



VERDUURZAMEN DOOR NETWERKSAMENWERKING

Een kwalitatief onderzoek naar hoe partners van het Grote Bedrijven Netwerk van MVO Nederland geactiveerd kunnen worden samen te werken in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen

Naam:	Laurens Boers
Studentnummer:	3780317
Opleiding:	Bestuurs- en Organiseringswetenschap
Master:	Communicatie, Beleid en Management
1 ^e begeleider:	dr. Madeline Winnubst
2 ^e begeleider:	dr. Pauline Hörmann
Datum:	9 november 2017

Voorwoord

Op het moment van schrijven zit ik in de tuin van de residentie van de Nederlandse Ambassade in Washington D.C. Het schrijven van het voorwoord betekent dat het einde van mijn studententijd in zicht is. Toen ik begin 2016 tijdelijk mijn studie stil legde, heb ik nagedacht over wat ik belangrijk vind en waar mijn interesses liggen. Dit deed ik het liefst in een rustige omgeving, op de Utrechtse Heuvelrug of op de Veluwe bij mijn ouderlijk huis. In deze natuurrijke omgeving dacht ik na over hoe zonde het is dat wij die natuur zo bevuilen. Hier ontstond mijn interesse voor klimaatvervuiling en -verandering, met als gevolg de opwarming van de planeet.

Tijdens deze momenten van reflectie verbaasde ik mij ook over het feit dat mensen ondanks extreme vermoeidheid en stressklachten toch blijven doorwerken. Het aantal werknemers met burn-out klachten is niet eerder zo hoog geweest als nu (van Echteld, 2014, p. 18). Hier ontstond mijn interesse voor het welzijn van de mens in werkomstandigheden. Door literatuur van mijn master was ik geïnteresseerd geraakt in netwerksamenwerking. Toen ik ging kijken hoe ik deze interesses in mijn scriptie kon combineren kwam ik uit bij de website van MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) Nederland. Op dat moment vielen de puzzelstukjes in elkaar. Op basis van 'people', 'planet' en 'profit', Elkington (1997) noemt dit de 'Triple P Bottom Line', samenwerken aan een duurzame wereld. Daar gaat deze scriptie over.

Via deze weg wil ik graag een aantal mensen bedanken. Ten eerste Eugène Loos, die mij met zijn optimisme en kennis heeft voorzien van goede adviezen in een lastige periode. Daarnaast Madeline Winnubst, voor haar geduld en feedback gedurende het schrijven van deze scriptie. Ook wil ik MVO Nederland bedanken voor de kans die ze mij geboden hebben om in een interessante omgeving onderzoek te mogen doen. In het bijzonder wil ik mijn scriptiebegeleider Erwin van Overbeek bedanken voor zijn aanstekelijke enthousiasme en tijd om mij wegwijs te maken in de complexe wereld van netwerksamenwerking en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tot slot wil ik mijn ouders bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun de afgelopen jaren.

Veel leesplezier!

Laurens Boers

Samenvatting

Doordat de complexiteit in de samenleving is toegenomen raken sociale, economische en ecologische processen op internationaal, nationaal, regionaal en lokaal niveau met elkaar verweven. Dit heeft geleid tot hedendaagse vraagstukken als klimaatverandering en mensenrechtenschending. Netwerksamenwerking en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn van belang en kunnen een bijdrage leveren aan de oplossing van deze problemen. MVO Nederland is zich bewust van dit belang en zet zich in om partnerschappen te bevorderen en samenwerking te stimuleren. Door netwerken te creëren en organisaties aan elkaar te verbinden die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen, probeert MVO Nederland een bijdrage te leveren aan de oplossing van hedendaagse vraagstukken.

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de context van een van deze netwerken, namelijk het Grote Bedrijven Netwerk (GBN). Deze scriptie is relevant voor organisaties die maatschappelijk verantwoord (willen gaan) ondernemen (MVO) en inzicht willen krijgen in (het belang van) netwerksamenwerking. Het doel van deze scriptie was om te onderzoeken hoe bedrijven uit het GBN geactiveerd kunnen worden om samen te werken met MVO Nederland en met partners van MVO Nederland. Daarnaast was het doel om te onderzoeken of het GBN het juiste type netwerk is om in samen te werken. Het doel van deze scriptie heeft zich vertaald in de volgende twee hoofdvragen.

1. Wat voor type netwerk is het 'Grote Bedrijven Netwerk' van MVO Nederland en sluit dit type netwerk aan bij de behoeften van de partners?
2. Hoe kunnen partners in het 'Grote Bedrijven Netwerk' worden geactiveerd om in het netwerk van MVO Nederland met elkaar samen te werken?

Het onderzoek dat is uitgevoerd is kwalitatief van aard. Dit houdt in dat de betekenisgeving en interpretatie van de respondenten een belangrijke rol spelen. Om de interpretaties en betekenissen van deze respondenten beter te begrijpen en in een perspectief te kunnen plaatsen is gebruik gemaakt van twee theoretische concepten, namelijk 'netwerken' en 'samenwerken'. Het doel van de literatuurstudie was het verkennen van de concepten, zodat belangrijke kenmerken van netwerken en samenwerken inzichtelijk kon worden gemaakt. In het theoretisch hoofdstuk is uiteengezet wat netwerken zijn en wat belangrijke aspecten van netwerken zijn (structuur, relaties, vertrouwen, collectieve waarde propositie). Daarnaast is ingegaan op samenwerkingsstrategieën tussen NGO's en het bedrijfsleven, en zijn factoren inzichtelijk gemaakt die invloed hebben op het activeren van samenwerking.

Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat het GBN lijkt op een verbindingsnetwerk. Om een netwerk te creëren dat aansluit bij de behoefte van haar partners zal MVO Nederland een balans moeten vinden tussen het verbinden en inspireren van partners en het activeren van samenwerking tussen partners. Een combinatie van een type verbindingsnetwerk en een type productienetwerk. Daarnaast kan MVO Nederland een meer activistische rol op zich nemen om de bewustwording en het belang van MVO en samenwerken te vergroten. Bewustwording van het belang van MVO leidt echter, net als het verbinden van partijen, niet direct tot een actieve samenwerking. Er zullen randvoorwaarden gecreëerd moeten worden waarmee actieve samenwerking gefaciliteerd kan worden. Door te investeren in een gedeelde visie (voor het GBN), het versterken van de relaties door meer persoonlijk contact en het concretiseren van de collectieve waarde propositie kan MVO Nederland de samenwerking in het GBN een impuls geven.

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Inleiding	5
1.1 <i>De noodzaak van samenwerken bij 'wicked problems'</i>	5
1.2 <i>MVO Nederland</i>	6
1.3 <i>Probleemstelling</i>	7
1.4 <i>Relevantie onderzoek</i>	7
1.5 <i>Leeswijzer</i>	8
2. Theoretisch kader	9
2.1 <i>Netwerken</i>	9
2.1.1 <i>Cross sectorale samenwerking cruciaal voor MVO</i>	9
2.1.2 <i>Netwerk(structuren) en relaties</i>	10
2.1.3 <i>Type netwerken</i>	12
2.1.4 <i>Collectieve waarde propositie, het bindmiddel in een netwerk</i>	13
2.1.5 <i>Vertrouwen en onderlinge betrokkenheid tussen netwerkpartners</i>	14
<i>Samenvatting</i>	15
2.2 <i>Samenwerking</i>	16
2.2.1 <i>Strategie voor samenwerking tussen NGO's en het bedrijfsleven</i>	16
2.2.2 <i>Hoe actievere samenwerking gestimuleerd kan worden</i>	18
<i>Samenvatting</i>	24
3. Methodologische verantwoording	26
3.1 <i>Kwalitatief onderzoek</i>	26
3.2 <i>Literatuurstudie</i>	27
3.3 <i>Half gestructureerde interviews</i>	28
3.4 <i>Respondenten</i>	29
3.5 <i>Dataverzameling</i>	29
3.6 <i>Betrouwbaarheid en validiteit</i>	30
4. Resultaten	32
4.1 <i>MVO als basis voor samenwerking binnen GBN</i>	32
4.2 <i>Type netwerk</i>	33
4.2.1 <i>De netwerkstructuur</i>	33
4.2.2 <i>Relaties en onderlinge betrokkenheid tussen partners in het GBN</i>	34
4.2.3 <i>Visie van MVO Nederland</i>	36
4.2.4 <i>Collectieve waarde propositie in het GBN</i>	37
<i>Samenvatting</i>	39
4.3 <i>Het realiseren van actievere samenwerking</i>	40
4.3.1 <i>Strategie en strategievorming</i>	41
4.3.2 <i>Verwachtingen en toegevoegde waarde van MVO Nederland</i>	42
4.3.3 <i>Netwerkkrollen MVO Nederland; meer persoonlijk contact</i>	45
<i>Samenvatting</i>	47
5. Conclusie	49
<i>Aanbevelingen</i>	53
6. Discussie	55
Literatuurlijst	57
Bijlage 1 - Achtergrondinformatie MVO Nederland	61
Bijlage 2 - Achtergrond respondenten	63
Bijlage 3 - Topclijsten	64
Bijlage 4 - Codeboom	77

1. Inleiding

1.1 De noodzaak van samenwerken bij 'wicked problems'

De afgelopen jaren is klimaatverandering in toenemende mate een precair thema geworden. In 1972 werd dit thema door de Club van Rome, een groep invloedrijke mensen uit de industrie en wetenschap, voor het eerst geagendeerd. Zij brachten het rapport 'Limits to Growth' (Meadows, Meadows, Randers, Behrens, 1972) uit en legde daarmee de basis voor de eerste internationale milieubijeenkomst in Stockholm. Twintig jaar later vond in Rio de Janeiro een andere belangrijke milieuconferentie plaats, waarbij de deelnemers onder andere concludeerden dat partnerschappen cruciaal zijn bij duurzame ontwikkeling (Poret, 2014, p. 1). De meest recente bijeenkomst was in 2016 in Parijs. In dit verdrag is afgesproken dat 195 betrokken landen zullen meewerken aan het beperken van de opwarming van de aarde (Verlouw, 2016). De tijd van alleen praten is voorbij; het ecosysteem is door menselijk toedoen ernstig beschadigd en de 'footprint' die wij op de aarde hebben is verwoestend. Volgens berekeningen uit het Living Planet Report verbruiken wij met factor 1,6 wat onze planeet kan verdragen. De huidige consumptie-economie stimuleert bedrijven niet-duurzame keuzes te maken. Deze trend van niet-duurzame consumptie en productiepatronen zal zich voort blijven zetten als er geen systematische verandering plaatsvindt (WWF, 2016, p. 13).

Naast de negatieve impact voor de planeet zijn er ook negatieve ontwikkelingen met betrekking op het menselijk-aspect. Een op de acht werkende Nederlanders heeft last van burn-outklachten als oververmoeidheid en emotionele uitputting (SCP, 2014, p. 18). Daarnaast vindt schending van mensenrechten plaats op internationale schaal. Ook in Nederland komt dit voor en vaak is dit niet direct zichtbaar. Denk bijvoorbeeld aan Oost-Europese arbeidskrachten die worden uitgebuit in de bouwsector of landbouw, aan vrouwen die voor hetzelfde (kantoor)werk minder betaald krijgen dan mannen of aan allochtone jongeren die moeilijk aan een baan komen (MVO Nederland, 2016).

Doordat de complexiteit in de samenleving is toegenomen raken sociale, economische en ecologische processen op internationaal, nationaal, regionaal en lokaal niveau met elkaar verweven (Rotmans, 2006, p. 24). Een groot onderzoek onder 766 CEO's over de hele wereld onthulde dat 78% van hen vindt dat bedrijven meer moeten samenwerken en multi-stakeholder partnerschappen aan moeten gaan om hedendaagse vraagstukken te bestrijden (Gray en Stites, 2013, p. 22). Klimaatverandering en mensenrechtenschending zijn een voorbeeld van deze vraagstukken. Deze vraagstukken worden ook wel 'wicked problems' genoemd (Weber en Khademian, 2008). Deze problemen zijn ongestructureerd en zorgen daardoor voor complexiteit en onzekerheid. De problemen gaan dwars door autoriteit en hiërarchie tussen organisaties, beleidsdomeinen en politiek heen. Een 'wicked problem' is onmogelijk op te lossen door een persoon of organisatie (Weber & Khademian, 2008, pp. 336-337).

Netwerksamenwerking kan uitkomst bieden. Een netwerk is volgens Weber en Khademian (2008, p. 334) 'een relatie tussen actoren waarbij gedurende een bepaalde tijd uitwisseling van bijvoorbeeld kennis of middelen plaatsvindt. Dit kan een simpel verband zijn tussen twee gemeentes maar kan ook bestaan uit een complexe combinatie van organisaties, groepen en individuen uit verschillende sectoren'. Zij stellen dat netwerken flexibel, efficiënt en innovatief zijn. Daarmee zijn netwerken in staat complexe opdrachten of problemen op te lossen. Een goed werkend netwerk is beter dan de som der delen. Als een netwerk goed functioneert, kunnen deelnemers prestaties bereiken waar ze alleen niet toe instaat zouden zijn (Creech en Willard, 2001, p. 5).

1.2 MVO Nederland

De problematiek van de beschreven hedendaagse complexe vraagstukken maakt samenwerken op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen noodzakelijk. In 2000 bracht de Sociaal Economische Raad (SER) een adviesrapport uit waarin werd voorgesteld om een organisatie op te richten die het gedachtegoed van maatschappelijk verantwoord ondernemen zou moeten verspreiden (Sociaal- Economische Raad, 2000). Daarmee lag het rapport aan de basis van Kenniscentrum MKB, dat later veranderde in Stichting MVO Nederland (MVO Nederland, 2016). MVO Nederland is een non-gouvernementele organisatie (NGO). Een NGO kenmerkt zich door hun 'third sector' identiteit, omdat zij als organisatie los staan van zowel de overheid als van de private sector (Lewis, 2005, p. 151). Door deze onafhankelijke positie is MVO Nederland een aantrekkelijke samenwerkingspartner. Dat komt doordat NGO's hebben een sterke mate van legitimiteit en publiek vertrouwen bezitten, doorgaans diep zijn ingebed in de samenleving en zich bewust zijn van de invloed stromen binnen de maatschappij. Ook beschikken zij over de unieke capaciteit en expertise om sociale en milieu zorgen te adresseren (Al Tabbaa, Leach en March, 2013, p. 659).

Het hoofddoel van MVO Nederland is dat het als voorbeeld wil gelden voor een circulaire, klimaat neutrale en inclusieve economie en maatschappij. Om dit doel te behalen biedt MVO Nederland organisaties een kader dat bedrijven richting geeft in hun proces naar een duurzame onderneming. Voor dat kader gebruikt MVO Nederland onder andere de zeventien Sustainable Development Goals (SDG) die de Verenigde Naties (VN) heeft opgesteld. Elke doel heeft specifieke targets waar organisaties de aankomende vijftien jaar naar toe kunnen werken. Voorbeelden van SDG zijn goede werkgelegenheid en economische groei, groene energie, verantwoord consumeren en produceren, het beschermen van de planeet en partnerschap ter bevordering van het behalen van de SDG's (United Nations, 2015). Ook vanuit de VN wordt het belang van samenwerken en partnerschappen dus benadrukt.

MVO Nederland bevordert partnerschappen door netwerken te creëren en organisaties aan elkaar te verbinden die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen. MVO Nederland gebruikt als uitgangspunt de 'Triple P Bottom Line' van Elkington (1997, pp. 90-100), waarbij 'people', 'profit' en 'planet' centraal staan. Daarbij heeft het mens-aspect betrekking tot de sociale impact van een organisatie op de werknemers en op de samenleving. Het winst-aspect heeft betrekking op de economische welvaart die de organisatie voor zijn omgeving genereert en op de winst die noodzakelijk is voor het tevreden houden van stakeholders. Tot slot gaat het aspect planeet over de impact en vervuiling van het bedrijf op de omgeving.

Voor het realiseren van een circulaire, klimaat neutrale en inclusieve economie en maatschappij is een grootschalige duurzaamheidstransitie noodzakelijk. Een transitie is 'een structurele maatschappelijke verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van economie, cultuur, technologie, instituties en milieu' (Rotmans, 2006, p. 14). Deze verandering gaat geleidelijk, met een tijdspanne van ongeveer een generatie. Zo'n verandering is groot en fundamenteel, maar vindt plaats door vele kleine tussentijdse stappen. Het MKB en sociale ondernemers worden gezien als de motor van de duurzaamheidstransitie. Zij kunnen dit niet alleen bereiken. Een aantal factoren speelt een rol. Een daarvan is dat zij de gevestigde, grote bedrijven moeten zien mee te krijgen en te overtuigen om hun bedrijfsvoering aan te passen. Wederom speelt samenwerken op het gebied van MVO een belangrijke rol (Van Yperen, Roorda en Buchel, 2017, pp. 10-13).

1.3 Probleemstelling

Er is getracht het belang van samenwerking op het gebied van MVO duidelijk te maken. MVO Nederland is zich bewust van dit belang en zet zich in om partnerschappen te bevorderen en samenwerking te stimuleren. In dit onderzoek ligt de focus op het Grote Bedrijven Netwerk (GBN) van MVO Nederland. Organisaties kunnen een lidmaatschap aanvragen bij MVO Nederland en partner worden. Met dit partnerschap maken ze deel uit van het netwerk van MVO Nederland. Binnen dit netwerk zijn verschillende sub-netwerken, bijvoorbeeld binnen een bepaalde sector of rondom een specifiek vraagstuk. Er is een ook sub netwerk voor grote bedrijven, namelijk het GBN. Dit zijn bedrijven die meer dan 500 werknemers in dienst hebben. Vanuit het netwerk van MVO Nederland kunnen organisaties deelnemen aan inspiratiebijeenkomsten, expedities, coalities en andere activiteiten en diensten die MVO Nederland aanbiedt. Het faciliteren van deze activiteiten is belangrijk omdat MVO Nederland hiermee een basis legt voor organisaties om te kunnen samenwerken.

Doelstelling

Het doel van deze scriptie is om te onderzoeken hoe bedrijven uit het GBN geactiveerd kunnen worden om samen te werken met MVO Nederland en met partners van MVO Nederland. Daarbij wordt onderzocht welke factoren van invloed kunnen zijn op het activeren van deze samenwerkingsverbanden in het GBN. Daarnaast is het een doel om te onderzoeken of het GBN het juiste type netwerk is om in samen te werken. Het doel van deze scriptie heeft zich vertaald in de hieronder staande hoofdvragen.

Vraagstelling

Met de volgende twee hoofdvragen is getracht de hierboven beschreven doelen te behalen.

1. Wat voor type netwerk is het 'Grote Bedrijven Netwerk' van MVO Nederland en sluit dit type netwerk aan bij de behoeften van de partners?
2. Hoe kunnen partners in het 'Grote Bedrijven Netwerk' worden geactiveerd om in het netwerk van MVO Nederland met elkaar samen te werken?

Dit onderzoek heeft een kwalitatieve insteek. Door middel van een literatuurstudie en interviews is getracht de bovenstaande vragen te beantwoorden.

1.4 Relevantie onderzoek

Maatschappelijke relevantie

Deze scriptie is relevant voor organisaties die maatschappelijk verantwoord (willen gaan) ondernemen en inzicht willen krijgen in (het belang van) netwerksamenwerking. In de inleiding zijn enkele zorgwekkende ontwikkelingen beschreven op ecologisch en sociaal vlak. Van Yperen et al. (2017, p, 23) stellen dat 'bedrijven, overheden en burgers steeds directer worden geconfronteerd met de gevolgen van hun niet duurzame gedrag'. Een organisatie kan een voortdurend conflict met de samenleving niet overleven. Het aangaan van dialogen, aanpassing en samenwerking is voor bedrijven noodzakelijk geworden (Nijhof, de Bruijn en Honders, 2007, p. 153). Een oplossing kan gevonden worden in maatschappelijk verantwoord ondernemen. MVO levert meer winst op, heeft lagere kosten, zorgt voor een beter imago, een gezondere werkplek en een beter milieu (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2017). Bijbehorende inspirerende bedrijfswaarden als

transparantie en eerlijke handel zorgen ervoor dat de aantrekkelijkheid voor klanten om zaken mee te doen groeit en dat werknemers tevreden zijn of eerder bij een bedrijf willen werken (Van Yperen et al., 2017, p. 30).

Wetenschappelijke relevantie

Een duurzaamheidstransitie is noodzakelijk om organisaties een positieve impact te laten maken op 'people', 'profit' en 'planet' (Rotmans, 2006; Van Yperen et al., 2017). Een aspect van deze duurzaamheidstransitie is het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden. Om een duurzaamheidstransitie in gang te zetten is het belangrijk dat organisaties elkaar kunnen vinden en contact met elkaar leggen om een samenwerkingsrelatie op te bouwen (Van Yperen et al., 2017, p. 59). De meerwaarde van dit onderzoek is dat het laat zien dat niet elke type netwerk leidt tot een actieve samenwerking. Een netwerk dat vooral de focus heeft op het verbinden van organisaties en het creëren van nieuwe connecties (verbindingsnetwerk) moet op een andere manier haar partners faciliteren dan wanneer een netwerk actieve samenwerking wilt realiseren (productienetwerk). Deze randvoorwaarden worden in deze scriptie inzichtelijk gemaakt. Daarnaast biedt dit onderzoek inzicht in de behoefte die organisaties hebben op het gebied van samenwerking en MVO. Door middel van empirisch onderzoek wordt met deze scriptie een bescheiden bijdrage geleverd aan de wetenschappelijke kennisdeling over dit onderwerp.

1.5 Leeswijzer

In de inleiding is getracht de grote lijnen van het onderzoek duidelijk te maken. In hoofdstuk twee is het theoretisch kader aan de hand van de concepten 'netwerken' en 'samenwerken' vormgegeven. De literatuur dient ter ondersteuning om de verzamelde data beter te kunnen begrijpen. Aan het einde van de sub paragrafen is de relevantie voor dit onderzoek aangegeven. Hoofdstuk drie staat in het teken van de methodologische verantwoording van dit onderzoek. In hoofdstuk vier zijn de belangrijkste resultaten uit de interviews gepresenteerd. Vervolgens zijn in hoofdstuk vijf uit deze resultaten een aantal conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven. In het discussiehoofdstuk is gereflecteerd op het onderzoek. Tot slot is de literatuurlijst weergegeven en zijn enkele bijlagen te vinden.

2. Theoretisch kader

Voor het wetenschappelijk kader van het onderzoekdesign is gekozen voor de theoretische concepten 'netwerken' en 'samenwerken'. In dit hoofdstuk worden theoretische inzichten gepresenteerd die helpen bij het begrijpen van deze concepten.

2.1 Netwerken

Het eerste deel van het theoretisch hoofdstuk gaat in op het theoretisch concept 'netwerken'. Eerst wordt het belang van multi-sector partnerschappen voor MVO beschreven. Aan de hand van theorieën van Plastrik en Taylor (2006) en Borgatti et al. (2013) wordt duidelijk wat netwerken zijn en wat de kracht is van zwakke relaties (Granovetter, 1973). Vervolgens wordt inzicht gegeven in verschillende type netwerken. Tot slot wordt ingegaan op de collectieve waarde propositie en het belang van vertrouwen en onderlinge betrokkenheid in een netwerk.

2.1.1 Cross sectorale samenwerking cruciaal voor MVO

In de inleiding is beschreven dat MVO Nederland een NGO is. Om het tot stand komen van de samenwerking tussen NGO's en de publieke en private organisaties te kunnen begrijpen is het nuttig de veranderende rol van de overheid in de afgelopen decennia te schetsen. Door de globalisering, de vrije markt, de privatisering en de deregulering is deze rol namelijk veranderd (Poret, 2014, p. 1). Dat de rol van de overheid aan het veranderen is komt door het feit dat overheden steeds minder te besteden hebben en toch meer moeten bereiken. Doordat maatschappelijke vraagstukken complexer worden en de overheid niet altijd over de competenties en middelen beschikt voor een oplossing voor deze vraagstukken is er een andere vorm van besturen ontstaan: *collaborative governance* (Gray en Stites, 2013, p. 19). Dit inzicht sluit aan bij de theorie van Weber en Khademian (2008, pp. 336-337) die stellen dat netwerksamenwerking uitkomst kan bieden bij het oplossen van 'wicked problems'.

Waar vroeger de overheid het bestuurlijke centrum was (*government*), is er momenteel een ontwikkeling gaande naar een overheid als netwerkpartner (*governance*). Kenmerkend voor *collaborative governance* is dat de overheid in samenwerking met profit en non-profit sector maatschappelijke vraagstukken aanpakt, bijvoorbeeld op het gebied van onderwijs, transport, watermanagement en duurzame ontwikkeling (Bovens, 't Hart en Van Twist, 2001, p. 46). Samenwerking tussen partijen uit verschillende sectoren zijn door hun combinatie van competenties, middelen en kennis in staat problemen op te lossen wat onafhankelijk van elkaar niet mogelijk is (Gray en Stites, 2013, p. 17) Deze vorm van cross sectorale samenwerking, en in het specifiek samenwerking tussen het bedrijfsleven en NGO's, is cruciaal voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (Austin en Seitanidi, 2011, p. 1).

Zoals in de maatschappelijke relevantie al is aangegeven kan geen enkele organisatie een eendeloos conflict met de samenleving overleven. Maatschappelijk verantwoord ondernemen vraagt van organisaties om nieuwe competenties te ontwikkelen zodat zij de nieuwe verantwoordelijkheden in hun bedrijfsvoering kunnen integreren. Willen organisaties een goede basis leggen voor hun MVO-beleid, dan is het noodzakelijk om maatschappelijke verwachtingen die gevormd zijn door prominente stakeholders te verwerken in de toekomstige strategie, het beleid en het operationele proces. Mede daardoor is het van belang dat bedrijven zichzelf positioneren tussen organisaties uit de non-gouvernement sector en de publieke en private sector, die het discours over waar MVO-beleid aan moet voldoen in stand houden (Nijhof, de Bruijn en Honders, 2007, p. 153).

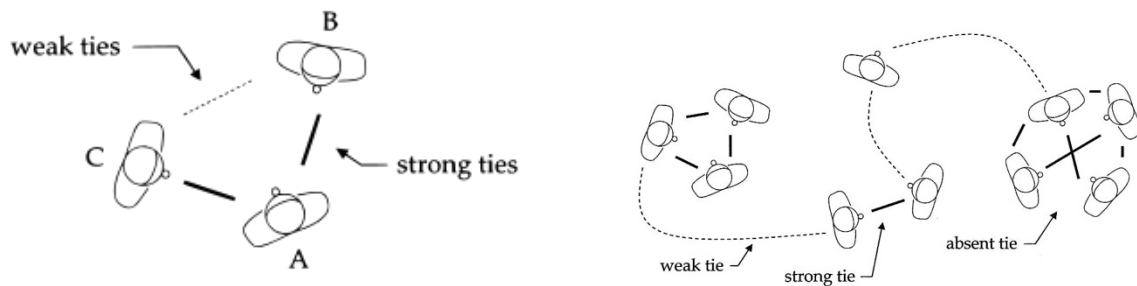
De bovenstaande inzichten zijn relevant voor dit onderzoek omdat het laat zien dat er zowel vanuit de publieke als de private sector behoefte is aan specialistische kennis op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Multi-sector partnerschappen zijn door hun combinatie van competenties, middelen en kennis in staat problemen op te lossen wat onafhankelijk van elkaar niet mogelijk is. Er is dus een markt ontstaan voor MVO Nederland, die inspeelt op het belang van cross sectorale samenwerking door netwerken te creëren. Om netwerksamenwerking goed te kunnen begrijpen wordt in de volgende paragraaf inzicht gegeven in wat netwerken zijn.

2.1.2 Netwerk(structuren) en relaties

Een formele beschrijving van een netwerk is dat een netwerk een groep is van drie of meer juridisch autonome organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doelen maar ook een collectief doel te bereiken. Organisaties kunnen op eigen initiatief een netwerk opzetten maar het komt ook voor dat de publieke sector een netwerk opzet. Netwerken zijn extreem complexe entiteiten, onder andere door de diversiteit van de actoren (Provan en Kenis, 2008, p. 231). Een bredere definitie van een netwerk is dat een netwerk 'een relatie tussen actoren is waarbij gedurende een bepaalde tijd uitwisseling van bijvoorbeeld kennis of middelen plaatsvindt. Dit kan een simpel verband zijn tussen twee gemeentes maar kan ook bestaan uit een complexe combinatie van organisaties, groepen en individuen uit verschillende sectoren' (Weber en Khademian, 2008, 334)

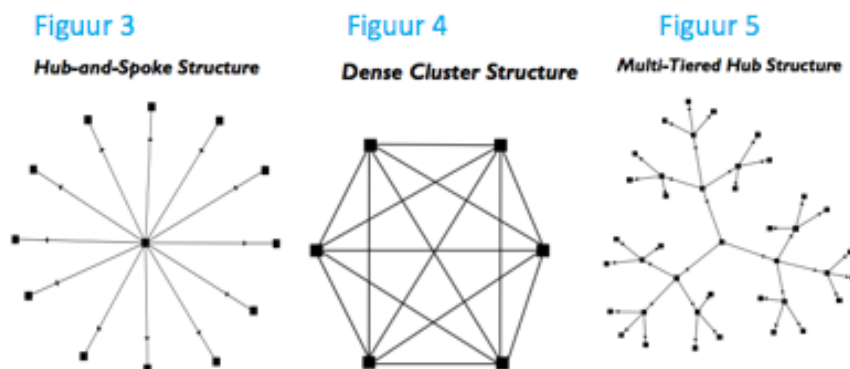
Een netwerk is een verzameling 'nodes and links' die met elkaar verbonden zijn. Het is een product van onze gedachten over sociale systemen met de focus op de onderlinge relaties tussen entiteiten. Deze entiteiten worden 'nodes' genoemd. In deze scriptie wordt 'node' vertaald als actor en dit begrip zal in het vervolg gebruikt worden. Een actor is in de meeste gevallen een individu maar kan ook een collectiviteit zijn zoals een team, organisatie, stad of land. Een belangrijk aspect bij een netwerkanalyse is dat actoren met elkaar verbonden zijn door gemeenschappelijke relaties. Hierdoor ontstaat een keten van actoren en verbindingen die grotendeels indirect aan elkaar gekoppeld zijn. Dat is de kracht van het concept netwerk: omdat verschillende mechanismen indirect met elkaar verbonden zijn kan het elkaar beïnvloeden (Borgatti et al., 2013, p. 2).

Een netwerk heeft een kern en een omtrek. De kern bestaat uit sterke relaties. De sterkte van een relatie is afhankelijk van een combinatie van de hoeveelheid tijd die men erin investeert, de emotionele intensiteit, het wederzijds vertrouwen en de onderlinge transactie. Om deze kern heerst een omtrek van zwakke relaties. De kern organiseert zich rondom het doel van het netwerk en doet het meeste werk. Zij leggen connecties met zwakke relaties die beschikken over middelen die bij de kern ontbreken (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 50-51). Granovetter (1973) noemt dit de kracht van zwakke relaties. Hoewel een sterke relatie belangrijk is wanneer organisaties een intensief samenwerkingsverband aangaan zijn zwakke relaties in een netwerk veel waardevoller. Wanneer actoren vaak met elkaar optrekken is de kans groter dat hun netwerk uit veel overeenkomstige kennissen bestaat. Daardoor hebben ze relatief weinig aan elkaars netwerk omdat grotendeels dezelfde informatie circuleert. Het principe van 'de brug' is van belang voor het maken van een connectie met een zwakke relatie. Figuur 1 en 2 visualiseren met stippellijnen twee voorbeelden van een 'brug' tussen zwakke relaties. Actor B en C zijn niet direct met elkaar verbonden maar kunnen een connectie maken via 'brug' A die met beide verbonden is (Granovetter, 1973, pp. 1361-1365).



Figuur 1 en 2. Zwakke relaties en sterke relaties (Bron: Sadi Carnot, Google Images)

Als deelnemers van een netwerk met elkaar relaties aangaan en samenwerken ontstaan patronen en verbindingen. Het netwerk krijgt doordoor vorm en structuur. De structuur van een netwerk kan een belangrijke stimulans zijn voor het opbouwen van een gemeenschapsgevoel en voor het definiëren en onderhouden van de betrokkenheid van de deelnemers (Creech en Willard, 2001, p. 25). De meest bekende vorm van een netwerk is de *Hub-and-Spoke* vorm (zie figuur 3). Daarin legt een centrale actor verbinding met verschillende actoren die onderling niet met elkaar verbonden zijn. De centrale actor zorgt er daarnaast voor dat informatie binnen het netwerk wordt verspreid. Andere bekende vormen zijn de *Dense Cluster* en de *Multi-Tiered Hub* (Zie figuren 4 en 5). In een *Dense Cluster* zijn alle deelnemers direct met elkaar verbonden en gelijkwaardig aan elkaar. In deze structuur is dus geen centrale actor. In een *Multi-tiered Hub* zijn een aantal centrale actoren omringd door deelnemers. Alleen de centrale actoren zijn met elkaar verbonden en vormen een brug naar de andere deelnemers. Deze structuur is geschikt voor snelle groei en kennisdeling (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 51-52).



Figuren 3, 4 en 5. Netwerkstructuren (Bron: Plastrik en Taylor, 2006, p.p. 51-52)

De theorie in deze paragraaf is op de volgende manier relevant voor dit onderzoek. Er is laten zien dat de netwerkstructuur invloed heeft op het gemeenschapsgevoel en de betrokkenheid van de deelnemers (Creech en Willard, 2001, p. 25). Een goed netwerk moet zowel zwakke als sterke relaties hebben. Sterke relaties zijn van belang bij een intensieve samenwerking. Bij het verspreiden van kennis binnen een netwerk zijn zwakke relaties van belang. Ook zijn aspecten gepresenteerd die de sterkte van een relatie bepalen. Om te kunnen onderzoeken hoe MVO Nederland actievare samenwerking kan realiseren moet gekeken worden naar de relaties tussen partners en MVO Nederland. De sterkte van een relatie heeft daarnaast ook invloed op het type netwerk. Er zijn bijvoorbeeld type netwerken die zich voornamelijk focussen op het verbinden van actoren (zwakke relaties) en er zijn netwerken die intensief samenwerken (sterke relaties). In de volgende paragraaf wordt inzicht gegeven in wat voor type netwerken er bestaan.

2.1.3 Type netwerken

Omdat onderzocht wordt wat voor type netwerk het GBN is, is in de literatuur gekeken naar verschillende type netwerken. Platrik en Taylor (2006, p. 33) schrijven over drie typen netwerken en maken onderscheid tussen een verbindingen-netwerk, een 'alignment' netwerk en een productienetwerk. Een verbindingen-netwerk is een netwerk dat primair gebaseerd is op connecties. Dit type netwerk verbindt mensen en organisaties aan elkaar. Het is de ideale basis die het mogelijk maakt voor relaties om informatie en transacties uit te wisselen. Een ander voordeel is een betere communicatiestroom tussen relaties. Doordat deelnemers elkaar beter weten te vinden is de informatie rijker en minder vervormd dan in marktstructuren of hiërarchische organisaties. Het hoofddoel van verbindingen-netwerken is het vergaren en uitwisselen van zoveel mogelijk waardevolle informatie dat door deelnemers gebruikt kan worden. Daardoor is het netwerk zo ontworpen dat het mogelijk is snel te groeien en een groot bereik kan behalen. Door groei ontstaan nieuwe connecties in een netwerk en een groot bereik bevordert de diversiteit tussen deelnemers. Een essentieel onderdeel van een verbindingen-netwerk is een goed werkende navigatiefunctie voor het zoeken naar informatie, zodat deelnemers de informatie kunnen vinden die ze nodig hebben. Een kenmerk van verbindingen-netwerken is dat zij groeien rondom *hubs*, vrij vertaald knooppunten (zie figuur 3 en 4). De relaties tussen de deelnemers in een verbindingen-netwerk zijn in het algemeen zwak. Deze relaties zijn weliswaar sterk genoeg voor een goede communicatie maar niet geschikt voor samenwerking tussen deelnemers. Verbindingen-netwerken hebben maar een lage vertrouwensrelatie nodig om te kunnen functioneren. Netwerkmanagers focussen zich bij dit type netwerk op het verbinden en het maken van bruggen tussen deelnemers die in eerste instantie nog geen connectie met elkaar hebben (Platrik en Taylor, 2006, pp. 33-35).

Het tweede type netwerk dat wordt beschreven is een 'alignment' netwerk. Hierbij is het doel deelnemers op een lijn te brengen. Naast het feit dat deelnemers verbonden zijn met elkaar, delen ze dezelfde ideeën, taal en identiteit wat de basis is voor het creëren van een collectieve waarde. Een voorbeeld om dit te verduidelijken is Facebook. Oorspronkelijk was dit een exclusieve website voor studenten van Harvard, waar zij een persoonlijk profiel konden aanmaken. Binnen 24 uur hadden 1500 studenten zich geregistreerd en in een maand was dit gestegen tot 75% (N=19,789) van alle Harvardstudenten. Het speciale aan deze website was dat het uitsluitend bedoeld was voor mensen van Harvard. De kracht was dat het een specifieke locatie had waar zowel professoren als studenten elkaar al kenden, ze hadden allemaal iets gemeenschappelijks; Harvard. Het creëren van een collectieve waarde is een opmaat voor een specifiek productiedoel. Door deze basis kan het netwerk efficiënter informatie uitwisselen en coördineren. In tegenstelling tot een verbindingen-netwerk vereist deelname aan een *alignment network* dat deelnemers een mate van autonomie opgeven ten bate van de groep. Vertrouwen speelt hier dus een grotere rol. Een ander verschil ten opzichte van een verbindingen-netwerk is dat binnen een *alignment network* de onderlinge relaties sterker zijn. De netwerkmanager moet faciliteren dat deelnemers regelmatig bij elkaar komen (Platrik en Taylor, 2006, pp. 35-37).

Het laatste type netwerk dat wordt beschreven is een productienetwerk. Dit houdt in dat deelnemers zich inzetten omdat ze een specifiek doel willen bereiken. Daarvoor zijn verbinding en *alignment* twee essentiële onderdelen. Een productienetwerk moet een duidelijke collectieve waarde hebben en constante aandacht. Om dat te bereiken moeten deelnemers samen plannen maken en duidelijk afspreken wie wat doet. Hiervoor is een duidelijke coördinatie van belang. Een productienetwerk kan verschillende uitkomsten hebben. Voorbeelden hiervan zijn het aanbieden van diensten en goederen, opkomen voor beleidsaspecten als mensenrechten of klimaat, innovatie ten bate van sociale problemen,

het mobiliseren van burgers of het bouwen van capaciteit voor organisaties (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 37-38).

In deze paragraaf zijn een aantal relevante inzichten voor dit onderzoek besproken. In deze scriptie wordt namelijk onderzocht hoe bedrijven geactiveerd kunnen worden om samen te gaan werken. Met andere woorden, hoe het GBN een productief en actief netwerk kan worden. Voor het realiseren van een productienetwerk zijn verbinding en 'alignment' essentiële onderdelen. Daarnaast zijn sterke relaties en een concrete collectieve waarde kenmerkend (en noodzakelijk). De sterkte van de relatie is besproken in paragraaf 2.1.2. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de collectieve waarde propositie.

2.1.4 Collectieve waarde propositie, het bindmiddel in een netwerk

Het creëren van een collectieve waarde propositie is een van de grootste uitdagingen binnen een netwerk. De collectieve waarde propositie is namelijk datgene wat deelnemers van een netwerk met elkaar bindt. Het is de reden voor het ontstaan van een netwerk en zorgt voor een commitment tussen deelnemers. In een netwerk kunnen meerdere collectieve waarden naast elkaar bestaan. Het creëren van een collectieve waarde propositie is 'a two way street'. Vanuit het oogpunt van een organisatie gaat het niet alleen om wat het netwerk voor een organisatie kan betekenen of opleveren. Het gaat er ook om wat een organisatie het netwerk of de netwerkdeelnemers kan bieden. In een netwerk creëren de deelnemers waarde voor elkaar. Deelnemers hebben doorgaans al nagedacht over wat zij uit een netwerksamenwerking willen halen. De meeste organisaties weten echter nog niet wat zij kunnen betekenen voor de andere deelnemers in het netwerk. Wanneer deelnemers zich niet kunnen vinden in de collectieve waarde propositie is de kans groter dat zij het netwerk op den duur zullen verlaten. De uitdaging is om een collectieve waarde te formuleren waar alle partijen zich in kunnen vinden. Om dit te kunnen doen is het nodig te begrijpen hoe deelnemers waarde kunnen toevoegen aan een netwerk (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 39-43).

Er zijn een aantal voorwaarden voor een collectieve waarde propositie. De eerste voorwaarde is het leren van potentiële partners. Ze moeten uitzoeken welke doelen andere organisaties hebben en wat ze nodig hebben om dit te bereiken. De tweede voorwaarde is wat Plastrik en Taylor (2006) de 'two way street' noemen. Dit heeft betrekking op welke waarde een organisatie kan hebben voor andere partijen in het netwerk en op welke manier zij waarde voor de organisatie kunnen hebben. Tot slot moeten deelnemers op zoek gaan naar de win-win mogelijkheden. Welke overeenkomende, actiegerichte doelen kan het netwerk nastreven en welke uitkomsten zouden goed zijn voor alle deelnemers (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 75-77). In een verbindingsnetwerk is de collectieve waarde propositie doorgaans vrij algemeen geformuleerd. In een *alignment network* is deze specifieker en sterker geformuleerd. In een productienetwerk is de collectieve waarde propositie zo specifiek en duidelijk mogelijk geformuleerd. Een duidelijke collectieve waarde propositie draagt bij aan de commitment van deelnemers aan het netwerk en aan hoeveel het netwerk uiteindelijk kan bereiken (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 39-40).

Naast de bovenstaande voorwaarden kan een visie voor verbinding zorgen in een netwerk. Als de deelnemers van een netwerk achter de visie staan kunnen zij zich makkelijker openstellen voor partnerschappen en de partners zelf (Margerum, 2002, p. 147). Een overeenstemming in de visie is iets anders dan dezelfde doelen hebben. De visie is de katalysator die nodig is om de verschillende doelen te kunnen behalen. Binnen een visie kunnen partners individuele organisatiedoelen verwerken. Een manier om een gedeelde visie te creëren is om gezamenlijk de toekomst te visualiseren, potentiële scenario's te bedenken en te onderzoeken wat dit impliceert voor de huidige praktijk (Gray en Stites, 2013, p. 41). Een visie die duidelijk geformuleerd is en gewaardeerd wordt door

de maatschappij zal het vertrouwen van de stakeholders versterken. Stakeholders zullen een samenwerking eerder overwegen omdat ook zij belang hebben zich te onderscheiden (Al Tabbaa et al., 2014, p. 670).

Een relevant inzicht voor dit onderzoek is dat een concrete collectieve waarde propositie essentieel is om tot actieve samenwerking in een netwerk te komen. Om een collectieve waarde propositie te kunnen realiseren die breed wordt gedragen door de netwerkdeelnemers, is het van belang te achterhalen op welke manier deelnemers waarde voor elkaar kunnen toevoegen. Er zal dus onderzocht moeten worden of partners in het GBN op de hoogte zijn van deze informatie, en hoe deze informatieverspreiding door de partners wordt gewaardeerd. Door een collectieve waarde propositie voelen deelnemers zich meer met elkaar verbonden en hebben zij een sterker commitment met betrekking tot de samenwerking. Daarnaast kan een gedeelde visie bijdragen aan meer onderlinge verbondenheid tussen de netwerkdeelnemers. Een duidelijk geformuleerde visie kan het vertrouwen van stakeholders versterken waardoor zij eerder bereid zijn tot samenwerking. Het belang van vertrouwen in partnerschappen wordt in de volgende paragraaf besproken.

2.1.5 Vertrouwen en onderlinge betrokkenheid tussen netwerkpartners

Het creëren van een basis van vertrouwen is een van de belangrijkste aspecten van partnerschappen. Het vertrouwen groeit wanneer deelnemers van een netwerk de legitimiteit van iemand anders doelen erkent, ook als die verschilt met haar eigen doelen. De dialoog tussen partijen is derhalve cruciaal omdat de partners elkaars perspectieven moeten leren kennen (Gray en Stites, 2013, p. 43). Het laten groeien van vertrouwen kost dus tijd. Het is een proces van praten, ontdekken welke waarde belangrijk zijn en erachter komen of er een klik is. Het vinden van tijd om elkaar te ontmoeten is het meest gehoorde obstakel, maar essentieel in het opbouwen van een vertrouwensband. Daarbij kan het proces ook vertraagd worden doordat de mensen die actief samenwerken vaak moeten wachten op het bestuur van een organisatie. Zij maken de beslissingen. Organisaties hebben vaak meer zekerheid nodig over de voor- en nadelen van een samenwerking. Ze hebben langer de tijd nodig om aan idee nieuw idee te wennen (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 69-72)

Waar een organisatie op kan letten bij het opbouwen van een vertrouwensrelatie is hoe snel een partij reageert en correspondeert, de bereidheid heeft om zich aan afgesproken protocollen te houden en de capaciteit en het vermogen van de organisatie om intern de samenwerking te promoten (Creech en Willard, 2001, p. 59). Het vertrouwen kan toenemen door informatie uit te wisselen. Dit kan bijvoorbeeld door documentuitwisseling, conference calls, vergaderingen en andere bijeenkomsten. De beste manier is wanneer de partijen *face to face* bijeenkomen. Door meerdere manieren van communicatie kunnen organisaties een beeld vormen van elkaar; hoe meer ze weten over elkaar hoe groter de basis van vertrouwen (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 67-69).

Het vertrouwen kan echter ook worden geschaad. Dit kan bijvoorbeeld wanneer bedrijven (te) hoge eisen stellen en verwachtingen hebben van een samenwerking. Het wel of niet goed organiseren van deze verwachtingen kan bijdragen aan het ontwikkelen van vertrouwen of juist afbreuk doen aan de vertrouwensband (Huxam en Vangen, 2013, p. 6 en p. 2013). Dit sluit aan bij het strategieontwikkelingsmodel van Al Tabbaa et al. (2014) (zie paragraaf 2.2.1) die in gaan op het belang van een goede communicatie en het managen van verwachte uitkomsten en eventuele risico's.

Een relevant inzicht voor dit onderzoek is dat vertrouwen tussen netwerkdeelnemers een belangrijke rol speelt bij (de totstandkoming van) samenwerking. Het vertrouwen kan toenemen door informatie-uitwisseling en *face-to-face* contact. Het

open en duidelijk managen van de verwachte uitkomsten van een samenwerking heeft invloed op de vertrouwensrelatie.

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn een aantal inzichten besproken die relevant zijn voor het begrijpen van het concept 'netwerken'. Om het tot stand komen van de samenwerking tussen ngo's en de publieke en private organisaties te kunnen begrijpen, is de veranderende rol van de overheid geschetst. Door de opkomst van complexe maatschappelijke vraagstukken is een nieuwe vorm van besturen ontstaan: *collaborative governance*. Bij deze vorm van besturen werkt de overheid als netwerkpartner samen met partners uit de publieke en private sector om tot een oplossing te komen voor zogenoemde 'wicked problems' (Weber en Khademian, 2008). Cross sectorale samenwerkingsverbanden zijn door hun combinatie van competenties, middelen en kennis in staat problemen op te lossen wat onafhankelijk van elkaar niet mogelijk is. Er is een markt ontstaan voor MVO Nederland, die inspeelt op het belang van cross sectorale samenwerking door netwerken te creëren.

Om samenwerking in een netwerk te kunnen begrijpen is eerst uitgelegd wat een netwerk is. Weber en Khademian (2008, p. 334) definiëren een netwerk als 'een relatie tussen actoren waarbij gedurende een bepaalde tijd uitwisseling van bijvoorbeeld kennis of middelen plaatsvindt. Dit kan een simpel verband zijn tussen twee gemeentes maar kan ook bestaan uit een complexe combinatie van organisaties, groepen en individuen uit verschillende sectoren'. Een belangrijk aspect bij van een netwerk is de kracht van zwakke relaties. Actoren zijn direct of indirect met elkaar verbonden op basis van gemeenschappelijke relaties. Een netwerk heeft een aantal voordelen. Het kan snel groeien, makkelijk informatie verspreiden en mensen en organisaties met elkaar in verbinding brengen. Daarnaast het beschikt over veerkracht en heeft het een sterk aanpassingsvermogen.

Er bestaan verschillende netwerkstructuren. De meest bekende vorm van een netwerk is de *Hub-and-Spoke* vorm (zie figuur 3). Andere bekende vormen zijn de *Dense Cluster* en de *Multi-Tiered Hub* (Zie figuren 4 en 5). Daarnaast bestaan er verschillende netwerktypen, zoals een verbindingsnetwerk, een 'alignment network' en een productienetwerk. Een verbindingsnetwerk verbindt mensen en organisaties aan elkaar. Een 'alignment network' heeft als doel deelnemers op een lijn te brengen met betrekking tot dezelfde ideeën, taal en identiteit wat de basis is voor het creëren van een collectieve waarde. Een productienetwerk houdt in dat deelnemers zich inzetten omdat ze een specifiek doel willen bereiken. Daarvoor zijn verbinding en *alignment* twee essentiële onderdelen.

Belangrijke aspecten van een netwerk zijn een collectieve waarde, een gedeelde visie en vertrouwen en betrokkenheid. De collectieve waarde propositie is datgene wat deelnemers van een netwerk met elkaar bindt. Het is de reden voor het ontstaan van een netwerk en zorgt voor een commitment bij deelnemers voor gezamenlijke waarde creatie. Een gedeelde visie met een duidelijke en strategische richting kan activerend werken met betrekking tot samenwerking in netwerken. De visie is de katalysator die nodig is om de verschillende doelen te kunnen behalen. Een visie die duidelijk geformuleerd is en gewaardeerd wordt door de maatschappij versterkt het vertrouwen van de stakeholders. Het creëren van een basis van vertrouwen is een van de belangrijkste aspecten van partnerschappen. Het kost tijd om vertrouwen te laten groeien. Het organiseren van verwachtingen van stakeholders kan bijdragen aan het ontwikkelen van vertrouwen.

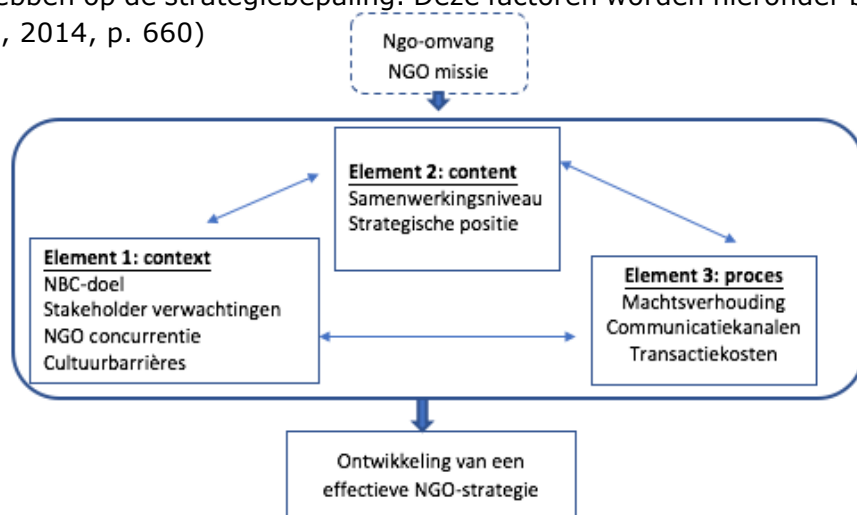
2.2 Samenwerking

In het tweede deel van het theoretisch hoofdstuk wordt ingegaan op het theoretische concept 'samenwerking'. Deze samenwerking is voornamelijk gericht binnen netwerken en tussen een NGO en de private en publieke sector. Eerst wordt een model van Al Tabbaa et al. (2014) gepresenteerd dat NGO's ondersteunt bij het ontwikkelen van een strategie om samenwerkingsverbanden aan te gaan met het bedrijfsleven. Daarna wordt aan de hand van een analytisch kader inzicht gegeven in een aantal factoren dat bijdraagt aan het activeren van partnerschappen.

2.2.1 Strategie voor samenwerking tussen NGO's en het bedrijfsleven

Naast dat MVO Nederland haar partners onderling wil activeren om samen te werken, wil MVO Nederland ook zelf actieve partnerschappen met bedrijven. Het *Non-profit-Business Collaboration* (NBC) model kan MVO Nederland daarbij helpen. Dit model ondersteunt NGO's bij het ontwikkelen van een strategie om actiever samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven aan te gaan. Deze vorm van cross sectorale samenwerking tussen NGO's en de private sector biedt de mogelijkheid om sociale en milieuvraagstukken aan te pakken. Daarnaast maakt NBC het voor bedrijven uit de private sector mogelijk hun begrip voor sociale vraagstukken te verdiepen waardoor ze in staat zijn op hun eigen manier een bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij (Al Tabbaa et al., 2014, p. 657).

Een goede strategie faciliteert dat NGO's en het bedrijfsleven elkaar beter kunnen vinden, ze het doel van de samenwerking beter begrijpen, de unieke kenmerken waarderen en eerder de risico's herkennen van een NBC. Het NBC-model beschrijft geen specifieke strategie maar identificeert factoren die invloed hebben op de ontwikkeling van de strategie. De omvang van een NGO en haar missie vormen de basis van de strategieontwikkeling. De context, de content en het proces zijn vervolgens belangrijke elementen voor de strategievorming. De context bestaat uit de omgeving die dient als katalysator voor de strategie. De content refereert aan de strategische opties, richting en de acties die het bedrijf wilt uitvoeren om de doelen te bereiken. Het proces heeft betrekking tot de managementkeuzes, acties en de methode hoe zij strategie willen formuleren en implementeren. In figuur 6 zijn onder de elementen factoren weergegeven die invloed hebben op de strategiebepaling. Deze factoren worden hieronder besproken (Al Tabbaa et al., 2014, p. 660)



Figuur 6. Strategieontwikkeling voor NGO's (Vertaling bron: Al Tabbaa et al., 2014, p. 661)

Context

Met betrekking tot de context zijn volgens het NBC-model vier factoren van belang bij de strategievorming (Al Tabbaa et al., 2014, p. 661). Ten eerste zorgt een uiterst gespecificeerd doel voor betere ontwikkeling van de NBC-strategie. Dit heeft twee voordelen. Net als al besproken bij de collectieve waarde propositie (zie paragraaf 2.2.4), zorgt een specifiek doel voor een duidelijke richting en een goede basis voor het maken van consistente keuzes. Ook helpt een duidelijk doel bij het verkrijgen van steun van stakeholders. Een duidelijk doel geeft inzicht in wat er nodig is, geeft een tijdsverzicht, de resultaten van een verwachte samenwerking en dat maakt het voor stakeholders mogelijk de effectiviteit te meten.

Ten tweede heeft de complexiteit van de verwachtingen van stakeholders invloed op de strategiebepaling voor NGO's. NGO's zijn gevoelig voor een discrepantie tussen waar zij voor staan en waar de acties van hun partners toe leiden. Daarnaast bestaan diverse verwachtingen richting een NGO, bijvoorbeeld op het gebied van waarde toevoegen, legaliteit en professionaliteit. Stakeholders verwachten van NGO's dat ze effectief zijn en tegelijkertijd altijd opzoek zijn naar nieuwe kansen in de markt. Ten derde heeft de concurrentie van andere non-profit organisaties invloed op de strategie van NGO's. NGO's zullen de kenmerken van de concurrenten helder moeten krijgen om vervolgens zichzelf te kunnen onderscheiden van de rest. Het is belangrijk voor een NGO zich bewust te zijn van zijn kracht en zwaktes. Daardoor kan een NGO zich beter profileren en daarmee aantrekkelijker worden voor partnerschappen.

Tot slot zal het bewust zijn van de potentiële cultuurverschillen helpen bij het ontwikkelen van een intern geaccepteerde NBC-strategie. NGO's staan continu onder druk om effectiever en efficiënter te werken en zijn daardoor opzoek naar nieuwe businessmodellen. NGO's zijn bang dat hun doorgaans sociaal gedreven, participerende en samenwerkende houding ten koste gaat van de businesshouding die zich kenmerkt door winst gedreven, hiërarchisch en competitief (Al Tabbaa et al., 2014, pp. 662 - 664). Samenvattend is het voor een NGO van belang om zich bewust te zijn van de beschreven contextuele factoren, zodat het de dienstverlening kan laten aansluiten bij de wensen van haar stakeholders en daarmee de samenwerking verbeteren.

Content

Met betrekking tot de content van het NBC-model zijn twee factoren van belang in de strategievorming: het samenwerkingsniveau en de strategische positie. Ten eerste moeten NGO's zich bewust zijn van de consequenties omtrent benodigde middelen, betrokkenheid en risico's bij elk samenwerkingsniveau. Een hoge mate van samenwerking vraagt bijvoorbeeld om een grotere staf, meer betrokkenheid en een culturele match tussen de organisaties. De tweede factor die een rol speelt bij de strategievorming is de strategische positie. Deze factor sluit aan bij de non-profit concurrentie factor die hiervoor is besproken. NGO's die zich bewust zijn van hun unieke kwaliteiten en deze kwaliteiten goed in de markt kunnen zetten zijn aantrekkelijker voor potentiële businessklanten. De strategische positie komt voort uit hun waarde en capaciteiten om hun missie te bereiken en maakt het mogelijk zowel sociale als economische winst voor hun partners te behalen (Al Tabbaa et al., 2014, p. 666)

Proces

Tot slot geeft het NBC-model ten aanzien van het proces drie factoren aan waarmee een NGO rekening moet houden bij het ontwikkelen van een NBC-strategie. Ten eerste moet een NGO's scheve machtsverhoudingen herkennen en dit proactief bespreken. Voor elk cross sector samenwerkingsverband is de machtsverhouding een potentiële zorg. Emerson

(1976, p. 354) definieert macht als 'de potentie om iemands acties te beïnvloeden'. Een scheve machtsverhouding komt naar voren wanneer de organisatiebelangen en de collectieve doelen van de samenwerking conflicteren. De impact van onbalans in macht kan leiden tot een instabiele relatie. Doordat de capaciteiten en middelen van de zwakkere partij niet volledig worden erkend en daardoor slecht wordt gebruikt, wordt de samenwerking beperkt (Parker en Selskey, 2004, p. 467). Ten tweede kunnen NGO's een betere strategie ontwikkelen als zij met een 'two way' communicatiemedium opereren. Communicatie is belangrijk voor het managen van de verwachtingen van de stakeholders. Vroegtijdige communicatie over de verwachte uitkomst en eventuele potentiële risico's wekt vertrouwen op bij de stakeholders. Het is essentieel dat communicatie zowel naar buiten als naar binnen plaatsvindt, zodat NGO's informatie kunnen geven maar ook kunnen ontvangen. Transactiekosten is de laatste factor van dit model. Geld is voor elke NGO een precair thema. Bezuinigen en zo efficiënt mogelijk met geld omgaan is belangrijk voor de duurzaamheid van het bedrijf, maar dat moet niet de boventoon voeren. De focus moet liggen op het optimaliseren van transactiekosten door het managen van deze kosten te zien als een investering in onderzoek en kansen, in plaats van administratieve kosten waarop bezuinigd moet worden (Al Tabbaa et al., 2014, pp. 666-669).

Relevantie voor onderzoek

Een relevant inzicht voor dit onderzoek is dat een goede strategie van NGO's bijdraagt aan de totstandkoming van partnerschappen met het bedrijfsleven. Het NBC-model geeft een aantal factoren weer waar een NGO in haar strategiebepaling rekening mee moet houden. De volgende factoren zijn voor dit onderzoek het meest relevant. Ten eerste is het formuleren van specifiek doelen belangrijk een samenwerkingsverband. Daarnaast moet een NGO zich bewust zijn van haar sterke en zwakke punten en weten hoe zij zich kan onderscheiden van haar concurrenten. Tot slot is 'two way' communicatieverkeer noodzakelijk voor een goede strategiebepaling, net als het duidelijk communiceren met stakeholders over verwachtingen van de samenwerking. Dit model maakt inzichtelijk hoe door middel van een strategie de kans op partnerschappen tussen NGO's en het bedrijfsleven kan worden vergroot. In de volgende paragraaf wordt een model gepresenteerd dat inzichtelijk maakt welke factoren invloed hebben op het eindresultaat van een samenwerking.

2.2.2 Hoe actievere samenwerking gestimuleerd kan worden

Naast het vormen van de juiste strategie bij het aangaan van partnerschappen kan een NGO rekening houden met een aantal factoren die een rol spelen bij de uitkomsten van samenwerking. Figuur 7 laat zien hoe drijfveren, motivatie, partner en partnerschapskenmerken en proces gerelateerde zaken direct of indirect invloed hebben op het eindresultaat van een samenwerking (Gray en Stites, 2013). Deze factoren worden als analytisch kader aangehouden, waar bij de operationalisatie ervan gebruik wordt gemaakt van andere auteurs.



Figuur 7. Factoren die de uitkomst van partnerschappen beïnvloeden.
 (Vertaling bron: Bron: Gray en Stites, 2013, p. 28).

Drijfveren voor partnerschappen

Een belangrijke drijfveer voor het aangaan van partnerschappen kan gevonden worden in de stakeholdertheorie (Poret, 2014, p. 7). Een essentieel element van maatschappelijk verantwoord ondernemen is de bereidheid van organisaties gehoor te geven aan de verwachtingen van stakeholders. In zekere zin bepalen de verwachtingen en eisen van de stakeholders de acties van een organisatie en welke verantwoordelijkheden daarbij horen. De meeste organisaties betrekken daarbij alleen hun belangrijkste stakeholders, de klanten en leveranciers. Maatschappelijk verantwoord ondernemen vraagt betrokkenheid van alle stakeholders, dus ook actoren buiten het productie- en consumptieproces. Stakeholderrelaties zijn dus een cruciaal element voor MVO (Nijhof et al., 2007, p. 153).

Een andere drijfveer voor deelnemers om in een netwerk om samen te werken is de *sense of urgency* (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, 2012, p. 61). Hiermee wordt de noodzakelijkheid voor een deelnemer bedoeld om mee te doen aan een bepaald samenwerkingsverband. Soms moeten partijen door een netwerkleder eerst bewust worden gemaakt van de urgentie om samen te werken. De *sense of urgency* bestaat uit twee aspecten, namelijk inhoudelijk en procesmatig. Met het inhoudelijke aspect wordt bedoeld dat 'partijen ervan overtuigd moeten zijn dat er sprake is van een problematiek die om een oplossing vraagt' (De Bruijn et al., 2012, p. 61). Met het procesmatige aspect wordt bedoeld dat 'partijen ervan overtuigd moeten zijn dat de oplossing van deze problematiek samenwerking vergt in een proces' (De Bruijn et al., 2012, p. 61).

Economische, politieke, culturele en sociale condities kunnen ook drijfveren zijn voor organisaties om partnerschappen aan te gaan op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zo zijn bijvoorbeeld de verwachtingen van de maatschappij met betrekking tot de verantwoordelijkheden van organisaties veranderd. Burgers zijn zich meer gaan focussen op het gedrag van een organisatie in plaats van de uitkomst of producten. Bedrijven kiezen voor partnerschappen ten bate van hun MVO-beleid om daardoor aantrekkelijker te worden voor de consument. Een andere drijfveer voor organisaties zijn regels die voor beperkingen zorgen met betrekking tot het gedrag van organisaties. Denk bijvoorbeeld aan certificaten, rapportages af moeten leggen, gedragscodes en eco-labels. Om aan deze voorwaarden te voldoen zijn organisaties in sommige gevallen genoodzaakt samenwerkingsverbanden aan te gaan. Het kan ook zijn dat bedrijven gedreven worden om samen te werken doordat zij een verminderd vertrouwen in de overheid hebben (Gray en Stites, 2013, pp. 28-31).

Een relevant inzicht voor dit onderzoek is dat stakeholders een belangrijke drijfveer zijn voor organisaties om partnerschappen aan te gaan op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een andere drijfveer om partnerschappen aan te gaan is de 'sense of urgency'. Een NGO kan door de urgentie van MVO te benadrukken samenwerking tussen partners stimuleren. Daarnaast zijn verwachtingen van de maatschappij en consumenten, en het verminderde vertrouwen in de overheid drijfveren voor organisaties om partnerschappen aan te gaan.

Motivaties voor partnerschappen

Net als bij de drijfveren bestaan er meerdere motivaties voor organisaties om samenwerkingsverbanden aan te gaan met bedrijven uit andere sectoren. Het verschil tussen deze twee is dat de hierboven beschreven drijfveren gevormd worden door ontwikkelingen van buitenaf, terwijl de motivaties hieronder meer van binnenuit worden bepaald, afhankelijk van wat een organisatie nodig heeft. Het begrijpen van de verschillen in motivaties van de betrokken partijen is belangrijk, omdat deze verschillen kunnen leiden tot een mismatch waardoor de samenwerking stuk kan lopen. De motivaties zijn onder te

verdelen in vier categorieën: legitimiteit, competenties, middelen en maatschappelijke thema's (Gray en Stites, 2013).

De eerste motivatie voor organisaties om samenwerkingsverbanden aan te gaan is op basis van legitimiteit. Legitimiteit refereert aan de sociale acceptatie van een organisatie conform de sociale normen en verwachtingen. Legitimiteit is belangrijk voor het bestaan en handelen van een organisatie, voor het opbouwen van een reputatie of bij het aantrekken van werknemers omdat zij dezelfde waarde delen als de organisatie. Bij gebrek aan legitimiteit bestaat ook de kans dat zij onderwerp worden van activistische bewegingen wat schade kan brengen aan de organisatie. De tweede motivatie voor organisaties om samenwerkingsverbanden aan te gaan is op basis van competenties. Competenties refereren aan het collectieve leren in organisaties. Een voorbeeld hiervan is de manier waarop organisaties productievaardigheden of specifieke technologieën kunnen implementeren. Daarnaast kunnen organisaties informatie verkrijgen over wat voor kansen in de markt liggen, kennis vergaren en trends onder stakeholders te weten komen. De derde motivatie voor organisaties om samenwerkingsverbanden aan te gaan is op basis van middelen. Een voorbeeld hiervan is financieel of sociaal kapitaal van een organisatie. Sociaal kapitaal kan bijvoorbeeld worden ingebracht door de connecties die zij hebben uit hun netwerk. Doordat organisaties andere middelen in bezit hebben zijn ze complementair aan en afhankelijk van elkaar. De laatste motivatie voor organisaties om samenwerkingsverbanden aan te gaan komt voort uit wat voor actuele thema's in de maatschappij leven. Door betrokken te zijn bij maatschappelijke thema's kunnen organisaties in een vroeg stadium in spelen op veranderende wet- en regelgeving. Daarnaast kunnen zij hierdoor aanvallen van activistische organisaties of publieke opinies ontlopen (Gray en Stites, 2013, pp. 31-36).

Een relevant inzicht voor dit onderzoek is dat organisaties verschillende motivaties hebben om partnerschappen aan te gaan. Een organisatie zal altijd wat uit een samenwerking willen halen, bijvoorbeeld omdat het opzoek is naar bepaalde competenties of middelen. Daarnaast kan de publieke opinie over een organisatie bepalend zijn voor de resultaten van een bedrijf. Door samen te werken met bijvoorbeeld NGO's weten private bedrijven beter wat er in de samenleving speelt en kunnen zij hun bedrijfsvoering hier op aanpassen.

Partnerkenmerken

Partnerkenmerken is een derde factor die van invloed is op de uitkomst van cross sectorale samenwerking. Hieronder wordt ingegaan op het capaciteitenprofiel en de representatie van de deelnemende organisaties.

Capaciteitenprofiel

Wellicht het meest belangrijke aspect van partnerselectie is het middelenprofiel. Hierbij wordt gekeken naar wat een organisatie kan bieden en wat zijn financiële daadkracht is. Partners in elke vorm van samenwerking zouden moeten weten wat de capaciteiten van de ander zijn zodat ze op basis van een capaciteitenprofiel een partner kunnen kiezen die aansluit bij de gestelde doelen (Gray en Stites, 2013, pp. 36-37).

In een netwerk kunnen deelnemers op vier verschillende manieren tastbare waarde uitwisselen: connecties, kennis, competenties en middelen. Ten eerste hebben deelnemers over het algemeen een eigen netwerk met connecties. Het is echter onmogelijk om iedereen te kennen. Een netwerk kan connecties maken met mensen die de organisatie in eerste instantie niet kent maar die de organisatie wel iets kunnen bieden. Zoals Granovetter (1973, pp. 1363-1365) al vaststelde zijn voor netwerken de contacten die deelnemers leggen met onbekenden doorgaans het meeste waardevol. Ten tweede weten

mensen vaak niet hoe waardevol hun kennis kan zijn voor andere deelnemers omdat deze kennis voor hen normaal is. Daarbij komt dat als actoren kennis uitwisselen en combineren, nieuwe kennis kan ontstaan. Ten derde kunnen deelnemers waarde creëren door competenties te delen. Wat kan een organisatie voor een andere partij betekenen waar hij zelf niet de capaciteit voor heeft. Een organisatie kan het schoonmaken van een groot kantoor soms beter uitbesteden dan zelf op zich nemen. Tot slot kan een netwerk met het uitwisselen van middelen waarde creëren. Voorbeelden hiervan zijn geld of werknemers. Bij non-profit organisaties komt dit weinig voor omdat deze middelen over het algemeen schaars zijn (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 40-42).

Representatie

De kracht van een cross sectoraal samenwerkingsverband is dat alle benodigde partijen aan tafel zitten en dus de noodzakelijke capaciteiten aanwezig zijn om aan een specifiek vraagstuk te werken. Doordat iedereen het vraagstuk bekijkt vanuit het perspectief van zijn eigen sector kan er kritisch naar het vraagstuk gekeken worden. Voor een succesvol samenwerkingsverband is het belangrijk dat van tevoren wordt gekeken naar degene wie aan tafel zit én naar de organisatie die daar achter zit. Wanneer bijvoorbeeld twee afgevaardigden van de organisatie aanwezig zijn en niet de bevoegdheid hebben beslissingen te nemen is het onmogelijk om consensus te vinden tussen wat de partijen aan tafel willen bereiken en wat de organisatie wil. Het is belangrijk dat de afgevaardigden de autoriteit hebben keuzes te maken voor de organisaties die ze vertegenwoordigen (Gray en Stites, 2013, p. 37). Daarnaast is het belangrijk op twee niveaus persoonlijk contact te hebben met elke potentiële deelnemer. Ten eerste met de directeur van de organisatie. Ten tweede met de werknemers van die organisatie die het meest betrokken zijn bij de samenwerking in het netwerk (Creech en Willard, 2001, p. 59).

Relevantie voor onderzoek

In paragraaf 2.1.5 werden Plastrik en Taylor (2006) aangehaald die stelden dat het van belang is voor de formulering van een collectieve waarde propositie om te achterhalen op welke manier deelnemers waarde voor elkaar kunnen toevoegen. Gray en Stites (2013) stellen dat dit ook van belang is voor het kiezen van een goede samenwerkingspartner. Het uitwisselen van waarde kan op basis van connecties, kennis, competenties en middelen. Daarnaast is het van belang dat de juiste mensen van de organisatie aan tafel zitten. Dit moeten volgens Creech en Willard (2001, p. 59) mensen zijn die beslissingsbevoegdheden hebben en werknemers uit de praktijk.

Proces

Proces factoren met betrekking tot partnerschappen refereren aan de interactie tussen partners als zij verbonden zijn met elkaar om gezamenlijke doelen te behalen. Waar externe factoren doorgaans van invloed zijn op de drijfveren van een organisatie, hebben organisaties zelf invloed op de procesdynamieken. Aandacht voor het proces gedurende het samenwerkingsverband is cruciaal om de kans op succesvolle samenwerkingsuitkomsten te vergroten (Gray en Stites, 2013, p. 41). Eerst wordt ingegaan op een aantal richtlijnen voor actief partnerschap en vervolgens wordt in gegaan op de rol van communicatie binnen netwerksamenwerking. Tot slot wordt de toegevoegde waarde van leiderschap en andere netwerkrollen besproken.

Richtlijnen voor actief partnerschap

Er zijn een aantal richtlijnen die organisaties kunnen helpen bij het starten en onderhouden van creatieve en actieve partnerschappen (zie tabel 1, p. 159). Voor actief partnerschap is het belangrijk dat partijen duidelijke afspraken maken over wat zij van elkaar verwachten. De eerste stap is om duidelijke doelen te stellen, de tweede stap is om een structuur van de noodzakelijke verbindingen en communicatielijnen op te zetten. De derde stap is om de doelen en progressie regelmatig te evalueren. Actief partnerschap ontstaat alleen bij gedeelde risico's, gezamenlijke betrokkenheid en afgesproken acties die bijdragen aan de doelen. Het is een proces dat zich continu ontwikkelt. Indien partners niet open staan voor een leerproces, wat doorgaans komt door discussie en gezamenlijke actie, is de kans aanzienlijk dat er geen duurzame partnerschappen ontstaan (Lewis, 2006, pp. 158-160). Deze theorie van Lewis (2006) is relevant omdat het handvaten geeft om een samenwerkingsproces te analyseren. Aan de hand van de richtlijnen kan beoordeeld worden of een partnerschap actief of passief is. Deze theorie geeft uitgangspunten voor een actieve samenwerking, zoals bijvoorbeeld het opstellen van duidelijke doelen en het uitwisselen van informatie. Voor het uitwisselen van informatie is vrije en toegankelijke communicatie essentieel. De rol van communicatie in netwerksamenwerking wordt hieronder besproken.

<i>Actief partnerschap</i>	<i>Passief partnerschap</i>
Proces	Verstärkte structuren
Onderhandelen en veranderende rollen	Vaste rollen gebaseerd op statistische assumpties
Duidelijke doelen, rollen en relaties met de mogelijkheid tot tussentijdse verandering	Onduidelijke doelen, rollen en relaties
Gedeeld risico	Individuele belangen
Ruimte voor discussie en verschil van mening	Consensus
Leren en informatiewisseling	Slechte communicatie
Praktijkgerichte activiteiten	Activiteiten gefocust op het verkrijgen van financiële middelen

Tabel 1. Kenmerken actief en passief partnerschap (Bron: Lewis, 2006, p. 159)

Communicatie in netwerksamenwerking

In een samenwerkingsverband kan door middel van duidelijke communicatie de kloof tussen beleid en actie worden overbrugd (Creech en Willard, 2001, p. 35). Wanneer op strategisch niveau beleid is gemaakt moet dit gecommuniceerd worden naar de samenwerkingspartners in het netwerk. Daarvoor is het belangrijk betrokken deelnemers te hebben. Netwerken doen er goed aan te streven naar het onderhouden van een stabiel contact met beleidsmakers en praktijkwerknemers. Het kan zijn dat het netwerk moeilijke keuzes moet maken over welke relaties het belangrijkste zijn om bepaalde doelen te bereiken. Netwerkmanagers moeten actief aan deze relatie werken door middel van het verlenen van op maat gemaakte informatie en diensten. Daarbij moet het netwerk rekening houden dat zij andere stakeholders niet negeren of te weinig aandacht geven. Ontevreden stakeholders kunnen het netwerk namelijk snel schade toebrengen. Indien een netwerk over een goede communicatiestrategie en sterk relatiemanagement beschikt, is het netwerk in staat het gat tussen beleid en actie te overbruggen. Dit kan bijdragen aan een actievere houding van deelnemers (Creech en Willard, 2001, p. 54).

In een samenwerkingsverband moet communicatie nooit een doel zijn, maar een middel om een doel te bereiken. Een doel zou bijvoorbeeld kunnen zijn om het gedrag en de houding van een doelgroep te beïnvloeden. Het doel moet zo specifiek mogelijk geformuleerd zijn, het moet duidelijk zijn wie de doelgroep is en wat voor uitkomst de organisatie wil bereiken binnen een bepaald tijdsframe. Hoe specifieker het doel is, hoe beter de doelgroep kan inspelen op de uitdagingen binnen het werkveld. Om communicatie

zo effectief mogelijk te laten werken moet de boodschap zo worden gebracht dat het aansluit bij de wil, de behoeftes en de verwachtingen van de doelgroep. Hier gaan netwerken vaak de fout in, omdat zij zich focussen op hoe zij de boodschap zouden willen ontvangen, op wat zij het liefst zien en lezen. Dit is niet altijd hetzelfde als hoe de doelgroep dit het liefst ziet. Wanneer een netwerk of organisatie hier niet goed van op de hoogte is kan de inhoud nog zo sterk zijn, maar is de effectiviteit van de boodschap laag (Crech en Willard, 2001, pp. 46-47). De theorie over communicatie is relevant omdat het belang bij het activeren van partners inzichtelijk wordt gemaakt. Communicatie moet nooit een doel zijn, maar een middel om een doel te bereiken. Netwerkmanagers moeten streven naar stabiel contact met de partners om hen betrokken te houden. Dit vraagt om een actieve rol van de netwerk leider. Een netwerk leider kan verschillende rollen op zich nemen ten opzichte van de samenwerking. Hieronder wordt verder ingegaan op deze netwerkrollen.

Netwerkrollen in samenwerkingsproces

MVO Nederland wil door het creëren van netwerken actieve samenwerkingsverbanden tot stand brengen. Daarvoor is het belangrijk om de juiste partijen aan elkaar te koppelen. De verbindende rol is een van de belangrijkste rollen in een netwerk. De verbinder focust zich op het opschalen van connecties rondom actoren en de vorm van informatieoverdracht. Zijn hoofddoel is om het netwerk te laten groeien. Wil de verbinder goed functioneren dan moet hij zijn netwerk goed kennen. De verbinder moet nieuwsgierig zijn, zorgzaam, het vermogen hebben informatie te verkrijgen en te verspreiden, contact leggen met mensen en hen koppelen aan kansen in de markt. Essentiële gegevens die hij moet weten zijn welke connecties deelnemers hebben, wat zijn deelnemers nodig hebben en waar zij goed in zijn. Om hierachter te komen moet de organisatie zich in de deelnemers verdiepen, met hen in gesprek gaan en hun documenten doornemen (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 71-73).

In het proces van samenwerking tussen partners in een netwerk is een leiderschapsrol essentieel. Kenmerken van leiderschap zijn onder meer het informeel en formeel faciliteren en bemiddelen van partnerschappen. Vooral tweezijdige relaties hebben doorgaans meer succes als een onafhankelijke derde partij bemiddelt en faciliteert. Een netwerk leider moet de vaardigheid hebben alle partners bij het gesprek te kunnen betrekken en de individuele waarden van de organisaties te laten samen komen in een gedeelde visie. Dit proces van bemiddelen en faciliteren is tijdrovend en kwetsbaar. De netwerk leider moet het empathisch vermogen hebben zich in te leven in de gedachtegang van de verschillende partijen. Daarnaast moet de netwerk leider gevoel hebben voor de culturele verschillen en deze verschillen bespreekbaar kunnen maken (Gray en Stites, 2013, p. 48).

Naast een verbindende en een leidende rol kan een netwerk leider nog een aantal andere rollen op zich nemen. Voorbeelden hiervan zijn de rol van organisator, de coördinator en de steward. De organisator richt zich op het leggen van de eerste connecties en op het aantrekken van de belangrijkste middelen. De facilitator helpt deelnemers bij het vaststellen van een collectieve waarde propositie en bij het onderhandelen van collectieve actieplannen voor productiesamenwerking. De coördinator helpt actoren bij het tot stand komen van productiesamenwerking door hen te voorzien van de benodigde informatie en middelen en hen bij te staan bij nieuwe ontwikkelingen en implementatie van samenwerkingsovereenkomsten. De steward helpt als deelnemer van het netwerk informeel mee bij het bouwen van een netwerk zonder een specifieke rol op zich te nemen (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 61-63).

Deze theorie is relevant omdat het inzichtelijk maakt op welke manier een netwerk leider kan bijdragen aan (de totstandkoming van) actieve samenwerkingsverbanden. Een relevant inzicht voor dit onderzoek is dat vooral tweezijdige

relaties doorgaans meer succes hebben als een onafhankelijke derde partij bemiddelt en faciliteert. Een meer coördinerende rol van MVO Nederland, waarin zij in samenwerkingsverbanden bemiddelt en faciliteert, zou kunnen helpen bij het activeren van partnerschappen. Daarnaast zal een netwerkleder goed contact moeten onderhouden met haar partners om erachter te komen wat zij in een samenwerking kunnen bieden of wat ze nodig hebben.

Uitkomsten van cross sectorale partnerschappen

De uitkomsten van cross sectorale partnerschappen zijn verschillend. In sommige gevallen zal een partnerschap alleen voor een specifieke sector iets opleveren, waar in andere partnerschappen de uitkomsten een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij en de planeet. Het kan ook zijn dat er geen concrete uitkomsten zijn, maar dat partners van elkaar hebben geleerd of dat juist het netwerken zelf baat heeft gehad. Voor het bedrijfsleven zal een succesvol partnerschap vooral bijdragen aan een positief imago. Andere positieve uitkomsten zijn het verbeteren van de keten, het ontdekken van nieuwe markten, het ontwikkelen van nieuwe producten, een grotere aantrekkingskracht op werknemers, het integreren van duurzaamheid in de *core business* van het bedrijf. Voor een NGO kan een cross sectoraal partnerschap positieve impact hebben op de efficiëntie en betrouwbaarheid van de bedrijfsvoering, haar reputatie versterken en biedt het toegang tot financiële middelen (Gray en Stites, 2013, pp. 49-50).

Samenvatting

In het tweede deel van dit hoofdstuk zijn een aantal aspecten van het theoretische concept 'samenwerken' besproken. Eerst is in gegaan op het *Non-profit-Business Collaboration* (NBC) model van Al Tabbaa et al. (2014). Dit model is ontwikkeld om NGOs te ondersteunen bij het ontwikkelen van een strategie om actiever samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven aan te gaan. Daarvoor is geen specifieke strategie beschreven, maar zijn factoren geïdentificeerd die invloed hebben op de ontwikkeling van de strategie. Belangrijke factoren zijn een duidelijk geformuleerd doel en het waarborgen van 'two way' communicatieverkeer. Daarnaast moet een NGO zich bewust zijn van haar sterke en zwakke punten, zodat zij zich kan onderscheiden van haar concurrenten.

Vervolgens is beschreven hoe drijfveren, motivatie, partner en partnerschapskenmerken en proces gerelateerde zaken direct of indirect invloed hebben op het eindresultaat van een samenwerking. Er is laten zien dat de stakeholdertheorie een belangrijke drijfveer voor partners is voor het aangaan van partnerschappen. In deze theorie wordt gesteld dat de verwachtingen en eisen van de stakeholders van een organisatie in belangrijke mate invloed hebben op de keuze om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Een andere drijfveer die is besproken komt voort uit de *sense of urgency* theorie van De Bruijn et al. (2012). Het benadrukken van de urgentie om maatschappelijk verantwoord te ondernemen kan organisaties stimuleren om samenwerkingsverbanden aan te gaan. Gray en Stites (2013) stellen dat de economie, de politiek, culturele en sociale condities drijfveren kunnen zijn voor organisaties om partnerschappen aan te gaan op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Daarna is ingegaan op de motivaties van organisaties om samenwerkingsverbanden aan te gaan met bedrijven uit andere sectoren. Het verschil tussen drijfveren en motivaties is dat de drijfveren gevormd worden door ontwikkelingen van buitenaf, terwijl de motivaties hieronder meer van binnenuit worden bepaald, afhankelijk van wat een organisatie nodig heeft. De motivaties zijn onderverdeeld in vier categorieën: legitimiteit, competenties, middelen en maatschappelijke thema's (Gray en Stites, 2013).

Bij partnerkenmerken is ingegaan op het capaciteitenprofiel van een organisatie. Om tot een goede keuze te komen is het van belang te achterhalen op welke manier deelnemers waarde voor elkaar kunnen toevoegen. Het uitwisselen van waarde kan op basis van connecties, kennis, competenties en middelen. Met betrekking tot de representatie van de partners is het van belang dat de juiste mensen van de organisatie aan tafel zitten. Dit moeten mensen zijn die beslissingsbevoegdheden hebben en mensen uit de praktijk (Creech en Willard, 2001, p. 59).

Tot slot is ingegaan op procesfactoren bij partnerschappen. Deze factoren refereren aan de interactie tussen partners als zij verbonden zijn met elkaar om gezamenlijke doelen te behalen. Aandacht voor het proces gedurende het samenwerkingsverband is cruciaal om de kans op succesvolle samenwerkingsuitkomsten te vergroten (Gray en Stites, 2013, p. 41). Een aantal richtlijnen voor actief partnerschap is gepresenteerd. Deze richtlijnen helpen bij het analyseren van in hoeverre een partnerschap actief is. Daarnaast is ingegaan op het belang van communicatie in netwerksamenwerking. Communicatie moet nooit een doel zijn, maar een middel om een doel te bereiken. Netwerkmanagers moeten streven naar stabiel contact met de partners om hen betrokken te houden. Tot slot is ingegaan op de verschillende rollen van een netwerkleider in een samenwerking. Daarin is naar vorgekomen dat vooral tweezijdige relaties doorgaans meer succes hebben als een onafhankelijke derde partij bemiddelt en faciliteert. Een coördinerende rol, waarin bemiddelt en gefaciliteerd wordt, kan helpen bij het activeren van samenwerkingsverbanden tussen partners.

3. Methodologische verantwoording

3.1 Kwalitatief onderzoek

Bij het doen van onderzoek bestaan in grote lijnen drie methoden waaruit onderzoekers kiezen: kwantitatief, kwalitatief of een combinatie van deze twee (O'Leary, 2014, p. 120). Omdat onderzoek wordt gedaan naar de opvattingen en behoeften van de respondenten past de kwalitatieve onderzoekstraditie het best bij deze scriptie. In tegenstelling tot traditioneel kwantitatief onderzoek, waar een onderzoeker objectief op zoek is naar een enkele waarheid, gebaseerd op hypothesen, variabelen, statistieken en met het verlangen te kunnen generaliseren, tracht kwalitatief onderzoek namelijk om tot nuances en verschillende perspectieven te komen (O'Leary, 2014, p. 121). De kracht van kwalitatief onderzoek is dat het recht doet aan verschillende interpretaties en sociale werkelijkheden (Silverman, 2011, p. 22). Daarbij zijn betekenisgeving en context belangrijke begrippen (Bryman, 2012, pp. 28-30)

In dit onderzoek is als onderzoeksmethode gekozen voor een 'casestudy with embedded units' (Baxter en Jack, 2008, p. 544). De letterlijke vertaling van 'embedded' is ingebed. Vrij vertaald betekent dit dat meerdere respondentengroepen zijn benaderd die deel uitmaken van de context waarin het onderzoek heeft plaats gevonden. Er is gekozen om vier verschillende 'units' te interviewen. De 'units' waren actieve partners, minder actieve partners, experts en werknemers van MVO Nederland. Een aantal van de partners van het GBN neemt bijvoorbeeld actief deel aan activiteiten die MVO Nederland aanbiedt ter bevordering van partnerschappen tot samenwerking. Activiteiten en diensten die MVO Nederland aanbiedt zijn maatwerk, online tools, matchmaking, inspiratiebijeenkomsten, expedities, coalities en netwerken. Er is ook een aantal organisaties dat niet actief is. Zij bezoeken hooguit bijeenkomsten maar ondernemen daarnaast weinig tot niets. Deelnemers van het GBN definieer ik in deze scriptie als 'actief' als zij naast bijeenkomsten ook deelnemen aan de hierboven beschreven activiteiten en diensten.

De meerwaarde van een 'casestudy with embedded units' is dat deze methode mogelijkheden biedt om een fenomeen te verkennen of te beschrijven in de context van verschillende databronnen. Dit zorgt ervoor dat het onderzoeksonderwerp niet vanuit een eenzijdig perspectief wordt verkend, maar juist door een verscheidenheid van perspectieven waardoor meerdere kanten van het onderzoeksonderwerp inzichtelijk worden gemaakt en kunnen worden begrepen (Baxter en Jack, 2008, p. 544). Het uitvoeren van een casestudy sluit aan bij het interpretatieve karakter van dit explorerende onderzoek. De case die in dit onderzoek centraal staat is de samenwerking tussen partners en met MVO Nederland in het GBN. Ongeveer tachtig partners nemen deel aan het GBN. Dit netwerk is interessant om te onderzoeken omdat de meeste bedrijven in het GBN al een MVO-afdeling hebben. Zij hebben daardoor andere behoeften en verwachtingen met betrekking tot samenwerking dan organisaties die net komen kijken op het gebied van MVO en nog moeten bepalen wat voor hen MVO betekent.

Door gebruik te maken van een 'casestudy with embedded units' zijn verschillende perspectieven op de samenwerking tussen partners en met MVO Nederland onderzocht. Er is gekeken of actieve partners andere behoefte hebben in een samenwerkingsverband dan minder actieve partners. Daarnaast hebben verschillende experts hun visie gegeven op samenwerken op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tot slot is gekeken naar het perspectief van MVO Nederland ten opzichte van de samenwerking met en tussen partners. Daarbij is bijvoorbeeld onderzocht of de diensten die MVO Nederland aanbiedt en de netwerkrol die zij 'spelen' aansluit bij de behoefte en de wensen van de partners.

3.2 Literatuurstudie

Zoals eerder is gesteld, is het onderzoek dat is uitgevoerd kwalitatief interpretatief van aard. Dit houdt in dat de betekenisgeving en interpretatie van de respondenten een belangrijke rol spelen. Om de interpretaties en betekenissen van deze respondenten beter te begrijpen en in een perspectief te kunnen plaatsen is gebruik gemaakt van twee theoretische concepten, namelijk 'netwerken' en 'samenwerken'. Het doel van de literatuurstudie was het verkennen van deze concepten, zodat belangrijke kenmerken van netwerken en samenwerken inzichtelijk kon worden gemaakt. De literatuur dient ter ondersteuning om de verzamelde data beter te kunnen begrijpen. In de zoektocht naar relevante literatuur is met name gebruik gemaakt van google scholar, de (digitale) universiteitsbibliotheek en twee boeken van mijn scriptiebegeleider. Ook is vanuit MVO Nederland data aangereikt, zoals het boek 'ondernemen voor transities' van van Yperen et al. (2017), strategie en visie documenten, toegang tot intranet en de website.

Doordat de term 'netwerken' in verschillende contexten wordt gebruikt was het in het begin lastig om de juiste literatuur te vinden. Naarmate de zoektocht naar bruikbare literatuur vorderde kwamen synoniemen van netwerken en andere vergelijkbare termen langs waardoor de zoektocht succesvoller werd. Door zoektermen als 'allianties', 'network alliance', 'organization networks', 'coalitions' en 'communities' te gebruiken, en ook bij te houden welke termen al gebruikt waren, werden steeds meer bruikbare artikelen gevonden. Nadat het concept 'netwerken' was verkend, werd de focus verlegd op het verkennen van literatuur met betrekking tot gerelateerde onderwerpen als 'relaties', 'communicatie' en 'leiderschap'. Op deze manier is getracht verdieping te zoeken in de literatuur en zoveel mogelijk verschillende perspectieven van auteurs te ontdekken. De hierboven beschreven methode is ook gebruikt om de literatuur rondom het concept 'samenwerken' te verkennen.

Een aantal auteurs heeft een belangrijk aandeel gehad in het theoretisch hoofdstuk. De theorie van Platrik en Taylor (2006) is relevant omdat zij enkele fundamentele onderdelen van netwerken bespreken. Zij hebben inzichtelijk gemaakt wat voor verschillende type netwerken er bestaan en welke kenmerken daar volgens hen bij horen. Kenmerken als relaties, netwerkstructuren en de collectieve waarde propositie zijn aan de hand van Platrik en Taylor (2006) besproken en spelen in het duiden van het empirische gedeelte een belangrijke rol. Aan de hand van deze kenmerken is tijdens de interviews bijvoorbeeld getracht te achterhalen wat voor type netwerk het GBN is. Daarnaast bespreken zij in hun theorie verschillende rollen die een netwerkleider op zich kan nemen. Deze theorie is relevant omdat hierdoor onderzocht kon worden of de rol die MVO Nederland 'speelt' aansluit bij de behoefte van de partners uit het netwerk.

Met betrekking tot het concept 'samenwerken' hebben Al Tabbaa et al. (2014) geholpen bij het inzichtelijk maken van de speciale positie van MVO Nederland als NGO ten opzichte van de publieke en private sector. Vanuit een NGO gezien zijn in een samenwerking met deze sectoren andere elementen van belang dan in een samenwerkingsverband tussen overheden of private organisaties onderling. Het NBC-model heeft geholpen bij het begrijpen van de juiste strategische benadering van een NGO richting haar partners. Zo is bijvoorbeeld onderzocht wat de toegevoegde waarde van MVO Nederland is en waar zij meer waarde kan toevoegen. Op deze manier kan MVO Nederland haar dienstverlening richting haar partners verbeteren, maar kan zij zich ook scherper profileren richting haar concurrenten, wat goed is voor de concurrentiepositie.

Tot slot hebben Gray en Stites (2013) een belangrijke rol gespeeld in het theoretisch hoofdstuk. De theorie van hen is relevant omdat het vier factoren presenteert die volgens hen invloed hebben op de uitkomst van een samenwerkingsproces. Door deze theorie is onderzocht wat partners drijft en motiveert om samen te werken. Op deze drijfveren en

motivaties kan MVO Nederland inspelen en haar partners stimuleren te gaan samen werken. Daarnaast wordt bij de theorie 'capaciteitenprofiel' bijvoorbeeld gesteld dat partners bij elke samenwerkingsvorm op de hoogte moet zijn van de capaciteiten van de andere partijen. Op basis hiervan is onderzocht of partners in het GBN op de hoogte zijn van de capaciteiten van andere partners in het netwerk.

3.3 Half gestructureerde interviews

Zoals in de vorige paragraaf al is vermeld stonden vier verschillende 'units' centraal in deze scriptie, namelijk actieve partners, minder actieve partners, experts en werknemers van MVO Nederland. Tijdens dit onderzoek is geprobeerd door middel van half gestructureerde interviews achter de werkelijkheid van deze verschillende 'units' te komen. Op die manier is getracht een genuanceerd en evenwichtig beeld van de samenwerking in het GBN van MVO Nederland te kunnen beschrijven. Een kwantitatieve benadering in de vorm van een enquête zou niet goed bij dit onderzoek aansluiten omdat het bij deze methode niet mogelijk is door te vragen.

Het is van belang om als onderzoeker goed na te denken over de insteek van de interviews. Er wordt aangeraden om te beginnen met een oriëntatiegesprek zonder gebruik te maken van een vragenlijst (Richards, 2015, p. 44). Doordat de onderzoeker als stagiair bijna dagelijks op het kantoor van MVO Nederland aanwezig was, was hij instaat zich goed te verdiepen in het onderwerp. Een aantal oriënterende gesprekken met de stagebegeleider heeft inzicht gegeven in de werkzaamheden van MVO Nederland en het functioneren van het GBN. Doordat kwalitatief onderzoek subjectief, bevooroordeeld en waarde-geladen kan zijn is het belangrijk dat de onderzoek neutraal en objectief is (O'Leary, 2014, p. 121). De onderzoeker heeft een neutrale en objectieve positie getracht te waarborgen door van tevoren meerdere perspectieven aan te horen. De onderzoeker is bijvoorbeeld ook in gesprek te gaan met de programmamanager MVO & Partners. Daarnaast is een dag met de directrice opgetrokken. Verder heeft er wekelijks een intervisiemoment met een andere onderzoek-stagiair plaatsgevonden. Tot slot zijn twee partnerbijeenkomsten bezocht waarbij door korte gesprekken kennis is gemaakt met een aantal partners van het GBN.

Terugkomend op de insteek van de interviews zijn de opgedane indrukken en informatie tijdens de gesprekken als vertrekpunt genomen. Daarbij is rekening gehouden met de mogelijkheid dat de partners een ander perspectief van de werkelijkheid kunnen hebben dan de informatie had. De verkregen data van de gesprekken waren dus informerend en niet leidend. Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van half-gestructureerde interviews. Dit betekent dat niet alleen de onderwerpen, maar ook de belangrijkste vragen en de volgorde vastligt. Bij deze vorm van interviews afnemen is er wel de mogelijkheid om door te vragen en deze vragen liggen doorgaans niet van tevoren vast (Baarda, De Goede en Teunissen, 2005, p. 235).

Aan de hand van de literatuur zijn zes verschillende topiclijsten gemaakt. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen partners van het GBN, werknemers van MVO Nederland en de vier verschillende experts. De kern van de topiclijsten waren vergelijkbaar en gingen in hoofdlijnen over wat MVO voor de respondenten betekende, hun drijfveren, hun perspectief op MVO Nederland en het GBN en tot slot de samenwerking tussen partners en met MVO Nederland. Omdat de 'units' vanuit verschillende perspectieven naar het onderzoeksonderwerp kijken is de formulering en focus van de topiclijsten per unit aangepast. Vooral bij de experts zijn een aantal aanpassingen gedaan omdat zij kennis hadden over specifieke thema's met betrekking tot netwerken, duurzaamheid of samenwerken. Een voorbeeld is dat bij expert RE3, bijzonder hoogleraar Socio-

economische transitie, de focus is gelegd op randvoorwaarden voor bedrijven in de duurzaamheidstransitie. Bij expert RE4, lid van een duurzaamheidscoalitie van grote corporates, is meer ingegaan op de rol van de overheid en wat belangrijk is voor een goed functionerend netwerk. De topiclijsten zijn te vinden in bijlage 3.

3.4 Respondenten

In dit onderzoek is gekozen voor doelbewust selectie. Daarbij is vooral gekeken naar de representativiteit. Het is van belang dat de respondenten de gehele populatie accuraat representeert. Deze vorm passen onderzoekers vooral toe bij kwalitatief onderzoek waarbij zij individuen, groepen of organisaties selecteren die een antwoord kunnen geven op de onderzoeksvraag (Teddie en Yu, 2007, p. 77). In totaal zijn eenentwintig interviews afgenomen. Om de centrale onderzoeksvragen zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden is gesproken met tien actieve partners van het Grote Bedrijven Netwerk, vier minder actieve partners, vier experts en drie werknemers van MVO Nederland.

Er zijn verschillende obstakels die een onderzoeker kan tegen komen tijdens een casestudy. Het kan bijvoorbeeld moeilijk zijn toegang te krijgen tot de respondenten (O'Leary, 2014, p. 195). Met behulp van mijn stagebegeleider is getracht dit proces te vergemakkelijken. Samen met de stagebegeleider is een lijst gemaakt van een aantal actieve partners en minder actieve partners. Binnen die selectie heeft de onderzoeker uiteindelijk onafhankelijk de keuze gemaakt welke bedrijven benaderd werden. De stagebegeleider heeft met zijn kennis over de partners dus invloed gehad op de keuze van de respondenten. Echter heeft zijn behulpzaamheid ook geholpen bij het in contact komen met respondenten.

Oorspronkelijk was het idee om een evenwichtig aantal actieve en minder actieve partners te spreken. Het regelen van interviews met minder actieve partners verliep echter moeizaam, waardoor het aantal actieve en minder actieve partners uiteindelijk niet gelijk is geworden. De vier experts zijn gekozen om een aantal concepten van dit onderzoek te kunnen verdiepen. Zo zijn experts op het gebied van samenwerken, netwerken en duurzaamheidstransitie (hoogleraar) geïnterviewd. Ook is een interview afgenomen met de voorzitter van een duurzaamheidscoalitie waarin acht Nederlandse multinationals het voortouw nemen in het implementeren van duurzame businessmodellen.

3.5 Dataverzameling

De meeste interviews hebben plaatsgevonden in de eerste drie weken van juli. In bijna alle gevallen zijn de interviews op het kantoor van de betreffende respondenten afgenomen. Een aantal respondenten zijn naar het kantoor van MVO Nederland gekomen en twee interviews zijn op basis van praktische redenen telefonisch afgenomen. Na een korte kennismaking met de respondent volgende een introductie van het onderzoek. Daarin werd aangegeven wat het doel van het onderzoek was, dat met verschillende 'units' gesprekken zouden plaatsvinden om zoveel mogelijk invalshoeken te kunnen observeren, en dat de topiclijst was opgebouwd aan de hand van literatuur. Na de introductie van het onderzoek was er ruimte voor de respondent om vragen te stellen. Tot slot werd gevraagd hoeveel tijd de respondent had gereserveerd en of het gesprek mocht worden opgenomen. De meeste interviews duurde tussen de 45 en 60 minuten.

Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van een dictafoon. Aan de respondenten is zowel schriftelijk als voorafgaand aan het interview toestemming gevraagd om de gesprekken te mogen opnemen. Opnames zorgen voor een waarheidsgetrouw overzicht van de interviews (Walsham, 2006, p. 323). De keuze voor het opnemen van de interviews was tweeledig. Ten eerste was het hierdoor mogelijk goed te focussen op het gesprek en

tussendoor korte notities te maken. Daarbij werden tussendoor steekwoorden geschreven zodat later in het gesprek kon worden teruggegrepen op de onderwerpen als een respondent daar iets opmerkelijks over had gezegd. Ten tweede stelde de opnames de onderzoeker in staat achteraf accuraat te kunnen transcriberen, wat essentieel is voor een goede analyse. Bij elk transcript is vermeld onder welke 'unit' de respondent viel. Hierdoor kon makkelijk onderscheid worden gemaakt tussen verschillende perspectieven. De transcripten van de interviews zijn gecodeerd met behulp van het programma NVivo.

Zoals hierboven is beschreven zijn uiteindelijk meer interviews met actieve partners dan met minder actieve partners afgenomen. Dit heeft als consequentie dat er een minder duidelijke vergelijking tussen deze 'units' is gemaakt. Echter is uit de interviews met de minder actieve respondenten voldoende data verkregen om een goed beeld van hun invalshoek te kunnen creëren. Daarnaast bestond een onderdeel van de interviews uit het uittekenen van het GBN. De bedoeling was om daarmee onderzoek te doen naar de structuur van het netwerk. Uiteindelijk vond een groot deel van de respondenten het tekenen van de structuur lastig. Daardoor was de data van deze tekeningen minder waardevol dan van tevoren werd verwacht.

Tijdens het analyseren van de data is eerst open en vervolgens axiaal gecodeerd. Open coderen betekent dat stukken tekst uit de transcripten van interviews worden gemarkeerd (Boeije, 2005, p. 85). Deze gemarkeerde stukken tekst zijn vervolgens gelabeld met een code. Tijdens dit onderzoek is gewerkt met 70 verschillende codes. Over het algemeen komen de codes overeen met de onderwerpen uit het theoretisch hoofdstuk. Op het moment dat de data niet direct te koppelen was aan een onderwerp uit de literatuur is daar een nieuwe code voor gecreëerd. Omdat gebruik is gemaakt van een grote hoeveelheid codes is er daarna voor gekozen om axiaal te coderen (Boeije, 2005, p. 85). Dat betekent dat codes worden ingedeeld in categorieën. Uiteindelijk is gekozen voor drie hoofdcategorieën: maatschappelijk verantwoord ondernemen, netwerken en samenwerken. Onder deze hoofdcategorieën zijn subcategorieën ingedeeld. Zo vielen de subcategorieën 'type netwerk', 'structuur netwerk' en 'communicatie' onder de hoofdcategorie netwerken en de subcategorieën 'NBC', 'drijfveren', 'partnerkenmerken' en 'proces' onder de categorie samenwerken. Onder de subcategorieën zijn de codes geplaatst.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

In deze paragraaf wordt ingegaan op de kwaliteitscriteria betrouwbaarheid en validiteit. Een onderzoeker kan de betrouwbaarheid en validiteit van een kwalitatief onderzoek pas garanderen als hij verificatiemethoden tijdens het proces van onderzoeken inbouwt. Belangrijke aspecten van verificatiemethoden zijn steekproeven, de benaderbaarheid van de onderzoeker, methodologische samenhang, een actieve analytische houding en dataverzadiging. Het is dus een proces van checken, bevestigen, controleren en zeker zijn. Verificatiemethoden zijn mechanismen die in elke stap van het onderzoek zijn ingebouwd waardoor de onderzoeker fouten kan herkennen en corrigeren voordat deze in het onderzoekmodel zijn opgenomen en het de analyse foutief beïnvloedt. Dat betekent dat een kwalitatief onderzoek eerder iteratief is dan lineair. Wanneer een onderzoeker deze aspecten en mechanismes toepast dwingt hij zichzelf tijdens het proces van onderzoek bij te sturen indien dit nodig is. Dit bevordert de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (Morse et al., 2002, p. 17).

Tijdens dit onderzoek zijn een aantal verificatiemethoden gebruikt om te voldoen aan de criteria van betrouwbaarheid en validiteit. Ten eerste was de onderzoeker zich bewust van het feit dat de benaderbaarheid van de onderzoeker essentieel is (Morse et al.,

2002, pp. 18-19). Naast dat het e-mailaccount veelvuldig is gecontroleerd, is ook rekening gehouden met de houding van de onderzoeker. De onderzoeker was elke week bij het maandagmiddagmoment aanwezig waarin medewerkers tips en mededelingen delen. Na het maandagmiddagmoment was een intervisiegroep geïnitieerd met andere stagiairs die hun scriptie bij MVO Nederland schreven. Daarin werden de voortgang en knelpunten besproken die zij in hun scriptie tegenkwamen en werd feedback gegeven. Daarnaast is geïnvesteerd in het contact met de stagebegeleider, zodat we elkaar makkelijk konden vinden en we op basis van een goede relatie konden samenwerken en informatie uitwisselen. Tot slot is deelgenomen aan een nieuwjaarsbijeenkomst, strategiedagen en netwerkborrels. Daardoor zijn contacten opgedaan en hebben gesprekken plaatsgevonden die van pas kwamen tijdens het scriptieproces.

Ten tweede is bewust omgegaan met het iteratieve karakter van dit onderzoek. Het verzamelen en tegelijkertijd analyseren van data vormt een interactie tussen wat bekend is en wat men moet weten. Deze stimulans en iteratieve interactie tussen data en analyse is de essentie van het bereiken van betrouwbaarheid en validiteit (Morse et al., 2002, p. 18). Na het afnemen van een interview zijn de opnames direct getranscribeerd om zo de belangrijke punten uit het gesprek inzichtelijk te maken. Op basis hiervan was het mogelijk bij te sturen en het volgende interview specifieker door te vragen naar bepaalde aspecten. Hierdoor is data geverifieerd en kon worden beoordeeld of iets klopte of misschien toch minder relevant was dan verwacht. Dit sluit aan bij wat Morse et al. (2002, p. 18) het theoretisch denken noemen. Uit nieuwe data kunnen ook nieuwe ideeën ontstaan, die vervolgens ook weer moeten worden geverifieerd. Dit is een belangrijk proces waarbij punctueel moet worden gewerkt, op basis van controle en her-controle en zonder stappen over te slaan. Alleen op deze manier kan aan een betrouwbare basis worden gewerkt.

Ten derde is door gebruik te maken van zowel literatuur als interviews zoveel mogelijk data opgehaald. Met de opgehaalde data moest inzichtelijk worden gemaakt wat voor type netwerk het GBN is en of dit type netwerk aansluit bij de behoefte van de partners. Vervolgens is door middel van interviews achterhaald welke factoren een rol spelen bij het wel of niet kunnen activeren van deelnemers om samen te gaan werken. Na twintig interviews vond dataverzadiging plaats, doordat dezelfde thema's terugkwamen tijdens de gesprekken. Dataverzadiging kan behaald worden door herhaling van de steekproef en door herhaling kan de data geverifieerd worden. Dit garandeert volledigheid (Morse et al., 2002, p. 18). Op deze manier is getracht de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen.

Naast de hierboven beschreven verificatiemethoden om de kwaliteitscriteria betrouwbaarheid en validiteit te kunnen garanderen, heeft de rol van de onderzoeker ook invloed op de kwaliteit van het onderzoek. Elke onderzoeker heeft zijn eigen perspectief van de werkelijkheid gevormd door ervaringen en opgedane kennis. Dit perspectief kan het onderzoek en de uiteindelijke resultaten beïnvloeden. Door een zo objectief mogelijke houding gedurende het onderzoek kan de onderzoeker zijn invloed op het eindresultaat beperken (Silverman, 2011). Dit heeft de onderzoeker getracht te doen door suggestieve vragen te vermijden en de respondenten de ruimte te geven tijdens de interviews. Het feit dat de onderzoeker geen stagevergoeding ontving en MVO Nederland ook geen financieel belang bij het onderzoek draagt ook bij aan de waarborging van een objectieve houding (Silverman, 2011).

4. Resultaten

In het resultatenhoofdstuk worden de belangrijkste resultaten uit de interviews met de respondenten gepresenteerd. De respondenten zijn opgedeeld in vier groepen. De eerste twee respondentengroepen zijn Actieve Partners (RAP) en Minder Actieve Partners (RMAP) uit het Grote Bedrijven Netwerk (GBN). Verder zijn werknemers van MVO Nederland (RW) en experts (RE) geïnterviewd. In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de basis van de samenwerking, namelijk hoe respondenten betekenis geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ten tweede wordt gepresenteerd hoe respondenten het GBN beschrijven en vervolgens wordt het GBN getypeerd. Het laatste deel van het resultatenhoofdstuk gaat in op samenwerkingsstrategieën om partnerschappen te activeren.

4.1 MVO als basis voor samenwerking binnen GBN

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de samenwerking in het GBN van MVO Nederland. De basis van deze samenwerking is dat de betrokken partijen maatschappelijk verantwoord ondernemen. Om de context waarin wordt samengewerkt te kunnen begrijpen wordt eerst laten zien welke betekenis respondenten aan MVO toekennen. De kern van de betekenis die zij geven komt overeen met de 'Triple P Bottom Line' (Elkington, 1997, pp. 90-100). Dit betekent dat een organisatie rekening houdt met de consequenties van de bedrijfsvoering voor mens, planeet en winst. Woorden die respondenten gebruiken zijn 'shared value', 'waarde creëren voor stakeholders', 'integer ondernemen met het oog op de toekomst' en 'een strategische keuze'. Elke organisatie heeft zijn eigen focus. Een organisatie op het gebied van HR-dienstverlening focust zich bijvoorbeeld meer op het sociale aspect. Energie netbeheerders focussen zich meer op het aspect planeet. Een gezamenlijk kenmerk is dat alle respondenten aangeven dat de winstfactor altijd van belang is. Wat verder opvalt is dat alle respondenten met betrekking tot MVO aangeven voornamelijk de focus op hun omgeving te richten. Het citaat hieronder illustreert dit.

RAP6: "Onze lange termijn filosofie is dat de rol die we hebben te maken heeft met wat er in de buitenwereld speelt. Bij ons noemen we dat de people, planet, profit. De profit heb je nodig om door te kunnen gaan. Maar de people en de planet is daar heel belangrijk."

Expert RE3 geeft een andere betekenis aan MVO dan de meeste organisaties volgens hem aan MVO geven. Het citaat hieronder illustreert zijn visie:

RE3: "In een notendop is MVO in mijn ogen de verzamelterm voor bedrijven die proactief proberen hun bestaande businessmodel minder slecht te maken (...) Veel bedrijven die MVO doen dat vooral vanuit de bestaande organisatie. Zij proberen via innovatie efficiëntie te verbeteren, uitstoot te verminderen, meer duurzame materialen te verbruiken en meer circulaire producten te ontwikkelen. Maar dat doen zij zonder een echt fundamenteel ander paradigma of hele andere duurzame context."

Concluderend kan worden gesteld dat respondenten in de functie van partner betekenis geven aan MVO in lijn met de 'Triple P Bottom Line' (Elkington, 1997, pp. 90-100). Afhankelijk van de sector waarin de organisaties werken, hebben zij wisselend de focus op mens en milieu, en daarbij altijd gecombineerd met focus op het winstaspect. Expert RE3 stelt dat MVO een verzamelterm is voor bedrijven om hun businessmodel minder slecht te maken. Met het bovenstaande is de context waarin wordt samengewerkt geduid. In het

vervolg van dit hoofdstuk wordt geanalyseerd wat voor type netwerk het GBN van MVO Nederland is.

4.2 Type netwerk

MVO Nederland wil bedrijven in het GBN stimuleren om actiever samen te werken en streeft naar een productief netwerk. Om de samenwerking in het GBN te kunnen onderzoeken wordt gestart met een analyse van het type netwerk. In het theoretisch hoofdstuk zijn drie type netwerken besproken, namelijk een verbindingsnetwerk, een 'alignment' netwerk en een productienetwerk. De netwerkstructuur, de relaties en onderlinge betrokkenheid, de visie en de collectieve waarde propositie zijn onderdelen die helpen bij het duiden van het type netwerk. In het algemeen kan over deze onderdelen gesteld worden dat hoe groter de onderlinge betrokkenheid is, en hoe concreter de collectie waarde propositie en de visie zijn, hoe productiever de samenwerking in het netwerk is. Aan de hand van deze onderdelen wordt een analyse gemaakt van het GBN zodat deze uiteindelijk getypeerd kan worden.

4.2.1 De netwerkstructuur

In deze sub paragraaf wordt laten zien dat de structuur van het GBN kenmerken heeft van een verbindingsnetwerk. In het theoretisch hoofdstuk zijn verschillende netwerkstructuren besproken. De meest bekende vorm van een netwerk is de *Hub-and-Spoke* structuur (zie figuur 3, p. 12). Respondenten RW2 en RMAP4 beschrijven duidelijke kenmerken van deze structuur. Zij zien MVO Nederland als de centrale en verbindende factor tussen partners in het GBN. De onderstaande citaten illustreren dit.

RW2: "De eerste paar jaar was MVO Nederland een kennisinstituut dat kennis verspreidde richting het MKB. Vervolgens is MVO Nederland een netwerkorganisatie geworden die ondernemers met elkaar in gesprek brengt om die kennisoverdracht te laten plaatsvinden."

RMAP4: "MVO Nederland is een verbindende schakel. Het is de organisator en de drijvende motor. Je moet iemand hebben die de urgentie voelt om de bijeenkomsten te organiseren, de catering te regelen en de sprekers te organiseren. Het GBN draait niet zonder het secretariaat van MVO Nederland denk ik. Het hangt dus eigenlijk heel erg aan MVO Nederland."

Een andere structuur die naar voren is gekomen uit de interviews is de *multi-tiered hub* structuur. RW1 beschrijft duidelijke kenmerken van deze structuur.

RW1: "We gaan heel veel cirkels zien omdat de netwerken overlappen. Waar ik wil starten zijn twee cirkels, namelijk een cirkel van een groot bedrijf en een cirkel van MVO Nederland. De koppeling hiertussen is de relatiemanager en aan de andere kant de CSR-manager¹. Dat zijn de twee hoofdcontactpersonen die vaak in interactie zijn (...) Wat ik hoop en verwacht is dat de grote bedrijven ons ook in contact brengen met andere afdelingen. En daarmee bedoel ik financiën, HR, duurzaam inkopen. Zij die bezig zijn met de implementatie van duurzame aspecten, de mensen achter de eerste contactpersoon, de CSR-manager of de MVO-manager. Dat is de slag die we moeten maken: dat je die praktijkmensen ook met elkaar in verband brengt. En dat is goed in ontwikkeling maar kan nog beter."

¹ Corporate social responsibility manager

Het citaat van partner RAP7 laat zien dat zij ook tracht de verbinding te leggen met de praktijkmensen.

RAP7: "Er wordt veel kennis op het gebied van MVO ontwikkelt en dat komt samen bij MVO Nederland. Voor mij is MVO Nederland een bron om te bedenken waar ik naar toe moet gaan. Dus zij zijn zowel een kennispartner in de zin van relaties als een kennispartner op het gebied van inhoud. MVO Nederland faciliteert mij met events en dan kan ik daar mensen naartoe sturen."

Hoewel MVO Nederland een centrale rol heeft bij het organiseren van bijeenkomsten, is de hulp van MVO Nederland niet altijd nodig. Een respondent stelt dat grote bedrijven onderling ook zelf de mogelijkheden hebben om contact met elkaar te leggen. Het volgende citaat illustreert dit.

RAP6: "De duurzaamheidswereld is relatief klein, we komen elkaar overal en nergens tegen. We kennen elkaar, dus ik heb MVO Nederland niet nodig om mijn evenknie bij KLM, Schiphol, Unilever of Heinekken te bereiken."

De resultaten laten zien dat respondenten MVO Nederland als een centrale actor in het netwerk zien. MVO Nederland wordt gezien als de drijvende motor die door het organiseren van bijeenkomsten partners met elkaar verbindt. Het lijkt erop dat binnen het GBN in de basis een relatie bestaat tussen een relatiemanager van MVO Nederland en een MVO-manager. De beschrijving hierboven heeft kenmerken van een *hub-and-spoke* structuur. De resultaten laten ook zien dat het GBN kenmerken van een *multi-tiered hub* structuur heeft. Dat is af te leiden uit het feit dat MVO Nederland de praktijkmensen achter de MVO-manager wilt bereiken.

In het theoretisch hoofdstuk is besproken dat de *hub-and-spoke* structuur en de *multi-tiered hub* structuur geschikt zijn voor het verbinden van partijen en het verspreiden van informatie. Daarnaast bieden deze structuren de mogelijkheid om als netwerk snel te groeien (Plastrik en Taylor, 2006). In deze theorie is ook laten zien dat informatieverspreiding en snelle groei kenmerken van een verbindingnetwerk zijn. Daarnaast zijn bij een 'alignment' netwerk en een productienetwerk, in tegenstelling tot wat blijkt uit de resultaten, partners minder afhankelijk van een centrale actor en onderling meer met elkaar verbonden. Aan de hand van de theorie en de empirie kan geconcludeerd worden dat de structuur van het GBN het meest overeenkomt met een verbindingnetwerk. De structuur van een netwerk kan een belangrijke stimulans zijn voor het opbouwen van relaties en het creëren van onderlinge betrokkenheid tussen partners (Creech en Willard, 2001, p. 25). In de volgende sub paragraaf zijn de relaties en onderlinge betrokkenheid tussen partners in het netwerk geanalyseerd. Het analyseren van dit onderwerp helpt om uiteindelijk een beter beeld te krijgen van wat voor type netwerk het GBN is.

4.2.2 Relaties en onderlinge betrokkenheid tussen partners in het GBN

Om het GBN te kunnen typeren is gekeken naar de relaties en onderlinge betrokkenheid tussen partners. Voor een verbindingnetwerk is bijvoorbeeld een zwakke relatie voldoende om te kunnen functioneren. In een productienetwerk is een sterke relatie vereist (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 33-38). Een manier om de sterkte van een relatie te kunnen beoordelen is om te kijken naar de hoeveelheid tijd men erin investeert, de emotionele intensiteit, het wederzijds vertrouwen (Granovetter, 1973, pp. 1361-1365). Het lijkt erop dat de sterkte van de relaties in het GBN verschilt per partner. Binnen het GBN is namelijk een aantal coalities dat actief samenwerkt. Voorbeelden daarvan zijn de coalities Groene

Netten, Beton en MVO Ambitie 2020. Deze coalities hebben kenmerken van een productienetwerk, omdat dat zij een grotere verbondenheid voelen met partners in die coalities en met MVO Nederland. Dat komt doordat zij intensief samenwerken en elkaar regelmatig zien. Daarnaast geven zij aan zich wel verbonden te voelen met partners in een sub-netwerk van het GBN, maar met de rest van de partners veel minder. De volgende citaten illustreren dit.

RAP9: "Wij voelen ons bijzonder verbonden met de partners in MVO Ambitie 2020. We voelen ons bekend met de andere partners in het GBN. Dat komt omdat we met Ambitie 2020 meer onderling contact hebben. En die samenwerking binnen het Ambitie 2020 platform is echt heel intensief geweest."

RAP7: "Nee, ik voel me eigenlijk voornamelijk verbonden met de organisaties in de Groene Netten coalitie en met de rest veel minder."

Ongeveer een kwart van de in totaal negentig grote bedrijven neemt deel aan een coalitie. Zij werken actief samen op het gebied van MVO. Het lijkt erop dat de bedrijven die lid zijn van het GBN en niet deelnemen aan een coalitie zich weinig betrokken voelen met andere partners en zwakke relaties hebben. Het onderstaande citaat duidt bijvoorbeeld op zwakke relaties, omdat er weinig onderling contact plaatsvindt.

RMAP1: "Ik weet eigenlijk niet eens wie er allemaal in het GBN zitten. Dus als je het over onderling contact hebt gaat dat niet via het GBN. Er zullen wel bedrijven inzitten waar wij wel contact mee hebben maar dat gaat dan via andere platforms."

De citaten van RMAP1, RAP9 en RAP7 laten zien dat de relaties in het GBN buiten de sub-netwerken zwak zijn. Zwakke relaties zijn volgens de theorie van Platrik en Taylor (2006) kenmerkend voor een verbindingsnetwerk. Wanneer MVO Nederland een actievere samenwerking tussen partners wil stimuleren zullen zij de onderlinge relaties moeten versterken (Platrik en Taylor, 2006, p. 38). Het vergroten van de betrokkenheid tussen partners draagt bij aan het versterken van de relaties. RMAP5 geeft met onderstaand citaat aan hoe zijn betrokkenheid kan worden vergroot.

RMAP5: "Ik denk dat ik meer geprikkeld zou zijn om er energie in te steken als ik zelf een rol kreeg rondom een bepaald onderwerp. Dat trekt een wissel op mijn tijd maar dan ben ik wel gecommiteerd (...) Kortom, voor en door leden. Dan ben je meer faciliterend en heb je een directer commitment van de leden."

Hoewel een sterke relatie belangrijk is wanneer organisaties een intensief samenwerkingsverband aangaan zijn zwakke relaties in een netwerk veel waardevoller. Wanneer partners vaak met elkaar optrekken is de kans groter dat hun persoonlijke netwerk uit veel overeenkomstige kennissen bestaat. Daardoor hebben de partners relatief weinig aan elkaars netwerk omdat grotendeels dezelfde informatie circuleert (Granovetter, 1973, pp. 1361-1365). Het is dan ook de vraag of een actieve samenwerking, en de daarvoor noodzakelijke sterke relatie tussen grote bedrijven, ook aansluit bij de behoefte van de partners uit het GBN. Het citaat van RAP9 laat namelijk zien dat hij de verbinding met kleinere bedrijven vanuit innovatie en concurrentieoogpunt interessanter vindt.

RAP6: "Een kleiner bedrijf, dat vinden we interessant! Dat vinden we geen bedreiging van ik ben groot, jij bent groot, ik ben beter, jij bent beter. En ik zie dat het samenbrengen

van grote bedrijven met het MKB, ook vanuit innovatie en het nieuwe denken, een heel duidelijke rol heeft. Dat geeft heel veel inspiratie, ook in de wisselwerking van mensen.”

Een andere respondent geeft aan dat de informatie waar kleinere bedrijven over beschikken relevant is voor grote bedrijven. In het citaat hieronder noemt zij dit de ‘kleine parels’.

RMAP4: “MVO Nederland rent een beetje achter de mooie voorbeelden aan. Terwijl er ook veel kleine parels zijn. Ik heb het voorbeeld van Interface al 36 keer gehoord, daar ben ik wel een keer klaar mee. En de coalitie Beton heb ik ook al te vaak gehoord. Ze blijven lang hangen in dezelfde voorbeelden en daar zijn ze niet vernieuwend en ondernemend in.”

Concluderend is laten zien dat de relaties tussen respondent-partners in het GBN, buiten de sub-netwerken om, zwak zijn. Zwakke relaties zijn typerend voor een verbindingsnetwerk. MVO Nederland streeft naar een productienetwerk en zal daarom de relaties moeten versterken. Het is de vraag of alle partners behoefte hebben aan sterke onderlinge relaties en intensieve samenwerking. Met andere woorden, delen de partners van MVO Nederland het streven om actief samen te werken in een productienetwerk. Deze vraag komt op omdat RAP6 en RMAP4 aangeven dat de verbinding tussen grote bedrijven en kleine bedrijven in het kader van innovatie, nieuwe informatie en concurrentie ook waardevol voor hen is. Het kan zijn dat er een verschil in visie is tussen MVO Nederland en haar partners met betrekking tot samenwerken en MVO. In de volgende sub-paragraaf wordt verder ingegaan op deze visie.

4.2.3 Visie van MVO Nederland

Om de samenwerking tussen partners en met MVO Nederland te stimuleren is het belangrijk dat MVO Nederland een duidelijke visie heeft over wat en hoe ze dit willen bereiken. Daarnaast werkt een visie activerend als de partners de visie delen en erachter staan. Wanneer binnen het GBN dezelfde visie heerst zullen partners zich makkelijker openstellen voor partnerschappen (Margerum, 2002, p. 147). Bovendien versterkt een visie die duidelijk geformuleerd is en maatschappelijk geaccepteerd wordt het vertrouwen van de stakeholders. Stakeholders zullen daardoor een samenwerking eerder overwegen omdat ook zij belang hebben om zich te onderscheiden (Al Tabbaa et al., 2014, p. 670).

Wat opvalt is dat MVO Nederland op haar website niet spreekt over ‘visie’ maar over ‘ambitie’. De ambitie bestaat uit vier pijlers, namelijk klimaatneutraal ondernemen, circulair ondernemen, inclusief ondernemen en inclusieve en duurzame handelsketens. In hun strategie staan de termen inspireren, verbinden en versnellen centraal (MVO Nederland, 2016, p. 2). Er is geen andere visie specifiek voor het GBN dan de visie van MVO Nederland. Het citaat hieronder illustreert wat volgens RW2 de visie van MVO Nederland is.

RW2: “Laten zien aan de wereld dat je op een circulaire, inclusieve en klimaat neutrale manier de economie en daarmee de samenleving in kunt richten, waardoor welvaart en welzijn op een hoog niveau is, zonder dat je daarmee je leefomgeving vervuult.”

Het lijkt erop dat de respondenten op abstract niveau bekend zijn met de visie van MVO Nederland. De partners gebruiken overeenkomstige termen als ‘versnellen’ en ‘verbinden’. Wat ook uit de interviews naar voren komt is dat een minderheid (3 respondenten) direct de visie van MVO Nederland kan verwoorden maar de meerderheid (11 respondenten) de visie van MVO Nederland niet uit hun hoofd weten. Dat blijkt uit het feit dat de

respondenten termen gebruiken als 'niet top of mind', 'ik denk', 'volgens mij' en 'het generieke beeld'. De volgende citaten illustreren dit.

RAP4: "MVO Nederland wil een netwerkorganisatie zijn voor bedrijven die zich positief willen onderscheiden op innovatie en duurzaamheid. Dat is een beetje het generieke beeld."

RAP6: "Ik heb hem niet zo top of mind maar als ik het op gevoel doe dan denk ik dat MVO Nederland het hele Nederlandse bedrijfsleven echt duurzaam wil stimuleren."

Concluderend kan gesteld worden dat de respondenten op abstract niveau op de hoogte zijn van de visie van MVO Nederland. De meerderheid van de respondenten heeft de visie niet 'top of mind'. De respondenten denken over het algemeen wel hetzelfde over de visie van MVO Nederland. Dat de partners met betrekking tot de visie op dezelfde lijn zitten is kenmerkend voor een 'alignment' netwerk. In de strategie staat dat MVO Nederland door 'te verbinden' maatschappelijk verantwoord ondernemen wil stimuleren. Dit is typerend voor een verbindingsnetwerk. Een visie kan verbindend werken als deze gedeeld wordt door de netwerkdeelnemers. Een collectieve waarde propositie kan ook een verbindend effect hebben. Hier wordt in de volgende sub paragraaf verder op in gegaan.

4.2.4 Collectieve waarde propositie in het GBN

De collectieve waarde propositie is wat partners in een netwerk bindt. Voor het functioneren van een verbindingsnetwerk is een algemene collectieve waarde propositie voldoende. Hoe intensiever de samenwerking, hoe specifiek en concreter de collectieve waarde propositie moet zijn (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 33-38). De partners geven aan de classificatie 'groot bedrijf' te zien als een verbindende factor. Zij geven aan dat bij een groot bedrijf op de afdeling inkoop andere vraagstukken leven dan bij een midden- en klein bedrijf. Datzelfde geldt voor thema's als mobiliteit, diversiteit en faciliteiten. Grote bedrijven hebben overeenkomstige vraagstukken. Daardoor kunnen grote bedrijven van elkaar leren. Het citaat hieronder illustreert dit:

RAP6: "Ik denk dat voor bepaalde thema's als inkoop, diversiteit en mobiliteit grote bedrijven wel verder zijn. Omdat wij dezelfde problematiek hebben kunnen wij daar weer van elkaar leren."

Tegelijkertijd zitten grote bedrijven ook in een concurrentiepositie. RAP4 en RAP6 geven aan dat grote bedrijven niet altijd open zijn. Dit kan beperkend werken ten opzichte van de verbindende collectieve waarde propositie.

RAP4: "Een hoop bedrijven beschermen hun eigen belangen. Dat zijn commerciële partijen. Zij geven niet altijd de kaart van de borst. Die zitten er ook voor hun eigen belang om te kijken dat het reilen en zeilen niet hun eigen bedrijfsdoelstellingen daar niet door geschaad raken. Dat kan ik nooit altijd even goed inschatten."

RAP6: "Ik denk dat het voor corporates van belang is om kennis te delen, maar in de praktijk zie je dat zij niet zoveel kennis delen. Dat is altijd een lastige."

Een voorwaarde voor een collectieve waarde is een gemeenschappelijk doel. Een specifiek doel zorgt voor een duidelijke richting en helpt bij het verkrijgen van steun van de

stakeholders (Al Tabbaa et al., 2014, p. 661). Daarnaast dragen duidelijk afgesproken doelen bij aan een actief partnerschap (Lewis, 2006, pp. 158-160). RE4 benadrukt het belang van het stellen van scherpe doelen.

RE4: "Die doelen zijn ontzettend belangrijk. Wat je in het verleden zag met MVO: we doen goed aan de maatschappij, we geven geld aan charity en dat soort dingen. De kern is: ben je instaat om met de kernactiviteiten van jouw bedrijf aan te geven wat je wil bereiken. En dat heeft te maken met hoe scherp ben je met je doelen, hoe kwantitatief kun je zaken laten zijn en welke stap moet je daarvoor zetten?"

RW1 laat met het citaat hieronder zijn perspectief zien van MVO Nederland ten opzichte van doelen in de samenwerking met partners.

RW1: "Er is voor het GBN in het algemeen geen specifiek ander doel dan zo snel mogelijk de duurzame economie te realiseren. Voor de bedrijven geldt als aanvulling dat zij volledig acteren binnen de grenzen van deze planeet met een volledig oog op alle sociale aspecten. (...) Met betrekking tot de onderlinge samenwerking tussen MVO Nederland en partners hebben wij een relatiemanager die in gesprek gaat met de partners over welke doelstelling zij hebben en waar MVO Nederland bij kan helpen."

De respondenten geven aan dat het hen niet duidelijk is wat het gemeenschappelijke doel van het GBN is. Wanneer zij zelf een doel formuleren wisselt het van gepassioneerde mensen voor duurzaamheid bijeenbrengen, ideeën uitwisselen en van elkaar leren tot het in gesprek gaan over de gemeenschappelijke uitdagingen die grote bedrijven hebben, zoals mobiliteit, diversiteit, complexe bedrijfsprocessen en cultuuromslag. Het citaat van RAP9 laat zien dat een gemeenschappelijk doel zou helpen voor het behoud van focus en energie.

RAP9: "Zeker, absoluut! Want dan kader je de energie en de focus en dan is denk ik de uitkomst van zo'n sessie groter (...) En ik denk dat je misschien wel een, twee of drie keer per jaar een doel met elkaar moet scherpstellen, daar met elkaar aan werkt en dat continu aandacht blijven geven. En dan kan je er elke keer weer een topic toevoegen."

Een andere voorwaarde voor een collectieve waarde propositie is dat partners van elkaar weten wat hun toegevoegde waarde is (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 75-77). Partners kunnen in een netwerk op vier verschillende manieren tastbare waarden uitwisselen, namelijk connecties, kennis, competenties en middelen (Gray en Stites, 2013, pp. 36-37) Uit de resultaten komt naar voren dat respondenten die de functie van partner vervullen niet goed op de hoogte zijn van de toegevoegde waarde van andere partners uit het GBN. De respondenten gebruiken de woorden 'niet te vinden', 'gebrek aan tijd', 'onvoldoende', 'veel te weinig', 'nee dat zou ik niet zo kunnen opnoemen' en 'dat kan beter'. Vier van de dertien respondenten geven aan wel, of in ieder geval van sommige partners op de hoogte te zijn van hun toegevoegde waarde. Ook geven de respondenten aan dat hun onwetendheid op dat vlak niet per se aan MVO Nederland ligt maar dat zij daar ook meer in kunnen investeren. De twee onderstaande citaten illustreren dit.

RAP7: "Ik zou niet kunnen opnoemen wat het GBN van MVO Nederland allemaal biedt."

RAP6: "Nee, weet ik niet. Maar dat kan ook aan mij liggen."

Bij een verbindingennetwerk is een goed werkende navigatiefunctie voor het zoeken naar informatie belangrijk (Plastrik en Taylor, 2006, p. 33). Een werknemer van MVO Nederland geeft aan dat zij deze informatie beter moeten overdragen naar de partners. Het citaat hieronder illustreert dit.

RW1: "Ik denk dat het beeld van MVO Nederland, wat wij wel of niet kunnen, dat dat nog niet goed helder is bij onze partners. Dan praat ik over de MVO-managers, laat staan de tweede lijn die daarachter zit. Daar start denk ik het belang van een goede samenwerkingspartner zijn. Communicatie en marketing van MVO Nederland richting individuele partners en op nationaal niveau, die is van belang en dat zou beter kunnen."

Aan het begin van deze sub paragraaf is aangegeven dat de collectieve waarde propositie partners in een netwerk kan verbinden. Hoe concreter de voorwaarden voor een collectieve waarde propositie zijn, hoe groter het verbindende effect tussen partners is. Dat kan bijvoorbeeld door het formuleren van gemeenschappelijke doelen, door van elkaar te leren of door de waarde die netwerkdeelnemers met elkaar uitwisselen. Uit de resultaten blijkt dat overeenkomstige thema's, die specifiek voor grote bedrijven relevant zijn, een verbindende factor kan zijn. Overeenkomstige thema's werken verbindend omdat respondent-partners aangeven dat zij van elkaar kunnen leren. Hoewel vanuit de theorie (Plastrik en Taylor, 2006) wordt aangegeven dat doelen ook verbindend kunnen werken, wordt door de respondenten aangegeven dat zij dit anders ervaren. Respondent-partners geven aan dat zij geen duidelijk afgesproken gemeenschappelijke doelen herkennen. Daardoor hebben de doelen geen verbindend effect. Tot slot kan de toevoegde waarde die partners voor elkaar hebben verbindend werken. Respondent-partners geven aan niet goed te weten wat partners in het GBN hen kunnen bieden. Respondenten van MVO Nederland erkennen dat MVO Nederland de informatieverspreiding met betrekking tot wat partners voor elkaar kunnen betekenen moet verbeteren. Waar respondenten aangeven overeenkomstige thema's, waar partners van elkaar kunnen leren, als een verbindende factor te zien, geldt dat niet voor gemeenschappelijke doelen en de waarde die partners voor elkaar kunnen hebben. Daardoor lijkt het alsof binnen het GBN een algemene collectieve waarde propositie bestaat. Dit is kenmerkend voor een verbindingennetwerk (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 75-77).

Samenvatting

MVO Nederland wil bedrijven in het Grote Bedrijven Netwerk stimuleren om actiever samen te werken en streeft naar een productief netwerk. In het theoretisch hoofdstuk zijn drie type netwerken met bijbehorende kenmerken besproken. De structuur, de relaties en onderlinge betrokkenheid, de visie en de collectieve waarde propositie zijn onderdelen die helpen bij het duiden van het type netwerk. In het algemeen kan over deze onderdelen gesteld worden dat hoe groter de onderlinge betrokkenheid is, en hoe concreter de collectieve waarde propositie en de visie zijn, hoe productiever de samenwerking in het netwerk is. Aan de hand van deze onderdelen is een analyse gemaakt van het GBN zodat deze uiteindelijk getypeerd kan worden.

Structuur netwerk

De respondenten beschrijven verschillende netwerkstructuren van het GBN. In de basis heeft het GBN een *hub-and-spoke* structuur. Op dit moment ontwikkelt het GBN zich tot een *multi-tiered-hub* structuur, omdat MVO Nederland de praktijkmensen achter de MVO-manager wilt bereiken. Deze structuren zijn geschikt voor het verbinden van partijen en

het verspreiden van informatie. Daarnaast bieden deze structuren de mogelijkheid om als netwerk snel te groeien. Aan de hand van de theorie en de empirie kan geconcludeerd worden dat de structuur van het GBN het meest overeenkomt met een verbindingsnetwerk.

Relaties en onderlinge betrokkenheid

De relaties in sub-netwerken binnen het GBN zijn sterk. Sterke relaties zijn kenmerkend voor een productienetwerk. Buiten deze sub-netwerken zijn de relaties tussen partners binnen het GBN zwak. Zwakke relaties zijn kenmerkend voor een verbindingsnetwerk. Een manier om grotere betrokkenheid in het GBN te creëren is om partners een rol te geven in het netwerk rondom een thema. Zwakke relaties leveren doorgaans nieuwe informatie op. De partners zien in de verbinding met kleine bedrijven een mogelijkheid om toegang te krijgen tot nieuwe informatie.

Visie

De respondenten zijn op abstract niveau op de hoogte van de visie van MVO Nederland. De meerderheid van de respondenten heeft de visie niet 'top of mind'. De respondenten denken over het algemeen wel hetzelfde over de visie van MVO Nederland. In de strategie staat dat MVO Nederland maatschappelijk verantwoord ondernemen wil stimuleren door 'te verbinden'. Dit is typerend voor een verbindingsnetwerk.

Collectieve waarde propositie

De collectieve waarde propositie is wat partners in een netwerk bindt. Uit de resultaten blijkt dat overeenkomstige thema's, die specifiek voor grote bedrijven relevant zijn, een collectieve waarde is. Echter zijn bedrijven niet altijd open naar elkaar door de concurrentiepositie waarin zij verkeren. Dit kan belemmerend werken met betrekking tot de collectieve waarde. Duidelijke gemeenschappelijke doelen kunnen verbindend werken en het belang van deze doelen wordt door experts benadrukt. Respondenten geven aan geen duidelijk afgesproken gemeenschappelijke doelen te ervaren waardoor dit aspect niet als verbindend wordt gezien door respondenten. Tot slot kan de toegevoegde waarde die partners voor elkaar hebben verbindend werken. Partners geven aan niet goed over deze informatie te beschikken. MVO Nederland erkent dat zij informatie beter kunnen overdragen. Doelen en de toegevoegde waarde van partners voor elkaar zijn voorwaarde voor een collectieve waarde propositie. Concluderend is er voor alle partners van het GBN geen concrete collectieve waarde, wat kenmerkend is voor een verbindingsnetwerk.

4.3 Het realiseren van actievere samenwerking

Waar in de vorige paragraaf het GBN is geanalyseerd aan de hand van de structuur, relaties, de visie en de collectieve waarde propositie staat in deze paragraaf van het resultatenhoofdstuk het concept 'samenwerken' centraal. In het theoretisch hoofdstuk is inzichtelijk gemaakt hoe de strategie van een NGO samenwerking met het bedrijfsleven kan stimuleren. Daarnaast is inzichtelijk gemaakt hoe drijfveren, motivaties, partnerkenmerken en het proces invloed hebben op de uitkomsten van een samenwerking. Aan de hand van deze theorieën worden bevindingen gepresenteerd die MVO Nederland kan gebruiken om samenwerking te activeren.

Eerst wordt in combinatie met een nieuwe strategie laten zien wat respondenten drijft om samen te werken op het gebied van MVO. Dit is relevant omdat MVO Nederland op deze drijfveren kan inspelen zodat partners het aangaan van samenwerkingsverbanden sneller zullen overwegen. Daarna wordt laten zien wat de toegevoegde waarde is van MVO Nederland, wat respondenten van MVO Nederland verwachten en waar zij zich volgens

respondenten op kan verbeteren. Dit is relevant omdat MVO Nederland op deze manier haar dienstverlening kan verbeteren wat de samenwerking een impuls kan geven. Tot slot wordt laten zien dat MVO Nederland door een meer coördinerende rol en meer persoonlijke betrokkenheid actiever samenwerking kan realiseren.

4.3.1 Strategie en strategievorming

De strategie van een NGO kan bijdragen aan het activeren van samenwerkingsverbanden. Een goede strategie faciliteert namelijk dat NGO's en het bedrijfsleven elkaar beter kunnen vinden, ze het doel van de samenwerking beter begrijpen, elkaars unieke kenmerken waarderen en eerder de risico's herkennen van *Non-profit-Business Collaboration* (NBC) (Al Tabbaa et al., 2014, p. 657).

Expert RE3 suggereert dat MVO Nederland haar strategie op de volgende manier zou kunnen aanpassen zodat zij beter kunnen inspelen op de behoefte van de bedrijven. Hij categoriseert bedrijven in vier groepen: reactieve bedrijven, actieve bedrijven, proactieve bedrijven en transformatieve bedrijven. De reactieve bedrijven doen helemaal niets op het gebied van MVO. Deze categorie laat RE3 verder buitenbeschouwing. De actieve bedrijven bemoeien zich overal tegenaan maar lopen niet echt voorop. Voor deze categorie is het van belang te blijven hameren op inspiratie, mobilisatie en noodzaak van MVO. De proactieve bedrijven zijn intrinsiek gemotiveerd om hun bedrijfsvoering zo duurzaam mogelijk te krijgen (lees: minder slecht). Met deze categorie zou MVO Nederland op procesniveau hen begeleiden met hun eigen interne transitie en hoe je transformatief wordt. De transformatieve bedrijven proberen de markt en de economische condities te veranderen. Deze transformatieve bedrijven leggen de nadruk op de complete internalisatie van externe effecten. Voor de transformatieve bedrijven kan MVO Nederland proberen scherp te krijgen wat de randvoorwaarden zijn waarbinnen zij moeten werken en onderzoeken wat deze groep nodig heeft. Die informatie kan gebruikt worden om te lobbyen en zijn lessen om door te geven aan de volgende groep bedrijven.

Een manier om te beoordelen in welke categorie een partner kan worden ingedeeld is om de drijfveren van de partners te analyseren. Een opvallende uitkomst is dat geen enkele respondent de drijfveer heeft om de complete internalisatie van alle externe effecten te realiseren. Respondenten geven als belangrijkste drijfveren voor MVO aan dat zij werken met maatschappelijk geld en dat verantwoord willen en moeten uitgeven, en dat zij maatschappelijk verantwoord willen ondernemen om de beste werknemers binnen te kunnen halen. Acht respondenten geven als drijfveer voor MVO dat zij een toekomstbestendig bedrijf willen zijn. Daarbij ligt een belangrijke rol voor de stakeholders weggelegd. Zolang zij goed gehoord worden, is de kans groter dat een duurzame toekomst van de organisatie gewaarborgd blijft. Het citaat van RAP5 illustreert dit.

RAP5: "Ik ben ervan overtuigd dat als je de belangenafwegingen tussen stakeholdergroepen goed doet, dat je een robuust toekomstbestendig bedrijf bouwt. Door je te exclusief op een van de stakeholders te richten maak je jezelf kwetsbaar. Dan ben je niet toekomstbestendig omdat je simpelweg een aantal belangrijke signalen mist. Je mist dan bij wijze van spreken de verbinding met de maatschappij. Dat gaat je je license to operate kosten."

De drijfveren die de respondenten beschrijven sluiten aan bij de theorie van Gray en Stites (2013, pp. 28-31) die stellen dat de economie, de politiek, culturele en sociale condities drijfveren kunnen zijn voor organisaties om partnerschappen aan te gaan op het gebied van duurzaam ondernemen. De termen 'toekomstbestendig' en 'license to operate' in het citaat hierboven staan symbool voor de drijfveren die de meeste respondenten beschrijven.

Dit duidt naar mijn mening erop dat bedrijven willen overleven en sluit aan bij de categorie 'proactieve bedrijven'. Expert RE3 geeft met het onderstaande citaat aan wat er voor bedrijven nodig is om de stap naar de categorie 'transformatief' te maken. Hij legt de nadruk op de bedrijfscultuur en schets vervolgens het belang van de omgeving.

RE3: "Er moet een bedrijfscultuur zijn met een maatschappelijke verbinding als onderdeel van de identiteit van het bedrijf. Een cultuur waarin werknemers het leuk vinden om te experimenteren en dingen proberen te veranderen. (...) Vanuit transitieperspectief is de dynamiek in de omgeving ook een hele belangrijke. Dus hoeveel druk of veranderdynamiek is er in de omgeving van een onderneming. Die druk bepaalt voor een deel de urgentie om te transformeren."

De druk vanuit de omgeving en de daarbij komende urgentie sluit aan bij de *sense of urgency* theorie (De Bruijn et al., 2012, p. 61). Deze theorie gaat ervan uit dat wanneer de noodzakelijkheid van MVO wordt benadrukt, deelnemers sneller geneigd zijn te gaan samenwerken uit angst om achter te blijven. MVO Nederland zou als netwerkleder organisaties meer bewust kunnen maken van het belang van MVO Nederland om partners te stimuleren actiever samen te gaan werken. RE3 stelt dat MVO Nederland op een meer activistische manier haar boodschap kan uitspreken, om nog duidelijker de urgentie te benadrukken. Expert RE4 schetst in het citaat hieronder een voorbeeld hoe MVO Nederland bedrijven in beweging kan krijgen om actiever maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

RE4: "Wanneer worden mensen zenuwachtig in een organisatie? Als je de vraag stelt: we kunnen het ook niet doen? We kunnen het ook laten? Dan gaat er iets ongemakkelijks ontstaan. En ik denk dat in dat bewustzijn MVO Nederland een rol kan spelen, juist om aan te geven: je kunt zaken laten lopen maar geloof je nou echt dat je het daarmee redt?"

Concluderend kan gesteld worden dat een strategie kan bijdragen aan het activeren van samenwerkingsverbanden. MVO Nederland zou kunnen overwegen om haar strategie aan te passen op de bovenstaande categorisering van bedrijven. Op deze manier wordt inzichtelijk gemaakt hoe ver een bedrijf is ontwikkeld. Om te kunnen bepalen in welke categorie een bedrijf zit kan gekeken worden naar de drijfveren. Acht respondenten zien het in kaart brengen van de belangen van de stakeholders, om daarmee uiteindelijk een duurzame toekomst te waarborgen, als belangrijkste drijfveer. Het is de vraag of zo'n drijfveer voldoende is voor een bedrijf om zich van een proactief naar een transformatief bedrijf te ontwikkelen. Per categorie zijn richtlijnen aangegeven waarmee MVO Nederland bedrijven kan begeleiden naar een volgende fase. De bedrijfscultuur en de omgeving spelen een rol in die ontwikkeling, net als het benadrukken van de urgentie om als bedrijf te transformeren. Het aanpassen van de dienstverlening van MVO Nederland op basis van de categorieën kan een manier zijn om partners te activeren om samen te werken. Door in te spelen op de verwachtingen van respondenten over de toegevoegde waarde van MVO Nederland, kan MVO Nederland de samenwerking met partners ook een impuls geven. In de volgende sub paragraaf wordt hier verder op ingegaan.

4.3.2 Verwachtingen en toegevoegde waarde van MVO Nederland

Voor de strategieontwikkeling is het van belang dat NGO's zich bewust zijn van de complexiteit van stakeholderverwachtingen. Bedrijven hebben diverse verwachtingen richting een NGO, bijvoorbeeld op het gebied van waarde toevoegen, legaliteit en professionaliteit. Stakeholders verwachten van NGO's dat ze effectief zijn en tegelijkertijd

altijd opzoek zijn naar nieuwe kansen in de markt (Al Tabbaa et al., 2014, p. 661). Voor de strategische positie van MVO Nederland is het daarnaast belangrijk om helder te hebben wat hun toegevoegde waarde is en waarin zij zich onderscheiden ten opzichte van andere organisaties. NGO's die zich bewust zijn van hun unieke kwaliteiten en deze kwaliteiten goed in de markt kunnen zetten zijn aantrekkelijker voor (potentiële) businessklanten (Al Tabbaa et al., 2014, p. 666). Expert RE3 adviseert MVO Nederland dan ook om duidelijk aan te geven wat haar toegevoegde waarde is, zodat de partners weten waar ze aan toe zijn en waar ze voor betalen. Het is relevant voor MVO Nederland om te weten wat haar toegevoegde waarde is, zodat zij zich daarop kunnen blijven focussen. Daarnaast is het ook goed om te weten wat respondenten van MVO Nederland verwachten, zodat MVO Nederland haar toegevoegde waarde kan vergroten. Deze aspecten kunnen de dienstverlening van MVO Nederland verbeteren en daarmee bijdragen aan een actievere samenwerking.

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat het *business to business* netwerk, de omvang van het netwerk, de actiegerichte agenda, de ambitie, de onafhankelijke positie en het non-profit oogmerk door de respondenten worden gewaardeerd. Daarnaast geven respondenten aan de tips en tricks op de website te waarderen en zien zij MVO Nederland als trendsetter op het gebied van duurzaamheid. Ook wordt de faciliterende rol van MVO Nederland bij het verbinden van mensen, het organiseren van bijeenkomsten en de benaderbaarheid van werknemers van MVO Nederland door de respondenten gewaardeerd.

Respondenten geven aan verschillende verwachtingen van MVO Nederland te hebben. Alle respondenten verwachten dat MVO Nederland hen inspireert op het gebied van duurzaam ondernemen. Een manier om respondenten te inspireren is door het laten zien van voorbeelden van succesvolle projecten en door bijeenkomsten met inspirerende sprekers. Drie respondenten geven aan dat zij van MVO Nederland vernieuwende voorbeelden verwachten zodat zij geïnspireerd blijven. Andere verwachtingen van respondenten zijn dat MVO Nederland kennis van zaken moet hebben, handelingsperspectieven biedt, een podium biedt voor organisaties en de duurzaamheidsagenda bepaalt.

Drie aspecten waar MVO Nederland meer waarde kan toevoegen worden specifiek toegelicht. Ten eerste willen respondenten praktische handvaten krijgen met businessrelevantie. Het citaat van expert RE1 hieronder illustreert dat MVO Nederland zo concreet mogelijk haar diensten moet aanbieden om aantrekkelijk te blijven voor partners.

RE1: "Wil een organisatie als MVO Nederland aantrekkelijk blijven dan zal je meer moeten bieden dan alleen belangenbehartiging. Een ondernemer kijkt *businesswise* naar wat een lidmaatschap oplevert? (...) En daar is niet iedereen van overtuigd. Ik hoor van verschillende bedrijven dat MVO Nederland nog een slag concreter moet worden om echt een bedrijf van dienst te kunnen zijn. Dus zij moeten meer expertise ontwikkelen en meer hands-on worden; praktisch worden. Dan kan een ondernemer heel snel zien: als ik met MVO Nederland in zee ga dan levert mij dat dit, dit en dit op."

Het citaat van RAP7 hieronder illustreert hoe concreet zo'n dienst moet zijn.

RAP7: "MVO Nederland zou standaard formats van engagement programma's kunnen faciliteren. Daar kan MVO Nederland er vier of vijf van op de plank hebben liggen die MVO-managers zelf kunnen draaien. Want daar hebben we allemaal behoefte aan en het kost best veel tijd om die programma's uit te denken. En als je gewoon een format krijgt dan

hoef je alleen maar een zaal te reserveren en het uit te voeren. Dan hoeft MVO Nederland ook niet langs te komen, kost het minder tijd en kan je het vaker doen.”

Ten tweede kan MVO Nederland respondent-partners helpen bij het bij elkaar brengen van mensen op bestuursniveau. Om MVO geïntegreerd te krijgen in het organisatiebeleid moet op bestuursniveau het belang van MVO worden erkend. Respondenten in de functie van MVO-managers geven aan dat het goed zou zijn als bestuurders onderling over het belang van MVO discussiëren, omdat het niet altijd binnen hun mogelijkheden ligt om een bestuurder te kunnen beïnvloeden. Daarnaast is het voor een succesvol samenwerkingsverband belangrijk om zowel op praktijkniveau als bestuursniveau contact te hebben met netwerkdeelnemers. Wanneer afgevaardigden van een organisatie aanwezig zijn en geen bevoegdheid hebben om beslissing te maken is het onmogelijk om consensus te vinden tussen wat de partijen aan tafel willen bereiken en wat de organisatie wil (Creech en Willard, 2001; Gray en Stites, 2013). De onderstaande citaten laten zien dat respondenten behoefte hebben aan verbinding op bestuursniveau.

RMAP5: “Het aantal CFO's die goed kunnen praten over wat de waarde van duurzaamheid is, dat is een kleine groep. Ik ken er maar weinig. Dat is misschien mijn blindheid, maar MVO Nederland zou mij gigantisch kunnen helpen om mensen op dat vlak, die op bestuurlijk niveau kunnen sparren, beschikbaar te stellen. Of in ieder geval de verbinding te leggen.”

RAP6: “Als MVO Nederland de bestuurders van corporates die het echt voor het zeggen hebben regelmatig bij elkaar zou kunnen brengen, ik denk dat dat heel rijk zou zijn.”

Ten derde speelt bij het managen van verwachtingen communicatie een belangrijke rol. Vroegtijdige communicatie over de verwachte uitkomst wekt vertrouwen op bij stakeholders (Al Tabbaa et al., 2014, pp. 667-669). Daarnaast worden een aantal richtlijnen aangegeven die bijdragen aan actief partnerschap. Duidelijke doelen, een goede communicatiestructuur en het evalueren van de doelen en de gemaakte progressie zijn hier voorbeelden van (Lewis, 2006, pp. 158-160). De twee citaten hieronder illustreren dat MVO Nederland weliswaar verbinding initieert maar daar niet altijd een gevolg aan geeft, of dat gevolg niet duidelijk naar de partners communiceert.

RMAP3: “Ik wilde geld in een project steken. Hartstikke goed zei die (werknemer van MVO Nederland), ik ga je koppelen. Dus daar hebben we een gesprek mee gehad. Hij zou daarop terugkomen en nu zijn we inmiddels driekwart jaar verder. Niets gehoord, helemaal niets.”

RAP9: “Het contact vind ik onvoldoende gestructureerd. Bijvoorbeeld, wij hebben geen vaste structuur hoe we de voortgang in onze samenwerking evalueren. We hebben daarin geen resultaat afspraken met elkaar gemaakt over hoe we de komende periode beet willen pakken en hoe we dat idealiter in impact vertaald zien.”

Concluderend is laten zien wat volgens de respondenten de toegevoegde waarde van MVO Nederland is. Daarnaast zijn ook een aantal punten laten zien waar MVO Nederland meer waarde kan toevoegen. Ten eerste geven respondenten aan dat MVO Nederland meer waarde kan toevoegen door praktische handvaten aan te bieden die relevant zijn voor de business van grote bedrijven. Ten tweede wordt de verbinding tussen grote bedrijven op bestuurlijk niveau waardevol geacht. Ten derde geven respondenten aan behoefte te hebben aan meer tussentijdse communicatie, zodat de samenwerking geëvalueerd kan

worden en de progressie inzichtelijk gemaakt kan worden. Dit is voor MVO Nederland relevante informatie omdat zij dit kunnen gebruiken om de kwaliteit van de dienstverlening richting haar partners te waarborgen. Door de dienstverlening blijvend aan te laten sluiten bij de behoefte, wensen en verwachtingen van de partners kan MVO Nederland de samenwerking verbeteren.

4.3.3 Netwerkkrollen MVO Nederland; meer persoonlijk contact

In de vorige sub paragraaf is laten zien dat respondenten behoefte hebben aan meer tussentijdse communicatie, zodat de samenwerking geëvalueerd kan worden en de progressie inzichtelijk kan worden gemaakt. Nu wordt laten zien dat een andere netwerkkrol van MVO Nederland, naast een verbindende rol, en een betere communicatie richting de partners kan bijdragen aan een actievere samenwerking. Communicatie draagt namelijk bij aan actievere samenwerkingsverbanden doordat het de kloof tussen beleid en actie kan overbruggen (Creech en Willard, 2001). Daarnaast kan MVO Nederland ervoor kiezen om naast een verbindende rol een meer coördinerende rol op zich te nemen. Veranderende rollen passen bij actief partnerschap (Lewis, 2006, pp. 158-160). Vooral tweezijdige relaties hebben doorgaans meer succes als een onafhankelijke partij bemiddelt en faciliteert. In de praktijk betekent dit dat MVO Nederland helpt bij het tot stand komen van productiesamenwerking door partners te voorzien van informatie en middelen en hen bij te staan bij nieuwe ontwikkelingen en implementatie van samenwerkingsovereenkomsten (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 61-63; Gray en Stites, 2014, p. 48). Met het citaat hieronder wordt laten zien dat een respondent in de rol van expert een soort proces begeleider rol vanuit MVO Nederland adviseert om meer uit de samenwerking te halen.

RE3: "Ik merkte in de Ambitie 2020 coalitie dat er veel bereidheid en interesse is maar dat ze niet heel erg in de modus staan om daar projecten van te maken. Dus MVO Nederland is heel erg faciliterend voor dat netwerk maar ik denk dat er veel meer kans is om individuele partijen een slag verder te helpen. Dan krijg je een meer consultant-achtige rol."

De respondenten geven aan het contact met MVO Nederland over het algemeen als prettig te ervaren. De woorden die respondenten gebruiken met betrekking tot werknemers van MVO Nederland zijn 'enthousiast', 'bevlogen' en 'goed contact'. Niet alle respondenten zijn tevreden over het persoonlijk contact. RMAP4 geeft bijvoorbeeld aan dat ze de indruk heeft dat werknemers van MVO Nederland druk zijn, en vindt dat ze daar eigenlijk geen last van mag hebben. Ze zou het waarderen als er een keer per jaar iemand van MVO Nederland langs zou komen. Datzelfde geldt voor RAP1, die aangeeft dat er met een vorige relatiemanager veelvuldig contact was. Elke twee maanden was er telefonisch of fysiek contact en werden nieuwe ontwikkelingen besproken. Dat is nu weggefallen en doordat ze die persoonlijke betrokkenheid vanuit MVO Nederland mist is ze op zoek gegaan naar partners buiten het GBN om. Het citaat hieronder laat zien dat ook RP6 behoefte heeft aan meer betrokkenheid vanuit MVO Nederland.

RMAP2: "Er is meer individuele betrokkenheid nodig bij een organisatie. Dat gewoon een keer per jaar je relatiemanager langs komt en samen kijkt waar wij mee bezig zijn. Dat MVO Nederland een beeld heeft van waar organisaties echt mee bezig zijn. En dat mis ik."

In de paragraaf 'Collectieve waarde propositie in het GBN' is aangegeven dat MVO Nederland een relatiemanager ter beschikking stelt voor partners om hen daar waar mogelijk te helpen. De relatiemanager zou geschikt kunnen zijn voor een coördinerende

rol. De respondenten RMAP4, RAP1, en RMAP2 geven echter aan dat de aanwezigheid van een relatiemanager niet altijd wordt ervaren. Het onderstaande citaat illustreert dat een simpel gesprek al prikkelend kan werken om weer scherp te krijgen wat zij nodig heeft in een samenwerkingsverband.

RMAP4: "Soms moet iemand je een vraag stellen om jezelf weer bewust te maken. Even scherp krijgen wat je wilt. Ik noem dat altijd de gemene vragensteller. En dat kan in zo'n gesprek. En dan komt aanbod wat wij kunnen bieden. Want MVO Nederland kan het niet ruiken. Dus als je al een keer per jaar langs komt dan wordt het iets makkelijker om het te ruiken zeg maar."

MVO Nederland wil bereiken dat bedrijven uit zichzelf actiever gaan samenwerken. Bijna alle partners geven aan dat het zowel de verantwoordelijkheid is van MVO Nederland als van hen zelf om contact te zoeken. Respondenten laten doorschemeren dat zij toch een actievere houding van MVO Nederland verwachten. Het volgende citaat typeert de spagaat waar MVO Nederland en partners in zitten.

RAP1: "Het is een heel mooi idee dat bedrijven hun eigen initiatieven delen binnen het MVO Nederland netwerk, maar realistisch gezien merk ik dat dat voor mij geen prioriteit heeft. Ik moet het al delen op intranet van (...) en omdat dan ook nog door te koppelen naar MVO Nederland. De realiteit laat zien dat ik daar helemaal geen tijd in stop, want ik heb nog een hele hoop andere dingen te doen. Dat is een beetje een halen en brengen idee. Ik denk dan kom het maar halen en MVO Nederland zegt nu kom het maar brengen. En allebei is waar."

Het lijkt erop MVO Nederland zelf actief het contact met haar partners moet opzoeken om een actieve samenwerking te realiseren. Het citaat van RAP1 laat zien dat gebrek aan tijd en andere prioriteiten haar belemmeren bij een actievere houding richting MVO Nederland. Expert RE2 benadrukt met onderstaand citaat het belang van een actieve houding van MVO Nederland richting haar partners.

RE2: "Ik bedoel, je bent lid en het zou wel heel fijn zijn als daar ook proactief door MVO Nederland op geacteerd wordt. (...) Gewoon heel veel kopjes koffie gaat drinken met mensen. En dan vragen wat er speelt, waar ze mee bezig zijn. Zodat je dat op de een of andere manier in een mindmap aan elkaar kan koppelen."

Expert RE4 stelt daarnaast dat MVO Nederland vraaggericht zou moeten werken. Dat betekent dat MVO Nederland actief met mensen uit de bedrijven moet gaan praten om te kijken waar zij behoefte aan hebben. Op deze manier kan MVO Nederland haar betrokkenheid vergroten, goed op de hoogte blijven van waar partners behoefte aan hebben en daardoor haar dienstverlening verbeteren.

Concluderend blijkt uit de resultaten dat respondenten behoefte hebben aan meer persoonlijk contact met MVO Nederland. Dit contact varieert van een keer in het jaar fysiek contact tot aan een keer in de twee maanden telefonisch contact. Respondenten in de rol van experts adviseren MVO Nederland zelf actief het contact met de partners te zoeken. Dit kan MVO Nederland doen door naast een verbindende rol ook een coördinerende rol op zich te nemen. Samenwerkingsverbanden tussen twee partijen hebben doorgaans meer succes als een onafhankelijke partij hen begeleid. Daarnaast kan MVO Nederland door een meer coördinerende rol de communicatie verbeteren. Vanuit de literatuur wordt gesteld

dat een vertrouwensrelatie ontstaat door een proces van praten en ontdekken welke waarde partners hebben. Door actiever het gesprek aan te gaan met partners weet MVO Nederland wat er speelt onder haar partners en kan MVO Nederland de onderlinge betrokkenheid vergroten. Daarnaast kan MVO Nederland door middel van een gesprek partners prikkelen, wat activerend kan werken.

Samenvatting

In deze paragraaf van het resultatenhoofdstuk stond het concept 'samenwerken' centraal. Aan de hand van literatuur en bevindingen is laten zien hoe MVO Nederland actievere samenwerking kan realiseren.

Strategie- en strategievorming

De strategie van MVO Nederland kan bijdragen aan het activeren van samenwerkingsverbanden. Een respondent in de rol van expert adviseert MVO Nederland haar strategie aan te passen op verschillende categorieën bedrijven. De bedrijven categoriseert hij in een groep reactieve, actieve, proactieve en transformatieve bedrijven. Een manier om te beoordelen in welke categorie een partner kan worden ingedeeld is om de drijfveren van de partners te analyseren. Een opvallende uitkomst is dat geen enkele respondent de drijfveer heeft om de complete internalisatie van alle externe effecten te realiseren. Daarnaast is een belangrijke drijfveer voor MVO het in kaart brengen van de belangen van stakeholders, als basis voor een duurzame toekomst. Per categorie zijn richtlijnen aangegeven waarmee MVO Nederland bedrijven kan begeleiden naar een volgende fase. De bedrijfscultuur en de omgeving spelen een rol in die ontwikkeling, net als het benadrukken van de urgentie om als bedrijf te transformeren. Het aanpassen van de dienstverlening van MVO Nederland op basis van de categorieën kan een manier zijn om partners te activeren om samen te werken.

Verwachtingen en toegevoegde waarde van MVO Nederland

Er is laten zien wat volgens de respondenten de toegevoegde waarde van MVO Nederland is. Daarnaast zijn ook een aantal punten laten zien waar MVO Nederland meer waarde kan toevoegen. Ten eerste geven respondenten aan dat MVO Nederland meer waarde kan toevoegen door praktische handvaten aan te bieden die relevant zijn voor de business van grote bedrijven. Ten tweede wordt de verbinding tussen grote bedrijven op bestuurlijk niveau waardevol geacht. Ten derde geven respondenten aan behoefte te hebben aan meer tussentijdse communicatie, zodat de samenwerking geëvalueerd kan worden en de progressie inzichtelijk gemaakt kan worden. Dit is voor MVO Nederland relevante informatie omdat zij dit kunnen gebruiken om de kwaliteit van de dienstverlening richting haar partners te waarborgen. Door de dienstverlening blijvend aan te laten sluiten bij de behoefte, wensen en verwachtingen van de partners kan MVO Nederland de samenwerking verbeteren.

Netwerkrollen MVO Nederland; meer persoonlijk contact

De respondenten hebben behoefte aan meer persoonlijk contact met MVO Nederland. Dit contact varieert van een keer in het jaar fysiek contact tot aan een keer in de twee maanden telefonisch contact. Respondenten in de rol van experts adviseren MVO Nederland zelf actief het contact met de partners te zoeken. Dit kan MVO Nederland doen door naast een verbindende rol ook een coördinerende rol op zich te nemen. Samenwerkingsverbanden tussen twee partijen hebben doorgaans meer succes als een onafhankelijke partij hen begeleid. Daarnaast kan MVO Nederland door een meer

coördinerende rol de communicatie verbeteren. Vanuit de literatuur wordt gesteld dat een vertrouwensrelatie ontstaat door een proces van praten en ontdekken welke waarde partners hebben. Door actiever het gesprek aan te gaan met partners weet MVO Nederland wat er speelt onder haar partners en kan MVO Nederland de onderlinge betrokkenheid vergroten. Daarnaast kan MVO Nederland door middel van een gesprek partners prikkelen, wat activerend kan werken.

5. Conclusie

MVO Nederland helpt bedrijven die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen door netwerken te creëren en organisaties aan elkaar te verbinden. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in zo'n netwerk, namelijk in de context van het Grote Bedrijven Netwerk van MVO Nederland. Het doel van deze scriptie was om te onderzoeken hoe bedrijven geactiveerd kunnen worden om samenwerkingsverbanden aan te gaan. Daarnaast is inzichtelijk gemaakt wat voor type netwerk het GBN is en of dat netwerk aansluit bij de behoefte van de partners van MVO Nederland. Het doel van deze scriptie heeft zich vertaald in twee hoofdvragen. In het vervolg van dit hoofdstuk zal aan de hand van belangrijkste resultaten uit de empirie antwoord worden gegeven op de hoofdvragen.

Wat voor type netwerk is het 'Grote Bedrijven Netwerk' van MVO Nederland en sluit dit type netwerk aan bij de behoeften van de partners?

MVO Nederland streeft naar een circulaire, inclusieve en klimaat-neutrale economie. Op de website van MVO Nederland is te lezen dat zij daarvoor intensief samen werken met andere organisaties. MVO Nederland wil zoveel mogelijk partners in haar netwerk activeren om ook intensief samen te werken op het gebied van MVO. Door te inspireren, te verbinden en te versnellen probeert MVO Nederland actieve samenwerking te realiseren (MVO Nederland, 2016). Uit de interviews met de respondenten is het aspect 'verbinden' een terugkerend thema gebleken. Respondenten geven aan dat MVO Nederland sterk is in het maken van connecties en de verbinding leggen tussen bedrijven. Vooral de verbinding van grote bedrijven met het MKB wordt door zowel respondenten als vanuit de literatuur (Van Yperen et al., 2017, pp. 10-13) waardevol geacht. Respondenten geven aan dat de verbinding tussen grote bedrijven minder waardevol is, omdat zij elkaar ook kunnen vinden zonder bemiddeling van MVO Nederland.

Het feit dat MVO Nederland niet direct een belangrijke rol speelt bij het verbinden van grote bedrijven onderling, met de wetenschap dat grote bedrijven zelf contact kunnen leggen met andere organisaties, draagt niet bij aan een actievere samenwerking. Zo gesteld zou een netwerk dat de focus heeft op samenwerken beter geschikt zijn dan een netwerk dat meer bezig is met het verbinden van organisaties. Vanuit de literatuur wordt namelijk onderscheid gemaakt tussen deze typen netwerken. Een verbindingsnetwerk is bijvoorbeeld een netwerk dat primair gebaseerd is op (het maken van) connecties. In een productienetwerk ligt de focus meer op intensieve samenwerking aan een specifiek doel (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 33-38).

Beide typen netwerken hebben een aantal kenmerken. Voorbeelden van deze kenmerken zijn de structuur, relaties en onderlinge betrokkenheid, de visie en de collectieve waarde propositie. In algemene zin is de ontwikkeling en concreetheid van een kenmerk bepalend voor de ontwikkeling van een netwerk. Bijvoorbeeld: zwakke relaties horen bij een verbindingsnetwerk en sterke relaties bij een productienetwerk. Een algemene collectieve waarde hoort bij een verbindingsnetwerk en een duidelijke, concrete collectieve waarde bij een productienetwerk (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 33-38). In de analyse van wat voor type netwerk het GBN is, is gekeken naar de ontwikkeling en concreetheid van deze kenmerken. Daaruit kan geconcludeerd worden dat het GBN meer lijkt op een verbindingsnetwerk dan een productienetwerk. Hieronder wordt uitgelegd op basis waarvan dit geconcludeerd is.

De structuur van het GBN heeft duidelijke kenmerken van een *hub-and-spoke* en *multi-tiered-hub* structuur. Respondenten beschrijven een directe relatie tussen de relatiemanagers van MVO Nederland en de MVO-manager van de organisaties. Ook geven

zij aan dat MVO Nederland de praktijkmensen achter de MVO-manager wilt bereiken. Het lijkt erop dat MVO Nederland het centrale punt in het netwerk is, en dat via dit centrale punt partijen met elkaar worden verbonden en informatie in het netwerk wordt verspreid.

De structuur van een netwerk kan een belangrijke stimulans zijn voor het opbouwen van relaties en het creëren van onderlinge betrokkenheid tussen partners. De relaties van de respondent-partners in het GBN zijn, buiten de sub-netwerken, over het algemeen zwak. Respondenten in de rol van partners die alleen deelnemen aan het GBN geven aan weinig onderlinge verbondenheid met elkaar te voelen. Met betrekking tot de visie is gebleken dat respondenten op abstract niveau op de hoogte zijn van de visie van MVO Nederland. De drie kenmerken hierboven sluiten het meest aan bij het type verbindingsnetwerk (Plastrik en Taylor, 2006).

Het laatste kenmerk dat geanalyseerd is, is de collectieve waarde propositie. Het idee van een collectieve waarde propositie is dat het een verbindend effect heeft tussen netwerkdeelnemers. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten de classificatie 'groot bedrijf' zien als een verbindende factor. De waarde van de classificatie 'groot bedrijf' is dat de grote bedrijven overeenkomstige vraagstukken hebben op het gebied van mobiliteit, diversiteit en faciliteiten. Grote bedrijven kunnen op het gebied van deze vraagstukken van elkaar leren. Tegelijkertijd zitten grote bedrijven ook in een concurrentiepositie, waardoor grote bedrijven niet altijd open zijn. Dit kan beperkend werken ten opzichte van de verbindende collectieve waarde.

Het hebben van een gemeenschappelijk doel en het op de hoogte zijn van de waarde die netwerkdeelnemers voor elkaar kunnen hebben, zijn voorwaarden voor een collectieve waarde propositie (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 75-77). De respondenten geven aan dat het hen niet duidelijk is wat het gemeenschappelijke doel van het GBN is. Daarnaast geven respondenten aan niet goed op de hoogte te zijn van de toegevoegde waarde van andere partners in het GBN. Daardoor lijkt het dat het GBN een algemene collectieve waarde heeft, wat wederom kenmerkend is voor een verbindingsnetwerk.

Balans tussen verbinden en actieve samenwerking

Het is de vraag of een verbindingsnetwerk aansluit bij de behoefte van de partners. Enerzijds geven partners aan dat zij, in het kader van innovatie en inspiratie, behoefte hebben aan de verbinding met het MKB. Daarnaast wordt aangegeven dat er behoefte is aan verbinding op bestuursniveau om te kunnen sparren over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Verder geven partners aan behoefte te hebben aan concrete handelingsperspectieven. Dusdanig concreet dat MVO Nederland formats kan aanbieden waardoor MVO Nederland niet zelf hoeft langs te komen. Tot slot geven respondenten aan dat zij door gebrek aan (priori)tijd niet altijd ruimte hebben om actiever samen te werken, omdat ze nog andere werkzaamheden hebben. De eerste twee voorbeelden duiden op verbinding. De laatste twee duiden op een lage betrokkenheid. Deze voorbeelden zijn kenmerkend voor een verbindingsnetwerk.

Anderzijds geven respondenten in de functie van partners aan dat het interessant is voor grote bedrijven om onderling van elkaar te leren over gemeenschappelijke thema's als mobiliteit, diversiteit en faciliteiten. Om van elkaar te kunnen leren zal een bepaalde mate van samenwerking nodig zijn. Daarnaast geven respondent-partners aan meer persoonlijk contact en een grotere betrokkenheid te willen met MVO Nederland. Dit kan gezien worden als een signaal dat respondent-partners behoefte hebben aan een netwerk met een actievere samenwerking dan in een verbindingsnetwerk.

Concluderend kan gesteld worden dat in het kader van netwerksamenwerking respondenten verschillende behoeften hebben. MVO Nederland wil zelf graag meer en actievere samenwerking in het GBN. Hoewel samenwerking van belang is voor het proces

naar maatschappelijk verantwoord ondernemen, is elk proces dat de respondenten doorlopen anders. In dat proces heeft de ene respondent behoefte aan bijvoorbeeld meer persoonlijk contact of willen zij leren van andere bedrijven, waar de aan meer behoefte heeft aan verbinding en inspiratie en het verder zelf oppakt. Om een netwerk te creëren dat aansluit bij de behoefte van haar partners zal het een balans moeten vinden tussen het verbinden en inspireren van partners en het activeren van samenwerking tussen partners. Een combinatie van een type verbidingsnetwerk en een type productienetwerk.

Hoe kunnen partners van het 'Grote Bedrijven Netwerk' worden geactiveerd om in het netwerk van MVO Nederland met elkaar samen te werken?

De woorden lijken op elkaar; 'activeren' en 'activistisch'. Zowel vanuit de empirie als vanuit de theorie wordt een activistisch rol van MVO Nederland als mogelijkheid genoemd om samenwerking op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen te activeren. Respondenten in de rol van experts stellen dat MVO Nederland op een activistische manier het belang van MVO onder haar partners kan vergroten. Dit sluit aan bij de *sense of urgency* theorie waarin gesteld wordt dat druk uit de omgeving partners ertoe kan bewegen samen te gaan werken. Partners gaan volgens de experts op deze manier namelijk de noodzakelijkheid voelen om (actiever) samen te werken, omdat zij uit concurrentieoogpunt niet willen achterblijven (De Bruijn et al., 2012, p. 61).

Bewustwording van het belang van MVO leidt, net als het verbinden van partijen, niet direct tot een actieve samenwerking. Er zullen randvoorwaarden gecreëerd moeten worden waarmee actieve samenwerking gefaciliteerd kan worden. In een productienetwerk wordt actief samengewerkt (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 37-38). Om de tweede hoofdvraag te kunnen beantwoorden is daarom gekeken naar de kenmerken die horen bij een productienetwerk. Een duidelijke visie, sterke relaties en een concrete collectieve waarde propositie zijn voorbeelden van deze kenmerken en zijn als randvoorwaarden genomen. Aan de hand van deze randvoorwaarden is gekeken hoe MVO Nederland GBN'ers kan stimuleren om actiever samen te gaan werken.

Visieontwikkeling

Uit de resultaten is bijvoorbeeld naar voren gekomen dat de respondenten op abstract niveau op de hoogte zijn van de visie van MVO Nederland. De meerderheid van de respondenten heeft de visie van MVO Nederland niet 'top of mind'. Hierdoor lijkt het dat de respondenten geen duidelijk gedeelde visie ervaren. Daarnaast is er alleen een visie voor het gehele MVO Nederland netwerk en is er geen specifieke visie voor het GBN. De visie van een organisatie speelt een belangrijke rol in het activeren van samenwerking. Als de deelnemers van een netwerk achter de visie staan stellen zij zich makkelijker open voor partnerschappen (Margerum, 2002, p. 147). Een duidelijk geformuleerde visie versterkt daarnaast het vertrouwen van de stakeholders. Stakeholders zullen een samenwerking eerder overwegen omdat ook zij belang hebben zich te onderscheiden (Al Tabbaa et al., 2014, p. 670). MVO Nederland zou meer kunnen investeren in het creëren en formuleren van een duidelijkere visie, door haar partners beter te informeren over en meer te betrekken bij de ontwikkeling van de visie. Op deze manier kan het activerende effect van haar visie worden vergroot.

Relatie versterken door meer persoonlijk contact

Een andere manier om actievere samenwerking in het GBN te stimuleren is door relaties te versterken op basis van meer persoonlijk contact. Uit de resultaten blijkt dat

respondenten behoefte hebben aan meer persoonlijk contact met MVO Nederland. Hoewel bijna alle respondent-partners aangeven dat het zowel de verantwoordelijkheid is van MVO Nederland als van hun zelf om contact te zoeken, geven zij aan dat zij een actievere houding van MVO Nederland verwachten. Respondenten in de rol van expert stellen ook dat MVO Nederland zelf actief het contact met de partners moet zoeken. Door het gesprek aan te gaan met partners weet MVO Nederland wat er speelt onder hun partners en kan MVO Nederland de onderlinge betrokkenheid vergroten. Het opbouwen van een vertrouwensrelatie is namelijk een proces van praten en ontdekken welke waarde belangrijk is voor de andere partij (Creech en Willard, 2001; Plastrik en Taylor, 2006). Daarnaast is de sterkte van een relatie onder andere afhankelijk van de hoeveelheid tijd die partners in elkaar investeren (Granovetter, 1973). Een andere manier om de onderlinge betrokkenheid te vergroten is om partners een rol toe te kennen in het netwerk. Ook gaf een respondent aan dat een simpel gesprek al kan prikkelen om weer actiever met MVO bezig te gaan. Communicatie kan gebruikt worden om het beleid (samenwerking stimuleren op het gebied van MVO) om te zetten in actie (actieve samenwerking op het gebied van MVO) (Creech en Willard, 2001, p. 35). Een verbeterde communicatiestructuur vanuit MVO Nederland kan daarmee bijdragen aan een actievere samenwerking binnen het GBN.

Collectieve waarde propositie concretiseren

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat de doelen in de samenwerking tussen partners en met MVO Nederland niet altijd concreet zijn. Daarnaast is er niet altijd een vaste structuur waarin de samenwerking wordt geëvalueerd. Respondenten geven aan dat MVO Nederland goed is in het verbinden van partners, maar wil MVO Nederland de samenwerking daarna actief houden dan zullen ze beter vervolg moeten geven aan de samenwerking. Naast dat duidelijke doelen en het evalueren van de samenwerking belangrijk zijn om tot actieve partnerschappen te komen, is het ook van belang dat partners op de hoogte zijn van de kennis, connecties, competenties en middelen van de andere partners die lid zijn van het GBN (Gray en Stites, 2014, Lewis, 2006; Plastrik en Taylor, 2006;). Om tot actieve samenwerking te komen moeten de partners weten wat voor waarde zij voor elkaar kunnen hebben. Uit de resultaten blijkt dat partners niet goed op de hoogte zijn van deze informatie. MVO Nederland geeft zelf ook aan dat hun informatieverspreiding richting partners nog niet optimaal is.

Duidelijke doelen en het goed op de hoogte zijn van de waarde die partners voor elkaar kunnen hebben zijn voorwaarden voor een concrete collectieve waarde, en kenmerkend voor een productienetwerk. Het lijkt erop dat het GBN een algemene collectieve waarde heeft. Een concretere collectieve waarde propositie zou gerealiseerd kunnen worden door een andere rol als netwerklieder op te pakken. Waar in een verbindingsnetwerk de belangrijkste taak van een netwerklieder is om netwerkdeelnemers met elkaar te verbinden, zal in een productienetwerk de netwerklieder een meer coördinerende rol moeten hebben. Een productienetwerk vraagt namelijk om constante aandacht; deelnemers moeten samen plannen maken en duidelijk afspreken wie wat doet. Hiervoor is een duidelijke coördinatie van belang (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 37-38). Daarnaast hebben vooral tweezijdige relaties doorgaans meer succes als een onafhankelijke partij (MVO Nederland) bemiddelt en faciliteert (Gray en Stites, 2014, p. 48). Concluderend kan het oppakken van een coördinerende rol en het daarmee concretiseren van de collectieve waarde propositie bijdragen aan het activeren van samenwerking tussen partners.

Aanbevelingen

In deze scriptie is het belang beschreven van een concrete collectieve waarde propositie voor een actieve samenwerking. Twee voorwaarden voor een collectieve waarde propositie zijn actieve doelstellingen en het achterhalen van de waarde die partners voor elkaar kunnen hebben. Plastrik en Taylor (2006, p. 33) stellen dat een goed werkende navigatiefunctie voor informatie belangrijk is in de ontwikkeling van een netwerk. Respondenten geven aan dat zij niet goed op de hoogte zijn van de connecties, kennis, competenties en middelen van partners in het GBN. Ook is niet altijd duidelijk welke diensten MVO Nederland wel levert en welke niet. Hieronder volgen een viertal aanbevelingen die kunnen bijdragen aan het verspreiden van informatie. De aanbevelingen kunnen ook bijdragen aan het concretiseren van de collectieve waarde propositie.

1. Verbinden én coördineren

De eerste aanbeveling is dat MVO Nederland een meer coördinerende rol zou kunnen op pakken. Uit de conclusie is naar voren gekomen dat MVO Nederland met een meer coördinerende rol, in plaats van een verbindende rol, de collectieve waarde propositie kan concretiseren. Vooral tweezijdige relaties hebben doorgaans meer succes als een onafhankelijke partij (MVO Nederland) bemiddelt en faciliteert (Gray en Stites, 2014, p. 48). Door een meer coördinerende rol te nemen kan MVO Nederland partners voorzien van informatie en middelen en hen bij te staan bij nieuwe ontwikkelingen en vraagstukken. Indien MVO Nederland niet de capaciteiten in huis heeft om deze rol op zich te nemen dan kan het ervoor kiezen de coördinerende taken uit te besteden. Het is in dat geval belangrijk dit duidelijk te communiceren en te coördineren.

2. Online community: actief partnerschap begint bij jezelf.

Een tweede mogelijkheid voor MVO Nederland om informatie te verspreiden is via de *online community*. Via dit platform kunnen partners hun uitdagingen plaatsen en zoeken naar bedrijven die een oplossing hebben. Dit platform biedt ook de mogelijkheid voor bedrijven om een profiel aan te maken met bijvoorbeeld informatie over hoe zij van waarde kunnen zijn voor andere bedrijven. De *online community* zou dus gebruikt kunnen worden als een navigatiefunctie voor het vinden van informatie. MVO Nederland wil bereiken dat bedrijven zelf actief op dit platform informatie uitwisselt. In de praktijk blijkt dat voor veel MVO-managers geen prioriteit ligt bij het delen van informatie binnen de online community. Actief partnerschap begint bij een actieve houding van MVO Nederland. De tweede aanbeveling is dat MVO Nederland zelf deze informatie ophaalt bij de partners. Dit kan bijvoorbeeld bij het intakegesprek, middels een standaardformat online of tijdens gesprekken tussen MVO-managers en de relatiemanagers.

3. Nieuwsbrief: focus en beter communicabel richting 'praktijkmensen'

Een derde mogelijkheid voor MVO Nederland om informatie te verspreiden is de nieuwsbrief. De ervaringen van de respondenten in de rol van partners met betrekking tot de nieuwsbrief zijn wisselend. Vijf respondenten zijn positief. Zij vinden de frequentie goed en de nieuwsbrief overzichtelijk. Zes respondenten zijn kritisch en vinden de nieuwsbrief te druk, waardoor de helft niet gelezen wordt. Zij adviseren MVO Nederland meer focus aan te brengen en bewuster onderwerpen uit te lichten. Een ander advies is dat de informatie beter communicabel moet zijn voor de 'praktijkmensen' binnen bedrijven. MVO-managers sturen de informatie pas door naar medewerkers als deze informatie voor hen relevant is en zij daarmee aan de slag kunnen. Tot slot geeft een respondent aan dat hij

de nieuwsbrief ziet als vliegwiel voor inspirerende voorbeelden, maar dat het hem niet lukt deze voorbeelden in de nieuwsbrief van MVO Nederland te krijgen.

4. GBN-bijeenkomst: kort maar krachtig!

Een vierde mogelijkheid om informatie onder de partners te verspreiden is via een GBN-bijeenkomst. Het blijkt niet altijd makkelijk te zijn voor MVO Nederland een grote opkomst te realiseren tijdens deze bijeenkomsten. Respondenten geven bijna allemaal aan dat tijd een beperkende factor is om actief te zijn in het GBN. De GBN-bijeenkomsten die MVO Nederland nu organiseert duren vaak een hele middag. Respondenten in de rol van partner geven aan dat het voor hen lastig is die tijd vrij te maken. Zij willen liever een korte maar krachtige bijeenkomst hebben aan het eind van de middag, bijvoorbeeld van 16:30u tot 18:30u. Dit kan ook informeel in een kroeg of tijdens een diner. Een voordeel van dit tijdstip is dat partners het grootste deel van de dag kunnen werken, de files worden vermeden en de spanningsboog en het energieniveau makkelijker op pijl blijft. Verder verwachten partners van een GBN-bijeenkomst dat zij geïnspireerd worden, nieuwe kennis tot hun krijgen, met energie weggaan en dat het kort en bondig is. Woorden die partners gebruiken zijn 'powertime', 'to the point', 'meer focus en bondiger', 'kennis zuigen'. Workshops kunnen gehouden worden, maar alleen als deze heel concreet zijn en iets toevoegen. Anders gaat de workshop ten koste van de energie en de tijd van de partners. Doordat de tijdsduur van een bijeenkomst korter is het wellicht mogelijk vaker door het jaar heen bijeenkomsten te organiseren.

6. Discussie

De discussie is een reflectie op het onderzoeksproces. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de generalisatie van de conclusies, de betrouwbaarheid van de codering en de betrouwbaarheid van de interviews. Vervolgens worden aanknopingspunten aangegeven voor vervolgonderzoek.

Conclusies niet bruikbaar voor generalisatie

In dit onderzoek is de samenwerking tussen en met partners van MVO Nederland geanalyseerd in de context van het Grote Bedrijven Netwerk (GBN) van MVO Nederland. Dit onderzoek was kwalitatief van aard waarbij gebruik is gemaakt van een 'casestudy with embedded units'. Uiteindelijk is met veertien partners van het GBN van MVO Nederland gesproken, waarvan tien actieve partners en vier minder actieve partners. Daarnaast is met drie werknemers van MVO Nederland gesproken en met vier experts. De kwalitatieve onderzoekstraditie paste het beste bij dit onderzoek omdat de opvattingen per respondent kunnen verschillen. Het voordeel van deze benadering is dat het de onderzoeker instaat stelde de verschillende opvattingen van de respondenten te verkennen. Doordat het mogelijk was de units te vergelijken is bijvoorbeeld naar voren gekomen dat minder actieve partners behoefte hebben aan meer persoonlijk contact met MVO Nederland. Omdat met maar vier minder actieve partners is gesproken is het niet mogelijk de conclusie te generaliseren dat alle minder actieve partners behoefte hebben aan meer persoonlijk contact met MVO Nederland. Dit geldt overigens voor alle conclusies die voortkomen uit dit onderzoek. Er is namelijk met zeventig bedrijven uit het GBN niet gesproken. Doordat zij andere opvattingen kunnen hebben dan de partners waarmee wel gesproken is, is het niet mogelijk de conclusies te generaliseren.

Verificatiemethode

In het methodehoofdstuk is uitgelegd dat een kwalitatief onderzoek door verificatiemethoden eerder iteratief dan lineair is. Verificatiemethoden zijn er zodat fouten kunnen worden herkend en gecorrigeerd worden voordat het de analyse foutief beïnvloedt (Morse et al., 2002, p. 17). Tijdens dit onderzoek is rekening gehouden met het iteratieve karakter door continu te schakelen tussen methode, literatuur en resultaten. Er is in dit onderzoek gekozen om de interviews achter elkaar in te plannen. Dit had als voordeel dat het proces overzichtelijker was en het onderzoeksproces op schema kon blijven. De meeste interviews zijn na afname direct getranscribeerd. Echter vonden er soms twee interviews op een dag plaats waardoor het niet mogelijk was alle interviews direct te transcriberen. Het schema liet zeker geen ruimte over om tussentijds te coderen. Het is dus mogelijk dat eventuele verbanden. Het is dus mogelijk dat pas bij het coderen het belang van sommige data is ontdekt, maar doordat alle interviews al waren afgenomen het niet meer mogelijk was deze data te verifiëren. Door aantekeningen te maken tijdens de interviews en tijdens het schrijven van de transcripten is getracht het iteratieve karakter te waarborgen. Voor de kwaliteit van het onderzoek was het wellicht beter geweest als tussen de interviews door ruimte was overgebleven om te coderen.

Vervolgonderzoek

Tijdens het onderzoek is een aantal keer de vraag naar voren gekomen of de 'grote' van een bedrijf de beste manier is om bedrijven met elkaar te verenigen in een netwerk. Zoals al eerder is gesteld zijn grote bedrijven niet altijd open naar elkaar vanwege de concurrentiepositie waarin zij verkeren. Hoewel grote bedrijven van elkaar kunnen leren over gemeenschappelijke uitdagingen, wordt ook aangegeven dat juist de verbinding met het

MKB voor innovatie en nieuwe informatie zorgt. Bovenstaande overwegingen meegenomen hebben bedrijven behoefte aan zowel grote als kleine bedrijven om hun bedrijfsvoering te kunnen verduurzamen.

RE3, expert en hoogleraar transitie management aan de Erasmus Universiteit, suggereert bedrijven in te delen op basis van hoever bedrijven zijn ontwikkeld op het gebied van MVO. Hij onderscheidt daarin vier fasen: reactieve bedrijven, actieve bedrijven, proactieve bedrijven en transformatieve bedrijven. De reactieve bedrijven doen helemaal niets op het gebied van MVO. De actieve bedrijven bemoeien zich overal tegenaan maar lopen niet echt voorop. De proactieve bedrijven zijn intrinsiek gemotiveerd om hun bedrijfsvoering zo duurzaam mogelijk te krijgen. De transformatieve bedrijven proberen de markt en de economische condities te veranderen. Deze transformatieve bedrijven leggen de nadruk op de complete internalisatie van externe effecten. RE3 maakt het hierboven beschreven onderscheidt omdat "heel veel bedrijven bezig zijn met duurzaam ondernemen vanuit de bestaande organisatie. Zij proberen via innovatie hun efficiëntie te verbeteren, hun uitstoot te verminderen, meer duurzame materialen te verbruiken en meer circulaire producten te ontwikkelen. Dat doen deze bedrijven niet binnen een echt fundamenteel ander paradigma of binnen een hele andere duurzame context. En dat is wel nodig voor een duurzaamheidstransitie."

In de conclusie is ingegaan op het belang van een concrete collectieve waarde propositie voor een productieve samenwerking. Het is aannemelijk dat bedrijven die verenigd zijn in een netwerk op basis van overeenkomstige fasen elkaar beter begrijpen en zich meer verbonden voelen. Deze bedrijven maken namelijk dezelfde ontwikkeling door en hebben waarschijnlijk soortgelijke uitdagingen. Wederzijds begrip draagt bij aan een sterke relatie, wat de basis is voor een productieve samenwerking (Plastrik en Taylor, 2006, pp. 51-52). Vervolgonderzoek kan zich focussen op de vraag of de hierboven beschreven indeling van bedrijven volgens de partners van MVO Nederland zou bijdragen aan actievere samenwerking. Daarbij kan gekeken worden naar de impact op de collectieve waarde propositie. Ook kunnen indicatoren geïdentificeerd worden die bepalen in welke fase een bedrijf kan worden ingedeeld. Tot slot kan vervolgonderzoek zich richten op hoe MVO Nederland partners kan helpen bij hun ontwikkeling tot een transformatief bedrijf.

Literatuurlijst

Al Tabbaa, O., Leach, D., & March, J. (2014). Collaboration between nonprofit and business sectors: A framework to guide strategy development for nonprofit organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 657-678.

Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2011). *Value Creation in Business--nonprofit Collaborations*. Harvard Business School.

Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhof bv

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*. Den Haag: Boom/Lemma.

Borgatti, S. B., Everett, M. G., & Johnson, J. C. (2013). *Analyzing Social Networks*. UK: Sage Publications UK.

Bovens, M. A. P., Hart, P. 't, & Twist, M. J. W. van (2001). *Openbaar bestuur, beleid, organisatie en politiek* (6e ed.). Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.

Bruijn, H. de, Heuvelhof, E., ten & 't Veld, R. in (2012). *Procesmanagement – over procesontwerp en besluitvorming*. Amsterdam: Academic Service.

Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.

Creech, H., & Willard, T. (2001). *Strategic intentions: managing knowledge networks for sustainable development*. IISD, Winnipeg, MB, CA.

De Groene Zaak (2017, 4 juli) *MVO NEDERLAND en DE GROENE ZAAK gaan samen om de omslag naar een nieuwe economie te versnellen*. Geraadpleegd via: <http://degroenezaak.com/wp-content/uploads/2017/07/Persbericht-DGZ-MVONL-onderembargo-4-7-2017-12-uur.pdf> (2017, 10 augustus)

Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36 (2), pp. 90-100.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford: Capstone Publishing.

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2 (1976), pp. 335-362.

Gray, B., & Stites, J. P. (2013). *Sustainability through partnerships. Capitalizing on collaboration*. London, Ontario, Canada: Ivey Business School

Huxham, C., & Vangen, S. (2013). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. New York: Routledge.

IPCC (2013): *Summary for Policymakers. In: Climate Change 2013: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA.

Lewis, D. (2005). The management of non-governmental development organizations (NGOs): Towards a composite approach. *Journal of Management and Social Sciences*, 1(2), 149-166.

Lewis, D. (2006). *The management of non-governmental development organizations*. New York: Routledge.

Margerum, R. D. (2007). Overcoming locally based collaboration constraints. *Society & Natural Resources*, 20(2): 135–152.

Meadows, H., Meadows, L., Randers, J., & Behrens, W. W., (1972) *The Limits to Growth*. New York: Universe Books.

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

MVO Nederland (2016), *Meerjarenplan MVO Nederland 2016-2018; toekomstbestendig ondernemen*. Geraadpleegd via:
<https://mvonederland.nl/sites/default/files/media/Managementsamenvatting%20MVO%20Nederland%20Meerjarenplan%202016-2018.pdf> (2017, 20 februari)

MVO Nederland (2017), *Grote bedrijven Netwerk*. Geraadpleegd via:
<http://mvonederland.nl/grote-bedrijven-netwerk> (2017, 15 Februari)

MVO Nederland (2016, 2 september) *Mensenrechten en internationale arbeid*. Geraadpleegd via:
<http://mvonederland.nl/mensenrechten-en-internationale-arbeid> (2017, 13 april)

MVO Nederland (2016, 26 oktober) *Over MVO Nederland – historie*. Geraadpleegd via:
<http://mvonederland.nl/over-mvo-nederland/historie> (2017, 3 maart)

Nijhof, A., de Bruijn, T., & Honders, H. (2008). Partnerships for corporate social responsibility: A review of concepts and strategic options. *Management Decision*, 46(1), 152-167.

O'Leary, Z. (2014). *The essential guide to doing your research project*. London etc: Sage.

Parker, B., & Selsky, J. W. (2004). Interface dynamics in cause-based partnerships: An exploration of emergent culture. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, (33) 3, 458–488

Poret, S. (2014). *Corporate-NGO partnerships in CSR activities: why and how?* Parijs: Franse Ministerie van Economie

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.

Richards, L. (2015) *Handling Qualitative Data. A Practical Guide*, London etc: Sage Publications.

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (2017, 13 april) *Benut de kansen van duurzaam ondernemen*. Geraadpleegd via:

<http://www.ondernemersplein.nl/ondernemen/duurzaam-ondernemen/benut-de-kansen-van-duurzaam-ondernemen/info-en-advies/wat-zijn-de-voordelen-van-duurzaam-ondernemen/> (2017, 15 augustus)

Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). *Kwalitatief onderzoek. Participerende observatie, interviewen* (Documentanalyse). Geraadpleegd via:

[http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf) (2017, 24 augustus)

Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*. London: Sage Publications

Echteld, van P. (2014) *Burn-out: verbanden tussen emotionele uitputting, arbeidsmarktpositie en Het Nieuwe Werken*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau

Sociaal- Economische Raad (SER) (2000) *De winst van waarden*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

Teddie, C., & Yu, F. (2007). Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of mixed methods research*, 1(1), 77-100.

United Nations (2015, 25 september) *Sustainable Development Goals – 17 goals to transform our world*. Geraadpleegd via:

<http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (03-03-17)

Verlouw, C. (2016, 22 april) *Klimaatverdrag Parijs vandaag ondertekend, maar wat nu?* *Trouw*. Geraadpleegd via:

<https://www.trouw.nl/home/klimaatverdrag-parijs-vandaag-ondertekend-maar-wat-nu-~a5ce9716/> (2017, 10 maart)

Walsham, G. (2006). Doing interpretive research. *European journal of information systems*, 15(3), 320-330.

Willets, P. (2002). What is a non-governmental organization? *Civil Society Networks in Global Governance*. Londen, City University.

Weber, E. & Khademian, A. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review*, (68) 2, pp. 234-249.

World Wildlife Fund (WWF). (2016). *Living Planet Report 2016 – Risk and resilience i a new era*. Gland, Switzerland: WWF International.

Bijlage 1 - Achtergrondinformatie MVO Nederland

ONZE ORGANISATIE

MVO Nederland gelooft in de kracht van bedrijven om bij te dragen aan een duurzame en eerlijke wereld. Bedrijven spelen een sleutelrol bij het realiseren van weerbare en gelukkige mensen (people), een rijke natuur (planet) en een gezonde economie (profit). Maar bedrijven kunnen dat niet alleen. Ook overheden, kennisinstellingen, ngo's en vakbonden zijn cruciaal voor het realiseren van een omslag naar een nieuwe economie.

Onze missie is het inspireren, verbinden en versnellen van zo veel mogelijk bedrijven en organisaties op weg naar klimaatneutrale, circulaire en inclusieve bedrijfsmodellen en sterke en stabiele bedrijfsresultaten. In het verlengde van het meerjarenplan 2016-2018 kozen we in 2016 voor vier speerpuntthema's, waarbij het ons vooral ging om innoveren en opschalen.

- Klimaatneutraal ondernemen
- Circulaire economie: ondernemen zonder afval
- Inclusief ondernemen: ondernemen waarbij ieder talent, met of zonder beperkingen, telt en meedoet
- Inclusief en duurzaam ondernemen in de keten (IMVO): ondernemen met meerwaarde voor mens en milieu in de keten, waarbij mensenrechten en goede arbeidsomstandigheden de norm zijn

BEDRIJVENNETWERK

MVO Nederland is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een groot netwerk van ruim 2200 duurzame bedrijven, klein en groot en in allerlei sectoren. Met onze partners vormen we het grootste bedrijvennetwerk op het gebied van MVO in Europa.

NETWERKEN EN COALITIES

Een groot deel van ons werk vindt plaats in groepen, netwerken en coalities van partners. Onze visie is dat ondernemers door samen te werken grotere stappen kunnen zetten op het gebied van duurzaamheid en innovatie. MVO Nederland faciliteert daarom allerlei netwerken en coalities van bedrijven die een gedeelde uitdaging hebben op het gebied van MVO. Wij begeleiden die groepen, we leggen de lat zo hoog mogelijk en we leveren inhoudelijke expertise. Ons grote netwerk maakt het mogelijk partijen efficiënt en doelgericht bij elkaar te brengen.

CSR EUROPE

We zijn lid van [CSR Europe](#), de Europese koepel van nationale MVO-organisaties. Zij vertegenwoordigen met elkaar ruim 10.000 bedrijven. MVO Nederland neemt hiervan als grootste Europese MVO-netwerk zo'n 20% voor haar rekening en is met haar aanpak een koploper binnen CSR Europe.

ONZE AMBITIE

Wij gaan voor een wereld die 100% klimaatneutraal is met gelijke rechten voor iedereen. Daarvoor brengen wij bedrijven, kennisinstellingen en overheden bijeen om samen de maatschappelijke problemen op te lossen, die dit ideaal in

de weg staan. Onze ambitie is: Nederland wereldvoorbeeld op het gebied van de inclusieve en circulaire economie.

Bij MVO neemt een onderneming de verantwoordelijkheid voor de effecten van haar bedrijfsactiviteiten op mens en milieu. Het bedrijf ziet in 'people en planet'-vraagstukken kansen voor nieuwe producten, diensten of processen die zowel de samenleving als de onderneming ten goede komen.

DE WINST VAN MVO

Bedrijven die MVO goed in hun bedrijfsvoering hebben verankerd, presteren gemiddeld beter dan hun concurrenten. Enkele effecten:

- Een betere marktpositie door kostenvermindering, omzetverhoging en innovatie
- Nieuwe afzet- en samenwerkingsmogelijkheden
- Een sterke reputatie door meer onderscheidend vermogen en vertrouwen bij klanten, op de arbeidsmarkt en in de gemeenschap
- Een sterke bedrijfscultuur; werknemers zijn gemotiveerder, productiever en gezonder als ze door hun werk een positieve bijdrage aan de maatschappij leveren.

TOEKOMSTBESTENDIG

MVO Nederland maakt bedrijven en organisaties toekomstbestendig. We doen dat door hen te inspireren, te verbinden en te versnellen. Om onze doelen te bereiken werken we intensief samen met andere organisaties, zowel koplopers in duurzaamheid als het mainstream bedrijfsleven. We kiezen er bewust voor ons met beide werelden nauw te verbinden omdat we geloven zo de meeste impact te kunnen realiseren.

Daarnaast verbinden we ons aan maatschappelijke organisaties, met name in sectoren waar grote (internationale) MVO-risico's spelen, en aan andere ondernemerskanalen (o.a. MKB Servicedesk, VNO-NCW/MKB Nederland, RVO en de Kamer van Koophandel).

SAMENWERKING

MVO Nederland blijft bouwen aan een dynamisch en snelgroeiend bedrijfvennetwerk. Daarin werken brancheorganisaties, bedrijven, NGO's, onderzoeksinstituten, onderwijs en overheden samen om MVO te vertalen naar marktkansen in de branche, de regio en de keten. Als onafhankelijke netwerkorganisatie faciliteren we onderlinge samenwerking en geven we praktische informatie om concreet met MVO aan de slag te gaan. Zo bereiken we nu al meer dan 100.000 ondernemers.

Bijlage 2 - Achtergrond respondenten

Unit werknemers MVO Nederland

Respondent	Functie	Sector
RW1	Manager GBN	NGO
RW2	Senior Programmamanager	NGO
RW3	Hoofd Internationale Samenwerking en Business Development	NGO

Unit Actieve Parter (RAP)

Respondent	Functie	Sector
RAP1	Manager Sustainability	Toerisme
RAP2	Afdelingsleider Milieu en Duurzaamheid	Semioverheid
RAP3	Senior Advisor Strategy	Energie
RAP4	Luitenant-Kolonel en Categoriemanager Bedrijfskleding	Defensie
RAP5	Director Sustainable Banking	Bank
RAP6	Director Sustainable Business Development & Advisory	Bank
RAP7	CSR Policy Advisor	Energie
RAP8	Marketing/Business Development Corporate Accounts	Energie
RAP9	Director Strategic Relations, Sustainability and CSR	HR

Unit Minder Actieve Partner (RMAP)

Respondent	Functie	Sector
RMAP1	Advisor Social Corporate Responsibility	Bank
RMAP2 en 3	Sustainability Officers	ICT
RMAP4	Manager CSR and Corporate Communication	Food en Agri
RMAP5	Head of Health, Safety, Security & Environment, Program Manager CR	Energie

Unit Experts

Respondent	Functie	Sector
RE1	Secretaris VNO NCW	Belangenbehartiging
RE2	Consultant	Consultancy
RE3	Professor socio-economische transitie en directeur van een onderzoeksinstituut op het gebied van transitie	Universiteit
RE4	Voorzitter van een duurzaamheidscoalitie voor grote corporates	Consultancy

Bijlage 3 - Topiclijsten

TOPICLIJST interview met partners

- **Telefoon uit**
- **Introductie van mijzelf en informatie over het onderzoek**
- **U of jij**
- **Vragen duidelijk inleiden.**
- **Voorbeelden vragen**
- **Samenvatten en doorvragen**
- **Aangeven af en toe telefoon checken**

Introducerende vragen

- Wat is uw functie?
- Hoe lang bent u met uw organisatie al verbonden met MVO Nederland?

Drijfveren en motivatie voor duurzaam ondernemen

- Wat betekent duurzaam ondernemen voor uw organisatie en op welke manier komt dat tot uiting?
 - Wat betekent dit voor jullie beleid voor de toekomst (1-5 jaar)?
 - Wat gaat veranderen?
 - Wat hebben jullie nodig?
 - Heeft u een idee wat, voor in de toekomst wellicht, duurzaam ondernemen rendabel kan zijn voor uw organisatie?

Stakeholders

- Hebben stakeholders invloed op jullie MVO-beleid?
 - Zo ja, wat voor invloed?
- Wat zijn andere drijfveren voor uw organisatie om duurzaam te ondernemen?
 - Klanten
 - Politiek
 - Economie
 - Publieke opinie?
- Wat motiveert uw bedrijf duurzaam te ondernemen?
 - Legitimiteit, competenties, middelen en maatschappelijke thema's
 - Kansen in de markt
 - Het in kaart brengen van de markt
- In hoeverre leeft MVO bij jullie onder de werknemers?
 - Kunt u hier een voorbeeld van geven?

MVO Nederland en samenwerking

- Wat is volgens u de visie van MVO Nederland?
 - Heeft u hier een bijdrage aangeleverd?
 - Had u dat willen doen?
- Wat is de strategie van MVO Nederland? Met andere woorden, hoe willen zij dit bereiken?
 - Wat verwacht u van de samenwerking met MVO Nederland?
 - Wat is de toegevoegde waarde van MVO Nederland?

- Op welke manier zou MVO Nederland voor jullie nog meer waarde kunnen toevoegen? Waar hebben jullie behoefte aan.
 - Voorbeelden!
- Zou u de samenwerking verder kunnen toelichten?
 - Wat biedt uw organisatie MVO Nederland en wat biedt MVO Nederland uw organisatie?
 - Wat is het doel van de samenwerking tussen uw organisatie en MVO Nederland?
- Waar kunnen zij nog waarde toevoegen?
- Wat zijn eventuele obstakels die uw organisatie tegenhouden actiever duurzaam te gaan ondernemen?
 - Hoe zou MVO Nederland deze obstakels kunnen wegnemen?
- Op welke manier kan MVO Nederland de samenwerking tussen u en MVO Nederland verbeteren?
 - En tussen u en andere organisaties?
- Vind u dat MVO Nederland de markt in kaart brengt en kansen aanbiedt?
- Vind u MVO Nederland ondernemend genoeg?
- Zou u meer persoonlijk contact willen met MVO NL?
- Waarin onderscheidt MVO Nederland zich t.o.v. vergelijkbare organisaties?
- Heeft u er vertrouwen in dat de samenwerking met MVO Nederland uw organisatie verder helpt? Waarom wel/niet?

- Hoe vindt u de *communicatie* met MVO Nederland?
 - In hoeverre is er sprake van twee richtingsverkeer communicatie?
 - Heb je het gevoel dat jullie ruimte krijgen voor inbreng?
 - Deelt u de MVO-informatie met trends op het gebied van duurzaamheid met de rest van uw organisatie?

- Werken jullie samen in andere netwerken of met andere organisaties op het gebied van duurzaamheid?
 - Wat is essentieel bij het aangaan van een samenwerkingsverband o.g.v. duurzaamheid?
 - Wat ging goed?

Vorm van het netwerk

Uitleg geven over invloed van structuur op werking netwerk. De structuur van een netwerk kan een belangrijke stimulans zijn voor het opbouwen van een gemeenschapsgevoel en voor het definiëren en onderhouden van de betrokkenheid van de deelnemers.

Voorbeelden laten zien van verschillende structuren. Uitleggen of MVO Nederland helemaal in het midden staat of juist niet en hoe zij andere bedrijven kunnen bereiken.

- Kunt u het netwerk uittekenen?

Het GBN MVO Nederland

- Wat is volgens u het *doel* van het netwerk?
 - Vindt u dit een duidelijk *doel*?
- Wat haalt u uit het GBN?
- Naar welke competenties/connecties/middelen/kennis is uw organisatie opzoek?
 - In hoeverre biedt het GBN daar uitkomst voor?

- In hoeverre helpt MVO Nederland uw organisatie hierbij?
- Bent u op de hoogte van wat de deelnemers van het GBN kunnen bieden m.b.t. de middelen, competenties en kennis?
 - Welke van de vier aspecten vindt u het meest waardevol?
- Wat kan uw organisatie het netwerk bieden m.b.t. :
 - *Connecties*
 - *Middelen*
 - *Kennis*
 - *Competenties*

Verbondenheid en rollen

- Een belangrijk onderdeel voor netwerken is de kracht van *minder bekende relaties*. Mensen die u niet kent hebben een ander netwerk dan u waardoor de kans groter is op nieuwe informatie of connecties. In hoeverre biedt het GBN u toegang tot deze relaties?
- In hoeverre voelt u zich *verbonden* met andere organisaties uit het GBN?
 - Heeft u contact met hen?
 - Hoe zou u deze relaties omschrijven?
 - Vindt u dat MVO Nederland genoeg faciliteert om andere bedrijven te ontmoeten?
- In het GBN hebben bedrijven en MVO Nederland verschillende *rollen*.
 - Kunt u de *rol* van uw organisatie in het netwerk toelichten?
 - Hoe zou u de *rol* van MVO Nederland omschrijven?
- Vindt u dat MVO Nederland in staat is een dialoog tussen organisaties op gang te brengen?

Afsluitende vragen

- Wat doet MVO Nederland nu goed?
- Wat voor advies zou je MVO NL mee willen geven?

Zijn er nog andere onderwerpen die u aanbod wilt laten komen?

TOPICLIJST interview met MVO Nederland

- **Telefoon uit**
- **Introductie van mijzelf en informatie over het onderzoek**
- **U of jij**
- **Vragen duidelijk inleiden.**
- **Voorbeelden vragen**
- **Samenvatten en doorvragen**
- **Aangeven af en toe telefoon checken**

Introducerende vragen

- Wat is uw functie?
- Wat betekent duurzaam ondernemen voor MVO NL?
 - o Is er een verschil tussen jouw eigen betekenis en die van MVO NL?
- Waarin onderscheidt MVO Nederland zich t.o.v. vergelijkbare organisaties?

MVO Nederland en samenwerken

- Wat is in uw woorden de visie van MVO Nederland?
 - o Wat is de strategie van MVO Nederland. Met andere woorden, hoe willen jullie de visie bereiken?
 - o Wat is de invloed van de omgeving op jullie beleid?
 - (politieke, economische en maatschappelijke ontwikkelingen/publieke opinie) op de strategievorming?
- Wat betekent jullie MVO beleid voor de aankomende vijf jaar?
 - Wat gaat er veranderen in jullie markt?
 - Wat is jullie grootste uitdaging?
 - Wat zijn uitdagingen op organisatiegebied m.b.t. kennis, capaciteit, middelen? Wat hebben jullie nodig?
- Wat verwachten bedrijven volgens u van de samenwerking met MVO Nederland?
- Wat verwacht u van bedrijven in de samenwerking met MVO Nederland?
- Zou u de samenwerking tussen organisaties en MVO Nederland verder kunnen toelichten?
 - o Wat is de toegevoegde waarde van MVO NL? Wat biedt MVO Nederland de organisaties? **Concreet maken, voorbeelden!**
 - o Waar zou MVO NL nog meer waarde kunnen toevoegen?
 - o Wat bieden de deelnemers MVO Nederland?

 - o In hoeverre is MVO NL op de hoogte van de uitdagingen/vraagstukken van grote bedrijven?
 - Verwacht je van bedrijven dat zij naar jullie komen met hun uitdagingen en vraagstukken?
- Wat zijn volgens jullie essentiële factoren voor een succesvolle samenwerking?
- Wat is volgens u een reden dat bedrijven moeite hebben samenwerking te werken op het gebied van duurzaam ondernemen?
- Hoe vindt u de *communicatie- en informatiestromen* vanuit MVO Nederland?
 - o In hoeverre is er sprake van een *two way* communicatie?

Vorm van het GBN

Uitleg geven over invloed van structuur op werking netwerk. De structuur van een netwerk kan een belangrijke stimulans zijn voor het opbouwen van een gemeenschapsgevoel en voor het definiëren en onderhouden van de betrokkenheid van de deelnemers.

Voorbeelden laten zien van verschillende structuren. Uitleggen of MVO Nederland helemaal in het midden staat of juist niet en hoe zij andere bedrijven kunnen bereiken.

- Kunt u het netwerk uittekenen?

Het MVO Nederland Network

- Wat is volgens u het *doel* van het netwerk?
 - o Is MVO Nederland op de hoogte van de doelen van de organisaties die zijn aan gesloten bij het GBN?
 - o Zijn andere bedrijven op de hoogte?
- Kunt u het proces van toetreding tot het netwerk beschrijven?
 - o Welke afspraken worden gemaakt?
 - o Wordt er een profielschets gemaakt m.b.t capaciteiten?
- Wat kan het netwerk organisaties bieden m.b.t. :
 - o Capaciteit
 - o Middelen
 - o Kennis
 - o Competenties
- Denkt u dat deelnemers op de hoogte zijn van de (potentiële) bijdrage van de deelnemers van het GBN m.b.t. de middelen, competenties en kennis?
- In een netwerk zijn verschillende rollen (organisator, facilitator, verbinder). Wat is de rol van MVO Nederland binnen het GBN?
 - o Ziet u organisaties met specifieke rollen?

Dialogo en verbondenheid tussen deelnemers

- Een belangrijk onderdeel voor netwerken is de kracht van *minder bekende relaties*. Mensen die u niet kent hebben een ander netwerk dan u waardoor de kans groter is op nieuwe informatie of connecties. In hoeverre biedt het GBN toegang tot deze relaties?
- Op welke manier probeert MVO Nederland een dialoog tussen organisaties te faciliteren?
- In hoeverre voelen organisaties zich verbonden met andere organisaties uit het netwerk?
 - o Wat is een oorzaak daarvan?
- Het verloop van organisaties binnen het GBN is een conjuncturele beweging. Enkele grote bedrijven stappen uit het GBN.
 - o Waarom stappen zij uit het GBN?
 - o Wat doen jullie eraan om hen binnen te houden?

Zijn er nog andere onderwerpen die u aanbod wilt laten komen?

TOPICLIJST interview met expert RE1

- **Telefoon uit**
- **Introductie van mijzelf en informatie over het onderzoek**
- **U of jij**
- **Vragen duidelijk inleiden.**
- **Voorbeelden vragen**
- **Samenvatten en doorvragen**
- **Aangeven af en toe telefoon checken**

Introducerende vragen

- Wat is uw functie?
- Hoe lang bent u met uw organisatie al verbonden met MVO Nederland?

VNO NCW is een ondernemersorganisatie.

- Kan je toelichten waar VNO NCW zich mee bezig houdt?
- Wat is de visie van VNO NCW?
 - o Welke rol speelt de visie in jullie netwerk?
 - o Hoe belangrijk is jullie visie?
 - o Hoe zorgen jullie ervoor dat jullie visie bekend is onder jullie leden?
- Wat is de kracht van jullie netwerk?
 - o Hoe komt het dat jullie een sterk netwerk hebben?
 - o Wat doen jullie eraan om dit netwerk actueel en in stand te houden?
- Wat is jullie rol met betrekking tot de verschillende netwerken?
- Waar is VNO-NCW goed in binnen dit soort netwerken/coalities?
 - o Waar minder goed in?

Activeren

- Hoe activeren jullie je leden op voor jullie belangrijke thema's?
- Op welke manier faciliteren jullie organisaties om met elkaar samen te werken?
- Wat is volgens u belangrijk voor een actief netwerk?

Verbondenheid

- Hoe zorgen jullie ervoor dat leden in het netwerk elkaar onderling kunnen vinden?
- Op welke manier brengen jullie een dialoog tussen organisaties op gang?
- Voelen zij zich verbonden met het netwerk?
- Kun je een voorbeeld geven van een goed functionerend netwerk?
 - o Hoe is deze samenwerking tot stand gekomen?
 - o Wat zijn volgens u cruciale factoren voor een succesvolle samenwerking?

MVO Nederland en samenwerking

MVO Nederland en VNO-NCW werken samen.

- Wat verwacht u van de samenwerking tussen jullie en MVO Nederland?
- Zou u de samenwerking verder kunnen toelichten?
 - o Wat biedt uw organisatie MVO Nederland en wat biedt MVO Nederland uw organisatie?
 - o Wat is het doel van de samenwerking tussen uw organisatie en MVO Nederland?

- Wat zijn eventuele obstakels die uw organisatie tegenhouden actiever duurzaam te gaan ondernemen?
 - Hoe zou MVO Nederland deze obstakels kunnen wegnemen?
 - Op welke manier kan MVO Nederland de samenwerking tussen u en MVO Nederland verbeteren?
 - En tussen u en andere organisaties?
 - Heeft u er vertrouwen in dat de samenwerking met MVO Nederland uw organisatie verder helpt? Waarom wel/niet?
- Waarin onderscheidt MVO Nederland zich t.o.v. vergelijkbare organisaties?

Drijfveren en motivatie voor duurzaam ondernemen

VNO-NCW streeft ernaar bij te dragen aan ontwikkelingen en innovatie voor een duurzame samenleving, zowel nationaal als internationaal en als antwoord op verschillende maatschappelijke uitdagingen

- Wat betekent duurzaam ondernemen voor uw organisatie en op welke manier komt dat tot uiting?
 - Wat betekent dit voor jullie beleid voor de toekomst (1-5 jaar)?
 - Wat gaat veranderen?
 - Wat hebben jullie nodig?

Afsluitende vragen

- Wat voor advies wil je een netwerkorganisatie als MVO Nederland meegeven?

Zijn er nog andere onderwerpen die u aanbod wilt laten komen?

TOPICLIJST interview met expert RE2

- **Telefoon uit**
- **Introductie van mijzelf en informatie over het onderzoek**
- **U of jij**
- **Vragen duidelijk inleiden.**
- **Voorbeelden vragen**
- **Samenvatten en doorvragen**
- **Aangeven af en toe telefoon checken**

Introducerende vragen

Copper8 is een vernieuwend adviesbureau met een aanstekelijke passie voor duurzaamheid.

- Kunt u toelichten wat Copper8 doet en wat uw functie is?
- Wat betekent duurzaam ondernemen voor uw organisatie en op welke manier komt dat tot uiting?
 - o Wat betekent dit voor jullie beleid voor de toekomst (1-5 jaar)?
 - Wat gaat veranderen?
 - Wat hebben jullie nodig?
- Wat zijn drijfveren voor de organisaties waar jullie mee samenwerken om duurzaam te ondernemen?

Circulair Inkopen Academy

Jullie helpen organisaties bij de waarom vraag, hoe giet je het in een procedure en welke rol speelt samenwerking daarin?

- Wat is de rol van samenwerking volgens jullie?

Een bijdrage leveren aan duurzame doorbraken – dat is waar Copper8 voor staat. Het realiseren van vooraanstaande duurzame concepten vraagt om een andere manier van werken, een andere manier van samenwerken.

- Kunt u deze samenwerking concreet beschrijven?
- Wat zijn essentiële kenmerken van samenwerken?
 - o Heeft u daar een voorbeeld bij?
- Waar hebben organisaties behoefte aan in de samenwerking?
- Wat zijn moeilijkheden waar jullie tegenaan lopen in de samenwerking tijdens projecten?
- Wat zijn obstakels waar organisatie die jullie begeleiden tegen aanlopen?
- Hoe kan je hen het best helpen? Wat hebben zij nodig?
- Op welke manier faciliteren jullie de verbinding tussen schakels en ketens? Wat is daarbij belangrijk?

We helpen organisaties de nodige organisatorische structuren en samenwerkingsverbanden op te zetten, om op deze manier de gezamenlijke visie over het samenwerkingsmodel te bewaken en gieten dit in vernieuwende bedrijfsmodellen en contracten

- Wat voor organisatorische structuren zijn er nodig?
- Wat komt daarbij kijken?
- Hoe belangrijk is het bewaken van de gezamenlijke visie?
- Hoe komen jullie tot zo'n visie?

Tot slot kan er een incentive model worden ontwikkeld waarbij de aangetrokken partners én uzelf geëngageerd blijven ten aanzien van de uitgesproken duurzaamheidsdoelstellingen en de benodigde innovatie.

- Kan je het incentive model uitleggen?
- Wat is belangrijk voor organisaties om geëngageerd te blijven?

MVO NL

- Op welke manier werken jullie samen met MVO NL?
- Wat is volgens jou de toegevoegde waarde van MVO NL?
- Op welke manier zou MVO Nederland voor jullie nog meer waarde kunnen toevoegen? Waar hebben jullie behoefte aan?
- Waarin onderscheidt MVO Nederland zich t.o.v. vergelijkbare organisaties?

MVO NL wil deelnemers van het netwerk activeren om samen te werken (met MVO NL of met andere organisaties) op het gebied van duurzaamheid.

- Wat is volgens jou daarvoor nodig?

Afsluitende vragen

- Wat voor advies wil je een netwerkorganisatie als MVO Nederland meegeven?

Zijn er nog andere onderwerpen die u aanbod wilt laten komen?

TOPICLIJST interview met expert RE3

- **Telefoon uit**
- **Introductie van mijzelf en informatie over het onderzoek**
- **U of jij**
- **Vragen duidelijk inleiden.**
- **Voorbeelden vragen**
- **Samenvatten en doorvragen**
- **Aangeven af en toe telefoon checken**

Introducerende vragen over duurzaamheid

- Wat betekent duurzaam ondernemen volgens u?
- Wat zijn volgens u de grote drijfveren voor bedrijven om duurzaam te gaan ondernemen?
- Wat is volgens u op korte termijn, tussen 1-5 jaar, de grootste uitdaging op het gebied van de duurzaamheidstransitie?

Transitie

Een groot deel van de duurzaamheidstransitie zit bij de bedrijfsvoering van organisaties. In *DE NIEUWE TRANSFORMATIE EN STURINGSPANARCHIE*, spreekt u over regimes.

- Welke rol ziet u voor bedrijven in het veranderen van een regime?
- Wat hebben bedrijven (daarvoor) nodig om duurzaam te ondernemen?
 - o Waar hebben zij baat bij? Hoe kunnen zij geholpen worden?

Rotmans maakt een onderscheid tussen harde (technieken en apparaten) en zachte (regels en organisatievormen) systeeminnovaties. Uit onderzoek is gebleken dat bij complexe innovatie en transities zachte innovaties het meest van belang zijn

- Zou u de zachte systeeminnovaties kunnen toelichten. Over wat voor regels en organisatievormen gaat dit volgens u?

De netwerksamenleving met een grote diversiteit aan organisatievormen zijn in mijn optiek onderdeel van een oplossingsrichting waarin we verder moeten denken en zoeken.

- Kunt u toelichten waaruit dit onderdeel van de oplossingsrichting bestaat?

WETENSCHAP EN ONDERWIJS20 MAART 2015

Kantelen of transitie

In de praktijk betekent 'sturen' van transities vooral een gezamenlijke taal en visie ontwikkelen en ruimte creëren voor nieuwe manieren van denken, werken en organiseren. Je kunt daarmee het autonome maatschappelijke proces impulsen geven, maar je kunt het nooit afdwingen of in klassieke zin centraal sturen.

- Hoe ontwikkel je zo'n visie?
 - o In hoeverre is deze al ontwikkeld volgens u?
 - o Kan je deze visie toelichten?
- Wat houdt dit anders denken in?
- Hoe kunnen bedrijven daartoe gestimuleerd worden?
- Hoe creëer je ruimte voor een nieuwe manier van denken?

De hoogleraar constateerde dat steeds meer mensen gaan experimenteren. 'Ze proberen wat en worden vaak voor gek versleten, maar het aantal gekken en pioniers groeit. Dit mechanisme, van gewoon doen en experimenteren, zie je groeien in alle sectoren. Overall zie je mensen zelf initiatieven nemen, vaak op kleine schaal, maar wel veelbelovend. Dat is een belangrijke ontwikkeling.'

- Wat hebben deze pioniers uiteindelijk nodig om hun manier van denken op te schalen en bekender te maken?

MVO NL

- Op welke manier werken jullie samen met MVO NL?
- Welke rol ziet u voor MVO NL in de duurzaamheidstransitie?
 - o U heeft het over het belang van anders denken. Sluit de denkwijze van MVO NL daarop aan?
- Wat is volgens jou de toegevoegde waarde van MVO NL?
- Op welke manier zou MVO Nederland nog meer waarde kunnen toevoegen? Waar hebben jullie behoefte aan?
- Hoe zou MVO NL bedrijven kunnen helpen ten bate van het versnellen van een transitie?
- Waarin onderscheidt MVO Nederland zich t.o.v. vergelijkbare organisaties?
- Heeft u er vertrouwen in dat MVO NL een bijdrage levert aan de duurzaamheidstransitie?

MVO NL wil deelnemers van het netwerk activeren om samen te werken (met MVO NL of met andere organisaties) op het gebied van duurzaamheid.

- Wat is volgens u daarvoor nodig?

Afsluitende vragen

- Wat voor advies wilt u een netwerkorganisatie als MVO Nederland meegeven?

Zijn er nog andere onderwerpen die u aanbod wilt laten komen?

Topiclijst interview met expert RE4

DSCG

Wij zijn ervan overtuigd dat de veranderingen en innovaties op gebieden als energievoorziening, grondstofgebruik en voedselsystemen Nederland een nieuw toekomstperspectief kunnen bieden. Een perspectief van duurzame welvaart en kansen voor iedereen. Wij willen deze transities in Nederland versnellen en ook internationaal aanjagen door de ontwikkeling van duurzame bedrijfsmodellen.

- Hoe willen jullie deze transities versnellen in de praktijk?
- Wat is belangrijk bij het ontwikkelen van duurzame bedrijfsmodellen met betrekking tot grote bedrijven?

Shape & stimulate

De multinationals ontwikkelen zelf duurzame bedrijfsmodellen en ondernemen actie om de omslag in hun eigen sector, productieketens en bedrijf vorm te geven. Zoals de omslag naar duurzame energiebronnen en een circulaire economie.

- Wat zijn succesvolle acties gebleken om de omslag in hun eigen sector, keten en bedrijf vorm te geven?
 - o Waarom waren die acties succesvol? Wat waren belangrijkste factoren van die acties?
- Hoe kan MVO NL bedrijven helpen/stimuleren dat bedrijven zelf duurzame bedrijfsmodellen gaan ontwikkelen?

De coalitie jaagt het debat aan en doet concrete beleidsaanbevelingen 'that will move the boundaries' om de transitie naar een duurzame, circulaire en inclusieve samenleving in ons land te versnellen.

- Zijn er naast het debat aan jagen en het doen van concrete beleidsaanbevelingen nog andere manieren om bedrijven te stimuleren te verduurzamen?
- Hoe kunnen CEO's overtuigd worden van het belang van duurzaamheidstransitie?
 - o Welke rol kunnen jullie en MVO NL (samen) daarin spelen?

Share

Via [publicaties](#) en bijeenkomsten wil de coalitie voorbeelden en ervaringen delen, duurzaam leiderschap verder aanmoedigen en de dialoog over complexe noodzakelijke transities stimuleren. Nationaal en internationaal.

- Wat is m.b.t. publicaties en bijeenkomsten cruciaal om CEO's en grote bedrijven te inspireren en te overtuigen van de duurzaamheidstransitie?

Netwerk

- Wat maakt de DSGC een sterk netwerk?
 - o Welke factoren zijn van belang voor een goedwerkend netwerk?
 - Structuur/type etc.
 - o Wat is jullie collectieve waarde propositie, wat bindt jullie?

MVO Nederland

- Wat is volgens u de toegevoegde waarde van MVO NL?
- Welke rol ziet u voor MVO NL in de duurzaamheidstransitie?
 - o Hoe zou MVO NL bedrijven kunnen helpen ten bate van het versnellen van een transitie?

- DSGC bestaat uitsluitend uit grote bedrijven. Op welke manier kan MVO NL specifiek voor grote bedrijven waarde toevoegen?

MVO NL wil deelnemers van het netwerk activeren om samen te werken (met MVO NL of met andere organisaties) op het gebied van duurzaamheid.

- Wat is volgens u daarvoor nodig?
- Wat kan MVO NL doen om die bedrijven echt grote stappen te laten zetten en impact maken?

Afsluitende vragen

- Wat voor advies wilt u een netwerkorganisatie als MVO Nederland meegeven?

Zijn er nog andere onderwerpen die u aanbod wilt laten komen?

Bijlage 4 - Codeboom

