.8 Samenvatting

Het theoretisch kader begon met een korte historische schets over ontwikkeling. Daarna werd beschreven hoe de problemen die hier spelen ook wel wicked issues zijn. De oplossing van deze problemen ligt in samenwerking tussen een veelheid aan actoren. Multinationals zijn hier ook onderdeel van, vanwege CSR redenen nemen zij deel in de partnerschappen op ontwikkeling. Na een beschrijving van wat CSR is en de geschiedenis van CSR werd in het bijzonder gekeken naar twee perspectieven in de literatuur; het extrinsieke en intrinsieke perspectief. Beiden beschrijven de beweegredenen of drivers van CSR, dit onderzoek is van mening dat zowel extrinsieke als intrinsieke drivers ten grondslag liggen aan CSR van multinationals. Door middel van de literatuur werd voor beiden soorten drivers de belangrijkste drivers overzichtelijk gemaakt. Vervolgens werd aan de hand van literatuur over partnerschappen beschreven welke verschillen bestaan in vorm. Hierin werd het onderscheid gemaakt in twee extremen, het verticale en het horizontale partnerschap. Ten slotte werd de koppeling tussen de sleutelconcepten nogmaals benadrukt en werden verwachtingen over deze koppeling in de praktijk uitgesproken.

3. Methodologisch kader

Na een uitgebreide beschrijving van de literatuur en beantwoording van de theoretische deelvragen volgt het methodologisch kader. Dit hoofdstuk begint met de operationalisatie van de belangrijkste concepten die geïdentificeerd zijn in het theoretisch kader. De operationele concepten worden geïntegreerd in een conceptueel model. Daarna zal het onderzoeksdesign en de wijze van dataverzameling vastgesteld worden. De beschrijving van de analyse volgt hier op. Ten slotte wordt de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek beschreven.

3.1 Operationalisatie

Uit het theoretisch kader bleek dat de volgende concepten het belangrijkste zijn in het onderzoek: intrinsieke drivers, extrinsieke drivers, het verticale partnerschap en het horizontale partnerschap. In het kader werden deze concepten al vrij concreet gemaakt maar in deze paragraaf worden ze geoperationaliseerd. Zie onderstaande tabel waarin de concepten met definities waaronder relevante vragen (waarvan een deel in de interviewguides zijn opgenomen) beschreven staan:

Tabel 5: Operationalisatie van de kernconcepten

Extrinsieke drivers	
Concurrentie, investeerders, consumenten, overheden en NGO's als beweegredenen van Corporate Social Responsibility.	
Deelvraag 1 In hoeverre is sprake van extrinsieke drivers van CSR in de cases?	In hoeverre wordt multinational X door extrinsieke drivers bewogen om aan CSR te doen: <ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre beweegt concurrentie multinational X om aan CSR te doen? • In hoeverre bewegen investeerders multinational X om aan CSR te doen? • In hoeverre bewegen consumenten multinational X om aan CSR te doen? • In hoeverre bewegen overheden multinational X om aan CSR te doen? • In hoeverre bewegen NGO's multinational X om aan CSR te doen? • In hoeverre beweegt de media multinational X om aan CSR te doen? *later toegevoegd*

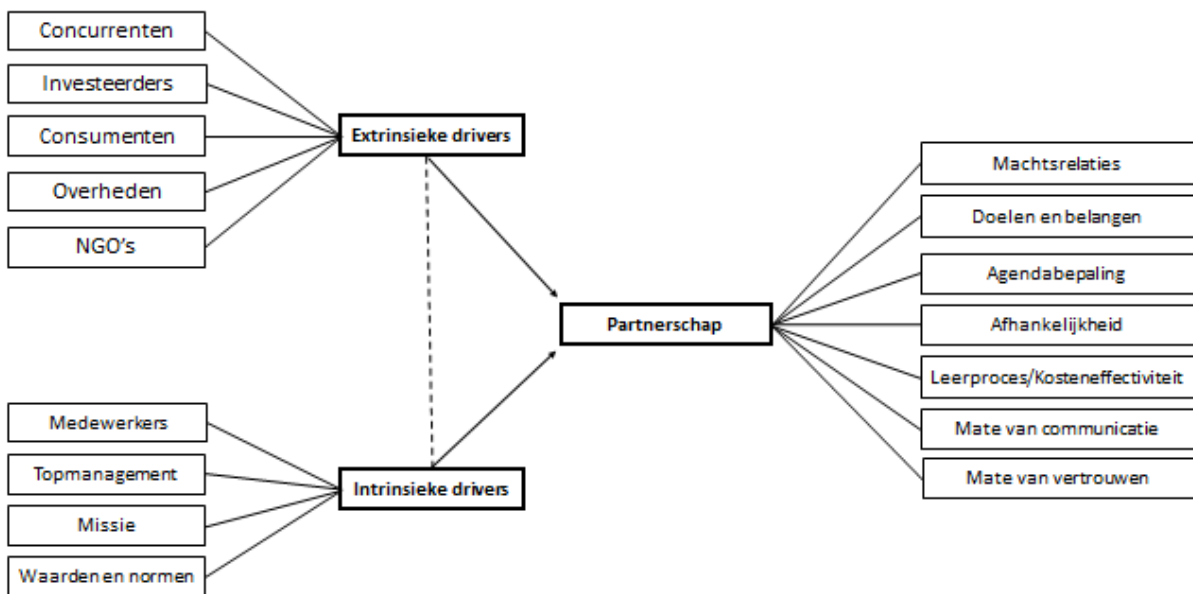
<p>Intrinsieke drivers</p> <p>Medewerkers, topmanagement, missie bedrijf en normen en waarden van het bedrijf als beweegredenen van Corporate Social Responsibility.</p>	
<p>Deelvraag 2</p> <p>In hoeverre is sprake van intrinsieke drivers van CSR in de cases?</p>	<p>In hoeverre wordt multinational X door intrinsieke drivers bewogen om aan CSR te doen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre bewegen medewerkers multinational X om aan CSR te doen? • In hoeverre beweegt het topmanagement multinational X om aan CSR te doen? • In hoeverre beweegt de missie van het bedrijf multinational X om aan CSR te doen? • In hoeverre is een bepaald normbesef aanwezig of zijn normen en waarden beweegredenen voor multinational X om aan CSR te doen?
<p>Verticaal partnerschap</p> <p>Een partnerschap dat beschikt over de volgende kenmerken: Verticale machtsrelaties, individuele doelen en belangen staan centraal, deelnemer X bepaalt de agenda en besluiten, eenzijdige afhankelijkheid, nadruk op kosteneffectiviteit, gebrekkige communicatie, wantrouwen.</p>	
<p>Horizontaal partnerschap</p> <p>Een partnerschap dat beschikt over de volgende kenmerken: horizontale machtsrelaties, gedeelde doelen en belangen staan centraal, gezamenlijke agendabepaling en besluitvorming, onderlinge afhankelijkheid, nadruk op leerprocessen, dialoog/communicatie, vertrouwen.</p>	
<p>Deelvraag 3</p> <p>Wat is de vorm van het partnerschap in de cases?</p>	<p>In hoeverre is het publiek private partnerschap X een verticaal ofwel een horizontaal partnerschap:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe liggen de machtsverhoudingen binnen het publiek-private partnerschap X? • Welke doelen en belangen zijn gedeeld en welke verschillen binnen het publiek-private partnerschap X? • Wordt de agenda en de besluitvorming door één deelnemer of door velen

	<p>gezamenlijk bepaald?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is er sprake van een afhankelijkheidsrelatie binnen het publiek-private partnerschap X? • In hoeverre ligt de nadruk op leerprocessen in het publiek-private partnerschap X? • In hoeverre ligt de nadruk op kosteneffectiviteit in het publiek-private partnerschap X? • Hoe verloopt de communicatie tussen de partners in het publiek-private partnerschap X? • Hoe is het vertrouwen tussen de partners in het publiek-private partnerschap X?
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.2 Conceptueel model

De in de voorgaande paragraaf geoperationaliseerde concepten moeten in een model gevat worden. Uit de verwachtingen in het vorige hoofdstuk werd een figuur ontwikkeld die deze visualiseerde (bijlage 1). Op basis van dit figuur kan men het volgende conceptuele model construeren:

Figuur 3: Conceptueel model



De belangrijkste concepten staan in de dikgedrukte kaders. Zowel intrinsieke als extrinsieke drivers hebben een bepaalde invloed op de vorm van het partnerschap. De doorbroken lijn symboliseert de verhouding tussen de twee soorten drivers. Voor de kernconcepten 'extrinsieke drivers' en 'intrinsieke drivers' staan de verschillende drivers en achter het kernconcept 'partnerschap' staan de kenmerken waaruit zij is opgemaakt.

3.3 Onderzoeksdesign

Het onderzoek is kwalitatief en interpretatief van aard. Hier is voor gekozen aangezien behoefte bestaat aan meer kwalitatief onderzoek naar CSR en de mechanismen die aan haar ten grondslag liggen (Aguinis & Glavas, 2012, p.954). Uit een uitgebreid onderzoek van Aguinis & Glavas (2012) naar alle CSR literatuur over de jaren blijkt dat slechts 11% van onderzochte studies (20 studies) gebruikmaakten van kwalitatieve methoden. Van deze studies maakte de helft gebruik van casestudies of interviews ter voorbereiding van kwantitatief vervolgonderzoek. Volgens Aguinis & Glavas (2012, p.959) kan kwalitatief onderzoek veel bijdragen aan kennis over CSR door middel van verschillende percepties en houdingen van managers ten opzichte van CSR in verschillende organisaties. Dit onderzoek doet dat door vertegenwoordigers van de diverse organisaties die betrokken zijn bij publiek-private partnerschappen te laten reflecteren op de CSR van de multinationals die actief zijn in de partnerschappen. Daarnaast is ervoor gekozen meerdere cases te bestuderen in dit onderzoek in plaats van een enkelvoudige case te onderzoeken. Dit geheel aan percepties en diversiteit aan cases vormt een genuanceerd beeld dat waardevoller is dan een eenzijdig beeld afkomstig van één enkele organisatie of case en zegt tegelijkertijd meer dan een kwantitatief onderzoek waarin deze percepties niet of nauwelijks worden meegenomen.

Dit onderzoek is een beschrijvend onderzoek, oftewel descriptief van aard. Het beschrijft de relatie tussen twee concepten (Vennix, 2011, p.152), intrinsieke en extrinsieke drivers enerzijds en anderzijds de vorm van publiek-private partnerschappen. Op basis van de beschrijvende uitspraken over deze relatie worden aan het einde van dit onderzoek aanbevelingen gedaan.

Door meerdere cases te bestuderen wordt in dit onderzoek toegewerkt naar beantwoording van de vraagstelling. De casestudy is een kwalitatieve methode en is zeer bruikbaar om van een klein aantal onderzoekseenheden een groot aantal kenmerken te onderzoeken (Vennix, 2011, p.103). Bij een casestudy worden meerdere databronnen en waarnemingsmethoden gehanteerd, in dit onderzoek zijn dat zowel een documentanalyse als interviews.

Het onderzoek maakt gebruik van een multipiele, of meervoudige, casestudy (Vennix, 2011, p.104). Aangezien vandaag de dag steeds meer publiek-private partnerschappen in het leven worden

geroepen om wicked issues te bestrijden is het interessanter om uitspraken te doen op basis van meerdere cases dan één enkele case. Er is géén sprake van een uniek fenomeen of een onthullend geval dus bestaat weinig reden om dit onderzoek tot slechts één case te beperken (Vennix, 2011, p.105). Echter, vanwege de beperkingen in tijd en middelen kan slechts een drietal cases onderzocht worden. Vervolgonderzoek kan een eventueel groter aantal cases onderzoeken.

In een adviesrapport van de SER aan de toenmalige staatssecretaris van Buitenlandse Zaken wordt bij een typologie van betrekkingen van Nederlandse bedrijven met ontwikkelingslanden deze drie multinationals genoemd: Unilever die voedingsmiddelen produceert in Indonesië, Heineken die bier brouwt in Rwanda en Sierra Leone en DSM die met vitamines verrijkte rijst importeert naar ontwikkelingslanden (SER, 2011, p.44). Het is niet voor niets dat de SER juist hen noemt, deze (deels) Nederlandse multinationals zijn al jaren actief in publiek-private partnerschappen in ontwikkelingslanden. Naarmate men meer in detail kijkt naar deze multinationals ziet men dat zij door velen als frontrunners oftewel koplopers in CSR worden gezien. Heineken heeft door oudere initiatieven zoals de Heineken Africa Foundation (Heineken Africa Foundation, 2016) maar ook door recentere activiteiten in het kader van haar nieuwe CSR agenda een stevig CSR beleid neergezet. De multinational Unilever wordt alomtorens genoemd om haar vooruitstrevende positie wat betreft CSR, in 2015 verwerfde zij de eerste plaats op de 'Behind the Brands' lijst van Oxfam Novib (Oxfam Novib, 2015b). Daarnaast staat zij al jaren eerste van haar sector op de Dow Jones Sustainability Index. DSM wordt door andere multinationals benijd om haar succesvolle partnerschap met de *UN World Food Programme* (WFP), hier ontving zij in 2010 een prijs voor van de Verenigde Naties (WFP, 2016a). Kortom, deze multinationals voeren niet alleen een actief CSR beleid door hun verschillende strategieën maar worden hier ook door andere partijen zoals overheden en maatschappelijke organisaties overgepluimd. In de multi-casestudy wordt daarom gebruik gemaakt van drie cases waarin de publiek-private partnerschappen van multinationals Heineken, Unilever en DSM centraal staan.

Heineken is een multinational die zich goed leent voor een case. Zij is al sinds begin vorige eeuw actief in ontwikkelingslanden (Sluyterman & Bouwens, 2014) en in het kader van haar CSR strategie *Brewing a Better World* neemt zij deel in vele publiek-private partnerschappen (Heineken, 2016b). Eén van de meest recente partnerschappen vindt plaats in Ethiopië en wordt door de deelnemers in dit partnerschap nu al als een succes ervaren.

Hoewel weinig mensen op de hoogte zijn van de activiteiten van DSM op het gebied van voedingsmiddelen verrijking, is zij toch zeer actief op dit gebied. Door middel van het mengen van bepaalde micronutriënten weet zij voeding te voorzien van mineralen en vitamines en daarmee

ondervoeding bestrijden. Onder andere in partnerschap met de Nederlandse overheid, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en andere multinationals neemt zij deel in het Amsterdam Initiative on Malnutrition (GAIN, 2016b). Door zowel haar activiteiten op CSR gebied als participatie in publiek-private partnerschappen leent DSM zich voor dit casestudy onderzoek.

Unilever wordt wereldwijd als koploper gezien als het gaat om CSR. Zij is erg actief geweest bij de totstandkoming van de SDG's en is op veel fronten betrokken bij partnerschappen in ontwikkelingslanden. Door haar vooruitstrevende beleid op het gebied van CSR en partnerschappen kan men niet om deze multinational heen, daarom is zij de derde en laatste case van dit onderzoek.

3.4 Dataverzameling

In het kader van de multi-pele casestudy wordt gekozen om een triangulatie te hanteren van onderzoekbronnen. Hoewel triangulatie vaak geassocieerd wordt met kwantitatief onderzoek kan het tevens goed gebruikt worden binnen onderzoeken die gebruikmaken van kwalitatieve methoden (Bryman, 2012, p.392). Door middel van documentanalyse en interviews kan gekeken worden of de informatie dezelfde richting op wijst en of de uiteindelijke conclusies van dit onderzoek terecht getrokken kunnen worden. Eerst wordt beschreven welke documenten in het kader van de documentanalyse bestudeerd zijn en vervolgens worden de verschillende interviews beschreven.

3.4.1 Documentanalyse

Aan de hand van een kwalitatieve documentanalyse worden delen van de empirische deelvragen beantwoord (Bryman, 2012). Hier worden voornamelijk officiële documenten gebruikt zoals jaarverslagen en CSR rapporten van multinationals en (tussentijdse) evaluatierapporten van publiek-private partnerschappen door overheden, maatschappelijke organisaties, multinationals of kennisinstellingen. Naast deze officiële documenten werd gebruik gemaakt van nieuwsberichten of artikelen uit Nederlandse of buitenlandse media over de centrale cases. Deze documenten zijn gekozen aan de hand van meerdere criteria, die door de beperkte middelen die beschikbaar zijn voor dit onderzoek beïnvloed zijn. Bijvoorbeeld de beperkte toegang tot de multinationals en partnerschappen die onderzocht worden leidt ertoe dat openbare documenten de voornaamste bron van informatie vormen voor dit onderzoek. De multinationals en partnerschappen uit de cases beschikken over websites waar een variëteit aan documenten te vinden is. In deze documenten wordt veel verwezen naar andere bronnen zoals case-studies, terms of references en oprichtingsdocumenten. Aan de hand van deze bronnen kan de context geschetst worden. Door middel van het sneeuwbal-effect worden naarmate de tijd verstrijkt meer bronnen van informatie gevonden die van nut kunnen zijn voor dit onderzoek. Dat is dan ook de voornaamste wijze van

dataverzameling in dit onderzoek; door documenten die prominent prijken op de websites van de multinationals en andere betrokken bij de partnerschappen uitgebreid te bestuderen, beoogd men op andere documenten te stuiten om zo genoeg data te verzamelen om bij te kunnen dragen aan beantwoording van de deelvragen.

3.4.2 Interviews

Interviews vormen een essentiële bron van informatie voor dit onderzoek. Voor dit onderzoek zijn twee soorten interviews afgenomen, expertinterviews en interviews met betrekking tot de cases. Drie expertinterviews zijn afgenomen met experts op het gebied van CSR en partnerschappen (Boeije, 2005, p.58). Men werd aan de hand van een semigestructureerde interviewgide een aantal vragen gesteld over de drivers van CSR en partnerschappen op het gebied van ontwikkeling. Hun antwoorden droegen bij aan inzicht in het onderwerp en context rondom het onderzoeksonderwerp. Er werd gekozen om de expertinterviews semigestructureerd te voeren, dit om de ruimte om off-script te gaan en in te haken op bijzondere opmerkingen van de respondenten te waarborgen maar tegelijkertijd om een script te gebruiken met belangrijke vragen met betrekking tot de leidende concepten van het onderzoek (Bryman, 2012, p.471). De interviewgide voor de context interviews is opgenomen in bijlage 2.

De veertien interviews met betrekking tot de cases waren tevens semigestructureerd. Zij waren een belangrijke bron van informatie voor de resultaten met betrekking tot de cases. In totaal werden veertien respondenten geïnterviewd ter verzameling van data voor de cases. Deze respondenten werden gekozen op basis van hun betrokkenheid bij publiek-private partnerschappen op ontwikkeling of hun werkzaamheden met betrekking tot CSR, sustainability en partnershipmanagement. Per case werd minstens één respondent werkzaam bij de multinational die centraal stond in de case geselecteerd. Bewust werd gekozen om tevens respondenten werkzaam bij andere actoren in de partnerschappen te selecteren. In de verschillende cases leidde dat ertoe dat werknemers van multinationals, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en overheid geïnterviewd werden. Op basis van deze interviews kon een genuanceerd en zo objectief mogelijk beeld geschetst worden. In de cases zijn dus de interpretaties en waarnemingen van personen werkzaam op een breed scala van organisaties en thema's geïnterviewd. De interviewgide voor deze interviews is opgenomen in bijlage 3. De vragen voor deze interviewgide zijn grotendeels gebaseerd op de operationalisatie van dit onderzoek. Alle interviews zijn met toestemming van de respondenten opgenomen en vervolgens getranscribeerd. De respondenten zijn anoniem opgenomen in het onderzoek, elke respondent heeft een cijfer toegekend gekregen waaraan gerefereerd kan worden.

3.5 Data analyse

De uitgewerkte transcripties en gevonden documenten worden vervolgens geanalyseerd. Volgens de principes die Boeije (2005) formuleert wordt analyse en dataverzameling door elkaar afgewisseld. Deze analyse vindt plaats door alle documenten in Nvivo te plaatsen. Zowel de woordelijke transcripties van de interviews als de verschillende documenten die van belang zijn voor de analyse worden in dit programma gezet. De analyse van dit onderzoek is thematisch van aard. Dat betekent dat aan de hand van de belangrijkste thema's uit dit onderzoek wordt geanalyseerd; die in het theoretisch kader geïdentificeerd zijn, vervolgens gedefinieerd en in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk geoperationaliseerd zijn. Op basis van de geoperationaliseerde concepten zijn thematische codes in Nvivo aangemaakt.

In Nvivo kan men door middel van *nodes* bepaalde codes creëren. Een veelvoud aan nodes oftewel codes is gecreëerd om de transcripties en documenten te kunnen analyseren. Eerst werden nodes aangemaakt voor de cases onder de naam 'Heineken', 'DSM' en 'Unilever'. Vervolgens werden bij elk van deze nodes de vier concepten 'extrinsieke driver', 'intrinsieke driver', 'verticaal partnerschap' en 'horizontaal partnerschap' aangemaakt in nodes. Elk van deze nodes werd opgebouwd aan de hand van kenmerken die in *child nodes* gevat werden. Deze child nodes aggregereerden namelijk gezamenlijk alle informatie die nodig was om het gehele beeld van de *parent node* te kunnen waarnemen. De node extrinsieke driver had de volgende child nodes: concurrentie, consumenten, investeerders, overheid, NGO's en media. De code media was axiaal gecodeerd (Boeije, 2005), zij werd niet uit de literatuur gehaald maar na een aantal interviews bleek dat zij een extrinsieke driver was en daardoor apart onderscheiden moest worden. De node intrinsieke driver had deze child nodes: 'medewerkers', 'topmanagement', 'missie bedrijf' en 'normen en waarden bedrijf'. De node 'verticaal partnerschap' had de volgende child nodes: 'gebrekkige communicatie', 'individuele doelen en belangen', 'deelnemer x bepaalt de agenda', 'kosteneffectiviteit', 'eenzijdige afhankelijkheid', 'verticale machtsrelaties' en 'wantrouwen'. De node 'horizontaal partnerschap' had deze child nodes: 'dialogoog en communicatie', 'gedeelde doelen en belangen', 'gezamenlijke agendabepaling', 'leerprocessen', 'onderlinge afhankelijkheid', 'horizontale machtsrelaties' en 'vertrouwen'. In bijlage 4 kan men een overzicht zien van deze codeboom.

3.6 Validiteit

Een van de belangrijkste criteria van een onderzoek is validiteit, deze moet daarom streng bewaakt worden (Bryman, 2012, p.390). Het gaat hierbij 'of het uiteindelijke meetinstrument een goede

afspiegeling vormt van het te meten begrip' (Vennix, 2011, p.184). Kortom, meet je wat je wil meten? Over het algemeen wordt een verdeling gemaakt in interne en externe validiteit.

Externe validiteit is de mate waarin conclusies en bevindingen van het onderzoek te generaliseren vallen (Bryman, 2012). Aangezien in dit onderzoek sprake is van een casestudy is de generaliseerbaarheid van de bevindingen laag, wat een lage externe validiteit tot gevolg heeft. Kwalitatieve onderzoeken hebben vaker dit probleem in verband met de kleine selectie van onderzoekseenheden of casestudies (Bryman, 2012, p.390). Volgens Bleijenbergh (2011, p.111) gaat dit vooral op voor casestudies die bestaande theorieën bevestigen, een casestudy die een bepaalde wetenschappelijke theorie ontkracht kan wellicht een aanzet zijn tot toekomstige generaliseerbare uitspraken. De bevindingen kunnen dan een inspiratie zijn voor diegenen die het onderzoek willen vervolgen en op basis van bijvoorbeeld kwantitatief onderzoek een hogere externe validiteit kunnen waarborgen.

Interne validiteit is de mate waarin de empirische gegevens overeenkomen met de gevonden en ontwikkelde theorieën van het onderzoek (Bryman, 2012). Volgens Bleijenbergh (2013, p.110) is dit *'het belangrijkste criterium in het beoordelen van kwalitatief onderzoek in een organisatie'*. Waar de externe validiteit bij kwalitatief onderzoek vaak laag is, is de interne validiteit juist hoog (Bryman, 2012). Door de vele interviews die over de loop van meerdere weken plaats hebben gevonden was genoeg tijd om opnieuw naar de interviewguides en theoretische concepten te kijken en deze waar nodig bij te stellen, zo vond een goede afstemming tussen empirische gegevens en theorie plaats.

3.7 Betrouwbaarheid

Net zo belangrijk als validiteit is de betrouwbaarheid van een onderzoek (Vennix, 2011). Hierbij gaat het om de reproduceerbaarheid van de resultaten van het onderzoek (Bryman, 2012, p.46). Kortom, zijn de metingen van de concepten consistent? Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen externe en interne betrouwbaarheid (Bryman, 2012, p.390). Interne betrouwbaarheid is in het geval van dit onderzoek niet van toepassing aangezien hiervoor meerdere onderzoekers of observanten deel uit moeten maken van het onderzoek.

Externe betrouwbaarheid is de mate waarin een onderzoek gereproduceerd kan worden (Bryman, 2012). Net als externe validiteit is dit een lastig criterium voor kwalitatief onderzoek aangezien het onmogelijk is om in dezelfde sociale context het onderzoek te herhalen; de beheersbaarheid van de omstandigheden is uiterst laag (Bryman, 2012, p.390). Dat geldt voor dit onderzoek ook, aangezien een drietal specifieke cases is gekozen waarbij een uitgekende selectie van interviewrespondenten heeft plaatsgevonden zijn de omstandigheden waaronder het onderzoek uitgevoerd is zeer lastig te

reproducieren. Hierdoor is de reproduceerbaarheid en daarmee externe betrouwbaarheid van dit onderzoek laag. Volgens Bleijenbergh (2013, p.111) hoeft dat geen probleem zijn, betrouwbaarheid kan in kwalitatief onderzoek vervangen worden door het criterium van controleerbaarheid. Dat is in dit onderzoek gedaan door de genomen stappen in het onderzoeksproces te beargumenteren en zorgvuldig vast te leggen (Bleijenbergh, 2013, p.111). De selectie van respondenten, documenten en gegevens is nauwkeurig beredeneerd en vastgelegd. Hierdoor is het gebrek aan betrouwbaarheid gecompenseerd door een hoge controleerbaarheid van de dataverzameling.

3.8 Samenvatting

Het methodologisch kader begon met de operationalisatie van de kernconcepten die vervolgens verwerkt werden in een conceptueel model. Bij de beschrijving van het onderzoeksdesign werden methodologische keuzes verantwoord, de motivering voor de casestudy als methodologie en de cases stonden hier centraal. Daarna werd de wijze van dataverzameling en analyse toegelicht. Uit de twee laatste paragrafen bleek dat dit onderzoek beschikt over een hoge interne validiteit, lage externe validiteit en lage betrouwbaarheid. Met de beschrijvingen van theorie en methodologie in respectievelijk hoofdstuk 2 en 3 wordt in hoofdstuk 4 tot en met 7 de gevonden resultaten toegelicht.

4. Resultaten

In de komende hoofdstukken worden de drie cases beschreven. Elk van deze hoofdstukken is op dezelfde manier opgezet. Het begint met een introductie van de multinational, een beschrijving van het CSR beleid en de organisatie. Daarnaast worden toonaangevende of illustratieve partnerschappen waar deze multinationals aan deelnemen besproken. Vervolgens wordt een partnerschap met betrekking tot een bepaald maatschappelijk probleem uitgelicht. Eerst wordt aan de hand van documenten en interviews bepaald wat de verhouding tussen intrinsieke en extrinsieke drivers van CSR is bij het bedrijf in kwestie met betrekking tot deze case. Als deze verhouding geïdentificeerd is wordt gekeken naar de vorm van het partnerschap. Tenslotte wordt gekeken naar de verhouding tussen de drivers van CSR enerzijds en de vorm van het partnerschap anderzijds. Daarmee wordt antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

- 1. In hoeverre is sprake van extrinsieke drivers van CSR in de cases?*
- 2. In hoeverre is sprake van intrinsieke drivers van CSR in de cases?*
- 3. Wat is de vorm van het partnerschap in de cases?*
- 4. Wat is de verhouding tussen enerzijds extrinsieke en intrinsieke drivers en anderzijds de vorm van het partnerschap in de cases?*

Eerst wordt de case rondom Heineken uitgewerkt, vervolgens DSM en ten slotte Unilever. Op basis van deze drie cases worden de overeenkomsten en verschillen tussen deze cases bestudeerd. Dat zal gebeuren na het behandelen van de cases.

5. Heineken

Heineken is een van de grootste bierbrouwers in de wereld en verkoopt haar biermerken in meer dan 179 landen (Heineken, 2016c). In 2015 maakte zij een omzet van 20,5 miljard euro en een winst van 2,14 miljard euro (Heineken, 2016c). Het succes van het bedrijf gaat al lang terug, in 1864 kocht Gerard Heineken een brouwerij (Heineken, 2016d) en richtte het bedrijf Heineken in officieel 1873 op (Heineken, 2016e). In 1900 begon het bedrijf bier naar Afrika te exporteren (Heineken, 2016d). De eerste buitenlandse brouwerij van Heineken was de Malayan Breweries in Singapore, die zij in 1932 besloot te co-financieren (Heineken 2016d). Door de jaren heen heeft Heineken met een expansiedrift zich over de wereld gevestigd, met brouwerijen op meerdere continenten. Sommige van deze brouwerijen brouwen Heineken maar daarnaast produceren zij veel voor de lokale markten. In Azië brouwt zij al decennia Tiger maar ook Kingfisher en Bintang, in Afrika doen o.a. de Star, Primus en Maltina het goed en in Noord- en Zuid-Amerika worden o.a. Dos Equis, XX en Tecate gebrouwen (Heineken, 2016d). Deze brouwerijen zijn op verschillende wijzen in het bezit van Heineken, soms is sprake van een meerderheidsaandeel in de brouwerij en andere keren van een joint-venture (Heineken, 2016d).

Heineken heeft als bedrijf een zestal prioriteiten vastgesteld (Heineken, 2016b) waarvan Brewing a Better World er één is. Brewing a Better World is de strategie die zich bezighoudt met de verwezenlijking van duurzaamheid en omgang met maatschappelijke gevolgen van de bedrijfsactiviteiten (Heineken, 2016b). Het is dan ook dé CSR strategie van Heineken. Binnen deze strategie zijn een aantal focus gebieden geïnterpreteerd (Heineken, 2016b):

- Growing with communities
- Protecting water resources
- Reducing CO2 emissions
- Advocating responsible consumption
- Promoting health and safety
- Sourcing sustainably

Het jaarlijkse rapport dat uitkomt in het kader van Brewing a Better World laat zien wat de gestelde doelen zijn en in hoeverre ze wel of niet behaald zijn. Het rapport van 2015 geeft goed aan welke doelen eerder gesteld zijn in 2015 en of ze wel of niet bereikt zijn. Daarnaast staan de doelen van 2020 er in, en wordt aan de hand van indicatoren de vooruitgang zichtbaar gemaakt. Ook zijn tussentijdse doelen voor 2018 opgenomen in het rapport. Op uiteenlopende wijze probeert Heineken deze doelen te bereiken, samenwerking met andere partijen is daarin essentieel:

'We focus on partnerships that support our CSR strategy and create benefits that the partners would not achieve pursuing their work without the partnership. As our contribution, we actively share our knowledge, know-how and network.' (Heineken, 2016b)

Eén van de belangrijkste partnerschappen die Heineken in het rapport noemt vindt plaats op het gebied van *local sourcing* in Afrika en is gericht op het zesde focusgebied van *Brewing a Better World; sourcing sustainably*. In deze case staat het publiek-private partnerschap om *local sourcing* in Ethiopië te bevorderen centraal.

5.1 Local Sourcing in Ethiopië

Ethiopië, een land gesitueerd in de hoorn van Afrika wordt de afgelopen maanden in zijn greep gehouden door de naderende dreiging van extreme droogte (Brekend, 2016). Veroorzaakt door de effecten van El Nino neemt de droogte op het Afrikaanse continent steeds meer toe, met als gevolg dat gewassen sterven en oogsten mislukken. De bevolking heeft niet genoeg water en voedsel om te kunnen overleven, boeren verliezen hun bestaanszekerheid. Ethiopië staat als een van de armste landen ter wereld in 2014 op de Human Development Index (HDI) 173^e van de 186 landen (UNDP, 2014). Onder de armoedegrens leven 25 miljoen mensen die dagelijks strijden voor hun bestaansrecht (UNDP, 2014). Van deze mensen zijn de meesten actief als *smallholder farmer* oftewel kleine boer in de agrarische sector (IFAD, 2016). Door de toenemende droogte van de afgelopen jaren kijken zij moedeloos toe hoe hun vee aan voedseltekorten overlijdt en gewassen sterven aan watergebrek. Door o.a. gebrek aan landbouwkennis, diergeneeskunde, onderwijs en gezondheidszorg lijkt hun situatie soms uitzichtloos (IFAD, 2016). Desondanks is Ethiopië niet alleen maar droog land, zij kent uiterst vruchtbare gedeeltes die zeer geschikt zijn voor cultivatie (IFAD, 2016). Slechts 25% van deze grond wordt op dit moment voor landbouw gebruikt (IFAD, 2016).

Heineken onderneemt al sinds de jaren 30 in Afrika (Sluyterman & Bouwens, 2014). Op het moment is zij via uiteenlopende constructies eigenaar van brouwerijen in Namibië, Ghana, Kameroen, Zuid-Afrika, Nigeria, Democratische Republiek Congo, Congo-Brazzaville, Ethiopië, Burundi, Rwanda en Sierra Leone (Lem, Van Tulder & Geleynse, 2013, p.197). In deze brouwerijen worden merken voor de lokale markt gebrouwen. Voor deze merken importeerde Heineken voorheen altijd al haar grondstoffen (Roozenboom, 2015). Deze bieren werden vaak gebrouwen met mais, sorghum en gerst uit andere landen dan de Afrikaanse landen waar zij opereerde (Roozenboom, 2015). In 2003 werd Thomas de Man president Africa & Middle-East en werd het inkoop oftewel *sourcing* beleid op een andere boeg gegooid. Onder zijn leiding werd *local sourcing* ten doel gesteld, in 2020 moest Heineken 60% van haar grondstoffen lokaal gaan inkopen (R8, persoonlijke communicatie, 2016). In de context van haar nieuwe CSR strategie 'Brewing a Better World' besloot Heineken in 2011 hier vol

op in te zetten, local sourcing werd een prioriteit (Roozenboom, 2015). Daarom dat zij met overheden, NGO's en kennisinstellingen ging samenwerken om deze *sourcing* zo goed mogelijk af te stemmen op haar behoefte. Het programma *Community Revenue Enhancement through Agricultural Technology Extension* (CREATE) is een voorbeeld waarop de door Heineken geformuleerde ambitie vorm gegeven werd. CREATE moest tot bevordering van de local sourcing mogelijkheden in Rwanda, Sierra Leone en Ethiopië leiden (Heineken, 2013a). In CREATE werkt Heineken samen in verschillende samenstelling met uiteenlopende partijen.

Het partnerschap dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van CREATE in Ethiopië is voor dit onderzoek nader onderzocht. Heineken kocht in 2011 de Bedele en de Harar brouwerij van de Ethiopische overheid en breidde haar markt uit met de nieuw gebouwde Kilinto brouwerij net iets buiten Addis Abeba in 2015 (Heineken, 2015). Voor haar activiteiten in Ethiopië nam Heineken zich ook voor om lokaal in te gaan kopen, met als doel om eind 2017 ongeveer 20.000 boeren op te nemen in de ketens van de drie brouwerijen (Heineken, 2016a). In samenwerking met de NGO EUCORD ging zij aan de slag om dit doel na te streven. Voor de nieuw gebouwde Kilinto brouwerij ging zij tevens samenwerken met de NGO ICCO en haar lokale partner HUNDEE, de Ethiopische en Nederlandse overheid en de Ethiopische kennisinstelling EIAR (EUCORD, 2016a). Samen stelden zij ten doel om 2.500 kleine boeren te integreren in de waardeketen (EUCORD, 2016a). Hierbij was EUCORD verantwoordelijk voor het trainen van de boeren en leveren van zaaigoed aan de boeren en hielp ICCO partner HUNDEE de boeren zich te verenigen in zestien coöperaties (R6, persoonlijke communicatie, 2016). Het partnerschap heeft als doel op de lange termijn 10.000 boeren te betrekken in de waardeketen (ICCO, 2015). Door boeren op te nemen in de waardeketen beogen de partijen de levensstandaard van de boeren te verhogen.

Op de volgende pagina ziet men de verschillende actoren in het partnerschap weergegeven in een figuur, in de volgende paragraaf worden zij uit een gezet.

Figuur 4. Overzicht van de partners in Ethiopië



5.2 Partners

Heineken werkt in vrijwel al haar sourcing projecten samen met de NGO EUCORD die verantwoordelijk is voor de landbouw-technische aspecten van haar projecten (R8, persoonlijke communicatie, 2016). Echter, een belangrijk deel van het opzetten van een lokale keten is het organisatorische aspect. **ICCO en haar lokale partner HUNDEE** sloten zich aan bij het al lopende programma voor de Kilinto Brouwerij in Addis Abeba in 2015 (ICCO, 2015). Zij hebben geholpen ruim 2.500 kleine boeren te verenigen in 16 coöperaties (ICCO, 2015). Juist deze arme en kleine boeren moeten georganiseerd worden om daadwerkelijk aan te kunnen haken op de waardeketen van Heineken (R6, persoonlijke communicatie, 2016). Daarnaast financierde ICCO een deel het project (EUCORD, 2016a).

De Nederlandse NGO **EUCORD** die haar hoofdkantoor in Brussel heeft is een van de vaste partners van Heineken (R8, persoonlijke communicatie, 2016). Zij is gespecialiseerd in het creëren van publiek-private partnerschappen in de landbouwsector, landbouwinnovatie en waardeketen ontwikkeling (EUCORD, 2016b). In Ethiopië helpt zij de boeren dan ook om meer kwalitatief en kwantitatief hoogwaardige oogsten te creëren door ze te voorzien van het juiste zaaigoed en te onderwijzen in landbouwmethoden.

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken vertegenwoordigt de belangen van de Nederlandse overheid in dit partnerschap. Zij heeft 1,3 miljoen euro subsidie toegekend aan de multinational om het local sourcing project op te zetten (Heineken, 2016a). Deze subsidie wordt in vier termijnen van 325.000 euro aan de brouwer betaald. Dit deed nogal wat stof opwaaien toen in maart 2016 in een uitzending van Zembla een vertegenwoordiger van Heineken aangaf dat de multinational ook zonder subsidie wel haar local sourcing activiteiten in Ethiopië had ondernomen (Zembla, 2016). Het geld had volgens Zembla een andere bestemming moeten krijgen. Echter, het ministerie onderstreept duidelijk dat zij niet in bedrijven investeert maar in partnerschappen en het geld in feite dan ook echt naar de lokale boer gaat (R13, persoonlijke communicatie, 2016).

De Ethiopische overheid was vanaf het begin al betrokken aangezien de Bedele en de Harar Brouwerij die in 2011 aan Heineken werden verkocht onderdeel van een grootschalig privatiseringsproces waren (R8 persoonlijke communicatie, 2016). De *Agricultural Transformation Agency* (ATA) is een overheidsinstituut dat gericht is op de belangen van kleine boeren en het verbeteren van hun leefomstandigheden (ATA, 2016). Zij is op het hogere niveau van project CREATE betrokken is geweest. Bij het opzetten van de coöperaties moesten meerdere malen bureaucratische obstakels overwonnen worden vanwege de strenge regulatie (R6, persoonlijke communicatie, 2016), dit maakt de rol van de Ethiopische overheid in het proces enigszins dubbelzinnig.

De Ethiopian Institute of Agricultural Research (EIAR) is een kennisinstituut dat gericht is op het bevorderen van de kennis over landbouw onder de kleine boeren in Ethiopië (EIAR, 2016). In de rapporten en documenten over het partnerschap rondom de Kilinto brouwerij is weinig informatie te vinden over de actieve rol van dit instituut.

Heineken zet in steeds meer ontwikkelingslanden local sourcing projecten op om haar ambitie van 60% lokale inkoop in 2020 invulling te geven. Zo ook in Ethiopië. Van o.a. de 1,3 miljoen enerzijds, en een eigen financiering van meer dan 2 miljoen euro anderzijds, koopt zij gerstzaden in die gebruikt kunnen worden om de lokale teelt te verbeteren (Heineken, 2016a). Daarnaast gebruikt zij het geld om haar partners te financieren die training aan boeren geven zodat deze de kennis opdoen om hun oogst jaar in jaar uit te verbeteren. Van de teelt van de boeren wordt 75% geleverd aan Heineken

brouwerijen en wordt 25% gebruikt als zaaigoed voor de volgende productie en voor voedsel (Heineken, 2016a). Als we kijken naar dit initiatief vraagt men zich af waar dit vandaan komt? Vanuit welke drivers van CSR kan men dit initiatief beargumenteren? Dat wordt uitgelegd in de volgende paragraaf.

5.3 Drivers

In deze case met betrekking tot het lokaal inkopen van grondstoffen voor de brouwerijen in Ethiopië en specifiek de Kilinto Brouwerij in Addis Abeba zien we dat Heineken zowel intrinsiek als extrinsiek gedreven is om aan local sourcing te doen. De intrinsieke en extrinsieke drivers die in de literatuur onderscheiden worden zijn deels toepasbaar op dit geval, om te kijken wat de verhouding van deze drivers zijn en in welke mate ze aanwezig zijn in de case worden eerst de extrinsieke drivers en vervolgens de intrinsieke drivers beschreven.

5.3.1 Extrinsiek

Investeerders: Heineken had altijd al eigenaarschap in brouwerijen in Afrika. Toen het steeds populairder werd om te investeren in ontwikkelingslanden ging Heineken na 2002 meer aandelen in brouwerijen opkopen (Lem, Van Tulder & Geleynse, 2013). Aanvankelijk was een groep investeerders duidelijk tegen (R8, persoonlijke communicatie, 2016). Deze groep bestond enerzijds uit investeerders die tegen investeren in Afrika was vanuit morele overwegingen, bier brouwen in fragiele landen kon volgens hen niet. Anderzijds bestond deze groep uit investeerders die bang waren voor de grote risico's die investeren in ontwikkelingslanden met zich meenamen en negatieve gevolgen voor de financiële gezondheid van het bedrijf voorspelden.

Naarmate de jaren verstreken bleek de Afrikaanse markt steeds groter te worden: *'Tussen 2005 en 2010 ontstond er in de wereld een overtuiging dat als grote bedrijven niet voldoende exposure hadden in ontwikkelende landen (Zuid-Amerika, Zuidoost Azië en Afrika) dat ze de boot misten'* (R8, persoonlijke communicatie, 2016). De groep die tegen was werd steeds kleiner maar er is nog steeds een duidelijke tweedeling te zien tussen investeerders die zich alleen op efficiëntie richten en zij die ook het nemen van de maatschappelijke verantwoording belangrijk achten (R7, persoonlijke communicatie, 2016). De eerste groep is nog het meest invloedrijk en vindt vooral efficiëntie belangrijk. De tweede groep, van *responsible investors*, groeit gestaag (R7, persoonlijke communicatie, 2016) maar op het moment zijn zij geen belangrijke driver. Het kan zijn dat naarmate responsible investing steeds aantrekkelijker wordt zij meer en meer een rol gaan spelen in de CSR van Heineken, waardoor CSR en investeren een versterkende werking op elkaar zullen hebben.

Consument: Over de rol van de consument, zowel in Nederland als lokaal, in de CSR van Heineken wordt uiteenlopend gedacht. Een enkele respondent ziet (R6, persoonlijke communicatie, 2016) dat steeds meer behoefte is aan lokaal geproduceerde goederen in Afrikaanse landen zoals Kenia. Echter, meerdere respondenten (persoonlijke communicatie, 2016) betwijfelen in hoeverre de consument in Ethiopië daadwerkelijk iets geeft om lokaal geproduceerde goederen, zeker omdat lokaal geproduceerd soms betekent dat het product duurder is en een groot deel van de potentiële consumenten van de merken van Heineken brouwerijen in Ethiopië wellicht hier niet het budget voor heeft (R7, persoonlijke communicatie, 2016). Respondent 8 (persoonlijke communicatie, 2016) geeft zelfs aan dat lokaal geproduceerd negatieve associaties kan oproepen in Afrika, het woord import heeft hier een *'betoverende werking'* en lokaal wordt vaak gezien als slechte kwaliteit. Heineken bier wordt in dit soort landen soms zelfs beschouwd als statussymbool en heeft dan ook maar aantrekkingskracht dan lokale merken die door Heineken geproduceerd worden (R13, persoonlijke communicatie, 2016). De consument, zowel in Ethiopië als in Nederland, kan dus niet als een extrinsieke driver van de CSR van Heineken onderscheiden worden.

Overheid: De subsidie van 1,3 miljoen euro die Heineken heeft ontvangen van het ministerie van Buitenlandse Zaken voor het local sourcen van gerstemout is een externe stimuli. In de uitzending van Zembla (2016) dit jaar wordt gevraagd aan John-Paul Schuirink van Heineken of zij het project ook hadden opgezet als zij geen subsidie had ontvangen waarop wordt geantwoord *'Dan hadden we het ook gedaan. Maar samen kunnen we meer bereiken en daarom zijn we heel erg blij met de Nederlandse overheid'*. Men kan dus twijfels hebben bij in hoeverre de Nederlandse overheid hier Heineken extrinsiek gedreven heeft aan CSR te doen. Het heeft wellicht wel bijgedragen aan de omvang van het project geven meerdere respondenten aan, zonder de subsidie had Heineken uiteindelijk veel minder boeren kunnen trainen en op kunnen nemen in de keten.

In het algemeen spelen overheden zeker een rol in local sourcing, zij moedigen dit aan door van nieuwe spelers die de markt betreden te eisen dat een bepaald percentage lokaal gesourced wordt (R4, persoonlijke communicatie, 2016) of heffen meer accijnzen en belastingen op producten die gemaakt zijn aan de hand geïmporteerde grondstoffen dan op locally sourced producten (R6, persoonlijke communicatie, 2016). *'Ik zie niet zozeer specifiek voor Heineken maar in zijn algemeenheid dat er veel extrinsieke drivers zijn voor CSR in sourcing agenda's. Die worden deels door overheden gezet en dat vind ik wel een mooie ontwikkeling.'* (R6, persoonlijke communicatie, 2016). De lokale en in dit geval Ethiopische overheid kan dus zeker als extrinsieke driver aangemerkt worden. De Nederlandse overheid heeft hier meer een katalytische rol, een verbindende factor tussen partijen naast de strikte rol van subsidieverstrekker.

NGO's: Heineken had het initiatief al opgezet toen de NGO ICCO aansloot bij het traject. Waar het voor Heineken wellicht makkelijker was om met grote en middelgrote boeren contracten aan te gaan om een constante levering van gerstemout te kunnen garanderen wilde ICCO kleine boeren in de keten integreren (R6, persoonlijke communicatie, 2016). Om ervoor te zorgen dat de kleine boeren gezamenlijk aan Heineken konden verkopen dat voordelen voor beide partijen zou opleveren verenigde ICCO deze boeren in coöperaties (ICCO, 2015). Door jaar in jaar uit bestaanszekerheid te hebben en verhoogde kwalitatieve en kwantitatieve productie te kunnen draaien ging de levensstandaard van deze boeren omhoog. Hoewel er dus al een project lag was er toch enige druk nodig van ICCO om de kleinste en daarmee armste boeren ook te laten leveren (R6, persoonlijke communicatie, 2016). Dit is een extrinsieke driver die de local sourcing de vorm heeft gegeven die het op het moment heeft, waarbij niet alleen grote producenten van gerstemout maar ook arme boeren betrokken worden in de waardeketen.

Media: De media heeft een dubbele rol, zij kan multinationals scherp houden maar ook afschrikken om überhaupt activiteiten te ondernemen in ontwikkelingslanden blijkt uit vrijwel alle interviews met betrekking op deze case. De uitzending van Zembla die de indruk schept dat een rijke multinational als Heineken met het geld van de Nederlandse belastingbetaler haar activiteiten in ontwikkelingslanden financiert kan wel degelijk schade berokkenen aan een bedrijf. Dusdanig dat dit ontmoedigend werkt voor een multinational om in de toekomst dit soort initiatieven op te zetten (R4, persoonlijke communicatie, 2016).

Anderzijds is media zeker een belangrijke driver van de CSR van Heineken, de kritische kijk van media-activisten houdt de multinational scherp: *'Zonder activisme en zonder media-activisme gaat dit spelletje van de partnerships niet echt rollen.'* (R7, persoonlijke communicatie, 2016). Omdat de media zo'n belangrijke invloed heeft op de publieke opinie over multinationals en hun activiteiten in ontwikkelingslanden (R8, persoonlijke communicatie, 2016) zorgen multinationals dat alles te verantwoorden valt en dat zij alles zo geregeld hebben dat zij op een positieve manier in het nieuws kunnen komen.

5.3.2 Intrinsiek

Men ziet bij de intrinsieke drivers van CSR in het geval van deze case een verdeling tussen drivers die voortkomen uit individuen en die voortkomen uit de organisatie. De drivers die meer individueel van aard zijn, zijn medewerkers en topmanagement. De drivers die meer van organisatorische aard zijn, zijn de missie van het bedrijf en de waarden en normen van het bedrijf.

Medewerkers: Alle respondenten beamen de cruciale rol die werknemers in een multinationals innemen. Zij zien de effecten die hun bedrijf op de omgeving uitoefent, op het moment dat dit door

CSR initiatieven positieve effecten tot gevolg heeft. Meerdere respondenten spraken tijdens bezoeken aan de brouwerij en de omgeving Heineken werknemers, in die gesprekken was sprake van een duidelijk zichtbaar enthousiasme en energie waarmee zij werken aan de verwezenlijking van de local sourcing ambitie. Respondent 6 (persoonlijke communicatie, 2016) was tevreden over zijn contact met Heineken werknemers in Ethiopië *'Ik weet wel dat mensen met wie ik werk enthousiast zijn wat zij teweegbrengen in hun werk met kleine boeren. Dat is toch uiteindelijk voor heel veel mensen, ook de hard-nosed business guy, toch wel leuk dat daar een hele groep boeren mee kan gaan doen in jouw business case.'* Werknemers zijn daarom een essentiële driver van CSR, hetzij deze morele drive vooral verbonden is aan individuen.

Topmanagement: Toen De Man in 2003 President Africa & Middle-East werd voor Heineken besloot hij local sourcing een prioriteit te maken (persoonlijke communicatie, 2016). Hij ging in gesprek met de CEO Van Boxmeer en CFO Van Graafland, zij stonden ervoor open aangezien ook zij voor het bedrijf in Afrika werkachtig waren geweest. Door toewijding van deze mannen en vrouwen in het bedrijf werden stappen gezet richting een meer *sustainable business* waarin rekening wordt gehouden met de effecten van hun productie op de omgeving. Ook het ministerie ziet zeker toewijding vanuit het hoger management in de organisatie van Heineken met betrekking tot deze case: *'Als ik kijk op het niveau waarop we ontvangen werden en de relatie met het ministerie, (...) dan vind ik dat men op hoog niveau zeker betrokken is. En dat gaat ook van niveau minister tot aan de topman, CEO van Heineken.'* (R13, persoonlijke communicatie, 2016). De directeuren van de brouwerijen in Afrika zijn vaak uitgezonden expats en zijn intensief betrokken bij de projecten die opgezet worden ten behoeve van de lokale bevolking *'De directeuren van de lokale brouwerij zijn zodra ze erbij betrokken raken ontzettend gemotiveerd om ermee door te gaan. Dat is niet gespeeld, dat is echt intrinsieke motivatie dat zie je!'* (R13, persoonlijke communicatie, 2016). Meerdere respondenten vertellen verhalen van CEO's die op een af andere manier persoonlijk geraakt zijn of betrokken waren bij maatschappelijke problemen en besloten daar door middel van Heineken wat aan te doen. Respondent 12 (persoonlijke communicatie, 2016) benadrukt dat hier behoorlijke risico's aan verbonden zijn. Het morele besef is gekoppeld aan individuen, als deze de organisatie verlaten bestaat het gevaar van een vacuüm in de projecten. Daarom is het volgens haar essentieel dat niet alleen de morele overwegingen maar tevens een sterke *business case* aan het project gekoppeld zit. Op die manier is het voortbestaan van projecten en *sustainable business* niet afhankelijk van enkele individuen maar verbonden aan het belang van het bedrijf om winst te maken en de continuïteit van het bestaan te waarborgen.

Missie bedrijf: Heineken heeft met *Brewing a Better World* in 2010 een duidelijke strategie geformuleerd waar duurzaamheid en haar maatschappelijke verantwoording nemen centraal staan

(Heineken, 2016b). In deze strategie, een lange termijn aanpak, staan een zestal prioriteiten centraal waar *sourcing sustainably* er een van is (Heineken, 2016b). Aan deze prioriteit werden doelen gekoppeld waarbij in 2018 een mijlpaal gezet werd en in 2020 een uiteindelijk target. De doelen van 2020 zijn minstens 50% van ruwe grondstoffen uit duurzame bronnen verkrijgen (1.), 60% van landbouwgrondstoffen in Afrika via local sourcing verkrijgen (2.) en een consistente navolging van de *Supplier Code Procedure* (3.). Deze doelen zijn leidend in de CSR van Heineken. Het project in Ethiopië geeft duidelijk aan hoe het tweede doel vormgegeven wordt, door lokale boeren op te nemen in de waardeketen probeert Heineken haar local sourcing op orde te krijgen. Sinds zijn ontstaansgeschiedenis zet Heineken al projecten op waarbij goede werkomstandigheden voor werknemers centraal staan of waar filantropische initiatieven een rol gegeven werden (R4, persoonlijke communicatie, 2016). Echter, het lijkt erop dat Brewing a Better World een fundamentele verandering in de missie van de multinational teweegbrengt waarbij daadwerkelijk gekeken wordt naar de gevolgen van de productie en de inrichting van de keten. Deze intrinsieke drive om daadwerkelijk op maatschappelijk verantwoorde wijze te ondernemen oftewel *sustainable business* te doen wordt duidelijk geïllustreerd in deze case.

Waarden en normen bedrijf: Uit interviews met respondenten blijkt dat een zeker normbesef bij Heineken leeft. Hoewel kosteneffectiviteit uiteraard belangrijk is, is het goed omgaan met de verschillende deelnemers in de keten in het kader van *sourcing sustainably* steeds belangrijker. Respondent 8 (persoonlijke communicatie, 2016) beschrijft dat in bijvoorbeeld Sierra Leone de brouwerij tot twee keer toe is afgebrand en afgebroken door onrust die daar plaatsvond gedurende de burgeroorlog en zelfs gebruikt als hoofdkwartier voor de rebellen (EUCORD, 2014). Desondanks besloot Heineken de fabriek elke keer op te bouwen. Vanuit een winst oogmerk is dit niet erg logisch, een fragiele staat als Sierra Leone die de afgelopen decennia getekend is door burgeroorlog en epidemia biedt geen gunstig investeringsklimaat voor multinationals. Echter, men kan deze vastberadenheid om de brouwerij elke keer opnieuw te bouwen en draaiende te houden verklaren vanuit een soort loyaliteit van Heineken aan de lokale bevolking. Een ander voorbeeld is de brouwerij van Heineken in Rwanda (R12, persoonlijke communicatie, 2016). De brouwerij nam niet alleen veel lokale mensen aan, tevens integreerde zij boeren in de keten en werden aparte biomassa installaties gebouwd voor de productie om niet teveel beslag te leggen op de lokale schaarse energievoorziening (R12, persoonlijke communicatie, 2016). Beide voorbeelden illustreren dat Heineken zeker in bepaalde mate rekening houdt met de impact die haar bedrijf op de lokale bevolking heeft, waar dit in Sierra Leone werkgelegenheid was is dit in Ethiopië afzet voor de boeren. De waarden en normen van het bedrijf zijn in deze casus dus een intrinsieke driver.

5.3.3 Samenvatting

In het local sourcing project van Heineken in Ethiopië ziet men dat zowel extrinsieke als intrinsieke drivers van CSR te duiden zijn. Sommige extrinsieke drivers zijn ambigue in hun daadwerkelijke uitwerking op het CSR beleid, zo hebben de rollen van investeerders en de media een dubbelzinnig effect. Meerdere respondenten benadrukken de te verwaarlozen rol van consument als driver voor CSR. Andere extrinsieke drivers zoals NGO's en overheden zijn duidelijker zichtbaar. De rol van concurrenten wordt helemaal niet door respondenten aangevoerd en is daarom achterwege gelaten. Daarentegen zijn wél alle intrinsieke drivers duidelijk waarneembaar in deze casus. Hierbij zijn medewerkers en topmanagement drivers verbonden aan individuen en zijn de missie, normen en waarden van het bedrijf drivers verbonden aan de organisatie. Kortom, beide typen drivers zijn aanwezig en hebben gezamenlijk invloed op de local sourcing van Heineken in Ethiopië en specifiek rondom de Kilinto Brouwerij. In de volgende paragraaf worden de karakteristieken van het partnerschap uitgewerkt.

5.4 Partnerschap

Door de verschillende kenmerken van het partnerschap na te lopen wordt aan het einde van deze paragraaf bepaald onder welk partnerschap men dit project kan scharen.

Communicatie: In het project is de communicatie tussen de onderlinge sleutelpartijen als Heineken, ministerie van Buitenlandse Zaken, EUCORD, ICCO en de boeren intensief. Soms gaat de levering van het gerstemout niet goed, het volgende voorbeeld illustreert hoe de partijen door goed te communiceren gezamenlijk dit op kunnen lossen (R6, persoonlijke communicatie, 2016). De boeren waren verantwoordelijk om een bepaalde hoeveelheid malt gerstemout af te leveren bij de brouwerij van Heineken, echter vanwege omstandigheden waren zij niet in staat de partij te transporteren. Heineken had het wel op dat moment nodig. Zij zijn toen naar de boeren toegegaan om de gerstemout op te halen. Omdat dit op tijd gecommuniceerd werd kon Heineken hier op anticiperen. Daarin houdt de multinational ook duidelijk rekening met wat realistisch en haalbaar is voor de boeren.

Belangen en doelen: Hoewel de individuele doelen en belangen per partij verschillen is het uiteindelijke doel om de lokale kleine boeren aan te haken op de waardeketen, de productiviteit te verhogen en de kwaliteit van de oogst te verbeteren om op deze manier de levensstandaard van de boeren én hun gezinsleden te verbeteren iets dat alle partijen nastreven (Heineken, 2016b). Kortom, local sourcing is iets dat in het voordeel van alle betrokken partijen is en daarom ook actief bevorderd wordt. De individuele belangen en doelen staan hier niet haaks op, er is sprake van een *alignment of interests* (R6, persoonlijke communicatie, 2016). Respondent 7 (persoonlijke

communicatie, 2016) onderstreept dit *'Ook al besef je heel goed dat je hele andere agenda's hebt kan je naar deze agenda's streven terwijl je maatschappelijke ontwikkeling toch in het centrum houdt'*. Zo heeft het ministerie van Buitenlandse Zaken duidelijk de ontwikkelingsdoelstelling van de boeren als voornaamste oogpunt, net als EUCORD. Het verhogen van de levensstandaard door verbeterde teeltvariëteiten leidt echter ook tot verbeterde ingrediënten voor het bier dat Heineken lokaal brouwt, deze doelen complementeren elkaar in plaats van dat ze met elkaar concurreren. Dit is een bijzondere kracht van het partnerschap.

Agendabepaling: Hoewel Heineken het project heeft gestart en de verschillende partijen later aansloten betekende dat niet dat de agenda in het begin al vastgezet was. ICCO vond dat nog niet genoeg kleine 'smallholder' boeren bij het project waren aangesloten en hoefde weinig te doen om Heineken te overtuigen om vooral deze kleine, arme boeren op te nemen in de keten (R6, persoonlijke communicatie, 2016). Ook houden zowel het ministerie als de maatschappelijke organisaties in samenwerking met Heineken nauwlettend in de gaten of deze vastgestelde agenda niet uit het oog verloren wordt (R13, persoonlijke communicatie, 2016).

Machtsstructuur: Een duidelijk verschil tussen de rollen van de deelnemende partijen zorgt voor een onderlinge afhankelijkheid en complementariteit die een horizontale machtsverhouding als gevolg heeft. Het ministerie en Heineken hebben EUCORD en ICCO nodig vanwege hun expertise, netwerk en kennis. Heineken heeft niet de kennis in huis om de boeren te trainen en de gerstemout te veredelen, dat heeft EUCORD alleen. ICCO heeft de expertise van het organiseren van boeren en inrichten van coöperaties. Deze organisaties hebben echter de financiën nodig van overheid en bedrijven. Dat resulteert dat ondanks dat Heineken en het ministerie de financiers zijn, de beslissingen gezamenlijk genomen moeten worden. Daarom kan men in dit geval spreken van een machtsevenwicht tussen de partijen.

Leerprocessen/kosteneffectiviteit: Het project is gezien de investeringskosten op de korte termijn zeker niet effectief als men strikt kijkt naar financiële kosten, meerdere respondenten benadrukken dat de kosten die Heineken voor het local sourcing beleid maken hoog zijn. Importeren is financieel gezien goedkoper maar heeft grote negatieve sociale en milieu effecten. Door local sourcing na te streven worden deze sociale en milieu kosten verminderd. Op de lange termijn kan local sourcing wél tot financiële besparingen leiden omdat de aanvoer van ruwe grondstoffen op die manier verzekert wordt (Heineken, 2016b, p.41). Met name de productie van landbouwgrondstoffen neemt wereldwijd steeds meer af door de trek van mensen naar steden. Door op de lange termijn dit deel van de keten op orde te brengen verantwoord Heineken haar investeringen (Heineken, 2016b). Immers, continuïteit is essentieel voor investeerders.

Afhankelijkheid: Bij het partnerschap verwacht men een bepaald afhankelijkheidspatroon tussen de lokale boeren en de grote multinational Heineken. In de werkelijkheid valt dat mee, zo zet Heineken in combinatie met de boeren bepaalde prijzen vast waarbij goed gekeken wordt naar de context en niet slechts naar aanbod-vraag (R6, persoonlijke communicatie, 2016). Daarnaast hebben beide partijen een troef in handen die boven de markt hangt. Heineken kan wellicht dreigen te vertrekken waardoor de boeren een van hun belangrijkste afnemers kwijtraken en daarmee een belangrijk onderdeel van hun inkomsten. De boeren kunnen ervoor kiezen om hun oogsten (deels) aan andere partijen buiten het contract om te verkopen waardoor Heineken de cruciale grondstoffen mist om haar bier mee te brouwen. Hoewel dit illegaal is kunnen de boeren dit drukmiddel desondanks inzetten. Heineken kan namelijk moeilijk duizenden kleine Ethiopische boeren voor het gerecht dagen. Aangezien beide partijen over een drukmiddel beschikken bestaat er een onderlinge afhankelijkheid.

Vertrouwen: Volledig vertrouwen tussen de boeren en Heineken is iets dat moet groeien, het is door het verleden van onderdrukking en kolonialisme iets dat niet gemakkelijk verdiend wordt: *'Ik denk wel dat vertrouwen sowieso in die landen lastig is. Dat moet je opbouwen, dat moet je verdienen en dat kost tijd. Ik denk dat dat niet alleen voor Heineken geldt maar voor ieder Westers bedrijf dat daar binnen komt'* (R13, persoonlijke communicatie, 2016). Om die vertrouwensbasis te bevorderen geven meerdere respondenten aan dat de rol van maatschappelijke organisaties erg belangrijk is. Organisaties als EUCORD en ICCO hebben lokale contacten die een verbindende factor zijn tussen boeren en andere partners. Het belang van deze organisaties is dus groot.

Horizontaal partnerschap

Nu alle aspecten van het partnerschap besproken zijn is het tijd om de balans op te maken, wat is de vorm van het partnerschap in deze case? Als men kijkt naar de typen partnerschappen die in de literatuur onderscheiden worden ziet men dat zes van de zeven karakteristieken van een horizontaal partnerschap in bepaalde mate aanwezig zijn. Alleen het kenmerk waarbij de nadruk op leerprocessen is gevestigd komt niet duidelijk naar voren. In de volgende paragraaf wordt beschreven hoe de drivers zich verhouden tot de vorm van het partnerschap.

5.5 Conclusie

Extrinsieke en intrinsieke drivers bewegen Heineken in het geval van Ethiopië ertoe om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Vooral overheden en maatschappelijke organisaties spelen een belangrijke extrinsieke rol hierin. Overheden voeren deze extrinsieke rol steeds minder traditioneel uit. De tijden van druk zetten in de vorm van beleid lijken over, zij zijn in de praktijk te beperkt om CSR af te dwingen. Daarom neemt de Nederlandse overheid in deze case

naast financiering ook een katalytische rol in waarbij zij met Heineken regelmatig spart over de inhoud van het project en hoe de levensstandaard van de boeren verbeterd kan worden. Ook maatschappelijke organisaties worden steeds meer onderbouwend in hun rol richting het bedrijfsleven, ICCO zag kans om in Ethiopië op het project aan te haken om de belangen van de armste boeren in het project te dienen. Op die manier vertolkt zij niet alleen de rol van waakhond die monitort of de boeren eerlijk behandeld worden maar is zij ook een constructieve partner in het project die met Heineken meedenkt over hoe de local sourcing zo goed mogelijk ingericht kan worden dat alle partijen hiervan profiteren. De intrinsieke drivers zijn ook sterk aanwezig in de case. Enerzijds de drivers medewerkers en topmanagement die meer op een individueel niveau multinationals bewegen tot opzetten van CSR initiatieven en anderzijds de drivers missie, normen en waarden van het bedrijf die op een organisatorisch niveau CSR stimuleren.

Heineken wordt bewogen door zowel externe actoren zoals het ministerie van Buitenlandse Zaken en ICCO die op een constructieve manier met haar samenwerken als door morele aspecten die zich binnen het bedrijf manifesteren op individueel en organisatorisch niveau. Er is dus een balans tussen extrinsieke en intrinsieke drivers. Dit heeft een effect op de vorm van het partnerschap. Doordat ICCO, EUCORD, het ministerie en Heineken nauw met elkaar samenwerken wordt duidelijk gecommuniceerd. Het zijn organisaties die verschillende achtergronden hebben maar omdat zij niet alleen druk uitoefenen op het bedrijf zoals in een klassiek extrinsieke wijze is deze samenwerking meer constructief van aard. Dat Heineken óók intrinsiek gedreven is om aan CSR te doen heeft tot gevolg dat de doelen en belangen makkelijker op één lijn gebracht kunnen worden, dat een alignment of interests mogelijk is. Local sourcing geeft meer zekerheid voor Heineken in haar *supply chain*, dit doel is in de case verenigd met de doelstelling van het ministerie en maatschappelijke organisaties om de levensstandaard van de boeren en hun gezinsleden te verhogen. Omdat zowel topmanagers zoals de CEO, CFO en Thomas de Man die voorheen Regional President Africa & Middle East was zich committeerden aan local sourcing en dit vertaalden in CSR strategieën zoals *Brewing a Better World* maar ook werknemers in Ethiopië enthousiast samenwerken met lokale boeren om de local sourcing voor iedereen te laten werken vindt een afstemming tussen deze doelen en belangen plaats.

Dat Heineken zowel intrinsiek als extrinsiek gedreven is om dit project op te zetten draagt bij aan de evenwichtige machtsverhouding in het partnerschap, Heineken onderhandelt eerlijk met de boeren over prijzen en vraagt andere actoren om hulp bij het ondersteunen omdat zij wilt dat ook de armsten profiteren. Heineken is daardoor intrinsiek gedreven om de levensstandaard van de boeren te verhogen. Overheden en NGO's houden wel het overzicht dat de belangen van de boeren gediend blijven, deze extrinsieke driver is dan ook belangrijk om het machtsevenwicht te kunnen behouden.

Heineken stelt zich afhankelijk op door op een constructieve wijze aan de slag te willen gaan om de local sourcing agenda tot een succes te maken. Zij staat open voor suggesties zoals bijvoorbeeld die van ICCO om met name kleine boeren in de keten op te nemen. Het vertrouwen van de boeren is wellicht nog niet gewonnen. Zij zijn sceptisch tegenover de vele westerlingen die hun land betreden en hen een betere toekomst beloven, en terecht. Te vaak zijn zij slachtoffer geweest van exploitatie. Echter, deze keer lijkt het er op dat deze betere toekomst bewaarheid gaat worden. De medewerkers van het topmanagement van Heineken zijn aan de zaak geëngageerd, maar ook de missie van het bedrijf en de normen en waarden laten zien dat Heineken vastbesloten is de local sourcing doelstelling in Ethiopië te behalen. Daarnaast is ook een duidelijke business case aanwezig, door lokaal te produceren en in te kopen verwittigd Heineken zich van continuïteit. Ook is de Ethiopische markt zeer gunstig voor de bierverkoop en valt daar veel winst voor Heineken te behalen. Winst en continuïteit dus, twee concepten waaraan bedrijven hun bestaansrecht ontleen. Waar vaak een tegenstelling wordt gezien tussen deze en maatschappelijke belangen, ziet men in deze case terug dat dat zeker niet het geval hoeft te zijn. Ze hebben zelfs een versterkende werking op elkaar, zonder business case is de organisatie te afhankelijk van individuen die er morele aspecten op nahouden om CSR initiatieven op te zetten en draaiende te houden.

Kortom, de balans tussen extrinsieke en intrinsieke drivers van CSR heeft als effect op het partnerschap in Ethiopië dat sprake is van een horizontaal partnerschap waar een duidelijke communicatie tussen de partijen aanwezig is, gedeelde doelen en belangen op elkaar afgestemd zijn, de agendabepaling in overleg geschiedt, een horizontale machtsstructuur aanwezig is, onderlinge afhankelijkheid heerst en aan vertrouwen gebouwd wordt.

6. DSM

Ooit werd DSM opgericht als staatsmijnbouwbedrijf (Dutch State Mines), door de jaren heen heeft zij zich verder ontwikkeld en aan verschillende veranderingen in de samenleving aangepast (DSM, 2016a). Toen de mijnen sloten paste DSM zich noodgedwongen aan, vandaag de dag is zij een beursgenoteerde multinational die van alle markten thuis is (DSM, 2016a). Zo opereert ze op o.a. markten die gerelateerd zijn aan verf, voeding, persoonlijke hygiëne, alternatieve energie, auto's, chemicaliën, elektrotechniek, elektronica en materialen met een biologische basis (DSM, 2016a). Deze markten kan men indelen in gezondheid, voeding en materialen waarbij DSM twee stromingen onderscheidt: *life sciences* en *materials sciences* (DSM, 2015a). Dat innovatie in het DNA van het bedrijf zit is duidelijk. DSM en aan haar gelieerde ondernemingen verschaffen werk aan ongeveer 25.000 mensen, die gezamenlijk bijdragen aan een netto jaaromzet van 10 miljard euro per jaar (DSM, 2016a). De laatste jaren begeeft zij zich steeds meer op voedingsgebied en is daarmee de grootste speler op de markt van micronutriënten geworden: *'So DSM is the largest micronutrient producer in the world. We make vitamins and minerals so we can fortify foods with that'* (R5, persoonlijke communicatie, 2016). Het bedrijf verklaart dat dit komt door haar brede portfolio aan ingrediënten, wereldwijde netwerk en innovatie oplossingen (DSM, 2015b).

Onderwerpen zoals duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid zijn belangrijke thema's in de visie en strategieën van DSM. In 2012 formuleerde het topmanagement een nieuwe visie waarbij de missie van het bedrijf als volgt is geformuleerd: *'Our purpose is to create brighter lives for people today and generations to come. We use our unique competences in health, nutrition and materials to create solutions that nourish, protect and improve performance'*. In deze visie staan *people*, *planet* en *profit* als de drie prioriteiten van het bedrijf geformuleerd (DSM, 2015b). Deze drie concepten zijn in haar CSR strategie geïntegreerd waarin profit aan zowel people als planet is gekoppeld. In haar CSR strategie maakt zij namelijk onderscheid in Eco+ en People+ (DSM, 2016b). Eco+ is gericht op het vinden van winstgevende oplossingen met een meetbaar betere impact op het milieu dan de doorsnee oplossing waar People+ zich richt op winstgevende oplossingen met een meetbaar betere impact op de levens van mensen dan de doorsnee oplossing (DSM, 2016b). Hierbij richt Eco+ zich op thema's zoals hulpbronnen, water en energie en richt People+ zich op onderwerpen zoals gezondheid, arbeidsomstandigheden en gemeenschapsontwikkeling (DSM, 2016b).

In haar CSR strategie kijkt DSM ook naar de recent ontwikkelde SDG's (DSM, 2016b). Op een aantal doelen wilt zij bijdragen aan de verwezenlijking. Zo ook SDG 17 die zich focust op het vormen van partnerships tussen verschillende partijen (DSM, 2016b, p.7). Om de maatschappelijke uitdagingen aan te kunnen moeten samengewerkt worden, daarom werkt DSM met o.a. Unicef en het World

Food Programme (WFP) in partnerschappen. Dit laatste partnerschap is in 2007 opgestart waarbij DSM haar kennis en expertise op het gebied van voedselverrijking en micronutriënten met WFP deelt en gebruikt om ondervoeding in ontwikkelingslanden te bestrijden (WFP, 2016a). Dit betekent dat o.a. met micronutriënten verrijkte voeding uitgedeeld wordt in vluchtelingenkampen of scholen in ontwikkelingslanden voorziet van extra voedzame maaltijden (WFP, 2016a). Dit partnerschap wordt in het algemeen als zeer succesvol gezien, zo mocht DSM over deze *best-case practice* spreken voor de General Assembly van de Verenigde Naties. In 2010 ontving zij ook een prijs voor haar bijdrage aan de Millennium Development Goals door samen met WFP wereldwijd te strijden tegen honger en ondervoeding (WFP, 2016a). Zelf voert DSM dit partnerschap aan als model voor alle andere partnerschappen die hier na kwamen: *'And today the new partnerships that we start reflect that learning'* (R5, persoonlijke communicatie, 2016). Eén van die partnerschappen die DSM sinds het partnerschap met WFP is gestart is het *Amsterdam Initiative against Malnutrition* (AIM). Dit partnerschap richt zich, net zoals dat met de WFP, op ondervoeding in ontwikkelingslanden. AIM staat centraal in deze case, maar voor meer in detail getreden wordt moet men kijken naar het probleem ondervoeding.

6.1 Honger en ondervoeding

Honger en ondervoeding zijn een van de grootste problemen in ontwikkelingslanden. Meer dan 795 miljoen mensen gaan aan het einde van de dag met honger naar bed, dat is 1 op 9 van de mensen op aarde (WFP, 2016b). Deze mensen leven grotendeels in ontwikkelingslanden, twee derde van het aantal ondervoede mensen leeft in Azië. Echter, relatief gezien is honger in Afrika groter waar gemiddeld een kwart van de bevolking ondervoed is (WFP, 2016b). Slechte voeding leidt tot ongeveer de helft van alle kindersterfte onder vijf jaar, dat betekent dat 3,1 miljoen kinderen per jaar sterven aan ondervoeding (WFP, 2016b). Een op zes kinderen in ontwikkelingslanden heeft ondergewicht, dat zijn ongeveer 100 miljoen kinderen (WFP, 2016b).

Echter, waar honger bestreden kan worden door het nuttigen van meer voedsel zoals rijst en pap, is ondervoeding lastiger aan te pakken. Als iemand niet genoeg eet of niet de juiste voeding eet ontstaat het gevaar van ondervoeding (WFP, 2016c). Dat houdt in dat het lichaam niet genoeg micronutriënten binnenkrijgt, dus vitamines, mineralen enzovoorts (WFP, 2016c). Kortom, je kan het hongergevoel stoppen maar de desastreuze gevolgen van ondervoeding blijven voortduren als je niet de juiste of genoeg micronutriënten binnenkrijgt, daarom noemt men dit ook wel de verborgen honger of *hidden hunger*. Ondervoeding wordt in verband gebracht met ziektes maar ook met de ontwikkeling van kinderen (WFP, 2016c). Zo heeft ondervoeding extreme gevolgen voor de mentale en psychische ontwikkeling van kinderen, één gebrek aan de micronutriënt Iodine wordt gezien als

de grootste oorzaak van hersenschade, verstandelijke handicaps en groeibelemmering wereldwijd (WFP, 2016c). Het is daarom essentieel dat ondervoeding onder kinderen maar ook zwangere vrouwen wordt tegengegaan, alleen zo kan men de blijvende gevolgen die ondervoeding op ontwikkeling heeft voor zijn. Geschat wordt dat ongeveer twee miljard mensen aan ondervoeding leiden (WHO, 2016).

AIM

Het publiek-private partnerschap AIM richt zich op ondervoeding en werd opgericht in 2009 (GAIN, 2014). In zijn speech voor de General Assembly van de Verenigde Naties onderschrijft minister-president Mark Rutte het belang van partnerschappen zoals AIM en ziet het partnerschap als een voorbeeld voor toekomstige initiatieven: *'AIM's focus is on making good-quality and nutritious food available to as many vulnerable people as possible, using a market-based approach. The bottom line is simple: developed and run by 20 African and Dutch partners, AIM's project portfolio now provides 26 million people with better access to nutritious foods. The market-based approach is an important driver behind AIM, and I believe it sets an example for the future'* (Overheid, 2015). Het partnerschap brengt uiteenlopende actoren uit publieke, private sector en maatschappelijk middenveld bij elkaar om innovatie oplossingen te bedenken die bijdragen aan de bestrijding van ondervoeding (GAIN, 2014). Door middel van meerdere werkstromen lanceert het partnerschap een uitgebreid scala aan projecten die de gehele voedselwaardeketen inrichten in teken van de eindconsument in ontwikkelingslanden (GAIN, 2014). In deze projecten is een speciale rol voor de private sector weggelegd, de initiatieven worden gedreven door marktgerichte innovatieve business cases die zich richten op de eindconsument (GAIN, 2014). AIM probeert een aantal voorwaarden te ontworpen om zo wat zij noemen een *enabling environment* te creëren. Voorwaarden zoals een verandering in het gedrag van de consument zodat zij gezonder voedsel koopt, kwaliteit- en veiligheidscontroles zodat boeren gezond en voedzaam voedsel kunnen produceren, betere toegang tot financiële middelen creëren voor lokale ondernemers die actief zijn op gezond en nutriëntrijk voedsel maar ook overheden die actief beleid voeren op het verrijken van voedsel en zo bijdragen aan een *enabling environment* (GAIN, 2014).

In de werkstromen zijn meerdere partijen vertegenwoordigd in wisselende samenstellingen, de volgende tien werkstromen worden onderscheiden (GAIN, 2014):

- Smartlife
- Vegetables for all
- Improve nutrition in cash crop value chains
- MixMe

- Fortified dairy
- Rural retail hubs
- Value chain for fortified food
- Quality assurance and control
- Access to finance
- Monitoring, evaluation and learning

DSM was onderdeel van de werkstromen MixMe en Fortified dairy en is nog steeds onderdeel van Quality assurance and control. In deze case worden de werkstromen MixMe en Fortified dairy onderzocht maar ook AIM als partnerschap in het algemeen. DSM is na verloop van tijd uit zowel MixMe als Fortified dairy gestapt, dat maakt het des te interessanter deze partnerschappen van dichtbij te bekijken.

MixMe – werkstroom B3

MixMe is een project dat draait om poeders met extra micronutriënten die toegevoegd kunnen worden aan maaltijden (GAIN, 2014a). Deze manier om voedsel te verrijken kan bijzonder van pas komen voor zwangere vrouwen of vrouwen met jonge kinderen, door het poeder aan maaltijden toe te voegen krijgen hun kinderen net de vitamines en mineralen binnen die ze nodig hebben voor hun ontwikkeling (GAIN, 2014a). DSM, als expert op dit gebied, zal de pre-mix leveren aan Phillips die op locatie het in het eindproduct verwerkt. Dit eindproduct moet vervolgens verspreid worden op de commerciële en institutionele markt, waardoor het zowel bij de buurtsupermarkt als in het ziekenhuis te verkrijgen is (GAIN, 2014a). Hierdoor is in het project sprake van lokale productie, beschikbaarheid van de juiste vitamines en mineralen en wordt bewustzijn gecreëerd in onder andere ziekenhuizen over het belang van nutriëntrijk voedsel (GAIN, 2014a). DSM werkte in deze werkstroom samen met Phillips *Healthcare Services* en *Global Alliance on Improved Nutrition* (GAIN) en lokaal met de Keniaanse Ministerie van Gezondheid, PHSL en AIM (GAIN, 2014b). Het doel was om 820.000 kinderen in de leeftijd tussen 6 en 23 maanden te bereiken in Nairobi en Kajiado County in Kenia (GAIN, 2014b). Toen de partners wilden gaan implementeren vonden verkiezingen plaats, dit veranderde de context dusdanig dat de partners besloten het partnerschap stop te zetten (R15, persoonlijke communicatie, 2016).

Fortified dairy – werkstroom B4

Deze werkstroom is opgericht met een focus op het verrijken van melk in Kenia (GAIN, 2014c). In Kenia zijn melkproducten zeer in trek, door yoghurt en melk te verrijken met vitamines en mineralen om zo gezinnen met lage inkomens betere voeding te brengen (GAIN, 2014a). Het doel van het

partnerschap is om 375.000 huishoudens met lage inkomens in de regio in Nairobi te bereiken (GAIN, 2014c). De deelnemers hopen dat concurrenten het idee overnemen en verrijkte melk uiteindelijk de standaard wordt in Kenia (GAIN, 2014c). De voornaamste partners van DSM in dit partnerschap waren de NGO's GAIN en SNV en lokale melkfabrikant Kinangop Dairy (GAIN, 2014c). Als de ontwerpfase afgesloten is blijkt de laatste, tot ontzetting van de andere partners, uit het project te willen stappen (R15, persoonlijke communicatie, 2016). De partijen willen door en een andere partner wordt gevonden, Happy Cow (R15, persoonlijke communicatie, 2016). Echter, op dat moment neemt DSM uiteindelijk de beslissing zich ook uit dit partnerschap terug te trekken (R15, persoonlijke communicatie, 2016). Wel blijft zij onderdeel van AIM uitmaken en de derde werkstroom Quality assurance en control.

In deze case wordt gekeken naar hoe de verhouding tussen intrinsieke en extrinsieke drivers van CSR van DSM het partnerschap AIM beïnvloed. Hierbij wordt met speciale aandacht gekeken naar de twee werkstromen die zijn stopgezet, maar ook naar het grotere geheel waar zij onderdeel van zijn. Eerst worden de drivers besproken om vervolgens in detail naar de kenmerken van het partnerschap te kijken. Ten slotte wordt in de conclusie naar beiden concepten gekeken. In het volgende figuur ziet men de andere organisaties die actief zijn in de verschillende werkstromen en in AIM als geheel.

Figuur 5. Overzicht van de partners in AIM



6.2 Drivers

In de case waarin DSM centraal staat en deelname in het publiek-private partnerschap AIM wordt eerst gekeken naar de beweegredenen voor DSM om aan CSR op het thema (onder)voeding activiteiten te verbinden. Deze beweegredenen of drivers worden in de literatuur onderverdeeld in extrinsieke en intrinsieke drivers. Eerst wordt bepaald in hoeverre de extrinsieke drivers van CSR die in de literatuur gevonden zijn ook in de case waarneembaar waren, vervolgens zal hetzelfde met de intrinsieke drivers geschieden. Ten slotte wordt gekeken naar de verhouding tussen beide soorten drivers.

6.2.1 Extrinsic drivers

Concurrentie: In zowel MixMe als in Fortified Dairy zitten geen concurrenten van DSM. Zij vervult in deze partnerschappen een specialistische rol (GAIN, 2014b; GAIN, 2014c). In AIM als geheel kan men AkzoNobel wellicht als (directe) concurrent beschouwen, AkzoNobel is actief op een aantal markten waar DSM ook opereert en is ook betrokken bij de productie van micronutriënten (AkzoNobel, 2016).

DSM vindt het ontzettend belangrijk dat zij door middel van innovatieve en winstgevende producten waarbij rekening wordt gehouden met mens en planeet een koploperfunctie in haar sector kan bekleden: *'And essentially what we strive to do through those programmes is come up with the most environmentally or socially friendly solutions in comparison to our competitors'* (R5, persoonlijke communicatie, 2016). Het is voor DSM ten eerste van belang dat haar reputatie dit uitstraalt richting de consument en concurrenten, ten tweede moet haar functie als koploper ervoor zorgen dat zij de nieuwste technologieën en kennis in huis heeft om in staat te zijn de beste producten op de markt te kunnen zetten en daarmee beter te zijn dan haar concurrenten (R5, persoonlijke communicatie, 2016). Concurrentie zorgt ervoor dat DSM scherp blijft, en stimuleert haar drang om de beste in het veld te zijn. Het bedrijf ziet dat dit een-op-een verbonden is met maatschappelijk verantwoord opereren, dat ziet men terug in de rapporten, bedrijfsstrategie en dus ook in de partnerschappen die zij aangaat. Door met verschillende partners uit andere sectoren en met andere achtergronden samen te werken versterkt zij deze kennis wat haar leert producten te maken die beter zijn afgestemd op de consument en daardoor beter zijn dan die van de concurrentie (R5, persoonlijke communicatie, 2016). Bij DSM heerst het besef dat CSR een integraal onderdeel van het bedrijf moet worden om de continuïteit van het bedrijf te kunnen waarborgen: *'Alleen diegene die het snelste zijn, de voorlopers, die zullen zich het beste positioneren. Degene die daar niet in mee gaan die overleven niet. De rest die valt af, die wordt obsolete'* (R10, persoonlijke communicatie, 2016).

Concurrentie kan als duidelijke extrinsieke driver onderscheiden worden in de case, DSM wil koploper zijn en dat is één van de redenen dat ze aan dit soort partnerschappen meedoet.

Investeerders: In deze case worden investeerders niet als driver geïdentificeerd. Wel gaf één van de respondenten aan dat een aantoonbare business case belangrijk is voor de puur op winstgeoriënteerde investeerder, op het moment dat het slechter gaat met een bedrijf dan is het belangrijk dat bij initiatieven zoals die op ondervoeding een duidelijk verband met de producten en diensten van het bedrijf gelegd kan worden (R12, persoonlijke communicatie, 2016). Of deze business case sterk genoeg is in het geval van DSM valt te betwijfelen. Zij hebben zich uit het partnerschap AIM getrokken toen na meerdere jaren na de oprichting de projecten niet van de grond

kwamen (R15, persoonlijke communicatie, 2016). Als de business case sterk genoeg was geweest waren ze wellicht wél blijven investeren.

Consument: Eén van de redenen dat DSM in partnerschappen werkt is dat zij samen met de eindconsument producten kan ontwikkelen die voor hen werken (R5, persoonlijke communicatie, 2016). Als het dus gaat om ondervoede mensen in ontwikkelingslanden werkt DSM bijvoorbeeld aan HIV/aids projecten waarbij voeding verrijkt wordt met specifieke micronutriënten die zij nodig hebben om een gezond leven te hebben (R5, persoonlijke communicatie, 2016) of aan voeding voor zwangere vrouwen en baby's die ervoor zorgt dat de ontwikkeling van het kind gefaciliteerd wordt door goede voeding (GAIN, 2014b). De consument in ontwikkelingslanden is het doel van de partnerschappen en het doel van het CSR beleid van DSM op dit thema, daarom kan het niet anders dan dat zij een driver is. Met het partnerschap met WFP refereerde DSM aan de vluchtelingen aan wie zij verrijkte voedselpakketten uitdeelde als *the consumers of the future* (R16, persoonlijke communicatie, 2016). Dit maakt wederom duidelijk dat DSM een business case ziet in ingewikkelde maatschappelijke problemen, door te kijken hoe deze problemen opgelost kunnen worden en tegelijkertijd winstgevend te kunnen zijn.

Meerdere respondenten betwijfelen of de Nederlandse consument een driver is (R12, R10, R15, R16). Zij voeren hiervoor de argumenten aan dat de zichtbaarheid van DSM in haar producten niet groot genoeg is, dat een goede prijs voor de Nederlandse consument de nummer één prioriteit is (R12, persoonlijke communicatie, 2016; R15, persoonlijke communicatie, 2016).

Kortom, de consument in ontwikkelingslanden zijn een extrinsieke driver. Echter, de Nederlandse consument is dat in deze case niet.

Overheid: AIM wordt medegefinancierd door de Nederlandse overheid vanuit het programma Faciliteit Duurzaam Ondernemen en Voedselzekerheid (RVO, 2016). Met dit programma wil de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) publiek-private samenwerking op het thema voedselzekerheid bevorderen (RVO, 2016). In het geval van AIM werd op deze subsidie ingeschreven door alle deelnemende partijen gezamenlijk (R16, persoonlijke communicatie, 2016). Zij kregen tot 50% subsidie op alle projecten op één na waar zij een gezamenlijke aanvraag voor hadden ingediend. Sommige respondenten hebben een verandering gezien in activiteit sinds de FDOV in zicht kwam (R16, R15, persoonlijke communicatie, 2016). Sinds de oprichting in 2009 lag AIM al enkele jaren stil, toen FDOV in 2011 ten tonele kwam gaf dit de deelnemers een reden om met de vormgeving van het partnerschap aan de slag te gaan (R16, persoonlijke communicatie, 2016). Wel is de vraag of het geld daadwerkelijk een verschil maakte voor de grote multinationals om tot actie over te gaan, dit is onderdeel van een groter debat dat ook rondom de subsidiëring van het local sourcing project van

Heineken heerst. Sommige respondenten denken van wel (R15, persoonlijke communicatie, 2016), de subsidiëring kan net het verschil maken dat een bedrijf bereid is het risico te nemen en in een partnerschap over te gaan tot het uitwerken van innovatieve modellen omdat zij zonder dat geld niet bereid was te investeren. Als het dan werkt kan men het gaan implementeren en opschalen, zonder de subsidie is het te risicovol en een te grote investering (R15, persoonlijke communicatie, 2016). In het geval van AIM heeft het de deelnemers in ieder geval ertoe gedwongen na te denken over de uitwerking van de projecten of werkstromen en daadwerkelijke invulling van het partnerschap. Daarmee is de FDOV en dus de overheid in deze case een duidelijke extrinsieke driver geweest.

Als het gaat om wetgeving ziet DSM géén druk vanuit de overheid of bepaalde standaarden die aan haar opgelegd worden: *'Well I think the aforementioned pressure from new legislation doesn't really apply to us so much'* (R5, persoonlijke communicatie, 2016). Daarentegen betekent het wel dat samenwerken met de overheid een bepaalde prestige met zich meebrengt, dat is wél een reden voor multinationals om deel te nemen aan partnerschappen waar bijvoorbeeld het Ministerie van Buitenlandse Zaken aan deelneemt (R15, R16, persoonlijke communicatie, 2016). Dat maakt het soms makkelijker voor deze partnerschappen en bedrijven om toegang te krijgen tot ontwikkelingslanden en verhoogd de legitimiteit van de activiteiten.

Daarnaast wordt AIM vaak als paradepaard aangevoerd door de Nederlandse overheid, Rutte noemde haar al in zijn speech voor de VN in 2015 (Overheid, 2015) maar ook in het buitenland is men duidelijk onder de indruk van het partnerschap. De Japanners kwamen in aanloop naar de Olympische Spelen die zij organiseren in 2020 alvast een kijkje nemen in de hoop geïnspireerd te worden voor publiek-private partnerschappen die in context van de spelen opgezet zouden kunnen worden ten einde aandacht te geven aan complexe maatschappelijke problemen (R16, R15, persoonlijke communicatie, 2016). Charlotte Pedersen, een van de medewerkers van GAIN die AIM mogelijk heeft gemaakt is aan de slag te gaan om eenzelfde partnerschap in Scandinavië op te zetten (R15, persoonlijke communicatie, 2016).

Kortom, de overheid is in deze case een positieve stimuli geweest voor DSM om deel te nemen en na te denken over de vormgeving van AIM.

NGO's: Als men kijkt naar het thema voeding heerst nog altijd veel wantrouwen vanuit maatschappelijke organisaties tegenover multinationals (R16, persoonlijke communicatie, 2016). Eén van de grootste schandalen in dit veld is tot op de dag van vandaag nog steeds niet verdwenen; Nestlé en borstvoeding (The Guardian, 2013). Wetenschappers zijn het sinds enkele decennia unaniem eens dat borstvoeding de beste voeding is voor baby's in de eerste maanden van hun leven (Brady, 2012). De WHO zag een teruggang in borstvoeding en wilde dit tegen gaan door promotie

van alternatieven voor borstvoeding te verbieden (Brady, 2012). Echter, de WHO is een supranationaal orgaan en niet in staat om daadwerkelijk iets af te dwingen op nationaal niveau. Nestlé was op zoek naar manieren om haar alternatieve babyvoeding op de markt te brengen in ontwikkelingslanden (Brady, 2012). Om haar verkoop te bevorderen besloot zij een agressieve marketing campagne op te zetten waarin borstvoeding op een negatieve manier geframed werd; borstvoeding zou volgens Nestlé negatieve esthetische gevolgen hebben, onhandig zijn voor je werklevens als vrouw en borstvoeding zou niet genoeg zijn om een baby in leven te houden (Salazar, 2014). Kortom, op deze manier probeerde Nestlé haar eigen product op de markt te zetten ten koste van borstvoeding. Voor gezond gebruik van dit product moesten vrouwen wel over zuiver water en gesteriliseerde flessen beschikken, vaak niet aanwezig in ontwikkelingslanden waardoor zuigelingen snel ziek konden worden en zelfs konden komen te overlijden (Muller, 1974). Maatschappelijke organisaties en activisten houden Nestlé tot op de dag van vandaag verantwoordelijk voor de gevolgen, Nestlé heeft in hun ogen de dood van vele zuigelingen op het geweten. Talloze NGO's hebben campagnes gevoerd tegen Nestlé en vandaag de dag bestaat nog steeds een boycott tegen de multinational (Baby Milk Action, 2016). Deze case heeft een uiterst verstorende werking gehad op de relatie tussen maatschappelijke organisaties en multinationals op het thema voeding.

Aangezien DSM minder bekend is en ook géén voedingsmiddelenproducent zoals Nestlé ervaren zij dit wantrouwen niet of nauwelijks (R5, persoonlijke communicatie, 2016). De relatie die maatschappelijke organisaties met DSM onderhouden is constructief en coöperatief, en niet confronterend. Desondanks is het essentieel om te realiseren dat incidenten zoals de Nestlé case diepgaande gevolgen kunnen hebben voor de verstandhouding tussen private sector en maatschappelijk middenveld. AIM is een voorbeeld hoe dit vertrouwen weer groeiende is, dit moet men echter niet taken-for-granted nemen (R16, persoonlijke communicatie, 2016). In andere landen zoals Groot-Brittannië en Duitsland bestaat nog steeds een sterke lobby tegen de betrokkenheid van multinationals bij thema's zoals ondervoeding: *'Er is een hele actieve lobby vanuit NGO's om de private sector totaal niet toe te laten in dit hele beleidsterrein'* (R16, persoonlijke communicatie, 2016).

Media: De media wordt in deze case niet als driver geïdentificeerd.

6.2.2 Intrinsieke drivers

Nu de extrinsieke drivers behandeld zijn moet gekeken worden naar de intrinsieke drivers. Uit deze case bleek dat CSR door 'topmanagement' vanuit een individueel niveau gedreven werd, net zoals deels de driver 'medewerkers'. Deze drivers worden eerst besproken. Op een organisatie niveau

werd de CSR van DSM door de intrinsieke drivers 'missie bedrijf' en 'normen en waarden bedrijf' gedreven.

Medewerkers: Employee engagement oftewel de betrokkenheid van de medewerkers bij DSM's visie en het bedrijf in het algemeen is een van de strategische pilaren van het bedrijf (DSM, 2015b). Elk jaar houdt DSM een Employee engagement survey waarin gemeten wordt in hoeverre medewerkers geëngageerd, trots en tevreden zijn over hun werkgever (DSM, 2015b, p.13). Een van de doelen van de partnerschappen die DSM onderhoudt op het gebied van voeding is het bevorderen van employee engagement (DSM, 2015b, p.36). Door werknemers te betrekken op dit soort projecten zien zij de toegevoegde waarde van DSM in de maatschappij en volgens de filosofie van DSM maakt hen dat meer betrokken, trotser en meer tevreden over het bedrijf (R5, persoonlijke communicatie, 2016). Sommige werknemers werken in Nederland in de partnerschappen mee, of bij het bedrijf aan manieren om voeding te verrijken, anderen gaan met hun eigen ogen als vrijwilliger in de ontwikkelingslanden naar de impact kijken (R5, persoonlijke communicatie, 2016). Kortom, medewerkers zijn in die zin een beweegreden voor DSM om in partnerschappen te werken en op thema's zoals ondervoeding actief te zijn.

In het geval van AIM waren een paar specifieke medewerkers van DSM betrokken bij de werkstromen. Deze individuen zijn belangrijk bij het invullen van het partnerschap, de bijdrage van DSM in de projecten was sterk afhankelijk van hun agenda's en status binnen het bedrijf (R15, persoonlijke communicatie, 2016). Als er veranderingen binnen zo'n team spelen dan kan dat gevolgen hebben voor de continuering van het project. In het geval van een werkstroom werd na twee jaar een in-kind medewerker van het project gehaald, een interne beslissing afweging vond plaats en men besloot dat hij ergens anders ingezet moest worden (R5, persoonlijke communicatie, 2016).

Kortom, DSM doet aan CSR en aan partnerschappen op maatschappelijke- en duurzaamheidsthema's zodat haar medewerkers trotser, meer betrokken en meer tevreden zijn. In die zin wordt DSM door medewerkers gedreven om dit te doen. Daarnaast zijn individuele medewerkers betrokken bij partnerschappen zoals AIM.

Topmanagement: AIM dankt zijn ontstaan aan de directeuren en CEO's van de organisaties die haar op hebben gericht: *'Dat waren CEO's en grote jongens die zeiden dat kan gewoon niet, dat er nog steeds honger is in Afrika'* (R11, persoonlijke communicatie, 2016). Feike Sijbesma werd CEO van DSM in 2007 (DSM, 2016) en meerdere respondenten beamen zijn betrokkenheid bij issues zoals ondervoeding: *'Dan komen we bij Feike Sijbesma, de CEO van DSM. Ja, die heeft hart voor de zaak'* (R16, persoonlijke communicatie, 2016). Wél speelt het probleem dat één intrinsiek gemotiveerde

CEO niet genoeg is om de wereld te veranderen, als Feike Sijbesma met pensioen gaat of een andere vacature vindt dan moet DSM zelf gedreven zijn om deel te blijven nemen in AIM: *'Als de CEO er intrinsiek echt achter staat dat helpt enorm, maar het risico is dan als er een andere CEO komt het weer op kan houden'* (R12, persoonlijke communicatie, 2016). Daarnaast geeft DSM aan dat een deel van het succes van het partnerschap met WFP verklaarbaar is door de goede relatie tussen beide CEO's (R5, persoonlijke communicatie, 2016). Men kan zich afvragen of de intrinsieke gedrevenheid achter een partnerschap dan niet te afhankelijk is van de voorkeuren van twee individuen. Daarom moet integratie van maatschappelijke verantwoordelijkheid in alle segmenten van het bedrijf plaatsvinden máár ook een duidelijke business case aanwezig zijn. Daar komt de missie van het bedrijf bij kijken.

Missie bedrijf: De missie van DSM is gecentreerd rondom duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid, dat betekent rekenschap nemen voor de impact die zij heeft op de samenleving: *'Our mission expresses why we exist, what we add to the changing world, and how we make it a better place. It expresses who we are and what we aspire to be. It gives us direction and purpose'* (DSM, 2016a). Uit de reeds besproken CSR strategie die zij voert blijkt hetzelfde, DSM is op zoek naar volledige integratie van people, planet en profit in haar organisatie. Zij is zich ervan bewust dat zij dit niet alleen kan en zoekt daarom naar organisaties met wie zij kan samenwerken in partnerschappen (R5, persoonlijke communicatie, 2016).

Opvallend is wel dat AIM géén enkele keer wordt genoemd in het jaarverslag van de multinational, ook niet in het gedeelte over partnerschappen. Ten tijde van het ontstaan van het partnerschap zal de missie zeker een intrinsieke driver zijn geweest om deel te nemen, of dat nu jaren na dato nog het geval is valt te betwijfelen.

Normen en waarden bedrijf: DSM heeft niet altijd het streven gehad om een bijdrage te leveren in de wereld, de normen en waarden die zij vandaag de dag heeft zijn niet dezelfde die zij had als toen zij het Nederlandse staatsmijnbouwbedrijf was. Sinds haar privatisering in de jaren 90 heeft zij bewuste keuzes gemaakt om bepaalde delen van het bedrijf af te stoten die niet langer in haar nieuwe filosofie pasten, en andere delen aan te trekken die daar juist aan bijdroegen (DSM, 2016d). Deze zelfde normen en waarden die deze het bedrijf bewogen om deze keuzes te maken, bewegen DSM er nu toe om in partnerschappen in ontwikkelingslanden deel te nemen. Om zoals de missie zegt, de wereld een stukje beter te maken. Door haar achtergrond is DSM altijd een vreemde eend in de bijt geweest, maar zij is wel een koploper op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (R16, R12, persoonlijke communicatie, 2016).

6.2.3 Samenvatting

In deze case zien we dat DSM door zowel extrinsieke als intrinsieke drivers gemotiveerd was om deel te nemen aan het partnerschap AIM. De voornaamste extrinsieke drivers waren concurrentie, de consument in ontwikkelingslanden, overheid en NGO's. DSM wil door het combineren van winstgevendheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen haar producten verbeteren en concurrenten verslaan, zij wil een leidende positie in haar sector hebben. Daarvoor heeft zij partnerschappen nodig, deze voorzien haar van kennis en expertise om de beste producten te maken. De consument in ontwikkelingslanden is in het geval van AIM ook de doelgroep, mensen uit de laagste inkomens voorzien van goedkope maar nutriëntrijke voedingsmiddelen draagt bij aan de visie en missie van DSM. Ook de overheid is een duidelijke driver, door middel van de FDOV subsidie maar ook door het aanzien dat samenwerken met de Nederlandse overheid met zich meebrengt zijn multinationals zoals DSM geneigd om in partnerschappen zoals AIM te werken. Daarnaast zijn in Nederland NGO's ook in zekere mate een driver omdat in Nederland op het thema ondervoeding de samenwerking tussen maatschappelijk middenveld en multinationals constructief en coöperatief is. Dit is anders in landen zoals Duitsland en Groot-Brittannië waar vanwege de Nestlé case nog steeds groot wantrouwen jegens het bedrijfsleven bestaat op het gebied van voeding en ontwikkelingslanden. De Nederlandse consument, investeerders en media zijn in deze case géén extrinsieke drivers. Qua intrinsieke drivers zijn medewerkers en topmanagement drivers van een individueel niveau waar missie bedrijf en normen en waarden bedrijf drivers zijn op een organisatieniveau. Al deze intrinsieke drivers zijn in zekere mate waarneembaar in de case, de een meer dan de ander. De drive om haar medewerkers trots en tevreden te maken op het bedrijf is een belangrijke reden voor DSM om actie te ondernemen op het gebied van ondervoeding en in partnerschappen op dit onderwerp actief mee te denken. Ook het topmanagement beweegt DSM hiertoe, wel is een sterke afhankelijkheid van morele overwegingen die gekoppeld zijn aan individuen in het management. Wat er gebeurt als zij de organisatie verlaten is de vraag. In hoeverre de missie en normen en waarden hebben bijgedragen aan de keuzes van DSM is minder duidelijk. Hoe combinatie van zowel extrinsieke als intrinsieke drivers zich verhouden tot de vorm van het partnerschap volgt uit de conclusie, daarvoor moeten eerst alle kenmerken van het partnerschap nagelopen worden.

6.3 Partnerschap

Om vast te kunnen stellen van welk partnerschap in deze case sprake is wordt AIM aan de hand van een aantal kenmerken doorlopen. Hierbij wordt specifiek gekeken naar de zogenoemde

werkstromen waar DSM onderdeel van was maar ook naar het grotere geheel van het partnerschap. Vervolgens wordt de vorm van het partnerschap besproken.

Communicatie: Toen in de werkstroom Fortified Dairy de lokale zuivelproducent Kinangop Dairy uit het project stapte was dit een verassing voor de verschillende partners (R15, persoonlijke communicatie, 2016). De beëindiging van hun deelname werd een paar dagen voor de startfase afgesloten en de implementatiefase van start ging bekendgemaakt. Dit was zeer onverwacht, de communicatie vanuit Kinangop Dairy is dus op zijn zachtst gezegd gebrekkig. Toen DSM besloot uit de formele bezetting van zowel Fortified Dairy als MixMe te stappen voelden de betrokken actoren dat aankomen (R15, persoonlijke communicatie, 2016). DSM heeft dit toentertijd nadat de interne beslissing was gevallen duidelijk en op tijd gecommuniceerd en aangegeven dat zij buiten de structuur van AIM om een van de projecten wilde continueren met de betrokken partners (R15, persoonlijke communicatie, 2016).

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken vindt wat bereikt is met AIM al heel bijzonder is (R16, R12, persoonlijke communicatie, 2016). Zij vinden dat met het partnerschap het in ieder geval gelukt is om diverse partijen met uiteenlopende achtergronden te verenigen op het thema voeding: *'We hebben er wel dialoog over, en we zijn de eersten die het proberen. Kijk naar FDOV en AIM. Dat gaat echt niet altijd goed, sommige business cases vallen er door heen. Maar we zitten in ieder geval met elkaar aan tafel, we proberen de eerste dingen'* (R16, persoonlijke communicatie, 2016). Ook maatschappelijke organisatie GAIN vindt het uniek hoe open tussen de verschillende actoren gecommuniceerd wordt, daarbij is het contact tussen de partijen open en zeker met het ministerie zeer laagdrempelig (R15, persoonlijke communicatie, 2016).

De communicatie was dus over het algemeen openhartig, wél geven meerdere respondenten aan dat de grote van het partnerschap soms ten koste van de communicatie ging (R11, R15, persoonlijke communicatie, 2016). Doordat geschakeld moest worden tussen vele partners die binnen hun organisaties ook beslissingen moesten maken voor deze teruggekoppeld konden worden was deze vaak erg traag.

Belangen en doelen: Het overkoepelende doel van AIM is ondervoeding in ontwikkelingslanden te bestrijden, alle werkstromen hebben de ambitie om daar op een bepaalde manier aan bij te dragen en alle partners onderschrijven deze ambitie. Bij de oprichting lieten de partners in een persbericht weten dat zij in 2015 ondervoeding onder 100 miljoen mensen in Afrika wilden beëindigen (GAIN, 2009).

Desondanks ziet men duidelijk een verschil in belangen tussen multinationals en de andere partners in AIM. Voor multinationals is het essentieel dat een houdbare business case aanwezig is. Zo hebben

bij AIM zowel Unilever als DSM heel duidelijk van tevoren aangegeven als er géén business case aanwezig was zij ermee zouden stoppen, het doel was om de levensstandaard en het bewustzijn van de eindconsument te verhogen maar daarmee nog niet puur filantropisch van aard (R15, persoonlijke communicatie, 2016). Als de kosten niet tegen de baten op zouden wegen dan was het niet meer de moeite waard voor DSM en zou zij zich terugtrekken uit de werkstromen. Dat is dus uiteindelijk wat ook gebeurde.

De multinationals droegen voor 50% van de financiering bij en leverden in-kind contributie in de vorm van personeel en tijd (R15, persoonlijke communicatie, 2016). Daarin verschilden zij al van maatschappelijke organisaties die niet aan de financiering hoefden bij te dragen of van de overheid die géén in-kind contributie hoefde te leveren. De bestuurlijke van structuur van AIM waar veel partners onderdeel van waren, uitgebreide regels en wettelijke verplichtingen aan verbonden waren en hoge eisen en criteria aan de subsidiëring van de FDOV verbonden waren hadden bepaalde gevolgen voor de flexibiliteit en snelheid van het partnerschap (R15, R16, R11, persoonlijke communicatie, 2016). De processen voor het indienen en veranderen van de plannen voor de projecten waren ontzettend complex en daardoor stroperig (R11, 2016). Meerdere multinationals gaven bij de organisatie en het ministerie aan dat het partnerschap soms teveel flexibiliteit miste en te bureaucratisch van aard was (R15, R11, persoonlijke communicatie, 2016). Dit had wellicht voorkomen kunnen worden door de verschillende werkstromen niet als één pakket in te dienen als voorstel voor de FDOV subsidie maar als verschillende projecten te behandelen (R16, persoonlijke communicatie, 2016). Dat gebeurde niet, deze nadelen van AIM hebben ervoor gezorgd dat sinds de oprichting in 2009 en de toekenning van de subsidie in 2013 (GAIN, 2016c) sommige werkstromen nog steeds niet begonnen zijn met de implementatie. Bij Fortified Dairy speelde het feit dat Kinangop Dairy zich als essentiële partner terugtrok en voor beide werkstromen de veranderingen in politiek klimaat in Kenia uiteraard zijn parten. Dat jaren verstreken en niks daadwerkelijk bereikt werd kan ertoe geleid hebben dat DSM besloot zich terug te trekken uit de werkstromen. Zij hadden ondertussen een groot deel van de financiering van de projecten op zich genomen maar ook in-kind personeel geleverd en tijd besteed aan de projecten. Er waren dus financiële kosten door de multinational gemaakt. De financiële, sociale en milieu baten waren daarentegen nog niet gerealiseerd en de kans op verwezenlijking leek door het veranderende politieke klimaat in Kenia en het afhaken van partners steeds kleiner te worden.

Kortom, het doel van een business case leek er op de korte termijn niet in te zitten voor DSM.

Agendabepaling: Binnen ontwikkelingssamenwerking spelen verschillende issues, voedselzekerheid begon wereldwijd weer meer aandacht te krijgen rond 2008 (R16, persoonlijke communicatie, 2016).

Men begon zich meer en meer zorgen te maken over hoe de groeiende wereldbevolking gevoed kon gaan worden, oftewel de kwantiteit van voedselconsumptie. Anderzijds besepte men zich ook dat nog teveel problemen heersten met betrekking tot de kwaliteit van voedselconsumptie. Een aantal CEO's en directeurs van organisaties besloten deze kant van het vraagstuk, dat zich richt op ondervoeding, weer op de agenda te zetten (R11, R15, R16, persoonlijke communicatie, 2016). Deze organisaties vormden uiteindelijk gezamenlijk AIM, een platform dat zich richt op ondervoeding. De verschillende werkstromen maken het mogelijk dat elke organisatie zijn kennis of expertise kan integreren in projecten die bij haar passen en daarmee ontstonden ook meer specifieke agenda's gericht op bepaalde issues.

Machtsstructuur & Afhankelijkheid: In deze case is ervoor gekozen om deze twee kenmerken gezamenlijk te bespreken aangezien ze in dit geval een sterke samenhang vertonen.

Elke organisatie heeft zijn eigen rol in AIM. Zo zijn er de NGO's die kennis en expertise op het thema en in het veld kunnen bieden, de multinationals die hun kennis, diensten en producten in kunnen zetten maar ook financieren en de overheid die subsidieert. DSM speelde in zowel Fortified Dairy als MixMe een belangrijke rol; zij leverde een in-kind contributie, financiering, de micronutriëntpoeder die nodig is voor het verrijken van de voedingsmiddelen en de kennis die nodig is voor dit proces (GAIN, 2014b; GAIN, 2014c). Doordat zij zowel cruciaal voor de bekostiging als de uitvoering van het project is, waar de maatschappelijke organisaties meer met de uitvoering en de overheid meer met de bekostiging gemoeid gaat, hing er teveel van DSM af. De andere partners zijn te afhankelijk van DSM: *'Als er binnen het bedrijf iets veranderd waardoor zij een andere koers moeten gaan varen is de rest daar wel afhankelijk van'* (R15, persoonlijke communicatie, 2016). Daardoor beschikt DSM door haar positie over te veel macht. Toen zij besloot zich terug te trekken uit de werkstromen werden deze in hun geheel stopgezet (R15, persoonlijke communicatie, 2016).

Binnen de werkstromen Fortified Dairy en MixMe waren de rollen niet goed verdeeld met als gevolg teveel afhankelijkheid van DSM en scheve machtsverhoudingen. De respondenten geven aan dat hier géén misbruik van gemaakt werd, enkel dat beslissingen van de multinational in dit geval verstreckende gevolgen hadden voor de continuïteit van de projecten.

Leerprocessen: Binnen AIM is veel ruimte voor innovatie (R15, persoonlijke communicatie, 2016). Deze innovatieve ideeën om ondervoeding tegen te gaan hebben daardoor soms nog te weinig implementatiekracht. Ze zijn nog niet eerder getest en daardoor zijn er vele onvoorziene obstakels. Eén van de lessen van AIM is dat de huidige structuur van het partnerschap niet geschikt is voor dit soort innovatieve ideeën maar meer voor reeds geteste projecten die opgeschaald kunnen worden (R15, persoonlijke communicatie, 2016). Daarnaast is AIM een van de grootste en eerste publiek-

private partnerschappen gericht op problemen in ontwikkelingslanden. Dat heeft als gevolg dat dingen niet vanzelfsprekend zijn maar uitgevonden moeten worden om het functioneren van het partnerschap te bevorderen. Daarom worden binnen het partnerschap leerprocessen bevorderd door werkstromen presentaties aan elkaar te laten geven of elkaar van commentaar te laten voorzien (R11, persoonlijke communicatie, 2016). Tevens wordt elk jaar een groot congres georganiseerd waar de vorderingen en grootste lessen van het partnerschap gepresenteerd worden (R11, persoonlijke communicatie, 2016).

Kosteneffectiviteit: Dit is reeds besproken bij doelen en belangen.

Vertrouwen: Eerder werd al geschreven over het enorme wantrouwen vanuit het maatschappelijk middenveld richting Nestlé omtrent de zaak van de borstvoeding. Dit wantrouwen is minder in Nederland én in het geval van deze case helemaal niet waargenomen. Doordat DSM géén voedingsmiddelenproducent is maar daarnaast minder naamsbekendheid heeft dan bijvoorbeeld Nestlé bestaat ook meer bereidwilligheid vanuit maatschappelijke organisaties om juist met haar samen te werken: *'Partnering further down the value chain makes us less visible as we are not a brand like Unilever or Nestlé that people immediately recognize. That definitely has an influence because we are less recognized as a private sector company. And that can make some of our partners more comfortable'* (R5, persoonlijke communicatie, 2016).

De openhartigheid waarmee gecommuniceerd wordt in het partnerschap en binnen de werkstromen illustreert het vertrouwen tussen de partijen. Ook zijn de verschillende partners die binnen AIM actief zijn gewend om in multi-stakeholderpartnerships te werken, wat een blijk van vertrouwen is in het samenwerken met andere partijen.

Verticaal partnerschap, enkele horizontale kenmerken

Nu alle karakteristieken van AIM en specifiek de werkstromen Fortified Dairy en MixMe besproken zijn kan worden vastgesteld dat hier in grote mate sprake is van een verticaal partnerschap. Zo bleek dat de communicatie soms wat gebrekkig was door het grote aantal partners, werd het doel van DSM om een sterke business case te realiseren niet verwezenlijkt in de werkstromen, waren de andere partners te afhankelijk van DSM om de werkstromen succesvol voort te kunnen zetten, deze sterke afhankelijkheid leidde tot scheve machtsverhoudingen. Daarmee beschikte zij over vier van de zeven kenmerken van een verticaal partnerschap. Echter, waren ook enkele kenmerken van een horizontaal partnerschap zichtbaar. Zo vond de agendabepaling gezamenlijk plaats, bestond een nadruk op leerprocessen en was sprake van vertrouwen tussen de deelnemers. Wat betreft de werkstromen Fortified Dairy en Mixme kan men het partnerschap als een verticaal partnerschap met enkele horizontale kenmerken beschouwen.

6.4 Conclusie

In deze case werd DSM door een combinatie van extrinsieke en intrinsieke drivers bewogen om deel te nemen in AIM. Echter, trok zij zich later terug uit twee werkstromen. Deze werkstromen hadden als men keek naar de kenmerken en naar de literatuur grotendeels de vorm van een verticaal partnerschap, met enkele kenmerken van een horizontaal partnerschap. Hoe verhoudt de combinatie van extrinsieke en intrinsieke drivers in deze case zich tot de vorm van het partnerschap?

In de afgelopen jaren heeft DSM in haar strategieën steeds meer nadruk gelegd op CSR waardoor meer commitment op organisatieniveau is ontstaan. Daarnaast zijn individuen zoals CEO Feike Sijbesma sterk betrokken geweest bij het ontstaan van partnerschappen zoals AIM wat men kan opvatten als commitment vanuit het topmanagement. Wellicht was DSM iets te gedreven door morele en ethische sentimenten waardoor zij de business case uit het oog verloor. Als men namelijk naar AIM kijkt kan men zich afvragen of de belangen van DSM genoeg gediend werden in de werkstromen waar zij actief in was. Zo leverde ze financiën, in-kind contributie in de vorm van personeel, maar ook de kennis en expertise om voeding te verrijken. Het heeft haar veel gekost, de werkstromen leverden echter niets op. Zo kon vanwege de structuur maar ook vanwege andere omstandigheden geen vordering gemaakt worden, ondervoeding was niet bestreden en er waren daarmee ook géén producten van DSM verkocht. Men kan concluderen dat de zekerheid van de business case in het geval van Fortified Dairy en MixMe te wensen overliet. In het ideaalbeeld van het partnerschap had de implementatie plaats gevonden en kon ondervoeding bestreden worden met voedingsmiddelen die door DSM's diensten en producten verrijkt waren en verkocht konden worden voor een lage prijs aan institutionele en commerciële markt. Dit bleef uit en daarom moest DSM zich terugtrekken om verder verlies te voorkomen. Doordat zij zo veel geïnvesteerd had in het partnerschap rustte een groot deel van de financiering en uitvoering op de schouders van DSM. Dit werkte afhankelijkheid en scheve machtsverhoudingen in de hand. Dit had als gevolg dat toen DSM zich uit het partnerschap trok de werkstromen stopgezet werden.

Vanuit extrinsieke hoek gaf de overheid subsidie door middel van FDOV. Dit instrument kende echter te veel criteria en eisen waardoor het aanpassen van plannen gepaard ging met bureaucratische rompslomp en ten koste ging van de flexibiliteit van het partnerschap. NGO's leverden wel kennis en expertise maar omdat de werkstromen nog niet in de uitvoeringsfase zaten konden zij weinig betekenen. De eindconsument was een belangrijke reden voor DSM om deel te nemen in AIM, door middel van met micronutriënten verrijkt voedsel wilde DSM ondervoeding tegen gaan bij inwoners van ontwikkelingslanden. Echter werd de eindconsument nooit bereikt omdat de opstartfase te lang duurde en DSM de stekker uit de projecten trok vanwege het uitblijven van vooruitgang.

Kortom, DSM was intrinsiek én extrinsiek gedreven om deel te nemen in AIM en actie te ondernemen op ondervoeding. Men kan betwijfelen in hoeverre de extrinsieke drivers het functioneren van het partnerschap bevorderden en of de intrinsieke gedrevenheid van DSM in dit geval niet teveel gebaseerd was op morele en ethische sentimenten waardoor de business case ondergesneeuwd werd. Door het uitblijven van resultaten in de business case kostte het partnerschap DSM meer dan het haar opleverde. Op de lange termijn is het essentieel voor een bedrijf dat zij om haar continuïteit te waarborgen winst maakt. Het argument wordt vaak aangevoerd dat multinationals geld verdienen over de ruggen arme mensen in ontwikkelingslanden. Dit argument gaat uit van een negatieve rol van de private sector in ontwikkeling, dit hoeft niet het geval te zijn. Met winstgevendheid is niets mis als dit verantwoord gebeurt, is dit het geval dan is het juist cruciaal dat een business case aanwezig is. Anders ziet men dat zoals in het geval van de werkstromen Fortified Dairy en MixMe bij het uitblijven van resultaten in de business case het partnerschap als een kaartenhuis in elkaar valt.

Desondanks is AIM niet een mislukking geweest, andere doelen zijn wel bereikt en werkstromen wel gerealiseerd. Zo zitten multinationals weer om de tafel als het gaat om de dialoog rondom honger en ondervoeding in de Derde Wereld. De Nestlé case laat zien dat dat anders is geweest, en nog steeds is in andere landen. De deelnemers van AIM zijn trots dat zij gezamenlijk het probleem erkennen en beseffen dat zij allen een rol te spelen hebben in de oplossing hiervan. Ook heeft men veel geleerd van AIM, wellicht is het verstandiger als het gaat om het daadwerkelijk uitvoeren van projecten een *lean and mean* aanpak te hanteren, waarbij met een aantal partners en zonder teveel bureaucratische restricties tot actie overgegaan kan worden. Een groot aantal partners heeft wel het voordeel dat draagvlak ontstaat, zo'n partnerschap kan beter acteren als platform waarbij lobby en advocacy agenda's gediend kunnen worden. AIM heeft geleerd van haar beginnersfouten, en DSM blijft nog actief betrokken in het grotere geheel.

7. Unilever

Unilever is één van de grootste *fast moving consumer goods* (FMCG) bedrijven ter wereld. Dat betekent o.a. dat zij tientallen merken in haar bezit heeft, waarvan dertien merken meer dan één miljard euro aan omzet maken per jaar (Unilever, 2015, p.3). Deze merken variëren van ijs (OLA, Magnum, Ben & Jerry's) tot voedingsmiddelen (Knorr, Rama, Hellman's), huishoudelijke middelen (OMO, Surf) tot producten voor persoonlijke hygiëne (AXE, Rexona, Dove) (Unilever, 2015). De omvang van Unilever wordt duidelijk als men kijkt naar een aantal cijfers uit haar jaarverslag in 2015. Afgelopen jaar maakten 2 miljard mensen uit 190 verschillende landen elke dag gebruik van Unilever producten (Unilever, 2015). Hierdoor was haar omzet 53,3 miljard euro (Unilever, 2015). Meer dan 169.000 mensen zijn momenteel werkzaam voor de multinational en zij stond in 2015 wederom nummer 1 in de Dow Jones Sustainability Index (Unilever, 2015).

Het begon allemaal met margarine en zeep, twee producten die gemaakt worden met dezelfde grondstof; namelijk vet (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Margarine, een goedkoop en voedzaam alternatief voor boter, werd in de Napoleontische tijd uitgevonden. Jurgens en Van den Bergh, twee Nederlandse ondernemers, openden in 1872 de eerste margarine fabriek op Nederlandse bodem (Unilever, 2016b). Iets meer dan 10 jaar later, in 1884, bracht William Lever Sunlight Soap onder de naam Lever Brothers op de markt in Groot-Brittannië (Unilever, 2016b). Hiermee wilde Lever o.a. het gebruik van zeep stimuleren onder de bevolking van het 19^e eeuwse Engeland waar een gebrek aan persoonlijke hygiëne in de industriële steden tot ziektes leidde (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Met het verstrijken van de jaren waren zowel Lever Brothers als Jurgens en Van den Bergh erg succesvol, het stijgen van de omzet leidde ertoe dat ook zij buitenlandse markten gaan verkennen door zich in andere landen te vestigen (Unilever, 2016b). Door de toenemende monopolie op ruwe grondstoffen begonnen bedrijven zich te verenigen om een vuist te kunnen maken naar leveranciers (Unilever, 2016b). Door de jaren heen ontwikkelden de bedrijven zich, ze wisten zich staande te houden gedurende de Eerste Wereldoorlog en blijven internationaal uitbreiden (Unilever, 2016b). In 1927 vormden Jurgens en Van den Bergh de Margarine Unie en kochten in 1928 Calvé en Hartog's op (Unilever, 2016b). In 1929 besloten Lever Brothers en Margarine Unie samen te gaan werken en op 1 januari 2030 was Unilever een feit (Unilever, 2016b). Door samen te werken en over grenzen heen te kijken is Unilever de gigantische multinational geworden die zij vandaag de dag is.

Hoewel de maatschappelijke verantwoordelijkheid van Unilever al begon met initiatieven die William Lever ontwikkelde; onderwijs over persoonlijke hygiëne, het verspreiden van zeep onder de bevolking, het verbeteren van arbeidsomstandigheden in de fabrieken en creëren van acceptabele

woonruimtes voor arbeiders (Unilever, 2016b) ging Unilever in het nieuwe millennium een duidelijke nieuwe koers varen. Onder andere initiatieven om grondstoffen uit duurzame bronnen te verkrijgen en projecten op gebied van gezondheid in ontwikkelingslanden laten sterk de maatschappelijke betrokkenheid van de multinational zien. In 2010 lanceert Unilever het Sustainable Living Plan waarbij drie ambities centraal staan die in 2020 bereikt moeten worden (Unilever, 2016b):

1. *We will help more than a billion people improve their health and well-being*
2. *We will halve the environmental impact of the making and use of our products*
3. *We will enhance the livelihoods of thousands of people in our supply chain.*

Onder elk van deze ambities zijn negen commitments ondersteund door meerdere targets geformuleerd (Unilever, 2015), voorbeelden van deze commitments zijn 'health and hygiene' en 'sustainable sourcing'. In het rapport van 2015 geeft Unilever duidelijk aan dat zij deze koers vaart omdat het niet langer mogelijk is de visie van het bedrijf te verwezenlijk en tegelijkertijd de maatschappij en het milieu te belasten (Unilever, 2015, p.7). Om dit te bereiken reikt de strategie over alle merken en alle landen waarin Unilever opereert, wordt rekening gehouden met de sociale en economische dimensie van haar inkoop, productie en distributie en vindt met betrekking tot het milieu over de gehele waardeketen verduurzaming plaats (Unilever, 2015).

In haar CSR agenda en strategie ziet Unilever een speciale rol weggelegd voor partnerschappen:

'We are working in industry and multi-stakeholder partnerships to share insights about impacts, build consensus and drive up standards and awareness.' (Unilever, 2015, p.14).

Daarom werkt Unilever op uiteenlopende wijzen in publiek-private partnerschappen met overheden, het maatschappelijk middenveld en kennisinstellingen. Zo ook op het gebied van palmolie, een grondstof die veel door Unilever wordt gebruikt in haar producten en sinds de jaren 80 tot grootschalige ontbossing heeft geleid in o.a. Indonesië (Unilever 2015):

'Together with others in our industry, we have committed to achieving zero net deforestation associated with key commodities no later than 2020. Today, the majority of globally traded palm oil is covered by sustainability commitments.' (Unilever, 2015, p.19). Dit onderzoek bekijkt twee partnerschappen op het gebied van palmolie en ontbossing waar Unilever onderdeel van uitmaakt; de *Round Table on Sustainable Palm Oil* (RSPO) en de *Tropical Forest Alliance* (TFA).

7.1 Duurzame palmolie

In de afgelopen 50 jaar is de helft van de bossen op aarde verdwenen (WNF, 2016b). Niet bosbouw maar commerciële en industriële landbouw waarbij op grote schaal bossen gekapt is de grootste reden dat het regenwoud langzaam maar zeker verdwijnt (R14, persoonlijke communicatie, 2016). Sinds de jaren 70 wordt vooral grote hoeveelheden palmolie in landen zoals Indonesië en Maleisië

geproduceerd (Oneworld, 2016). Waar ooit tropisch regenwoud stond strekken zich nu palmolieplantages uit zo ver het oog reikt. De grootschalige ontbossing die hieraan voorafgaat leidt tot vernietiging van het leefgebied van flora en fauna, in Indonesië wordt het voortbestaan van unieke diersoorten zoals de Sumatraanse Tijger en de orang-oetan bedreigd (Hulsens, 2013). Meer dan 80% van de diersoorten op aarde leeft in regenwouden, het weggappen heeft daarom ernstige gevolgen (WNF, 2016b). Niet alleen de biodiversiteit wordt onder druk gezet maar ook het wereldwijde klimaat wordt beïnvloed (WNF, 2016a), ontbossing leidt namelijk volgens IPCC tot 10% (IPCC, 2014) en volgens WNF zelfs tot 15% van de mondiale uitstoot van broeikasgassen (WNF, 2016b). De productie van palmolie heeft daarnaast ook tot gevolg dat waterbronnen vervuild kunnen raken (WNF, 2016a) of watercycli verstoord kunnen raken door het ontbreken van bomen (WNF, 2016b). Waar ooit bossen stonden liggen nu vlaktes of staan plantages wat tot erosie van de vruchtbare bodem kan leiden (WNF, 2016a). Naast de enorme milieu impact heeft het ook gevolgen voor de bevolking; soms worden landrechten van de lokale bevolking geschonden of worden boeren onderbetaald (WNF, 2016a). Indonesië is een van de grootste palmolie producten van de wereld, daar is 70% van de plantages geplant op grond waar eerst regenwoud stond (Oneworld, 2015). Ongeveer 85% van alle palmolie plantages bevindt zich in Indonesië en Maleisië en beslaan gezamenlijk 10,7 miljoen hectare grond (WNF, 2016a). Dit wicked probleem kent vele aspecten en is lastig te bestrijden. Om ontbossing tegen te gaan en de productie van palmolie op een duurzame manier in te richten is gezamenlijke actie nodig van bedrijven, overheden en het maatschappelijk middenveld. Dit gebeurt ook, zij ondernemen al langer dan een decennia gezamenlijk activiteiten om ontbossing tegen te gaan en de verduurzaming van palmolie te bevorderen.

Al in 1909 richtten de oorspronkelijke oprichters van Unilever, Lever, Jurgens en Van den Bergh zich op palmolie als grondstof voor hun producten (Unilever, 2016b). Zo zette Lever een palmolie plantage neer op de Salomonseilanden en begonnen Jurgens en Van den Bergh een samenwerkingsverband met een Duits bedrijf op palmolie (Unilever, 2016b). Tegenwoordig gebruikt Unilever 1 miljoen ton ruwe palmolie en een halve miljoen ton palmpit olie per jaar, daarmee heeft zij invloed op ongeveer 8% van de wereldwijde palmolie productie (Unilever, 2016c). De palmolie wordt voornamelijk gebruikt voor de huis- en persoonlijke hygiëne producten (Unilever, 2016c).

Aangezien Unilever een belangrijke rol speelt in de palmolie markt onderneemt zij al langere tijd actie om haar verantwoordelijkheid op dit gebied te nemen. Zo beschikt zij over een 'Unilever Sustainable Palm Oil Sourcing Policy' wat het volgende ten doel stelt: *'To drive sustainable market transformation, through collaboration beyond our own supply chains with key suppliers, governments, NGOs and the broader industry on the implementation of our five key principles'* (Unilever, 2016c). Ook in haar duurzaamheidsverslag rapporteert zij uitgebreid over het inkopen van

duurzame palmolie en tegengaan van ontbossing (Unilever, 2015, p.19). Als oprichter van het RSPO was zij een van de eerste bedrijven die actief inzette op verduurzaming van palmolie.

RSPO

Al in 2001 werden plannen gemaakt voor een ronde tafel op duurzame palmolie, in 2004 werd de RSPO werkelijkheid (RSPO, 2016). Het RSPO heeft als doel de mondiale waardeketen op palmolie te transformeren naar 100% duurzame palmolie productie en consumptie (RSPO, 2014). Het partnerschap strekt zich uit over alle deelnemers in de keten, van de boer tot de FMCG bedrijven die de uiteindelijke palmolie opkopen (RSPO, 2016). Als men contributie betaalt en de doelstellingen van de RSPO onderschrijft mag men lid worden, vandaag de dag zijn 2.819 organisaties lid en 21% van de geproduceerde palmolie gecertificeerd onder het RSPO keurmerk (RSPO, 2016). De deelnemers vallen te categoriseren in zeven groepen:

1. Producenten
2. Verwerkers en handelaren
3. Consumer Goods producenten
4. Retailers
5. Banken/investeerders
6. Milieu NGO's
7. Sociale NGO's

Unilever is sinds het begin betrokken en heeft een decennium lang het voorzitterschap van het RSPO gedragen (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Opvallend is dat overheden geen lid zijn van het RSPO. Unilever draagt als argument aan dat dan sneller afspraken gemaakt kan worden tussen organisaties, dat dit ook beperkingen oplevert onderkent zij: *'Maar, je hebt daarmee nog geen invloed op het overheidsbeleid in het land van kwestie. Rondom bosbeheer, hoe doe je land development policies? Dat is uiteraard het exclusieve recht van een overheid om daar beslissingen over te nemen.'* (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Daarnaast staat het partnerschap voor bepaalde dilemma's, sommige leden rapporteren niet vaak genoeg volgens de standaarden van de RSPO (R9, persoonlijke communicatie). Door deze leden uit het partnerschap te zetten verliest het zijn financiële draagkracht. Tevens heeft het RSPO nog niet de hoge ambities weten te verwezenlijken die zij in eerste instantie gesteld had, er is nog lang geen sprake van 100% productie en consumptie van duurzame palmolie en ontbossing vindt nog steeds plaats: *'De veranderingen in de afgelopen tien jaar zijn ongelooflijk snel gegaan, we hebben behoorlijke veranderingen tot stand gebracht maar nog niet de veranderingen die we wilden! De RSPO heeft er niet toe geleid dat de snelheid van ontbossing in Indonesië aanmerkelijk is afgenomen'* (R9, persoonlijke communicatie, 2016).

TFA

Een relatief jong partnerschap dat dezelfde doelen heeft als RSPO maar een andere insteek is de TFA. In 2012, na het Consumer Goods Forum dat plaatsvond in Rio Janeiro, werd zij opgericht met als doel het behouden en herstellen van tropisch regenwoud (TFA, 2016). Aangezien aangetoond is dat ontbossing verband houdt met de sourcing van grondstoffen zoals palmolie, soja, vlees en papier en pulp richt het partnerschap zich op ontbossing die verband houdt met deze vier focusgebieden (TFA, 2016). Op die manier beoogt zij de emissie van broeikasgassen terug te dringen, de levensstandaarden van kleine boeren te verhogen, biodiversiteit te beschermen en regenwoudgebieden te conserveren voor toekomstige generaties (TFA, 2016). De selectie van het aantal partners geschiedt selectiever dan bij de RSPO (R14, persoonlijke communicatie, 2016). Zij heeft daardoor een relatief klein aantal partners, 75 organisaties zijn op dit moment onderdeel van TFA (TFA, 2016) ten opzichte van de 2.819 leden van het RSPO (RSPO, 2016). De maatschappelijke organisatie Tropenbos geeft aan dat de RSPO slagvaardigheid en daadkracht mist waar het TFA daar wel over beschikt: *'Alles wordt eindeloos bediscussieerd. Het worden van die hele trage internationale processen waar men eindeloos over kleine onderwerpen verschillen van mening heeft. Niet dat die onderwerpen niet belangrijk zijn maar er komt niets meer uit. Eerlijk gezegd denk ik dat de TFA daar een reactie op is. Waarom gaan we niet gewoon aan de slag met een Coalition of the Willing? En daarom denk ik dat ze tijdens de selectie meer de deuren dicht gehouden voor mensen die daar niet actief zijn'* (R14, persoonlijke communicatie).

Tevens verschilt het partnerschap van het RSPO dat hier wel nationale en lokale overheden lid van mogen zijn zoals de Nederlandse en Indonesische overheid (TFA, 2016). Vanuit Nederland zijn het ministerie van Buitenlandse Zaken, de maatschappelijke organisaties Tropenbos en Initiatief Duurzame Handel (IDH) en Unilever de voornaamste deelnemers in het partnerschap (R14, persoonlijke communicatie, 2016). In de volgende figuur staan de twee partnerschappen waar Unilever lid van is weergegeven.

Figuur 6. Overzicht platforms met betrekking tot palmolie



7.2 Drivers

Voor deze case wordt gekeken naar de extrinsieke en intrinsieke drivers voor Unilever om duurzame palmolie te sourcen. Hierbij worden voorbeelden uit zowel de RSPO als TFA aangehaald. Sommige drivers hebben betrekking op beiden partnerschappen, anderen op alleen één van de twee. Eerst worden de extrinsieke drivers besproken die zichtbaar waren in de case, dan de intrinsieke drivers.

7.2.1 Extrinsieke drivers

Concurrentie: In het nieuwe millennium begon het besef van bedrijven toe te nemen dat ook zij een steeds belangrijkere rol te spelen hebben in de samenleving. Vanaf 2002 begon Unilever meerdere platforms op te zetten of aan deel te nemen zoals de RSPO maar ook het Sustainable Agriculture Initiative (SAI) samen met andere bedrijven uit de sector: *‘Dat was een erkenning van de drie CEO’s van die bedrijven op dat moment dat duurzame landbouw een pre-competitief onderwerp zou moeten zijn’* (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Unilever schetst hierbij wel een ambiguïteit in concurrentie, op het niveau van de merken van Unilever concurreren deze met elkaar op de markt maar op bedrijfsniveau wordt met elkaar samengewerkt in verschillende platforms (R9, persoonlijke communicatie, 2016). In platforms zoals RSPO en TFA maken de concurrenten gezamenlijk afspraken omtrent ontbossing, mensenrechten en vele andere zaken. Zo maken in de TFA concurrenten van Unilever zoals Mars, Nestlé en McDonald’s (Spiderbook, 2015) ook deel uit van het partnerschap (TFA, 2016). Daarnaast stond Unilever veertien jaar achter elkaar bovenaan de Dow Jones Sustainability Index, toen concurrent Nestlé deze reeks doorbrak en de eerste plaats veroverde leidde dat tot frustratie bij de grote multinational: *‘Vanaf de invoering hebben we de nummer 1 positie gehad, veertien jaar. Met uitzondering van een jaar toen Nestlé nummer een stond en wij nummer twee. En daar zijn we geïrriteerd door.’* (R9, persoonlijke communicatie, 2016). De drang om koploper te zijn in duurzaamheid speelt bij Unilever dus zeker een rol.

Dat Westerse multinationals duurzame landbouw zien als pre-competitief thema wil nog niet zeggen dat concurrentie uit andere werelddelen hier ook zo over denkt (R14, persoonlijke communicatie, 2016). Duurzame landbouw kan verklaard worden als gevolg van toenemende wereldwijde concurrentie op grondstoffen, bedrijven uit China en India zijn de grootste importeurs van palmolie waarmee ze niet alleen effect hebben op prijzen en productie maar ook de manier waarop geproduceerd wordt (IPS, 2013): *‘Dat betekent dat de vanzelfsprekendheid waarmee Amerikaanse en Europese multinationals aan hun grondstoffen komen niet meer verzekert is in de toekomst’* (R14, persoonlijke communicatie, 2016). Duurzame landbouw kan als een poging gezien worden door multinationals om die waardeketen veilig te stellen, door lokaal te sourcen en daarmee de banden

met kleine boeren en gemeenschappen aan te halen waardoor de aanvoer van palmolie verzekerd wordt.

Concurrentie kan zeker als een driver van CSR gezien worden in het geval van deze case. Westerse multinationals trachten samen te werken op bedrijfsniveau in platforms en weten zo elkaar in de Consumer Goods sector te stimuleren om maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen rondom verduurzaming van palmolie. Duurzame landbouw is voor hen pre-competitief, concurrenten werken daarom met elkaar samen om bepaalde afspraken te verwezenlijken. Op merkenniveau concurreren zij volgens de meer klassieke zin, en door de afspraken die zijn gemaakt op bedrijfsniveau vindt deze concurrentie binnen duurzame kaders plaats. De concurrentie vanuit de Aziatische markt door grote spelers zoals India en China kan ook een oorzaak zijn dat Unilever meer en meer is gaan inzetten op duurzame landbouw om zo een betere relatie met lokale producenten op te bouwen en zich van grondstoffen te voorzien in de keten.

Investeerders: Deze groep was lange tijd verdeeld in twee activistische groepen, de responsible investors die op duurzaamheid aandringen en de investeerders die uit zijn op pure winst (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Unilever gaf voorheen elk kwartaal een winstverwachting, met de komst van CEO Paul Polman zijn zij hiermee gestopt (The Telegraph, 2011). Hiermee gaf Polman duidelijk het signaal aan investeerders die slechts uit waren op snel winst maken dat Unilever hier niet voor staat, bij de bekendmaking van deze beslissing zei Polman: *'If you buy into this long-term value-creation model, which is equitable, which is shared, which is sustainable, then come and invest with us. If you don't buy into this, I respect you as a human being, but don't put your money in our company'* (The Telegraph, 2011). Investeerders zijn hier niet te onderscheiden als een extrinsieke driver van CSR, de beïnvloeding vindt eerder andersom plaats. Unilever kiest een strategie die meer en meer draait om duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid en kiest duidelijk voor investeerders die hier op aanslaan.

Consumenten: De Nederlandse markt voor palmolie is nog maar heel klein, die van China en India daarentegen gigantisch (IPS, 2013). Als duurzame palmolie en de strijd tegen ontbossing vanuit een consument moet komen is het dus vooral de Chinese en Indiase consument die daadwerkelijk een vuist kan maken. Echter, deze consument is minder betrokken met duurzaamheid maar meer gericht op de prijzen (R14, persoonlijke communicatie, 2016). De Nederlandse markt beschikt wel over veel huis- en persoonlijke hygiëne producten waarin palmolie verwerkt is. Aangezien dit om zulke kleine hoeveelheden gaat letten consumenten niet of nauwelijks op de herkomst hiervan, het is minder zichtbaar dan bijvoorbeeld gecertificeerd hout in meubels (R14, persoonlijke communicatie, 2016). Vanwege de gebrekkige zichtbaarheid van (certificeerde) palmolie in producten en andere

prioriteiten kan de Nederlandse en buitenlandse consument niet als duidelijke beweegredenen worden gezien voor multinationals om aan CSR te doen: *'Het eerste waar consumenten op letten is natuurlijk kwaliteit, prijs en gemak'* (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Wat betreft duurzame palmolie is de consument dus duidelijk geen driver.

Overheid: Het besef dat overheden cruciaal zijn in de oplossing van het probleem van ontbossing en het stimuleren van duurzame palmolie is gegroeid met de jaren. Zoals eerder werd beschreven is het RSPO een partnerschap waaraan géén overheden deel mochten nemen. Dit bleek gevolgen te hebben voor de daadkracht van het platform. TFA lijkt daar een reactie op te zijn waarin wel overheden deelnemen.

Het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft een Memorandum of Understanding (MoU) getekend met Unilever (R12, persoonlijke communicatie, 2016). In dit MoU zijn palmolie en ontbossing twee van de vijf prioriteiten (R12, persoonlijke communicatie, 2016). Zo ziet men dat het ministerie afspraken maakt met Unilever om de transitie naar duurzame palmolie te bevorderen en ontbossing te bestrijden. Wel bestaan beperkingen in hoeverre de Nederlandse overheid over haar grenzen heen kan regeren en invloed kan uitoefenen op issues die spelen in bijvoorbeeld Indonesië en Maleisië. Het ministerie ziet een verschuiving in haar rol, waar die vroeger strikt financieel was begint die steeds meer verbindend en katalytisch van aard te worden (R12, persoonlijke communicatie, 2016). Door maatschappelijke organisaties en bedrijven te verbinden hoopt zij een bijdrage te kunnen leveren in partnerschappen in ontwikkelingslanden. In deze case ziet men deze rol van het ministerie van Buitenlandse Zaken duidelijk terug. Op het initiatief van het ministerie werden de maatschappelijke organisaties Tropenbos en IDH betrokken bij de TFA (R14, persoonlijke communicatie, 2016). Zij pleitte er in de TFA voor dat deze organisaties werden opgenomen in de alliantie en zo werd Nederlandse expertise op het gebied van ontbossing, duurzame landbouw en handel geïntegreerd in het partnerschap.

Wat betreft de overheid in de landen waar deze problemen zich afspelen is men erg afhankelijk van de overheid (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Het is daarbij makkelijker om afspraken te maken met de lokale dan de federale overheid, Unilever benadrukt het belang van lokale regeringsvertegenwoordigers: *'De huidige gouverneur van Centraal-Kalimantan en aan de Maleisische kant van Borneo de gouverneur van Saba zijn mensen die zich ervoor inzetten dat we dit oplossen. Die willen ervoor zorgen dat bosbeheer en economische ontwikkeling hand in hand gaan. Dat we de uitstoot van broeikasgassen verminderen, dat we de veenbranden aanpakken. En die gáán er dan ook voor!'* (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Deze individuen zijn erg gemotiveerd om de problemen aan te pakken, echter met de opvolging is het altijd de vraag wie hen vervangt en of

diegene eenzelfde koers zal varen. In die zin is men nog te afhankelijk van lokale individuen en wordt het beleid door de overheid nog niet over de gehele linie gedragen.

Men kan dus stellen dat de overheid, zowel de Nederlandse als de overheid in de landen waar de problemen spelen, een driver is in deze case.

NGO's: De RSPO was na de Forest Stewardship Council (FSC) een van de eerste partnerschappen waarin maatschappelijke organisaties en bedrijven collectief actie gingen ondernemen op complexe maatschappelijke problemen (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Zowel milieu- als sociale NGO's zijn hier onderdeel van (RSPO, 2016). Op uitnodiging van WNF raakte Unilever betrokken als oprichter (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Ook in de TFA zijn NGO's zoals Tropenbos en IDH lid. Deze organisaties hebben de expertise en kennis die nodig is om de verduurzaming van palmolie te voltrekken en grootschalige ontbossing tegen te gaan. Binnen de maatschappelijke organisaties is een duidelijke tweedeling te zien, zij die meer op samenwerking zijn gericht en zij die een meer prikkelende, confronterende rol op zich nemen (R14, persoonlijke communicatie, 2016). De NGO Tropenbos is van de eerste soort: *'Wij proberen mensen in staat te stellen om zelf betere keuzes te maken zonder dat we op hun stoel gaan zitten over welke keuze zij moeten maken'* (R14, persoonlijke communicatie, 2016).

De meer kritische NGO's proberen o.a. door middel van lobby richting publiek en overheid om verandering af te dwingen waardoor multinationals een meer verantwoordelijke rol moeten spelen. Organisaties zoals Greenpeace rapporteren uitgebreid over de schaal van het probleem en de invloed van bedrijven daarin. In een uitgebreid rapport dat Greenpeace in 2008 publiceerde werd breed uitgemeten wat gebeurde op sommigen van de palmolie plantages die onderdeel waren van Unilever's keten (Greenpeace, 2008). Uit het rapport bleek dat o.a. in 2006 meer dan 1600 Orang-Oetan's gedood waren op plantages en hoe regenwouden actief vernietigd werden door de leveranciers van palmolie (Greenpeace, 2008). Naar aanleiding van dit rapport verklaarde Unilever openlijk meer te gaan doen aan haar ambitie om de keten te verduurzamen. Greenpeace (2008) verklaarde: *'Other companies like Nestle and Procter & Gamble now need to join forces with Unilever to exert real pressure on the ground. Greenpeace will not stop its campaign until there is a complete halt to forest destruction in Indonesia'*.

Voor zowel de coöperatieve organisaties zoals WNF, Tropenbos en IDH als meer confronterende organisaties zoals Greenpeace die als waakhonden functioneren is een essentiële rol weggelegd als driver in deze case.

Media: Ontbossing en bedreiging van diersoorten zoals de Orang-Oetan zijn gevoelige kwesties die de afgelopen decennia veel in het nieuws zijn geweest. Multinationals willen niet negatief in het

nieuws komen en door deel te nemen in partnerschappen die actief zijn op deze issues laten zij zien dat zij bij willen dragen aan de oplossing (R14, persoonlijke communicatie, 2016). Als grote bedrijven bijvoorbeeld niet gebruik maken van palmolie die gecertificeerd is of deelnemen in dit soort partnerschappen dan worden zij erop afgerekend (R14, persoonlijke communicatie, 2016). Dat bedrijven de eerste stap zetten door deel te nemen in het partnerschap is zichtbaar in het aantal bedrijven die deel uitmaken van de RSPO (RSPO, 2016) en TFA (TFA, 2016). Daarom dat de media zeker als een driver beschouwd kunnen worden in deze case.

7.2.2 Intrinsieke drivers

Ook in deze case worden enerzijds meer individueel intrinsieke en anderzijds meer organisatorische intrinsieke drivers onderscheiden. Deze paragraaf begint met de drivers 'medewerkers' en 'topmanagement' om vervolgens 'missie bedrijf' en 'normen en waarden bedrijf' te behandelen.

Medewerkers: Meerdere respondenten zien medewerkers als een belangrijke driver van CSR bij Unilever. Unilever vindt het essentieel dat haar medewerkers trots zijn om te werken voor het bedrijf, door sustainability als focusgebied te stellen hoopt zij hieraan bij te dragen (Unilever, 2015). *'Mensen die voor Unilever werken zijn hier altijd voor in. Ze zijn bijna altijd geïnteresseerd in hoe die dingen werken, hoe die dingen lopen'* (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Het bedrijf is al langer bezig met de link tussen trots en productiviteit, zo heeft zij ooit onderzoek gedaan naar het verband tussen deze concepten waaruit bleek dat de een het ander positief beïnvloedde (R12, persoonlijke communicatie, 2016). Daarnaast onderschrijft zij de invloed van CSR initiatieven op haar medewerkers in het CSR rapport van 2015: *'It helps us maintain our value and relevance to consumers, while inspiring Unilever's current and future employees.'* (Unilever, 2015). Unilever doet dus voor een deel aan CSR om haar medewerkers trots te maken en te inspireren.

Topmanagement: De huidige CEO van Unilever, Paul Polman, wordt door menigeen gezien als de Messias die de nieuwe koers van Unilever heeft uitgezet. Op zijn eerste werkdag verklaarde hij dat Unilever niet langer kwartaalwinstverwachtingen ging publiceren (Washington Post, 2015). 2016 was het vierde jaar op rij dat Polman een salarisverhoging weigerde (Financieel Dagblad, 2016) waarbij hij aangaf dat hij vooralsnog teveel geld verdiend: *'I've often said that even if I didn't get paid, I would still do the job. I'm still ashamed when the topic comes up. I always feel embarrassed, to be honest'* (Washington Post, 2015). Ook het Ministerie van Buitenlandse Zaken is blij dat iemand uit de private sector voorop loopt als het gaat om complexe vraagstukken in ontwikkelingslanden (R12, persoonlijke communicatie, 2016). Polman spoort op die manier andere multinationals ook in te zien dat een solide business case wel degelijk te verenigen valt met ontwikkelingsvraagstukken (R12, persoonlijke communicatie, 2016). Bedrijven luisteren beter naar Polman dan naar de overheid en

maatschappelijke organisaties. Ook uit de vele functies die Polman bekleedt blijkt zijn betrokkenheid; zo is hij o.a. SDG Advocate voor de VN, voorzitter van de World Business Council van de World Economic Forum, bestuurslid van UN Global Compact, UK Business Ambassador en lid van de Global Taskforce for Scaling up Nutrition (Unilever, 2016d). In 2015 werd Polman onderscheiden als 'groenste CEO van Nederland' door vijf milieuorganisaties waaronder Greenpeace en WNF (BNR, 2015). Dit is slechts één van de velen onderscheidingen die hij voor zijn inzet op maatschappelijke thema's gekregen heeft.

Polman is echter niet de enige, Unilever kent een lange lijn aan topmanagers die keken naar de rol van het bedrijf in de samenleving: *'Unilever heeft over het algemeen altijd CEO's gehad die actief deelnamen aan het maatschappelijk debat en die altijd naast bedrijfsvoeren en merken bouwen en merk adverteerders hebben geprobeerd om maatschappelijke meerwaarde te geven aan het bedrijf'* (R9, persoonlijke communicatie, 2016).

Deze commitment van Polman en CEO's door de jaren heen heeft een grote invloed op de deelname van Unilever aan initiatieven zoals de RSPO en TFA. De deelname aan de RSPO stamt terug uit een tijd lang voor Polman's aanstelling bij Unilever. Global Director Sustainable Sourcing Jan Kees Vis is iemand die veel initiatieven met betrekking tot duurzame landbouw heeft opgezet toen Unilever in het nieuwe millennium de ambitie formuleerde op dit thema actief te willen worden (Skoll, 2016). Vis heeft al meer dan 30 jaar gewerkt voor de multinational, bekleedde het voorzitterschap van de RSPO voor tien jaar lang en vervuld/vervulde bestuursfuncties in o.a. SAI Platform, Sustainable Food Laboratory and the Roundtable for Responsible Soy (Skoll, 2016).

Door individuen zoals Paul Polman en Jan Kees Vis wordt CSR sterk gedreven binnen de organisatie. Deze morele drive is verbonden aan individuen, dat neemt risico's met zich mee. Als zij na zoveel jaren dienst de organisatie verlaten moet de strategie alsnog uitgevoerd worden. Op dit moment is Unilever een van de voorlopers in duurzame ontwikkeling, het is de vraag of zij dat blijft als topmanagers zoals Polman en Vis het bedrijf verlaten of dat dan een vacuüm ontstaat.

Missie bedrijf: In 2010 gaat Unilever een radicale, andere koers varen. Duurzame ontwikkeling moet geïntegreerd worden in alle aspecten van haar organisatie. Het *Sustainable Living Plan* (SLP) is hier verantwoordelijk voor, dé CSR strategie van Unilever (Unilever, 2016e). Met de komst van het SLP ziet men duidelijk een verschuiving in de missie van Unilever waarbij de waarden winst en duurzaamheid centraal zijn komen te staan (Unilever, 2016e). Door een stevige business case te creëren rondom maatschappelijke vraagstukken die betrekking hebben op haar producten en merken wil zij de omvang van het bedrijf verdubbelen, milieu-impact verkleinen en sociale-impact vergroten (Unilever, 2016e). Unilever gelooft heilig in deze strategie die zich vertaalt in een model

waarbij de integratie van duurzaamheid in Research & Development programma's centraal staat (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Hierdoor komen meer innovatieve ideeën tot stand waardoor betere producten gerealiseerd worden, betere producten die leiden tot meer groei, meer groei met efficiency als gevolg (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Hierdoor komen extra financiële middelen beschikbaar om te investeren in R&D (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Tevens wordt in SLP het gebruik van publiek-private partnerschappen om o.a. problemen als ontbossing en klimaatverandering tegen te gaan beschreven, deze partnerschappen moeten tot mondiale veranderingen leiden (Unilever, 2016e). Met de komst van SLP is de missie van het bedrijf zo vormgegeven dat zij een driver voor CSR is.

Normen en waarden bedrijf: Zowel uit de geschiedenis als uit de cultuur van het bedrijf komt een bepaald normbesef naar voren. Niet alleen Unilever zelf maar ook andere respondenten onderschrijven dat. *'Er is wel degelijk bij sommige multinationals een gevoel van verantwoordelijkheid, ik denk dat dat gevoel bij Nederlandse bedrijven sterker aanwezig is dan bij andere bedrijven. Je merkt toch dat Nederland een beetje voorloopt als het gaat om de duurzaamheidscoalitie. Dat is ook wel oprecht.'* (R14, persoonlijke communicatie, 2016). Deze driver is meer impliciet dan de andere drie, maar toch verklaart hij CSR vanuit een gedeeld normbesef. Zo spreekt een van de respondenten (R9, persoonlijke communicatie, 2016) over het R&D kantoor van Unilever: *'Daar lopen alle godsdiensten van de wereld door elkaar, alle nationale culturen van de wereld. En toch is het iets dat ons bindt, de manier waarop we met producten omgaan en de manier waarop we via merken met consumenten omgaan'*. De normen en waarden van Unilever zijn door de tijd heen ontstaan en uitten zich o.a. in de cultuur van het bedrijf, hoewel zij minder goed zichtbaar en meer voelbaar is kan men haar wel degelijk als intrinsieke driver onderscheiden.

7.2.3 Samenvatting

In deze case waarin Unilever, duurzame palmolie en ontbossing centraal staat kan men een combinatie van enerzijds extrinsieke en anderzijds intrinsieke drivers van CSR waarnemen. Unilever wordt duidelijk extrinsiek gedreven door concurrenten, overheden en NGO's om CSR te voeren op deze thema's. Daarnaast speelt media in mindere mate een rol als extrinsieke driver. Consumenten en investeerders worden niet als extrinsieke drivers onderscheiden in deze case. Intrinsiek wordt Unilever in grote mate gedreven door het topmanagement en het Sustainable Living Plan. Tevens zijn medewerkers en de normen en waarden van het bedrijf intrinsieke beweegredenen voor Unilever om in initiatieven deel te nemen en te ontplooiën met betrekking tot ontwikkelingsvraagstukken. Kortom, beide soorten drivers zijn waarneembaar in de case en bewegen Unilever tot het deelnemen

in de RSPO en TFA ten einde de issues te bestrijden rondom palmolie en ontbossing. In de volgende paragraaf worden de kenmerken van het partnerschap uitgewerkt.

7.3 Partnerschap

Aan de hand van de verschillende kenmerken wordt aan het einde van dit deze paragraaf bepaald wat de vorm van zowel RSPO en TFA zijn.

Communicatie: In de RSPO zijn alle zeven partijen die onderdeel zijn van de waardeketen op palmolie vertegenwoordigd (RSPO, 2016). Het toenemende aantal leden bemoeilijkt de communicatie wel, zeker nu sommige leden niet langer de jaarlijkse voortgangsverslagen inleveren waar zij toe verplicht zijn (R9, persoonlijke communicatie, 2016).

Binnen de TFA is het aantal leden beperkter wat contact onderhouden met de verschillende partijen makkelijker maakt. Of dit tot daadwerkelijk betere communicatie leidt is niet duidelijk.

Belangen en doelen: Als men lid wil worden van de RSPO moet men naast het betalen van contributie de doelen van het partnerschap onderschrijven (RSPO, 2016). Deze zijn toentertijd opgesteld door de oprichters maar worden periodiek geëvalueerd en herzien (RSPO, 2016). De doelen van de RSPO zijn gecentreerd rondom de commodity palmolie. Het zit daarom dicht op het individuele belang van multinationals om hun aanvoer van grondstoffen te verzekeren: *'Daar zit ook een eigen belang in, puur eigen belang in. Hoe verzekert men de toegang tot grondstoffen in de toekomst'* (R14, persoonlijke communicatie, 2016). Hier staan de doelen van de RSPO op een rij ter illustratie:

- Het bevorderen van de productie, inkoop, financiering en gebruik van duurzame palmolie producten
- Ontwikkel, implementeer, stel vast, verzeker en herzie mondiale standaarden voor de gehele waardeketen op duurzame palmolie
- Monitor en evalueer de economische, milieu en sociale impact van het opnemen van duurzame olie in de markt
- Betrek en committeer alle stakeholders uit de waardeketen, ook overheden en consumenten

(RSPO, 2016)

Eén van de respondenten geeft aan dat de oplossing van het probleem deels in landschapselementen zit in plaats van puur commodities zoals palmolie (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Daardoor kunnen de problemen die gepaard gaan met de productie van palmolie op een breder niveau worden aangepakt. Je richt je zo niet alleen maar op landbouw maar ook bos- en waterbeheer (R9, persoonlijke communicatie, 2016). In de missie van de TFA ziet men deze bredere doelstelling terug:

- Verbeteren van planning en management met betrekking tot regenwoud conservatie, landbouw gebruik en landgebruik
- Best-case practices delen op het gebied van regenwoud en ecosysteembehoud en commodity productie
- Expertise en kennis uitwisselen met betrekking tot commodity ontwikkeling en commodity markten waarbij het behoud van regenwoud gepromoot wordt
- Monitoring verbeteren van ontbossing en degradatie van bossen om vooruitgang te meten

(TFA, 2016).

Dat dit implicaties met zich mee kan brengen is duidelijk, op het moment dat naast de partijen in de supply chain ook andere belanghebbenden mee gaan denken over de oplossing van het probleem zijn er meer doelen en belangen waar men rekening mee moet houden (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Dat kan gevolgen hebben voor de effectiviteit van het partnerschap. Of dat daadwerkelijk zo is in de TFA moet nog blijken.

De doelen en belangen van de verschillende partners in zowel de RSPO als TFA zijn gedeeld. Wel ziet men dat waar de RSPO zich meer richt op puur de commodity palmolie dat de TFA breder kijkt dan puur commodities, de waardeketen en landbouw. Daarbij houdt zij rekening met een breder veld aan belangen van uiteenlopende stakeholders waar de RSPO beperkter is met puur de belangen van diegenen die deelnemen in de waardeketen.

Agendabepaling: De agenda voor de RSPO is in eerste instantie door oprichters als WNF en Unilever samengesteld. Door de jaren heen werd deze agenda periodiek aangepast (RSPO, 2016).

In de TFA nemen zowel overheden, NGO's als bedrijven deel. Gezamenlijk bepalen zij de agenda, deze agendabepaling wordt niet beheerst door de grote multinationals: *'Dat betekent dat het niet zo is dat grote organisaties als een Unilever degenen zijn die de agenda bepalen. Maar, vanwege de omvang die ze hebben zijn het wel degene die relatief veel kunnen doen'* (R14, persoonlijke communicatie, 2016). Op het moment dat een vraag ligt bij een multinational die geïnteresseerd is om een project op te zetten of een markt te verkennen en daarbij een duurzame keten wilt opzetten wordt deze neergelegd bij NGO's en overheden (R14, persoonlijke communicatie, 2016). Gezamenlijk wordt dan gekeken hoe invulling gegeven kan worden aan de wensen en belangen van alle partijen. Daarnaast wordt ook gezamenlijk een lobby-agenda opgesteld (TFA, 2016).

Leerprocessen: De RSPO was als een van de eerste ronde tafels een écht leerproces. Meerdere belangrijke lessen kunnen uit dit partnerschap getrokken worden. Ten eerste dat samenwerking tussen bedrijven en NGO's niet genoeg is maar dat overheden essentieel zijn (R12, persoonlijke

communicatie, 2016). Ten tweede dat iedere organisatie die contributie betaald en de doelstelling onderschrijft lid kan worden kan financiële en ethische dilemma's met zich meebrengen (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Ten derde dat een groot aantal leden de flexibiliteit uit een partnerschap kan halen (R14, persoonlijke communicatie, 2016).

De toekomst is wellicht onzeker maar tot nu toe heeft de RSPO altijd oplossingen kunnen vinden voor de uitdagingen waarmee ze geconfronteerd wordt, *'We leren terwijl we gaan maar we verbouwen ook de auto terwijl we rijden, en dat is denk ik de uitdaging'* (R9, persoonlijke communicatie, 2016).

De TFA lijkt van deze lessen geleerd te hebben en meegenomen te hebben in de vormgeving van het partnerschap. Of dit gevolgen heeft voor in hoeverre zij haar doelen gaat bereiken en de samenwerking in het partnerschap is nog te vroeg om te bepalen. Ook in dit partnerschap zullen uiteindelijk fouten worden gemaakt waar lessen uit kunnen worden getrokken.

Machtsstructuur & Afhankelijkheid: In deze case is de afhankelijkheid van NGO's en bedrijven van overheden op dit thema ontzettend groot. Dit heeft uiteraard directe gevolgen voor de machtsverhoudingen. Daarom dat deze twee kenmerken gezamenlijk besproken worden in de komende paragrafen.

Binnen de RSPO maakte men afspraken tussen NGO's en bedrijven over keurmerken en certificering maar om de oorzaken van ontbossing bij de wortels aan te kunnen pakken was ook de overheid nodig was om het probleem succesvol te kunnen bestrijden *'meer en meer begint het proces door te dringen dat als het bedrijfsleven op deze agenda niet samenwerkt met overheden dan gaat het niet werken'* (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Als het gaat om kwesties als bosbeheer, landrechten dan kunnen bedrijven en maatschappelijke organisaties geen definitieve beslissingen nemen, die liggen bij het overheidsbeleid. Het ministerie van Buitenlandse Zaken beaamt dat het niet gemakkelijk is om in dit geval de Indonesische overheid op de juiste manier te betrekken: *'Het is een kwestie van duwen en trekken, binnen de EU en met concurrentie, niet vergeten de overheden in de landen zoals Indonesië waar het allemaal nog niet zo goed loopt'* (R12, persoonlijke communicatie, 2016). De RSPO onderhandelt daarom wel als ronde tafel met overheden maar aangezien zij geen integraal deel uitmaken van de RSPO liggen de verhoudingen schever. De RSPO is beperkt in hoeverre zij zaken kan bereiken in overleg met overheden, er is hier sprake van een meer verticale machtsverhouding waarbij de macht van de RSPO ondergeschikt is aan die van de Indonesische overheid.

De TFA, dat een decennium later is opgericht dan de RSPO, heeft wel overheden aan tafel zitten (TFA, 2016). Onder andere de Indonesische overheid maar ook de Nederlandse overheid maken hier

actief deel van uit waardoor zij gezamenlijk met bedrijven en maatschappelijke organisaties de agenda bepaalt, doelen stelt en hier verantwoordelijk voor kan worden gehouden. Een van de respondenten (R14, persoonlijke communicatie, 2016) karakteriseert daarom de TFA als *Coalition of the Willing* en zegt: *'het is vooral een kwestie van allerlei mensen die allerlei organisaties die met elkaar samen een doel hebben geformuleerd'*. Hierbij zijn de verschillende partijen van elkaar afhankelijk om de doelen te behalen. Het Ministerie van Buitenlandse Zaken geeft aan dat haar rol over loop van tijd verschoven is van een strikt financiële naar in dit geval een verbindende rol waar de situatie ingewikkelder is geworden, het ministerie kan niet langer als subsidieverstrekker eisen stellen maar is door de meer horizontale machtsstructuur van de TFA meer afhankelijk geworden van de inzet van andere partijen. Het ministerie van Noorwegen en Groot-Brittannië subsidiëren het partnerschap wel (TFA, 2016).

Vertrouwen: De opkomst van de RSPO en andere ronde tafels op grondstoffen en sectoren kan worden gezien als de eerste structurele samenwerkingsvormen tussen multinationals en maatschappelijke organisaties (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Dit was de eerste stap waarmee NGO's erkenden dat ook bedrijven betrokken moesten worden bij het oplossen van wicked issues. WNF heeft Unilever benaderd om mee te werken aan de oprichting van de RSPO, dit kan als teken van vertrouwen worden gezien. In de RSPO zijn antitrust elementen gebouwd zodat open gesproken kan worden door de verschillende aanwezigen en prijzen, contracten en strategieën géén onderdeel van het overleg zijn (R9, persoonlijke communicatie, 2016).

Het vertrouwen vanuit NGO's richting de multinationals op het thema palmolie is dubbel, er zijn organisaties zoals Tropenbos en IDH die vertrouwen dat bedrijven vrijwillig in staat zijn verduurzaming in de keten te bereiken en bij te dragen aan de strijd tegen ontbossing maar ook organisaties zoals Greenpeace die vinden dat de overheid dit moet afdwingen bij bedrijven door middel van regulatie (R14, persoonlijke communicatie, 2016).

Er is in ieder geval het besef dat alle drie de partijen elkaar nodig hebben om tot een oplossing te komen, volledig vertrouwen is er wellicht nog niet maar het begin is gemaakt.

Horizontaal partnerschap, enkele verticale kenmerken

Nu de kenmerken van beide partnerschappen langs zijn gelopen kan vastgesteld worden van welk partnerschap hier sprake is. Bij zowel de RSPO als TFA is sprake van een horizontaal partnerschap, beide partnerschappen beschikken over overkoepelende doelen waarin de belangen van meerdere partijen zijn gewaarborgd, de agendabepaling geschiedt gezamenlijk, de machtsverhouding binnen het partnerschap is evenwichtig, de actoren zijn onderling afhankelijk. Wel is het vertrouwen vanuit maatschappelijke organisaties richting het bedrijfsleven op het gebied van duurzame palmolie nog

niet onvoorwaardelijk maar de multinationals krijgen het 'voordeel van de twijfel'. De communicatie in het RSPO is wat moeilijker met betrekking tot het grote aantal deelnemers. De communicatie kan dus verbeterd worden, men ziet daarnaast dat de RSPO in de praktijk enkele kenmerken van een verticaal partnerschap vertoont waar de TFA dat minder doet. Zo is de machtsverhouding binnen de RSPO wellicht in balans, in haar relatie met de overheid is zij alsnog ondergeschikt aangezien de overheid geen onderdeel van het partnerschap is en daardoor buiten het partnerschap om in onderhandeling gegaan moet worden over verschillende aspecten van het probleem en de oplossing daarvoor. Hierdoor bestaat een scheve machtsstructuur tussen enerzijds NGO's en bedrijven en anderzijds de lokale overheid. Daarmee is de RSPO erg afhankelijk van de overheid. In de TFA is dit opgelost door overheden onderdeel te maken van het partnerschap waardoor gezamenlijk oplossingen gezocht kunnen worden en een meer horizontale beslissingsstructuur bestaat. Ook zijn de doelen en belangen in het RSPO wat individueler van aard dan in de TFA. De RSPO richt zich puur op de waardeketen en de deelnemers daarin. Daarmee houdt zij zich niet bezig met belangen van andere partijen die hier buiten staan. De TFA heeft een bredere doelstelling gericht op regenwoud behoud, verantwoordelijke omgang met land enzovoorts. Daarmee houdt zij rekening met meer uiteenlopende belangen, ook van zij die géén onderdeel uitmaken van de waardeketen maar hier wel gevolgen van ondervinden.

Kortom, het lijkt erop dat de TFA geleerd heeft van de lessen van de RSPO. Of dit een verschil gaat maken in het bereiken van de bredere doelen van de TFA moet nog blijken.

7.4 Conclusie

In deze case ziet men zowel extrinsieke als intrinsieke drivers die Unilever bewegen actief te zijn op de thema's duurzame palmolie en ontbossing. Deze balans heeft gevolgen voor de vorm van de publiek-private partnerschappen die actief zijn op dit thema. Zowel de RSPO als TFA vertonen kenmerken van een horizontaal partnerschap, waarbij de RSPO in mindere mate ook over verticale karakteristieken beschikt.

Men ziet dat Unilever zowel op organisatie als individueel niveau sterk intrinsiek gedreven is om bij te dragen aan oplossingen voor wicked issues. De SLP is een stap die dit illustreert. Wel is de vraag of zij al voldoende tot de haarvaten van de organisatie is doorgedrongen of nog steeds teveel gedragen wordt door individuen. Zo zijn individuen zoals CEO Paul Polman en Global Director Sustainable Sourcing Jan Kees Vis hard aan de weg aan het timmeren, maar bestaat géén garantie dat als zij de organisatie verlaten deze visie voortgezet zal worden. Deze afhankelijkheid van individuen leidt misschien nu tot deelname in partnerschappen waarbij in RSPO en TFA Unilever meedenkt over het verduurzamen van de keten en het inrichten van landschapselementen. Het Ministerie benadrukt het

belang van een business-case. Is deze sterk genoeg in het geval van de RSPO en TFA? Zij die denken dat Unilever voornamelijk deelneemt in dit soort initiatieven om haar sourcing veilig te stellen denken dat zij dit vooral doet vanuit de business case (R14, persoonlijke communicatie, 2016). Unilever zelf geeft aan dat het haar om meer te doen is (R9, persoonlijke communicatie, 2016). Het één hoeft het ander natuurlijk niet uit te sluiten. Wel kan het helpen als de business case duidelijker aangezet wordt, op het moment dat de actieve individuen de organisatie verlaten bestaat genoeg reden voor het bedrijf om de partnerschappen níét te verlaten. Buiten de sourcing agenda wordt het creëren van een business case lastiger. Zo staan thema's als landrechten en bedreiging van diersoorten verder van het bedrijf af. Daar komt het belang van extrinsieke drivers naar voren.

De TFA werd door meerdere respondenten gekenmerkt als Coalition of the Willing. Partijen uit alle sectoren zijn actief in dit partnerschap waarbij zij allen gemotiveerd zijn om het probleem bij de wortels aan te pakken. Elke partij levert inbreng waardoor gezamenlijk de agenda vormgegeven wordt. Intrinsieke drivers alleen zijn niet genoeg om actie op het gebied van palmolie en ontbossing te stimuleren, extrinsieke drivers zijn cruciaal. Het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft door middel van een MoU waarin ontbossing en palmolie twee van de vijf prioriteiten zijn en deelname in de dialoog al actie ondernomen. Zij is echter te beperkt in het formuleren van beleid op dit gebied. Daar moet echt actie vanuit de Indonesische en Maleisische overheid komen. Zij zouden door middel van regulering meer kunnen doen om het regenwoud te behouden en andere nadelige gevolgen van palmolie plantages te bestrijden. Op dit moment is men nog te afhankelijk van individuen zoals de gouverneurs van Centraal-Kalimantan en Saba die hun verantwoordelijkheid nemen op dit thema. Deze afhankelijkheid van intrinsiek gemotiveerde individuen brengt problemen met zich mee. Zo gaven respondenten aan dat bij de opvolging van regeringsvertegenwoordigers het altijd spannend is of zij de koers van hun voorganger blijven varen. Wat dat betreft is het essentieel dat de overheid als extrinsieke driver deze partnerschappen beweegt om grotere stappen te zetten. Een Coalition of the Willing is een goed begin maar teveel vrijblijvendheid leidt tot stilstand (R14, persoonlijke communicatie, 2016). Een Coalition of the Willing brengt wél ruimte tot innovatie, als nieuwe ideeën zijn uitgetoet en blijken te werken dan kunnen deze vervolgens als standaard worden opgelegd door de overheid.

Naast overheden is het van belang dat zowel coöperatieve als confronterende NGO's de agenda blijven bewaken. Zo verschuiven de partnerschappen niet teveel richting de sourcing en commodity agenda maar wordt ook oog gehouden op het grotere geheel. Op dit thema zijn beide soorten NGO's actief, de vraag is wel of de tweede soort afdoende vertegenwoordigd is in de TFA. Zo is Greenpeace, een belangrijke organisatie op dit gebied, géén onderdeel van dit partnerschap. Deze NGO's zijn

essentieel voor het machts-evenwicht, bevorderen onderlinge afhankelijkheid en gezamenlijke agendabepaling. Van de consument en investeerders hoeft men niet veel te verwachten in deze case.

Kortom, Unilever is vooral gedreven door haar intrinsiek gemotiveerde topmanagement, medewerkers, strategie en normen en waarden. Echter, dat is niet genoeg. De RSPO illustreert hoe essentieel het is dat extrinsieke drivers zoals de overheid tevens deelnemen om actie af te dwingen. Extrinsieke drivers zoals overheid, NGO's en concurrenten zorgen ervoor dat de doelen en belangen van alle partijen in het oog worden gehouden. Deze evenwichtige combinatie van enerzijds intrinsieke drivers en anderzijds extrinsieke drivers leidt ertoe dat in de TFA gezamenlijke agendabepaling plaatsvindt, overeenkomende doelen en belangen vanuit alle sectoren vertegenwoordigd worden, evenwicht in macht is en onderlinge afhankelijkheid bestaat. In de RSPO mistte een van de belangrijkste extrinsieke drivers namelijk de overheid, mede daardoor beschikt deze samenwerking over enkele kenmerken van een verticaal partnerschap.

8. Analyse

De resultaten van het onderzoek zijn besproken per case, in elke case werden een multinational en één of meerdere partnerschappen rondom een specifiek thema besproken. Eerst Heineken en het partnerschap dat opgebouwd is rondom de local sourcing van gerstemout in Ethiopië ten einde de levensstandaard van kleine boeren te verhogen. Vervolgens DSM en het partnerschap gericht op het verrijken van voedingsmiddelen met micronutriënten ten einde de ondervoeding in ontwikkelingslanden te bestrijden. Ten slotte Unilever en de partnerschappen die gefocust zijn op het inkopen van duurzame palmolie en de bestrijding van ontbossing en daaraan gerelateerde problemen. Per case zijn de volgende deelvragen beantwoord:

1. *In hoeverre is sprake van extrinsieke drivers van CSR in de cases?*
2. *In hoeverre is sprake van intrinsieke drivers van CSR in de cases?*
3. *Wat is de vorm van het partnerschap in de cases?*
4. *Wat is de verhouding tussen enerzijds extrinsieke en intrinsieke drivers en anderzijds de vorm van het partnerschap in de cases?*

In dit hoofdstuk wordt op basis van de antwoorden op de deelvragen gezocht naar overeenkomsten en verschillen tussen de drie cases. Eerst zal een vergelijking gemaakt worden tussen de cases waarbij aandacht is voor de extrinsieke en intrinsieke drivers. Daarna wordt gekeken naar de verschillen in vorm tussen de partnerschappen. Concluderend worden de uitkomsten van de drie cases vergeleken.

8.1 Vergelijking drivers

In alle cases zag men dat zowel extrinsieke als intrinsieke drivers aanwezig waren. Het is dus géén kwestie van óf intrinsieke drivers óf extrinsieke drivers maar een parallel bestaan van beiden. In de komende paragraaf wordt antwoord gegeven op de eerste empirische deelvraag:

'In hoeverre is sprake van extrinsieke drivers van CSR in de cases?'

Een vijftal extrinsieke drivers werd in de literatuur gevonden, de zesde extrinsieke driver 'media' werd hier later in het onderzoek aan toegevoegd. Een overzicht van de drivers en in welke cases ze voorkwamen staat in de tabel op de volgende pagina. In alle drie de cases zijn drie a vier van de zes extrinsieke drivers aanwezig.

Tabel 6: Een overzicht van extrinsieke drivers per multinational

		Heineken	DSM	Unilever
	Concurrentie		✓	✓
	Investeerders			
	Consumenten		✓	
	Overheden	✓	✓	✓
	NGO's	✓	✓	✓
	Media	✓		✓

Opvallend is dat investeerders in géén enkele case een extrinsieke driver zijn om aan CSR te doen. Bij elk bedrijf ziet men twee groepen investeerders, de traditionele investeerders die gericht zijn op puur winstbejag en de responsible investors die geïnteresseerd zijn in winst maar dan op een maatschappelijk verantwoorde wijze. In elke case bleek dat de eerste groep nog altijd het grootst is, hoewel de tweede groep aan terrein begint te winnen. Kortom, in de cases voerden de investeerders geen druk op de multinationals om aan CSR te doen en in de partnerschappen deel te nemen. Sterker nog, veel investeerders maakten zich zorgen dat door dit soort initiatieven de winstgevendheid in het geding ging komen.

Daarnaast waren consumenten alleen in de DSM case een driver. Kanttekening hierbij is wel dat het in de DSM case gaat om de consument in ontwikkelingslanden en niet over de Nederlandse consument. De laatste is namelijk in géén van de cases een driver van CSR. Uit alle cases bleek dat Nederlandse consumenten prijs de belangrijkste factor van een product vinden, de manier waarop het is geproduceerd is voor hen hier ondergeschikt aan. Nederlandse consumenten bewegen multinationals er dus niet toe CSR initiatieven te ontplooien.

Overheden en NGO's zijn in elke case een extrinsieke driver om aan CSR te doen. Hierbij ziet men bij overheden dat de Nederlandse overheid vooral als financier maar ook als een soort broker optreedt; zij verbindt maatschappelijke organisaties en bedrijven. De lokale overheden in ontwikkelingslanden zijn verantwoordelijk voor de wetgeving die CSR initiatieven van partnerschappen kan maken of breken. NGO's vallen in de cases in twee groepen uiteen; de coöperatieve en de confronterende organisaties. De eerste groep zoekt actief contact met het bedrijfsleven en probeert hen te betrekken bij partnerschappen of ondersteunt de private sector in initiatieven. De tweede groep confronteert multinationals met dingen die ze verkeerd aanpakken in ontwikkelingslanden en prikkelt ze zo om een actiever CSR beleid te voeren en in partnerschappen deel te nemen. Dat de overheden en NGO's belangrijke drivers zijn kan verklaard worden doordat zij belangrijke potentiële

partners zijn in de publiek-private partnerschappen in ontwikkelingslanden. Zij stimuleren en bewegen multinationals ertoe om deel te nemen in deze partnerschappen en zo te zoeken naar oplossingen voor de complexe uitdagingen waar onze wereld vandaag de dag voor staat. Zowel overheden als maatschappelijke organisaties erkennen dat zij zonder de private sector deze problemen niet kan bestrijden. Alleen als zij samenwerken op deze issues kunnen zij daadwerkelijk positieve verandering tot stand brengen.

Concurrentie en media zijn in twee van de drie cases een driver. Sommige thema's zijn pre-competitief, op die thema's proberen concurrenten samen te werken. Duurzame landbouw is zo'n thema. In die zin hebben concurrenten een coöperatieve stimulerende functie. Daarnaast prikkelen concurrenten de multinationals om het beste in zichzelf naar boven te halen, zowel op financieel als op maatschappelijk gebied. Zowel DSM als Unilever willen de beste en meest duurzame in hun sector zijn, dat kan alleen door op de concurrent voor te lopen. In de Heineken case werd deze driver niet waargenomen. Dat kan ermee te maken hebben dat Heineken al lang in Afrika onderneemt en daar een sterke marktpositie heeft ten opzichte van andere spelers. De media speelt in zowel de Heineken als Unilever case een rol maar is géén driver in de DSM case. Dat kan ermee te maken hebben dat DSM minder naamsbekendheid geniet en minder zichtbaar is in de waardeketen ten opzichte van Heineken en Unilever. In de komende paragraaf wordt de tweede empirische deelvraag beantwoord: *'In hoeverre is sprake van intrinsieke drivers van CSR in de cases?'*

Als men naar de intrinsieke drivers kijkt dan zijn er een viertal drivers die in alle cases zijn waargenomen. Deze vier drivers splitsen zich op in enerzijds drivers op een individueel niveau en anderzijds drivers op een organisatie niveau. Hieronder zit men een overzicht van de intrinsieke drivers en in welke cases zij zijn waargenomen. Opvallend is dat alle intrinsieke drivers op individueel- en op organisatieniveau in de drie cases zijn waargenomen.

Tabel 7: Een overzicht van intrinsieke drivers per multinational

		Heineken	DSM	Unilever
Individueel	Medewerkers	✓	✓	✓
	Topmanagement	✓	✓	✓
Organisatie	Missie	✓	✓	✓
	Normen & waarden	✓	✓	✓

De medewerkers die werkzaam waren op de projecten en in de partnerschappen waren een belangrijke beweegreden voor de multinationals. De partnerschappen maakten de betrokken werknemers enthousiast en trots om voor hun werkgever te mogen werken. Kortom, één van de

redenen dat multinationals aan CSR doen en in partnerschappen actief zijn is om de trots en tevredenheid van hun werknemers te bevorderen. Een gunstige bijkomstigheid is dat dit tot een toename in productiviteit kan leiden.

Het topmanagement is een belangrijke driver in de drie cases. Onder leiding van individuen zoals Thomas de Man, voorheen Regional President Africa & Middle East bij Heineken, Feike Sijbesma, CEO van DSM en Paul Polman en Jan Kees Vis, CEO van Unilever en Global Director Sustainable Sourcing and Development bij Unilever werden vele projecten en partnerschappen opgezet of aan bijgedragen. Zij zijn voorbeelden van topmanagers die een duidelijke visie hebben waarin maatschappelijke verantwoordelijkheid de eerste prioriteit is. Binnen hun bedrijven zijn zij de aanjagers, buiten hun bedrijven worden zij onderscheiden met prijzen of met lof toegesproken voor hun inzet. Echter, bepaalde risico's ontstaan doordat dit zo sterk verbonden is aan de morele overwegingen en ethische sentimenten van deze individuen. Zo kan de continuïteit van het CSR beleid en de partnerschappen sterk afhankelijk zijn van deze individuen. Als zij de organisaties verlaten voor wat voor reden dan ook en niet opgevolgd worden door personen die eenzelfde belang aan CSR en partnerschappen hechten dan ontstaat een vacuüm of kan besloten worden niet meer prioriteit te verlenen aan deze initiatieven.

In de afgelopen jaren heeft in de uitvoering van de missie maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijke plek veroverd. CSR strategieën waren de belichaming van deze trend, Heineken met haar Brewing a Better World, DSM met Eco+ en People+ en Unilever met het Sustainable Living Plan.

Uit alle cases bleek dat de multinationals tevens gedreven werden door normen en waarden. Bij sommige waren dat normen en waarden die altijd al in het bedrijf aanwezig waren. In het geval van Heineken de maatschappelijke betrokkenheid van Gerard Heineken, bij Unilever de inzet van Lord Leverhulme voor de lokale samenleving. Bij DSM waren dit normen en waarden die in de loop der tijd belangrijk werden door veranderingen in het bedrijf en in de maatschappij. In ieder geval beschikken alle drie de multinationals in bepaalde mate over het normbesef dat zij hun activiteiten zo moeten inrichten dat zij niet schade berokkenen maar juist een bijdrage leveren aan de wereld waarin wij leven.

8.2 Vergelijking partnerschappen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de derde empirische deelvraag namelijk:

'Wat is de vorm van het partnerschap in de cases?'

De verschillende partnerschappen die onderzocht werden in de cases, CREATE in Ethiopië, AIM, RSPO en TFA waren uniek in hun samenstelling en doelen. Toch werd op basis van een aantal criteria

gekeken naar de kenmerken van deze partnerschappen. Aan de hand van de criteria werd aan het einde bepaald of hier sprake was van een verticaal partnerschap, een horizontaal partnerschap of iets er tussen in. In onderstaande tabel staat een overzicht van de onderzochte partnerschappen per case en de vorm van het partnerschap.

Tabel 8: Een overzicht van het vorm partnerschap per multinational

Heineken	DSM	Unilever	
CREATE	AIM	RSPO	TFA
Horizontaal	Verticaal, horizontale kenmerken	Horizontaal, verticale kenmerken	Horizontaal

Géén van de partnerschappen kon volledig gekarakteriseerd worden als verticaal partnerschap. Deze vorm van partnerschap kenmerkt zich door een verticale machtsstructuur, individuele doelen en belangen die centraal staan, de agenda wordt door een deelnemer bepaald, er bestaat eenzijdige afhankelijkheid, de nadruk ligt op kosteneffectiviteit in plaats van leerprocessen, gebrekkige communicatie en wantrouwen.

Wel zit in elk partnerschap meerdere horizontale kenmerken zoals een horizontale machtsstructuur, gedeelde doelen en belangen, de agenda die gezamenlijk wordt bepaald, onderlinge afhankelijkheid, een nadruk op leerprocessen, dialoog en communicatie en vertrouwen. CREATE in de Heineken case en TFA in de Unilever case beschikken over de meeste van deze kenmerken. Hierbij moet wel de kanttekening worden geplaatst dat beide partnerschappen nog relatief jong zijn, hoe zij zich ontwikkelen moet de tijd aantonen. AIM uit de DSM case en RSPO uit de Unilever zitten meer tussen beide vormen in. Zij vertonen zowel verticale als horizontale kenmerken, waarbij AIM meer aan de verticale kant van het spectrum zit en RSPO meer aan de horizontale kant van het spectrum.

8.3 Vergelijking uitkomsten

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de vierde empirische deelvraag:

‘Wat is de verhouding tussen enerzijds extrinsieke en intrinsieke drivers en anderzijds de vorm van het partnerschap in de cases?’

Nadat in elke case zowel de drivers als de vorm van het partnerschap besproken was werd gekeken naar de verhouding tussen beide concepten. In alle cases kwam naar voren dat zowel extrinsieke drivers als intrinsieke drivers aanwezig waren. Daarnaast waren CREATE in de Heineken case en de TFA in de Unilever case horizontale partnerschappen, en vertoonden AIM in de DSM case en RSPO in de Unilever case zowel horizontale als verticale kenmerken. De aanwezigheid van intrinsieke als

extrinsieke drivers verhoudt zich dus tot een horizontaal partnerschap, of een vorm die tussen verticaal en horizontaal in zit maar nooit volledig tot een verticaal partnerschap. Als beide drivers aanwezig zijn ziet men dus niet een partnerschap dat volledig voldoet aan de kenmerken van een verticaal partnerschap. Wel ziet men verschillen op een aantal kenmerken ondanks dat beide drivers aanwezig zijn, de combinatie van beiden is dus niet een garantie dat een partnerschap aan alle voorwaarden van een horizontaal partnerschap voldoet. Iets dat wellicht kan bijdragen aan de aanwezigheid van meer horizontale kenmerken is de balans tussen winstgevendheid en maatschappelijke meerwaarde in een publiek-privaat partnerschap.

8.3.1 Winstgevendheid

Het is opvallend dat investeerders en de Nederlandse consument in de cases géén driver voor CSR zijn, desondanks spelen zij een belangrijke rol in de beweegredenen van multinationals om wel of niet deel te nemen in partnerschappen. Dit zijn namelijk twee van de belangrijkste stakeholders van een multinational, beide vormen namelijk de bron van inkomsten van een bedrijf en waarborgen daarmee de continuïteit van een bedrijf. Daarom moet een multinational deze twee stakeholders tevreden houden. Dat kan door goede producten te maken en bepaalde winsten te behalen. Als zij deelnemen in een partnerschap moeten deze belangen daarin vertegenwoordigd zijn. Deze stakeholders stimuleren de multinational om zich te richten op winstgevendheid. Door een solide business case te creëren in een partnerschap kan winstgevendheid worden nagestreefd.

8.3.2 Maatschappelijke meerwaarde

Twee stakeholders die wel duidelijk extrinsieke drivers zijn in alle cases zijn NGO's en overheden. Zij stimuleren de multinationals om aan CSR te doen. Als een multinational deel wilt nemen in een partnerschap moet zij deze belangen ook onderschrijven. Deze stakeholders stimuleren de multinational namelijk om zich te richten op het creëren van maatschappelijke meerwaarde.

8.3.3 Winstgevendheid én maatschappelijke meerwaarde

Het is zaak dat beiden groepen tevreden gehouden worden en beiden belangen gediend worden in een partnerschap, dat kan door winstgevendheid en maatschappelijke meerwaarde met elkaar te combineren. Een business case streeft winstgevendheid na. Door een product zo goed mogelijk op de markt te zetten dat consumenten overtuigd zijn van de kwaliteit en het kopen wordt winst behaald. De manier waarop het product geproduceerd wordt kan zo ingericht worden dat het niet schade berokkent aan de maatschappij maar juist maatschappelijke meerwaarde creëert. Op deze manier kunnen beide belangen geïntegreerd worden in een partnerschap. Dan kan de business case

(winstgevendheid) gehanteerd worden als middel om een hoger doel te dienen (maatschappelijke meerwaarde).

8.4 Conclusie

Als beide belangen (winstgevendheid en maatschappelijke meerwaarde) vertegenwoordigd worden ontstaat er een alignment of interests zoals in de Heineken case. De belangen van zowel NGO's, overheden en bedrijven worden dan gediend door een hoger doel dat gezamenlijk door de partijen op de agenda gezet is. Dit stimuleert onderlinge afhankelijkheid, een horizontale machtsstructuur, goede communicatie en onderling vertrouwen. Kortom, er is dan sprake van een horizontaal partnerschap.

Op het moment dat beide belangen niet vertegenwoordigd worden dan kan het misgaan zoals in de DSM case. De business case is niet sterk want er zit géén aspect van winstgevendheid aan gekoppeld, uiteindelijk kostte het de multinational en was er geen return on investment. Daardoor raken investeerders ontevreden. Daarnaast werd de consument niet bereikt in het partnerschap. De multinational had geen zicht op winstgevendheid. Daardoor was er géén alignment of interests, werden haar belangen niet genoeg gediend in het hogere doel dat gezamenlijk bepaald was. Door haar stevige investering maar tekort aan return on investment ontstond er een eenzijdige afhankelijkheid en scheve machtsstructuur. Kortom, door een gebrekkige business case was er sprake van een verticaal partnerschap met enkele kenmerken van een horizontaal partnerschap. Als de business case sterker was geweest was de afhankelijkheid onderling sterker geweest want dan had DSM de andere partijen nodig gehad om deze tot een succes te kunnen maken, dit had ook gevolgen gehad voor de machtsstructuur.

Anderzijds kan men ook voorstellen dat als maatschappelijke meerwaarde niet goed vertegenwoordigd wordt in een partnerschap het dezelfde gevolgen kan hebben. Doordat de nadruk teveel op doelen en belangen van de multinational ligt gaat dit ten koste van de maatschappelijke meerwaarde in het partnerschap. Ook dit kan een scheve machtsstructuur, afhankelijkheid en andere kenmerken van verticaal partnerschap tot gevolg hebben. Daarom is het essentieel dat extrinsieke drivers zoals overheden en NGO's aanwezig zijn om de maatschappelijke meerwaarde in het oog te houden.

Uit de verschillende cases blijkt dus hoe belangrijk het is dat zowel winstgevendheid als maatschappelijke meerwaarde aanwezig zijn in een partnerschap. Winstgevendheid gaat gepaard met de aanwezigheid van een sterke business case, maatschappelijke meerwaarde door de stimulans vanuit extrinsieke drivers zoals NGO's en overheden.

Kortom, een balans in extrinsieke en intrinsieke drivers zich altijd verhoudt tot enkele horizontale kenmerken en soms een volledig horizontaal partnerschap. In alle cases waren beide soorten drivers aanwezig en was géén sprake van een volledige verticaal partnerschap. Door zowel winstgevendheid als maatschappelijke meerwaarde in een partnerschap te integreren kan dit wellicht leiden tot meer horizontale kenmerken.

9. Discussie

Voordat de conclusie gepresenteerd wordt, gaat in dit hoofdstuk gekeken worden naar de lacunes en gebreken van dit onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek.

Op basis van dit onderzoek kunnen géén generaliseerbare uitspraken gedaan worden. In dit onderzoek staat een drietal multinationals centraal, men weet niet of dezelfde resultaten waren gevonden met andere multinationals of dezelfde multinationals met andere partnerschappen. Dat is de rol van casestudies, zij geven inzicht in specifieke situaties en daarmee zijn zij de bouwstenen zijn van toekomstig onderzoek. Dit onderzoek geeft een indicatie hoe de intrinsieke en extrinsieke drivers van CSR zich verhouden tot publiek-private partnerschappen op ontwikkeling. Deze indicatie kan verder ontwikkeld worden door een kwantitatief onderzoek met een groot aantal cases te doen. Een onderzoek zoals Muller en Kolk (2010) naar de intrinsieke en extrinsieke drivers van multinationals in Mexico hebben gedaan bijvoorbeeld. Zij onderzochten aan de hand van een survey die zij uit hadden gezet onder 121 auto-onderdelen leveranciers de relatie tussen intrinsieke en extrinsieke drivers. Net zoals het onderzoek van Muller en Kolk (2010) zouden de resultaten van dit onderzoek verder onderzocht kunnen worden door een groot aantal cases te nemen en multinationals uit een bepaalde sector of publiek-private partnerschappen op een bepaald thema te onderzoeken. Op dit terrein is überhaupt weinig onderzoek gedaan, hier valt nog veel te ontdekken.

Daarnaast bevestigt dit onderzoek dat de redenen van multinationals om CSR beleid en strategieën te ontwikkelen zowel extrinsiek als intrinsiek van aard kunnen zijn. Het is niet een kwestie van het één of het ander. Zo beweren de meeste wetenschappers in het veld dat CSR puur extrinsiek gedreven is (Aguilera et al., 2007; Swanson, 1999). Aan de andere kant zijn wetenschappers overtuigd dat CSR vooral door ethische en morele aspecten oftewel intrinsiek gedreven is (Carroll, 2000; Lindenberg, 2001; Quinn & Jones, 1995). Dit onderzoek verwerpt deze beperkte uitgangspunten en illustreert dat zowel extrinsieke als intrinsieke drivers beiden drivers zijn van CSR. Wel bestaat binnen intrinsieke drivers een onderscheid zo blijkt, sommige drivers vinden plaats op individueel niveau en anderen vinden plaats op organisatieniveau. Aguinis en Glavas (2012, p.933) beamen dat CSR beïnvloed wordt op drie niveaus: institutioneel, organisatorisch en individueel. Muller en Kolk (2010, p.2) geven aan dat extrinsieke drivers vaak op een institutioneel niveau plaatsvinden. In dit onderzoek is bij extrinsieke drivers niet gespecificeerd op welk niveau zij plaatsvonden. Bij de intrinsieke drivers is een onderscheid gemaakt tussen drivers die op organisatorisch en drivers die op individueel niveau plaatsvonden. Zo bleek dat de drivers 'topmanagement' en 'medewerkers' voornamelijk individueel van aard waren en de drivers 'missie bedrijf' en 'normen en waarden bedrijf' organisatorisch van aard. Wat voor gevolgen dit exact heeft

is dit onderzoek maar oppervlakkig op ingegaan. Wel werd de afhankelijkheid van drivers op individueel niveau als risico ervaren. Onder andere door het vaststellen van een solide business case kan men dit risico opvangen maar ongetwijfeld bestaan ook andere mogelijkheden om dit risico weg te nemen. Daar kan tevens onderzoek naar gedaan worden maar ook naar de relatie tussen drivers op verschillende niveaus en de vormgeving van publiek-private partnerschappen.

Tevens bleek uit de drie cases dat zowel de Nederlandse consument als investeerders geen extrinsieke drivers waren. Het kan zo zijn dat dat alleen op gaat voor de Nederlandse consumenten en investeerders van Heineken, DSM en Unilever met betrekking tot de thema's die in de cases centraal stonden maar het kan ook een indicatie geven voor een meer algemene trend. Jones (1993) beweert dat wanneer consumenten bereid zijn consistent te betalen voor een bepaalde vorm van CSR-gerelateerde producten (denk aan biologische producten of fair trade producten) de bedrijven die deze producten op de markt zetten een concurrentievoordeel zullen hebben en daarmee andere bedrijven die nog niet of weinig aan CSR doen zullen dwingen dit te integreren in hun bedrijfsprocessen. Echter, dan moeten consumenten wel bereid zijn dit te doen. Uit de cases van dit onderzoek bleek dat de Nederlandse consument op de eerste plaats prioriteit aan de prijs geeft, zij toont niet op grote schaal de bereidheid waar Jones over spreekt. Haigh en Jones (2006) onderschrijven dit *'We do not believe consumers can be counted on to promote CSR outcomes* (Haigh & Jones, 2006, p.4). Onder andere Young et al. (2010) voeren als verklaring aan waarom sommige consumenten geen driver zijn voor CSR dat zij wel de ambitie hebben maar deze niet weten te vertalen in daadwerkelijke consumptie van meer maatschappelijk verantwoorde producten zoals producten die gecertificeerd palm olie bevatten.

Ook investeerders zijn géén driver van CSR, zij zijn met name geïnteresseerd in winst: *'most institutional investors are yet to be convinced that social responsibility is an instrumental argument for wealth generation'* (Haigh & Jones, 2006, p.3). Uit de cases blijkt wel dat de groep responsible investors een toenemende interesse begint te tonen in de positieve link die mogelijk gelegd kan worden tussen winstgevendheid en CSR. Als dit verband hard gemaakt kan worden zullen ongetwijfeld ook de puur op winst georiënteerde investeerders voor CSR initiatieven gaan pushen. Onderzoek kan hier dus aan bijdragen.

De multinationals uit dit onderzoek hebben alle drie Nederlandse wortels. In hoeverre cultuur een rol heeft gespeeld in de vorm van de publiek-private partnerschappen is maar oppervlakkig aangehaald. Veel respondenten gaven aan dat de Dutch Diamond Approach echt kenmerkend is voor de Nederlandse manier van samenwerken, het poldermodel als heilige graal in ontwikkelingssamenwerking. Mensen van over de hele wereld komen naar Nederland om de Dutch

Diamond Approach te aanschouwen, zo kwamen Japanners AIM bestuderen voor partnerschappen die zij op willen zetten rondom de Olympische Spelen van 2020 in Japan. Maar is de Dutch Diamond Approach echt zo uniek? En wat voor rol speelt cultuur hierin? Hier ligt een taak voor vervolgonderzoek, men zou een internationaal vergelijkend onderzoek kunnen doen waarbij cultuur een van de kernconcepten is.

Dit onderzoek had meer ingekaderd moeten zijn. Door in plaats van meerdere multinationals, verschillen partnerschappen en meerdere thema's te onderzoeken had zij beter kunnen kijken naar één multinational met meerdere partnerschappen of één partnerschap met meerdere multinationals. De ambitie van dit onderzoek was groot, daarmee verloor zij af en toe de focus die nodig is om echt harde uitspraken te kunnen doen. Desondanks is de hoop er dat zij door de brede scope een aantal punten heeft kunnen belichten die mogelijkheden bieden voor vervolgonderzoek.

10. Conclusie

Dit onderzoek begon met de constatering dat de wereld door vele wicked issues geconfronteerd wordt. Actoren uit de publieke en private sector, maatschappelijk middenveld en kennisinstellingen moeten samenwerken om deze problemen op te kunnen lossen. Deze samenwerking kan vormgegeven worden in publiek-private partnerschappen. Ook in ontwikkelingslanden ziet men steeds meer publiek-private partnerschappen op uiteenlopende thema's ontstaan. Multinationals worden nog niet zo lang betrokken bij deze partnerschappen, het besef groeit dat de private sector essentieel is in de oplossing van de problemen. Multinationals nemen in het kader van hun CSR beleid deel aan deze partnerschappen en projecten. Het is de vraag welke extrinsieke en intrinsieke drivers hen hiertoe bewegen. Dit onderzoek bestudeerde een drietal cases waarbij de multinationals Heineken, DSM en Unilever centraal stonden. In het bestuderen van de cases werden meerdere deelvragen behandeld die het mogelijk maken de vraagstelling van dit onderzoek in de volgende paragrafen te beantwoorden:

'Hoe verhouden extrinsieke en intrinsieke drivers van de Corporate Social Responsibility van multinationals zich tot de vorm van publiek-private partnerschappen in ontwikkelingslanden waar zij deel van uitmaken?'

10.1 Beantwoording vraagstelling

Uit de cases bleek dat zowel extrinsieke als intrinsieke drivers voor CSR aanwezig waren. Daarmee bevestigt dit onderzoek de bewering van Muller en Kolk (2010) dat extrinsieke en intrinsieke drivers gezamenlijk beweegredenen kunnen zijn om aan CSR te doen. Deze studie heeft twee aparte stromen in de CSR literatuur weten te integreren in één perspectief en daarmee verwerpt zij de overtuiging van auteurs die beweren dat het een kwestie is van het één of het ander. Tevens werden deze drivers onderzocht op internationaal niveau en in de context van ontwikkelingslanden, waar het onderzoek naar drivers voorheen vooral binnen lokale of nationale setting plaatsvond (Lee, 2008). Daarmee heeft het unieke inzichten gegeven in de beweegredenen van CSR van multinationals die actief zijn in ontwikkelingslanden.

De drivers die geïdentificeerd waren in de werken van o.a. Aguinis en Glavas (2012), Muller en Kolk (2010) en Haigh en Jones (2006) waren samengevat tot een vijftal extrinsieke drivers waaraan later de driver 'media' werd toegevoegd en een viertal intrinsieke drivers. Alle intrinsieke drivers waren in meer of mindere mate zichtbaar in de drie cases. Dit was niet het geval bij de extrinsieke drivers; hierbij werden de drivers 'overheid' en 'NGO's' weliswaar in alle cases waargenomen maar de drivers

'concurrentie' en 'media' slechts in twee van de drie cases. De drivers 'investeerders' en '(Nederlandse) consumenten' schitterden door afwezigheid.

De partnerschappen werden door middel van de literatuur van Hailey (In Osborne, 2002) verdeeld in twee uitersten, de verticale en de horizontale vorm. Aan de hand van de kenmerken werd de vorm van de publiek-private partnerschappen in de cases bepaald. De vorm van de partnerschappen in de cases was nooit volledig verticaal. Het was altijd deels verticaal, deels horizontaal of een volledig horizontaal partnerschap. De parallelle aanwezigheid van zowel extrinsieke als intrinsieke drivers verhield zich daarmee altijd tot partnerschappen die kenmerken van het horizontale partnerschap bevatten.

Kortom, de balans tussen intrinsieke en extrinsieke drivers zorgt ervoor dat een multinational op een maatschappelijk verantwoorde wijze deelneemt in een partnerschap. Een partnerschap dat mogelijk gekenmerkt is door goede communicatie, gedeelde doelen en belangen, gezamenlijke agendabepaling, een horizontale machtsstructuur, onderlinge afhankelijkheid, een nadruk op leerprocessen en vertrouwen tussen de partijen.

Echter, de combinatie van drivers is géén garantie dat een partnerschap horizontaal van aard zal zijn. Uit sommige cases bleek dat deze drivers wel aanwezig waren maar toch kenmerken van verticale partnerschappen vertoonde: zoals eenzijdige afhankelijkheid, gebrekkige communicatie en scheve machtsverhoudingen. Uit de cases bleken hier enkele opvallende resultaten mee samen te hangen. Het is van belang deze te belichten opdat toekomstig onderzoek naar de verhouding tussen drivers van CSR en partnerschappen hier op voort kan bouwen. Er zijn namelijk nog veel uitdagingen voor multinationals en de partijen met wie zij deelneemt in publiek-private partnerschappen in ontwikkelingslanden. De conclusie van dit onderzoek gaat in op twee van deze uitdagingen; het consolideren van een stevige business case en het beperken van de afhankelijkheid van individuen.

10.2 Business case

Om een partnerschap te creëren dat meer horizontaal van aard is, is naast een combinatie van drivers óók een solide business case nodig. De resultaten wijzen keer op keer uit hoe essentieel dit is. Een business case heeft meerdere functies en voordelen, ten eerste zorgt zij ervoor dat de winstgevendheid gewaarborgd wordt. De eerste prioriteit van een multinational is namelijk het veiligstellen van haar voortbestaan, dat kan alleen door winst te maken. Daarin spelen investeerders en consumenten een belangrijke rol, zij voorzien multinationals van het inkomen dat hun bestaansrecht bekostigt. Om er dus o.a. voor te zorgen dat investeerders tevreden blijven moeten multinationals hun activiteiten kunnen verantwoorden, er moet een element van winstgevendheid in zitten anders verliezen zij wellicht een deel van hun investeerders. De vereniging van zowel

winstgevendheid als maatschappelijke meerwaarde in een overkoepelende doelstelling zorgt voor gedeelde doelen en belangen, een alignment of interests. Alle partijen zijn gebaat bij de verwezenlijking hiervan en daarmee ook onderling afhankelijk van elkaar om deze te realiseren. Deze onderlinge afhankelijkheid zorgt voor een meer evenwichtige machtsverhouding. Kortom, daarmee worden de kenmerken van een verticaal partnerschap veranderd in kenmerken van een horizontaal partnerschap.

Een werkbare business case als belichaming van winstgevendheid is dus cruciaal. In die zin had Milton Friedman in 1970 ergens wel gelijk met zijn uitspraak: *'The social responsibility of business is to increase its profits'*. Als een bedrijf géén winst kan maken dan zal zij vroeg of laat stoppen met investeringen in CSR, winst is voor haar een voorwaarde om deel te nemen in partnerschappen die maatschappelijke problemen bestrijden. Zonder deze voorwaarde is er sprake van klassieke filantropie, het geven van geld zonder er iets voor terug te verwachten. Filantropie is iets van de 20^e eeuw, hier is niks mis mee maar het gaat niet de grootschalige verandering bewerkstelligen die echt nodig is wilt men wicked issues zoals armoede, ondervoeding en ontbossing voor ééns en voor altijd de wereld uit helpen. Geld geven alleen is dus niet genoeg. Multinationals hebben zo'n enorme impact op de wereld, dit betekent dat de manier waarop zij hun activiteiten ontplooiën maatschappelijk verantwoord moet worden. Winst en maatschappelijke meerwaarde kan gecombineerd worden in business cases waarbij zowel multinationals als overheden en maatschappelijke organisaties gebaat zijn. Het is hierbij dus niet alleen aan de multinational maar ook aan overheden en NGO's om op zoek te gaan naar een werkbare business case.

Aanbeveling 1: Dit onderzoek pleit voor de consolidatie van een stevige business case in publiek-private partnerschappen in ontwikkelingslanden.

10.3 Afhankelijkheid van individuen

Uit het onderzoek volgt dat intrinsieke drivers in elke case aanwezig waren. Echter, niet allemaal in dezelfde mate. De nadruk op intrinsieke drivers van individuele aard was groot, wat betekent dat? Een groot deel van het intrinsieke gedeelte wordt gedreven door individuen, de CEO's en medewerkers die hart voor de zaak hebben. Dit onderstreept de stellingname van Muller en Kolk (2010, p.5) dat een gecommitteerd topmanagement een cruciale bijdrage levert in de totstandkoming van *ethical programmes* binnen multinationals. Echter, Muller en Kolk (2010) laten in hun artikel een groot risico dat hiervan gevolg is onbesproken. Als deze managers en medewerkers de organisatie verlaten dan is het nog maar de vraag of organisatorische intrinsieke drivers genoeg gewicht in de schaal brengen om de publiek-private partnerschappen in ontwikkelingslanden veilig te stellen. Dit gevaar is trouwens niet alleen van toepassing op multinationals, ook op overheden zowel

in Nederland als in ontwikkelingslanden. Deze sterke afhankelijkheid van individuen is een eenzijdige afhankelijkheid die leidt tot een partnerschap met meer verticale kenmerken. Reden te meer om dit risico te ondervangen; de intrinsieke gedrevenheid om wicked issues op te lossen moet niet te afhankelijk zijn van individuen. Gehele organisaties moeten doordrongen worden van de urgentie om actie te ondernemen op wereldwijde problemen als armoede, ondervoeding en ontbossing. Wil men echt een lange termijn inzet verwachten in de partnerschappen dan moeten de afhankelijkheid van gedreven individuen afnemen en deze gedrevenheid over de gehele linie van de organisatie aanwezig zijn. Om gedrevenheid te bevorderen pleiten Muller en Kolk (2010, p.22) in hun conclusie wél voor trainingen en socialisatie om het commitment van managers en medewerkers aan CSR in het gehele bedrijf te verhogen. Dit is slechts één van de manieren om de afhankelijkheid van individuen te doen afnemen. Een andere mogelijkheid, die multinationals in toenemende mate benutten, is het *lean and mean* houden van CSR afdelingen door andere afdelingen verantwoordelijk te maken voor CSR gerelateerde initiatieven. Hierdoor wordt de verantwoordelijkheid en daarmee gedrevenheid niet tot slechts één afdeling beperkt. Verder onderzoek op dit gebied is belangrijk, op basis hiervan kunnen strategieën geformuleerd worden om de afhankelijkheid van individuen binnen CSR te ondervangen en mogelijkheden verkend worden hoe multinationals zich zo kunnen organiseren dat de intrinsieke gedrevenheid collectief van aard wordt. Overheden en maatschappelijke organisaties kunnen hier een rol spelen; specialisten van ministeries en NGO's kunnen advies of trainingen geven of meedenken over hoe het proces vormgegeven kan worden richting een meer collectieve drive voor CSR.

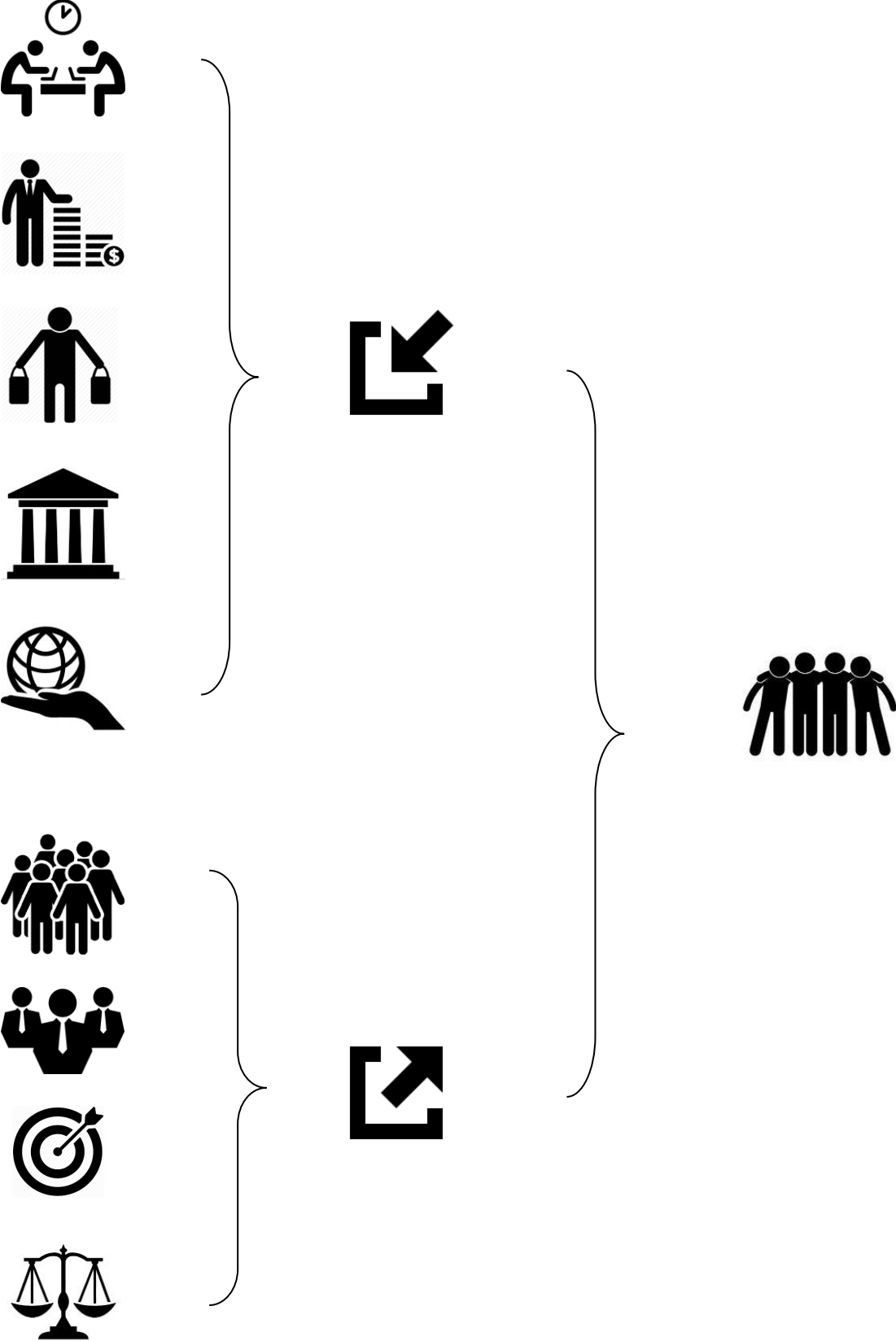
Aanbeveling 2: Dit onderzoek pleit voor integratie van CSR-aspecten in alle facetten van het bedrijf door middel van o.a. training en organisatiemanagement.

10.4 Samenwerking op complexe problemen

Door meer kennis en inzicht over de drivers van CSR en de vorm van publiek-private partnerschappen in ontwikkelingslanden op te doen, wenst dit onderzoek bij te dragen aan de samenwerking op complexe wereldwijde problemen. Aan de hand van twee concrete aanbevelingen die volgden uit de opgedane inzichten ambieert zij de samenwerking in publiek-private partnerschappen te verbeteren en te bevorderen. Daarnaast laat dit onderzoek ook zien dat multinationals een bijzondere en essentiële bijdrage hebben te leveren in ontwikkeling. Zij kunnen lokale boeren opnemen in hun waardeketens zodat zij meer zekerheid van bestaan hebben en daarmee een beter leven. Zij kunnen ervoor zorgen dat zwangere vrouwen en kleine kinderen de juiste vitamines en mineralen binnenkrijgen zodat de toekomstige generatie niet langer belemmerd wordt in haar ontwikkeling. Zij kan ervoor zorgen dat palmolie op duurzame wijze geproduceerd wordt waardoor tropisch

regenwoud en bedreigde diersoorten hier niet langer onder te leiden hebben. Multinationals kunnen, maar moeten ook bijdragen aan de oplossingen voor wicked issues. Samen met overheden, maatschappelijke organisaties én kennisinstellingen kunnen zij deze problemen de wereld uit helpen. Want een oud Ethiopisch spreekwoord zegt het al: *'Als spinnenwebben samenspannen, kunnen zij een leeuw vangen'*.

Bijlage 1: Visualisatie van de verwachtingen



Bijlage 2: Interviewgide expert-interviews

Interviewgide expert-interview

Uitleg interview

Mijn concrete onderzoeksvraag is nu: Wat is de verhouding tussen intrinsieke en extrinsieke drivers van Corporate Social Responsibility van multinationals in ontwikkelingslanden? In het kader van deze vraag behandel ik drie cases: Heineken, Unilever en DSM.

Dit interview is een context-interview met als doel informatie te verzamelen om een schets te kunnen maken met betrekking tot het gebruik van CSR door multinationals in ontwikkelingslanden.

Het interview duurt ong. 60 minuten. Dan heb ik nog twee vragen voor we kunnen beginnen:

- Vind je het goed als het interview opgenomen wordt?
- Is het goed als mogelijk jouw naam en functie worden genoemd in het onderzoek?

Cluster 1: Introductie

1. Wie bent u en wat is uw functie?
2. Wat is Corporate Social Responsibility volgens u?
3. Wat weten we over de invloed van CSR?

Cluster 2: Drivers

4. Welke drivers van CSR zijn te onderscheiden?
5. Welke drivers komt u het meest in de praktijk tegen?
6. Ik maak het onderscheid tussen intrinsiek en extrinsiek. Welke onderscheidingen kan je nog meer maken?
7. Vallen extrinsieke en intrinsieke drivers te integreren in een model of kan dat niet? Is het een trade-off of ligt het in elkaars verlengde?
8. Wat is de toekomst van CSR?

Cluster 3: Afsluiting

9. Zijn er nog dingen waar ik op moet letten bij het uitvoeren van dit onderzoek of mensen die ik moet spreken?
10. Heeft u nog vragen/opmerkingen?
11. Bedankt voor uw medewerking, als u na afronding van het onderzoek het toegestuurd wilt krijgen is dat mogelijk.

Bijlage 3: Interviewgide case-interviews

Introductie

- Gaat u ermee akkoord dat ik dit gesprek opneem zodat ik het later kan uitwerken?
- Gaat u akkoord met de mogelijkheid dat uw naam genoemd wordt in het onderzoek?

Ik voer dit onderzoek uit in het kader van mijn masteropleiding Publiek Management aan de Universiteit Utrecht. De vraagstelling van het onderzoek is: *Hoe verhouden intrinsieke en extrinsieke drivers van de Corporate Social Responsibility van multinationals zich tot het type publiek-private partnerschappen in ontwikkelingslanden waar zij deel van uitmaken?* Ik beantwoord deze vraag aan de hand van een casestudy waarin de multinationals Heineken, Unilever en DSM centraal staan. Door middel van interviews met de bedrijven maar ook met organisaties die actief zijn in publiek-private partnerschappen met deze multinationals beschrijf ik een drietal cases.

Dit interview bestaat uit twee clusters. In cluster A. zullen vragen met betrekking tot publiek-private partnerschappen worden gesteld. In cluster B. zullen vragen met betrekking tot Corporate Social Responsibility worden gesteld.

- Heeft u nog vragen voor we beginnen?
1. Wie bent u en wat is uw functie?

A. Partnerschappen

2. Op welke publiek-private partnerschappen bent u betrokken (geweest)?
3. Kunt u me iets vertellen over het publiek-private partnerschap X?
4. Waarom denkt u dat multinational X deelneemt in het publiek-private partnerschap X?
5. Hoe verloopt de samenwerking binnen het publiek-private partnerschap X?
6. Hoe liggen de machtsverhoudingen binnen het publiek-private partnerschap X?
7. Is er sprake van een afhankelijkheidsrelatie binnen het publiek-private partnerschap X?
8. Welke doelen en belangen zijn gedeeld en welke verschillen binnen het publiek-private partnerschap X?
9. Hoe verloopt de communicatie tussen de partners in het publiek-private partnerschap X?
10. Hoe is het vertrouwen tussen de partners in het publiek-private partnerschap X?
11. Kunt u me iets vertellen over de rollen van de verschillende deelnemers in het partnerschap?

B. Corporate Social Responsibility

12. Wat is CSR volgens u?

13. In mijn onderzoek maak ik gebruik van het onderscheid in intrinsieke en extrinsieke drivers voor CSR. In hoeverre denkt u dat multinational X bewogen wordt door intrinsieke drivers van CSR?
14. In hoeverre denkt u dat multinational X bewogen wordt door extrinsieke drivers van CSR?
15. In hoeverre beweegt concurrentie multinational X om aan CSR te doen?
16. In hoeverre bewegen investeerders multinational X om aan CSR te doen?
17. In hoeverre bewegen consumenten multinational X om aan CSR te doen?
18. In hoeverre bewegen overheden multinational X om aan CSR te doen?
19. In hoeverre bewegen NGO's multinational X om aan CSR te doen?
20. In hoeverre beweegt de media multinationaal X om aan CSR te doen?*
21. In hoeverre denkt u dat de beweegredenen van multinational X de samenwerking in publiek-private partnerschap X beïnvloed?

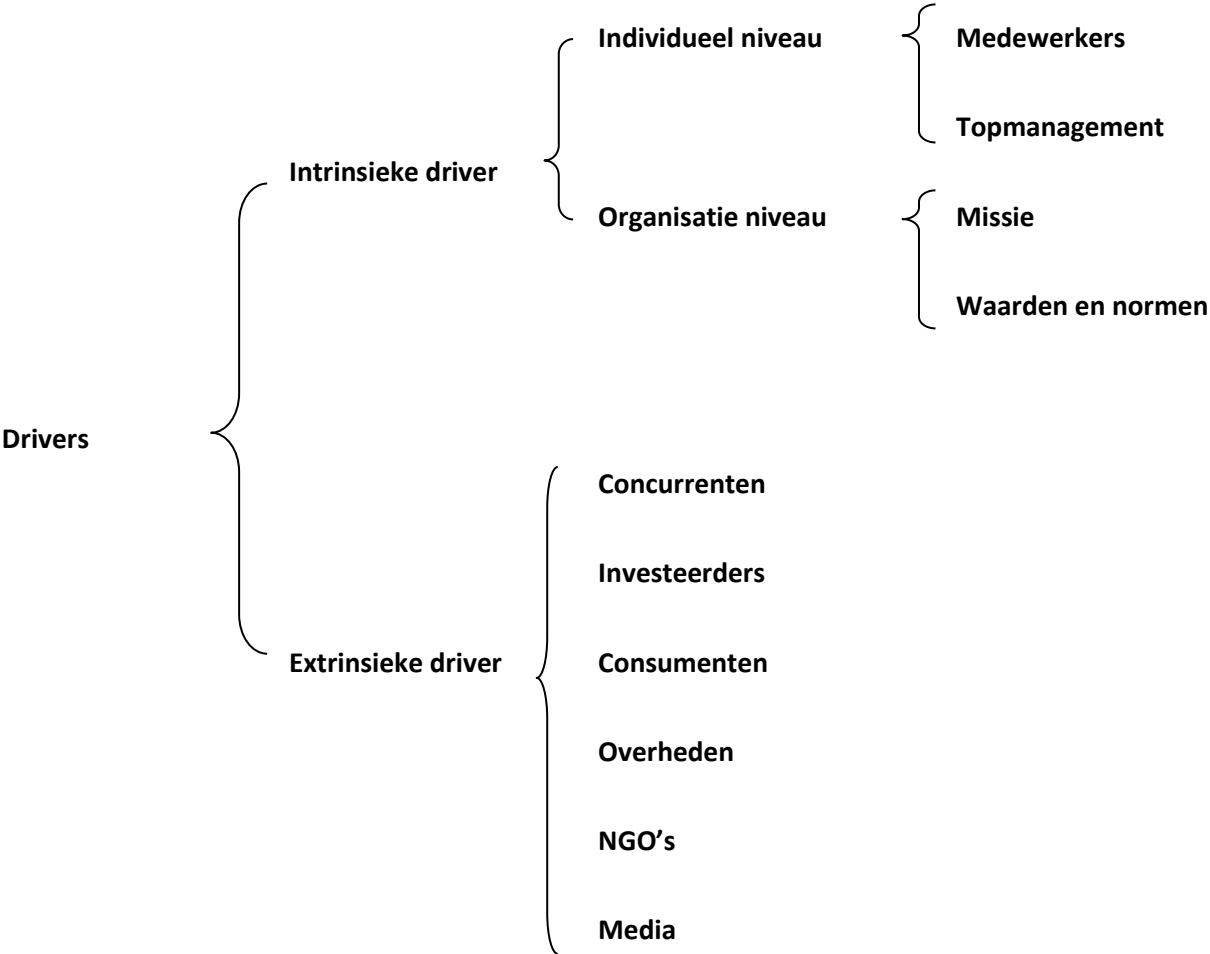
Afsluiting

22. Heeft u nog vragen/opmerkingen of andere zaken die u van belang acht?
23. Bedankt voor uw medewerking, als u na afronding van het onderzoek het toegestuurd wilt krijgen is dat mogelijk.

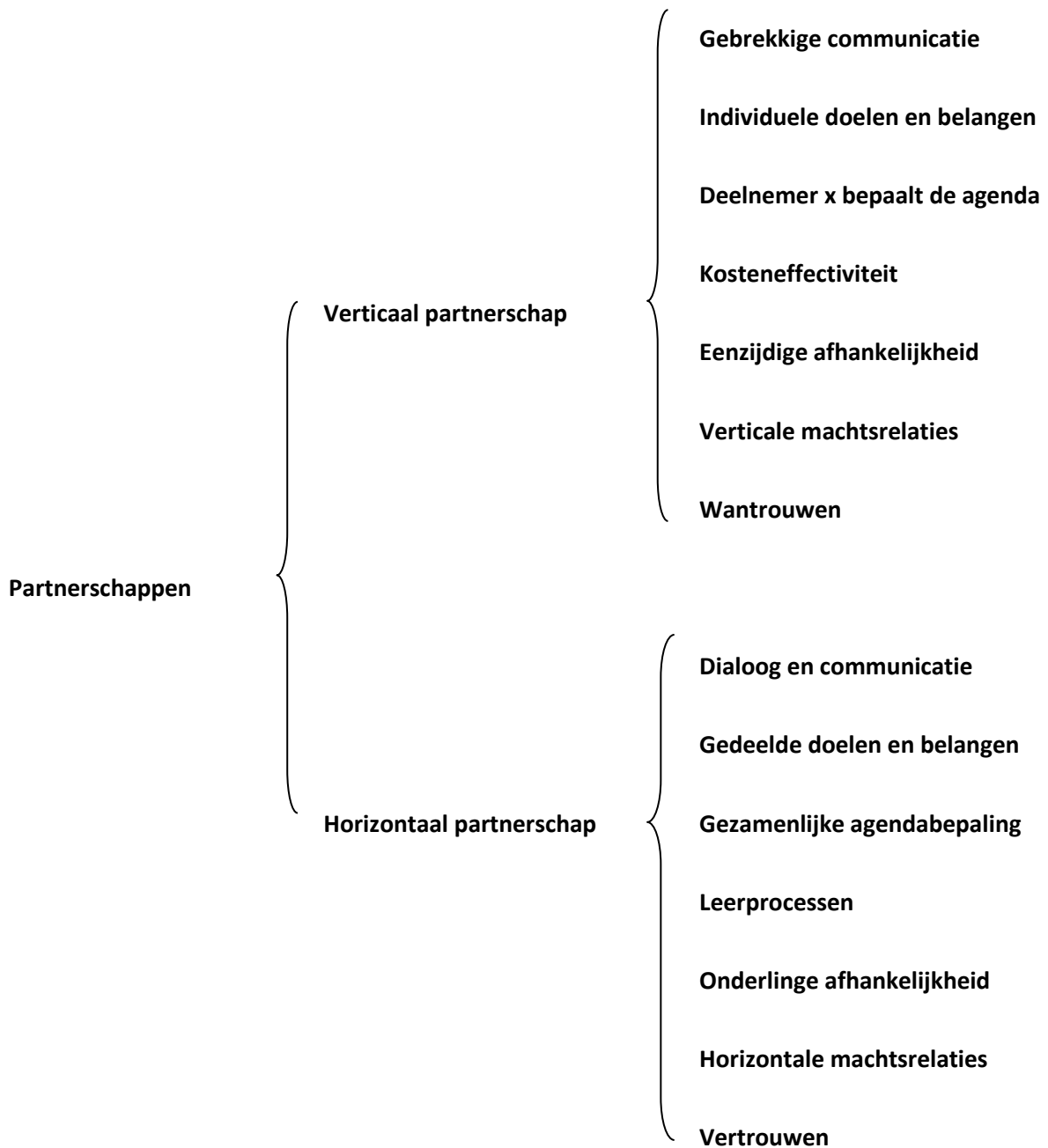
*later toegevoegd

Bijlage 4: Codebomen

Codeboom drivers van CSR



Codeboom vormen van partnerschappen



Literatuur

Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C. and Ganapathi, J. (2007). 'Putting the s back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations'. *Academy of Management Review*. 32(3). p. 836-863.

Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. 38(4). p. 932-968.

AkzoNobel. (2016). *Micronutrients*. Gevonden op 7-6-2016, via <https://www.akzonobel.com/micronutrients/>.

ATA. (2016). *Who we are*. Gevonden op 17-4-2016, via <http://www.ata.gov.et/>.

Baby Milk Action. (2016). *Nestlé Boycott*. Gevonden op 7-6-2016, via <http://www.babymilkaction.org/nestlefree>.

Barnett, M. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*. 32(3). p. 794-816.

Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., & Jones, T.M. Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *The Academy of Management Journal*. 42(5). p. 488-506.

Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Blowfield, M. (2007). Reasons to be Cheerful? What we know about CSR's impact. *Third World Quarterly*. 28(4). p. 683-695.

Blowfield, M. & Frynas, J. G. (2005). Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. *International Affairs*. 81(3). p.499-513

BMW. (2015). *Sustainability Value Report*. Gevonden op 13-4-2016, via <https://www.bmwgroup.com/svr>.

BNR. (2015). *Unilever topman Paul Polman is groenste CEO van Nederland*. Gevonden op 5-6-2016, via <http://www.bnr.nl/nieuws/duurzaamheid/10028376/unilever-topman-paul-polman-is-groenste-ceo-van-nederland>.

Boeijen, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

- Brady, J.P. (2012). Marketing breast milk substitutes: problems and perils throughout the world. *Archives of Disease in Childhood*. 97(6). p. 529-532.
- Brekend. (2016). *De droogte in Ethiopië is net zo'n grote crisis voor kinderen als de oorlog in Syrië*. Gevonden op 16-4-2016, via <http://www.brekend.nl/2016/01/20/de-droogte-in-ethiopië-is-net-zon-grote-crisis-voor-kinderen-als-de-oorlog-in-syrie/>.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. (4^e editie). Oxford: Oxford University Press.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Iowa City: University of Iowa Press. p. 3-4.
- Campbell, J. L. (2006). Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility. *American Behavioral Scientist*. 49(7). p. 925-938.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. 4(4). 497–505.
- Carroll, A.B. (2000). Ethical challenges for business in the new millennium, corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*. 10(1). p. 33–42.
- Child, J. & Tsai, T. (2005). The Dynamic Between Firms' Environmental Strategies and Institutional Constraints in Emerging Economies: Evidence from China and Taiwan. *Journal of Management Studies*. 42(1). p. 95-125.
- Churchman, C.W. (1967); Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (1973) in Head, B. & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*. 47(6). p. 712.
- Craggs, R. (2014) in Desai, V. & Potter, R. (2014). *The Companion to Development Studies*. Abingdon: Routledge. p. 5, 9.
- Den Hollander, M. (2014). *De Multifunctionale Multinational? De rol van multinationals in de strijd tegen armoede*. Nederland: Stichting SEN. p. 2.
- Dobers, P. & Halme, M. (2009). Corporate Social Responsibility and Developing Countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 16(5). p. 237–249.
- DSM. (2015a). *Company presentation 2015; A short introduction to DSM*. Gevonden op 6-6-2016, via http://www.dsm.com/content/dam/dsm/dsmnl/nl_NL/documents/company_presentation_2015.pdf

- DSM. (2015b). *Royal DSM Integrated Annual Report 2015*. Gevonden op 6-6-2016, via http://www.dsm.com/corporate/sustainability/information-center-sustainability-publications.html?categories=dsm_pub_cworld:sustainability_publi.
- DSM. (2016a). *Ons bedrijf*. Gevonden op 6-6-2016, via http://www.dsm.com/countrysites/dsmnl/nl_NL/over-dsm/ons-bedrijf.html.
- DSM. (2016b). *DSM sustainability introduction*. Gevonden op 6-6-2016, via http://www.dsm.com/corporate/sustainability/information-center-sustainability-publications.html?categories=dsm_pub_cworld:sustainability_publi.
- DSM. (2016c). *Feike Sijbesma*. Gevonden op 6-6-2016, via <http://www.dsm.com/corporate/about/corporate-governance/managing-board-corporate-governance/sijbesma.html>.
- DSM. (2016d). *An evolution of successful transformations*. Gevonden op 7-6-2016, via <http://www.dsm.com/corporate/about/our-company/dsm-history.html>.
- EIAR. (2016). *About EIAR*. Gevonden op 22-5-2016, via <http://www.eiar.gov.et/about-eiar>.
- EUCORD. (2014). *Heineken in Sierra Leone; The local sourcing of Sorghum by the Sierra Leone Brewery Limited (SLBL)*. Gevonden op 22-5-2016, via <http://eucord.org/wp-content/uploads/2014/01/Heineken-Sierra-Leone-case.pdf>.
- EUCORD. (2016a). *Ethiopia current projects*. Gevonden op 14-5-2016, via <http://eucord.org/ethiopia/ethiopia-current-projects/>.
- EUCORD. (2016b). *About Us*. Gevonden op 22-5-2016, via <http://eucord.org/>.
- Eweje, G. (2006). The Role of MNEs in Community Development Initiatives in Developing Countries Corporate Social Responsibility at Work in Nigeria and South Africa. *Business & Society*. 45(2). p. 93-129.
- Financieel Dagblad. (2016). *Topman Unilever weigert opnieuw salarisverhoging*. Gevonden op 5-6-2016, via <http://fd.nl/beurs/1140738/topman-unilever-weigert-opnieuw-salarisverhoging>.
- Fowler, A. (1997). *Striking a Balance: A guide to Enhancing the Effectiveness of NGO's*. London: Earthscan.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine.

GAIN. (2009). *News Release*. Gevonden op 12-4-2016, via www.gainhealth.org.

GAIN. (2014a). *The Amsterdam Initiative against Malnutrition. A public-private partnership committed to reducing malnutrition*. Gevonden op 14-4-2016, via <http://www.gainhealth.org/wp-content/uploads/2014/04/72.-Amsterdam-Initiative-against-Malnutrition.-Report..pdf>.

GAIN. (2014b). *Micronutrient Powders — B3*. Gevonden op 7-6-2016, via <http://www.gainhealth.org/wp-content/uploads/2014/11/Nutrient-Powder-MixMe.pdf>.

GAIN. (2014c). *Fortified dairy — B4*. Gevonden op 7-6-2016, via <http://www.gainhealth.org/wp-content/uploads/2014/11/Fortified-Dairy.pdf>.

GAIN. (2016a). *Fast Facts about Malnutrition*. Gevonden op 1-7-2016, via <http://www.gainhealth.org/knowledge-centre/fast-facts-malnutrition/>.

GAIN. (2016b). *Amsterdam Initiative against Malnutrition*. Gevonden op 8-6-2016, via <http://www.gainhealth.org/knowledge-centre/project/amsterdam-initiative-against-malnutrition/>.

Greenpeace. (2008). *Greenpeace campaign forces Unilever u-turn on palm oil*. Gevonden op 5-6-2016, via <http://www.greenpeace.org/international/en/press/releases/greenpeace-campaign-forces-uni/>.

Haigh, M. & Jones, M. (2006). The drivers of corporate social responsibility: a critical review. *Business review, Cambridge*. 5(1). P. 245-251.

Hailey, J. (2002) in Osborne, S. (2002). *Public-Private Partnerships: Theory and practice in international perspective*. London: Routledge.

Hately, L. (1997) in Hately, L. & Malhotra, K. (1997). *Essays on partnership Development*. Ottawa: North South Institute.

Head, B. & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*. 47(6).

Heineken. (2013a). *Sustainability report 2013*. Gevonden op 14-5-2016, via <http://www.theheinekencompany.com/sustainability/sustainability-performance-highlights-2014>.

Heineken. (2015). *HEINEKEN inaugurates Ethiopia's biggest brewery as part of EUR310mIn investment in the country*. Gevonden op 21-5-2016, via <http://www.theheinekencompany.com/media/media-releases/press-releases/2015/01/1887644>.

Heineken. (2016a). *HEINEKEN Reactie op ZEMBLA uitzending van 23 maart over Ethiopië*. Gevonden op 22-5-2016, via <http://www.heinekennederland.nl/nieuws/2016/3/24/heineken-reactie-op-zembla-uitzending-van-23-maart-over-ethiopië>.

Heineken. (2016b). *Brewing a Better World*. Gevonden op 22-5-2016, via <http://www.theheinekencompany.com/sustainability/brewing-a-better-world>.

Heineken. (2016c). *Heineken Jaaroverzicht 2015*. Gevonden op 22-5-2016, via <https://secure.theheinekencompany.com/latest-reports>.

Heineken. (2016d). *Our story*. Gevonden op 1-6-2016, via <http://www.theheinekencompany.com/about-us/our-history>.

Heineken. (2016e). *Het verhaal van Heineken*. Gevonden op 1-6-2016, via <http://www.heineken.com/nl/We-are-heineken/Heineken-Story>.

Heineken Africa Foundation. (2016). *Introduction*. Gevonden op 22-6-2016, via <http://africafoundation.heineken.com/>.

Hulsens, J. (2013). *Ontbossing voor palmolie is wereldwijd probleem*. Gevonden op 4-6-2016, via <http://www.greenpeace.org/belgium/nl/nieuws/bossen/blog/ontbossing-voor-palmolie-is-wereldwijd-problee/blog/47728/>.

ICCO. (2015). *Heineken en ICCO in Ethiopië*. Gevonden op 21-5-2016, via http://www.icco.nl/nieuws/heineken-en-icco-in-ethiopië#.V0CwG_ntmkp.

Idemudia, U. (2011). *Corporate social responsibility and developing countries: moving the critical CSR research agenda in Africa forward*. *Progress in Development Studies*. 11(1). p. 1–18.

IFAD. (2016). *Rural poverty in Ethiopia*. Gevonden op 17-4-2016, via <http://www.ruralpovertyportal.org/country/home/tags/ethiopia>.

IPCC. (2014). *Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change*. Gevonden op 4-6-2016, via <http://www.ipcc.ch/report/ar5/wg3/>.

IPS. (2013). *India and China Oil Palms Dangerously*. Gevonden op 5-6-2016, via <http://www.ipsnews.net/2013/08/india-and-china-oil-palms-dangerously/>.

- Ite, U. (2005). Poverty Reduction in Resource-rich developing countries: What have multinational corporations got to do with it? *Journal of International Development*. 17. p. 913–929.
- Jenkins, H. (2004). Corporate Social Responsibility and the mining industry: Conflicts and constructs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 11. p. 23–34.
- Jones, M.T. (1993). Adam Smith and the ethics of contemporary democratic capitalism in New Zealand. *International Journal of Social Economics*. 20(12). p. 3–13.
- Jones, M.T. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *The Academy of Management Review*. 20(2). p. 404-437.
- Koppenjan, J. & Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. Abingdon: Routledge.
- LaFrance, J. & Lehmann, M. (2005). Corporate awakening – why (some) corporations embrace public–private partnerships. *Business Strategy and the Environment*. 14(4). p. 216-229.
- Lee, M. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*. 10(1). p.53-73.
- Lem, M., Van Tulder, R. & Geleynse, K. (2013). *Doing Business in Africa: Een strategische gids voor ondernemerschap in Afrika*. Utrecht: Berenschot.
- Lindenberg, S. (2001). Intrinsic motivation in a new light. *Kyklos*. 54. p. 317–42.
- Martelia, P. & Schank, J. (1997). Partnership: New name in development cooperation. *Development in Practice*. 7(3). p. 283-285.
- McQuaid, R.W. (2002) in Osborne, S. (2002). *Public-Private Partnerships: Theory and practice in international perspective*. London: Routledge.
- Ministerie van Buitenlandse zaken. (2016a). *Programma Publiek-Private Samenwerking (PPP)*. Gevonden op 10-2-2016, via <http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/programma-publiek-private-samenwerking-ppp>.
- Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2016b). *Publiek-Private Partnerschappen*. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontwikkelingssamenwerking/inhoud/partners-en-samenwerkingsverbanden-ontwikkelingssamenwerking/publiek-private-partnerschappen>.
- Mosselmans, I. (2014). *Tax evasion: the main cause of global poverty*. Gevonden 9-3-2016, via <http://blogs.lse.ac.uk/africaatlse/2014/03/07/tax-evasion-the-main-cause-of-global-poverty/>.

Muchunguzi, D. & Milne, S. (1995). *Perspectives on the South: A Study on Partnership*. Dar es Salaam: AFREDA.

Muller, A. & Kolk, A. (2010). Extrinsic and Intrinsic Drivers of Corporate Social Performance: Evidence from Foreign and Domestic Firms in Mexico. *Journal of Management studies*. 47(1). p. 1-26.

Muller, M. (1974). *The baby killer A War on Want investigation into the promotion and sale of powdered baby milks in the Third World*. Gevonden op 7-6-2016, via <http://archive.babymilkaction.org/pdfs/babykiller.pdf>.

Nielsen, M. E. (2005). The politics of corporate responsibility and child labour in the Bangladeshi garment industry. *International Affairs*. 81(3). p. 559-580.

Nike. (2016). *Sustainable Business Performance Summary*. Gevonden op 13-4-2016, via <http://www.nikeresponsibility.com/report/>.

O'Connell, L.L., Stephens, C.U., Betz, M., Shepard, J.M. & Hendry, J.R. (2005). An Organizational Field Approach to Corporate Rationality: The Role of Stakeholder Activism. *Business Ethics Quarterly*. 15(1). p. 93-111.

Oduntan, G. (2015). *International Law and Boundary Disputes in Africa*. Abingdon: Routledge. P. 2, 79.

Oneworld. (2016). *Duurzame Palmolie. Een race tegen de klok*. Gevonden op 4-6-2016, via <https://www.oneworld.nl/food/duurzame-palmolie-een-race-tegen-de-klok>.

Osborne, S. (2002). *Public-Private Partnerships: Theory and practice in international perspective*. London: Routledge.

Overheid. (2015). *Speech by Prime Minister Rutte at the United Nations Sustainable Development Summit*. Gevonden op 7-6-2016, via <https://www.government.nl/documents/speeches/2015/09/26/speech-by-prime-minister-rutte-at-the-united-nations-sustainable-development-summit>.

Oxfam Novib. (2015a). *Wealth: Having it all and wanting more*. Gevonden op 17-2-2016, via <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/wealth-having-it-all-and-wanting-more-338125>.

Oxfam Novib. (2015b). *Unilever takes top spot on Oxfam's Behind the Brands Scorecard*. Gevonden op 22-6-2016, via <https://www.oxfam.org/en/pressroom/pressreleases/2015-03-31/unilever-takes-top-spot-oxfams-behind-brands-scorecard>.

Porter & Kramer, (2006) in Lee, M. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*. 10(1). p. 53-73.

Prieto-Carrón, M., Lund-Thomsen, P., Chan, A., Muro, A. & Bhushan, C. (2006). Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know. *International Affairs*. 82(5). p. 977–987.

PPPLab Food & Water. (2014). *Public-Private Partnerships: a Brief Introduction*. Insight Series 01.

Quinn, D. and Jones, M.T. (1995). An agent morality view of business policy. *Academy of Management Review*. 20(1). p. 22–42.

Reputation Institute. (2015). *2015 Global CSR RepTrak 100. The Global CSR Reputation Ranking of the 100 Most Reputable Firms by the General Public across 15 Countries*. Gevonden op 9-3-2016, via <https://www.reputationinstitute.com/CMSPages/GetAzureFile.aspx?path=~%5Cmedia%5Cmedia%5Cdocuments%5C2015-global-csr-reptrak%5Cresults.pdf&hash=f375854351576541ae88db1e043e7417e9f057f83955bb3768454dd8e0417353&ext=.pdf>.

Richardson, A.J., Welker, M. & Hutchinson, I.R. (1999). Managing capital market reactions to corporate social responsibility. *International Journal of Management Review*. 1(1). p. 17–27.

Roozenboom, W. (2015). *Heineken en EUCORD werken samen aan betere productieketen*. Gevonden op 14-5-2016, via <http://www.plusbusiness.nl/partnerships-Heineken.php>.

RSPO. (2014). *A Shared Vision 100% Sustainable Palm Oil in Europe: A Snapshot of National Initiatives*. Gevonden op 4-6-2016, via <http://www.rspo.org/resources>.

RSPO. (2016). *About Us*. Gevonden op 4-6-2016, via <http://www.rspo.org/about>.

RvO. (2016). *Dutch Good Growth Fund (DGGF)*. Gevonden op 11-4-2016, via <http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/dutch-good-growth-fund-dggf>.

Salazar, H. (2014). *Nestle: The Bottled Milk Scandal That Won't Go Away (1970's-Present, Still Unresolved)*. Gevonden op 7-6-2016, via <http://businessethicscases.blogspot.nl/2014/04/nestle-bottled-milk-scandal-that-wont.html>.

Schuler, D.A. and Cording, M. (2006). A corporate social performance–corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of Management Review*. 31(3). p. 540–558.

Skoll. (2016). *Biography*. Gevonden op 5-6-2016, via <http://skoll.org/contributor/jan-kees-vis/>.

Sluyterman, K. & Bouwens, B. (2014). *Heineken: 150 jaar. Brouwerij, merk en familie*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Spiderbook. (2015). *Top Unilever Competitors*. Gevonden op 5-6-2016, via <http://spiderbook.com/unilever-competitors.html>.

Suchman, M. (1995). *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. *Academy of Management Review*. 20(3). 571-611.

Swanson, D. (1999). 'Toward an integrative theory of business and society: a research strategy for corporate social performance'. *Academy of Management Review*. 24(3). p. 506–521.

TFA. (2016). *About TFA 2020*. Gevonden op 20-5-2016, via <https://www.tfa2020.org/about-tfa/objectives/>.

The Guardian. (2013). *Nestlé baby milk scandal has grown up but not gone away*. Gevonden op 7-6-2016, via <http://www.theguardian.com/sustainable-business/nestle-baby-milk-scandal-food-industry-standards>.

The Telegraph. (2011). *Unilever's Polman hits out at City's short term culture*. Gevonden op 5-6-2016, via <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/8617022/Unilevers-Polman-hits-out-at-Citys-short-term-culture.html>.

TomTom. (2016). *Corporate Social Responsibility*. Gevonden op 13-4-2016, via <http://corporate.tomtom.com/ethics.cfm?csr=11942>.

Tweede Kamer. (2016). *Conceptverslag Voedselzekerheid*. Gevonden op 10-2-2016, via <http://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/verslagen/detail?id=2016D04315&did=2016D04315>.

UN. (2015). *A/RES/66/288 - The Future We Want*. Gevonden op 17-2-2016, via <https://sustainabledevelopment.un.org/futurewewant.html>.

UNDP. (2014). *National Human Development Report 2014: Ethiopia*. Gevonden op 17-4-2016, via <http://hdr.undp.org/sites/default/files/nhdr2015-ethiopia-en.pdf>.

UNDP. (2015a). *A new sustainable development agenda*. Gevonden op 10-2-2016, via <http://www.undp.org/content/undp/en/home/sdgoverview.html>.

UNDP. (2015b). *Sustainable Development Goals (SDGs)*. Gevonden op 10-2-2016, via <http://www.undp.org/content/undp/en/home/sdgoverview/post-2015-development-agenda.html>.

UNDP. (2015c). *Millennium Development Goals*. Gevonden op 10-2-2016, via http://www.undp.org/content/undp/en/home/sdgoverview/mdg_goals.html.

UNDP. (2015d). *Goal 13: Climate action*. Gevonden op 10-2-2016, via <http://www.undp.org/content/undp/en/home/sdgoverview/post-2015-development-agenda/goal-13.html>.

UNDP. (2015e). *Goal 17: Partnerships for the Goals*. Gevonden op 10-2-2016, via <http://www.undp.org/content/undp/en/home/sdgoverview/post-2015-development-agenda/goal-17.html>.

UNDP. (2015f). *The Millennium Development Goals Report 2015*. Gevonden op 17-2-2016, via http://www.undp.org/content/dam/undp/library/MDG/english/UNDP_MDG_Report_2015.pdf.

UNICEF. (2016). *Micronutrients and Hidden Hunger*. Gevonden op 1-7-,2016, via http://www.unicef.org/republicadominicana/english/survival_development_12473.htm.

Unilever. (2015). *Unilever Sustainable Living Plan; Summary of Progress 2015*. Gevonden op 13-4-2016, via <https://www.unilever.com/sustainable-living/sustainable-living-news/reports-and-publications/>.

Unilever. (2016a). *Reports & Publications*. Gevonden op 13-4-2016, via <https://www.unilever.com/sustainable-living/sustainable-living-news/reports-and-publications/>.

Unilever. (2016b). *Our history*. Gevonden op 4-6-2016, via <https://www.unilever.com/about/who-we-are/our-history/1885-1899.html>.

Unilever. (2016c). *Unilever Sustainable Palm Oil Sourcing Policy – 2016*. Gevonden op 4-6-2016, via <https://www.unilever.com/sustainable-living/the-sustainable-living-plan/reducing-environmental-impact/sustainable-sourcing/transforming-the-palm-oil-industry/>.

Unilever. (2016d). *Paul Polman*. Gevonden op 5-6-2016, via <https://www.unilever.com/news/our-leadership/paul-polman.html>.

Unilever. (2016e). *Duurzaam leven*. Gevonden op 5-6-2016, via <https://www.unilever.nl/sustainable-living/>.

Van Huijstee, M. M. (2010). *Business and NGOs in interaction. A quest for corporate social responsibility* (Proefschrift).

Van Tulder, R. & Da Rosa, A. (2011). *The State of Partnerships Report 2010*. p. 7.

- Van Tulder, R. & Pfisterer, S. (2013) in PPPLab Food & Water. (2014). *Public-Private Partnerships: a Brief Introduction. Insight Series 01.*
- Van Tulder, R. & Pfisterer, S. (2013) in Seitanidi, M. M. & Crane, A. (2013). *Social Partnerships and Responsible Business. A Research Handbook.* Londen: Routledge.
- Vennix, J. (2011). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek.* (5^e editie). Essex: Pearson Education Limited.
- Washington Post. (2015). *The Tao of Polman.* Gevonden op 5-6-2016, via <https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/05/21/the-tao-of-paul-polman/>.
- Weber, E. & Khademian, A. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review.* 68(2). p.334-349.
- Werner, W. J. (2009). Corporate Social Responsibility Initiatives Addressing Social Exclusion in Bangladesh. *Journal of Health Population and Nutrition.* 27(4). p. 545-562.
- WFP. (2016a). *DSM - Improving Nutrition, Improving Lives.* Gevonden op 7-6-2016, via <http://www.wfp.org/private-sector/dsm>.
- WFP. (2016b). *Hunger Statistics.* Gevonden op 7-6-2016, via <https://www.wfp.org/hunger/stats>.
- WFP. (2016c). *What is Malnutrition.* Gevonden op 7-6-2016, via <https://www.wfp.org/hunger/malnutrition>.
- WHO. (2016). *Nutrition; Micronutrient Deficiencies.* Gevonden op 7-6-2016, via <http://www.who.int/nutrition/topics/ida/en/>.
- WNF. (2016a). *Palmolie – RSPO.* Gevonden op 4-6-2016, via <https://www.wnf.nl/wat-wnf-doet/onze-aanpak/grondstoffen-en-keurmerken/palmolie-rspo.htm>.
- WNF. (2016b). *Deforestation.* Gevonden op 4-6-2016, via http://wwf.panda.org/about_our_earth/deforestation/.
- WRR. (2010). *Minder pretentie, meer ambitie; Ontwikkelingshulp die verschil maakt.* Amsterdam: Amsterdam University Press. P.14.
- Young, W., Hwang, K., McDonald, S. & Oates, C.J. (2010). Sustainable consumption: green consumer behaviour when purchasing products. *Sustainable Development.* 18(1). p. 20-31.
- Zembla. (2016). *Hollandse handel.* Gevonden op 25-5-2016, via <http://zembla.vara.nl/seizoenen/2016/afleveringen/23-03-2016>.