

Afstudeeropdracht

Inventariserend onderzoek naar de problemen bij de duurzaamheidsrapportage door kleine adviesbureaus

Student: Nico Verzijden

Opleiding: HBO-Bachelor SPD Bedrijfsadministratie

Datum: 16 maart 2016

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting.....	3
Internetlinks	3
1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding van het onderzoek.....	4
1.2 Begripsbepaling	5
1.3 Probleemstelling.....	6
1.4 Aanpak.....	7
2. Onderzoeksmodel	8
2.1 Onderzoeksmodel	8
2.2 Technisch ontwerp	10
2.3 Vragenlijst.....	10
3. Theorie.....	11
3.1 Het midden- en kleinbedrijf	11
3.2 Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen?.....	12
3.3 Waarom maatschappelijk verantwoord ondernemen?.....	13
3.4 Waarom verslagleggen over duurzaam ondernemen?.....	14
3.5 Vormen van verslag over duurzaamheid	15
3.6 Hoe kunnen kleine bedrijven verslagleggen over duurzaamheid?	19
3.7 Conclusie uit de theorie.....	20
4. Empirie.....	22
4.1 Onderzoeksgegevens.....	22
4.2 Onderzoeksresultaten	23
4.3 Analyse	26
5. Conclusies en Aanbevelingen	28
5.1 Evaluatie van de hypotheses.....	28
5.2 Beantwoording van de deelvragen	28
5.3 Beantwoording van de hoofdvraag.....	31
5.4 Aanbevelingen.....	32
Literatuurlijst	34
Bijlage 1: Enquête.....	36
Bijlage 2: Reflectie	40

Met ondertekening verklaar ik, Nico Verzijden, student aan de LOI Hogeschool, dat ik bij het schrijven van mijn afstudeeropdracht voor de opleiding "HBO-SPD Bedrijfsadministratie" met de titel "Inventariserend onderzoek naar de problemen bij de duurzaamheidsrapportage door kleine adviesbureaus" geen plagiaat heb gepleegd en dat de rapportage het resultaat is van mijn eigen werk en verwoord is in mijn eigen woorden, behoudens citaten. Daar waar mijn afstudeeropdracht gebaseerd is op informatie dan wel ideeën van een ander heb ik die ander recht gedaan door naar diens geraadpleegde werk te verwijzen.

Tevens verklaar ik dat ik te allen tijde verantwoordelijk blijf voor het bovenstaande.

Rotterdam, 16 maart 2016

Voorwoord

Het schrijven van deze scriptie heeft mij op een weg gebracht die ik een, twee jaar geleden niet had kunnen bedenken. Ik heb ontdekt waar mijn specifieke kracht ligt binnen het werkveld van de bedrijfsadministratie. Graag bedank ik iedereen die mij hierbij ondersteund en begeleid heeft: scriptie-docent Gerard Bezem, scriptiebegeleider Hilke Jansen, mijn andere collega's, Annick Schmeddes (Sustainable Talent), Jos Reinhoudt en José van der Klauw (MVO Nederland) en natuurlijk Mathilde Akse.

Samenvatting

Deze scriptie behandelt de specifieke kenmerken van kleine bedrijven en de verschillen met grote bedrijven, vooral op het gebied van duurzaam ondernemen en de communicatie daarover. Een twintigtal kleine zakelijke adviesbureaus is gevraagd op welke manier zij duurzaam ondernemen, hoe zij daarover communiceren, welke obstakels zij daarbij ervaren en hoe zij daarmee omgaan.

Verantwoording afleggen over hun duurzame manier van ondernemen doen bedrijven veel meer dan een aantal jaar geleden. Daarbij hebben onderzoekers vooral aandacht voor grote bedrijven, terwijl er veel meer kleine bedrijven zijn en bij elkaar genomen hun invloed veel groter is dan die van de grote bedrijven. Dit onderzoek presenteert simpele methodes die kleine bedrijven kunnen toepassen bij het duurzaam ondernemen en het communiceren erover.

Internetlinks

Het internet verandert snel. De links in deze scriptie heb ik begin 2016 nog gecontroleerd. Van alle informatie en documenten waarnaar de links verwijzen heb ik een lokale kopie gemaakt, die op verzoek ingezien kan worden.

Overigens gebruik ik in deze scriptie voetnoten voor korte verwijzingen naar websites en literatuurverwijzingen voor substantiële en wetenschappelijk onderbouwde documenten.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Al jarenlang werk ik op het snijvlak van profit en non-profit: in natuurvoedingswinkels, bij een vredesorganisatie en bij een politiek adviesbureau in de ontwikkelingssamenwerking. De laatste jaren is de traditionele scheiding tussen profit en non-profit aan het veranderen: enerzijds toont de financiële crisis aan dat puur commercieel denken leidt tot uitwassen als extreme verrijking ten koste van andere mensen en de aarde; anderzijds is er kritiek op maatschappelijke organisaties, bv. dat zij niet efficiënt genoeg met de middelen omgaan en bedrijfsmatiger zouden moeten werken.

Zowel in de maatschappij in het algemeen als bij bedrijven zelf is het bewustzijn gegroeid dat bedrijven zich niet alleen moeten bezig houden met hun financiële resultaten maar ook met andere effecten van hun bedrijf zoals het bieden van werkgelegenheid in de regio, milieuvervuiling, corruptie en de band met de plaatselijke gemeenschap. Ook de directe belanghebbenden van bedrijven zoals afnemers en leveranciers zijn meer en meer geïnteresseerd in deze niet-financiële resultaten. Zo laat onderzoek van Dossier Duurzaam¹ zien dat 70% van de consumenten het belangrijk vindt dat bedrijven duurzaam ondernemen. Ander onderzoek, van MVO Nederland en Wageningen UR (Osagie, Jacobs & Van der Klauw, 2014) onder ruim 450 middelgrote en kleine bedrijven, wijst uit dat bij 80% van hen maatschappelijk verantwoord ondernemen onderdeel uitmaakt van de missie en visie. Bedrijven leggen over deze niet-financiële effecten tegenwoordig vaak verantwoording af in een duurzaamheidsverslag of in een geïntegreerd jaarverslag. Het publiceren van een dergelijk verslag kan echter veel werk met zich meebrengen, zeker voor kleine bedrijven.

Dat brengt mij bij de tweede aanleiding voor dit onderzoek: al een aantal jaar vraag ik mij af in hoeverre allerlei theorieën en methoden die van toepassing worden verklaard op het bedrijfsleven, ook daadwerkelijk gelden voor kleine bedrijven. Oftewel: wat is er specifiek aan kleine bedrijven, waarin verschilt het kleinbedrijf van het grootbedrijf?

Mijn werkgever BBO is een klein politiek adviesbureau in de sector zakelijke dienstverlening. De directie van BBO wilde graag weten op welke eenvoudige manier de duurzaamheidseffecten van haar activiteiten gemeten en bekend gemaakt kunnen worden. Zij heeft mij gevraagd te onderzoeken hoe zij met eventuele obstakels die daarbij optreden, zou kunnen omgaan. BBO vindt het belangrijk om duurzaam te ondernemen en daarover te communiceren omdat het daarmee zijn activiteiten in een maatschappelijke context kan plaatsen.

Mijn onderzoek richtte zich op de manier waarop kleine adviesbureaus rapporteren over duurzaamheid en omgaan met de problemen die daarbij ontstaan. Op het eerste gezicht is dit een ongewoon afstudeeronderwerp voor de studie SPD Bedrijfsadministratie. Anderzijds komt verslaglegging over de bedrijfsvoering uitvoerig aan de orde in de modules Jaarrekening, Cost en Management Accounting en Management Control. Daarbij gaat het zowel over de materie waarover gerapporteerd wordt als over de vorm waarin gerapporteerd wordt - beide zijn deelonderwerpen van deze scriptie. Rapportage over duurzaamheid heeft ook zijn weerslag op de inrichting en beheersing van de bedrijfsorganisatie, onderwerp van de modules Accounting Information Services, Corporate Governance en Organisatie en Management.

¹ Infographic op <http://www.dossierduurzaam.nl/Resultaten>, 4 maart 2015.

1.2 Begripsbepaling

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In deze scriptie gaat het over maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen. Kleine bedrijven voelen zich vaker aangesproken als de term 'duurzaam ondernemen' gebruikt wordt, 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' zien ze als een term voor het grootbedrijf. MVO Nederland, een onafhankelijke stichting waarin brancheorganisaties, bedrijven, NGO's, onderzoeksinstellingen, onderwijs en andere overheden samenwerken om maatschappelijk verantwoord ondernemen direct te vertalen naar marktkansen in de branche, de regio en de keten², gebruikt de volgende definitie:

Bij MVO neemt een onderneming de verantwoordelijkheid voor de effecten van haar bedrijfsactiviteiten op mens (people) en milieu (planet). 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 (profit).³

Voor een afstudeeronderzoek is deze definitie te relatief. Ik sluit dan voor deze scriptie dan ook aan bij Hoevenagel (2004), die de vier essentiële kenmerken van het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen noemt:

- bewuste en structurele bedrijfsactiviteiten,
- die verder gaan dan wettelijk verplicht is,
- die waarde opleveren voor maatschappij én bedrijf
- en waarover het bedrijf verantwoording aflegt aan de omgeving (de belanghebbenden).

Daarmee kwalificeert hij alleen de activiteiten die bedrijven transparant, op vrijwillige basis en vanuit een visie uitvoeren, als maatschappelijk verantwoord. Ik bespreek verder een aantal definities uit de recente literatuur in paragraaf 3.2.

Duurzaamheidsverslag

In een duurzaamheidsverslag of een geïntegreerd jaarverslag - het verschil hiertussen beschrijf ik in paragraaf 3.5 - presenteert een bedrijf de verschillende wisselwerkingen tussen het bedrijf en de maatschappij. Zo komen in een dergelijk verslag onder andere de invloed van het bedrijf op sociaal en ecologisch vlak aan de orde. Dit is een grote vernieuwing ten opzichte van het traditionele jaarverslag dat voornamelijk veranderingen in de financiële waarde toonde.

De algemene verwachting is dat het geïntegreerde jaarverslag uiteindelijk de norm wordt. Dekker (2015) interviewde Gerben Everts, bestuurslid van de Autoriteit Financiële Markten (AFM), daarover: "er zijn uiteindelijk maar twee oorzaken waarom bedrijven geen geïntegreerd jaarverslag publiceren: ze hebben de boot gemist of ze hebben iets te verbergen".

De sector zakelijke dienstverlening

De zakelijke dienstverlening is één van de snelst groeiende bedrijfstakken in Nederland: volgens het CBS telt de sector meer werknemers dan de gehele industrie. Het merendeel van de zakelijke dienstverleningsbedrijven behoort tot het microbedrijf (10 of minder werknemers). De drempel om te starten is laag doordat het leveren van zakelijke diensten over het algemeen relatief weinig investeringen vergt in gebouwen, machines en voorraden.⁴

² <http://www.mvonederland.nl/over-mvo-nederland/onze-ambitie>, 29 augustus 2015.

³ <http://mvonederland.nl/wat-mvo/begrippenlijst>, 29 februari 2016.

⁴ <http://www.cbsvooruwbedrijf.nl/index.aspx?Chapterid=461>, 4 september 2015.

Als zakelijke dienstverleners hun bedrijf willen verduurzamen, kunnen zij zich volgens MVO Nederland het beste richten op de keuze van de klant, de zorg voor de medewerkers en de impact op het klimaat:

“Door MVO te verweven met uw dienstverlening onderscheidt u zich van anderen. Dit kan bijvoorbeeld door als makelaar het energieverbruik van uw panden inzichtelijk maken, [...] als accountant uw klanten te adviseren over de balans tussen mens, milieu en financiële middelen, als bank te beleggen in verantwoorde projecten, enz.

Uw diensten zijn uw belangrijkste product. En dus zijn mensen uw belangrijkste kapitaal. Het hebben en vasthouden van goed personeel staat vast hoog op uw agenda. [...] Behalve op uw klanten en uw medewerkers heeft uw bedrijf ook impact op het klimaat. Bijvoorbeeld door de verwarming van uw kantoor, het stroomverbruik en uw mobiliteitsbeleid. Andere actuele MVO-issues in de zakelijke dienstverlening zijn transparantie en integriteit.”⁵

Kleine adviesbureaus

Het MKB, het midden- en kleinbedrijf, is een grote en diverse groep - een aantal gegevens presenteer ik in paragraaf 3.1. In deze scriptie beperk ik mij tot bedrijven die volgens algemeen gangbare normen als microbedrijf of als kleinbedrijf gekenmerkt worden. Microbedrijven hebben maximaal 10 werknemers in dienst en een jaaromzet en balanstotaal van hoogstens 2 miljoen euro; kleinbedrijven hebben maximaal 50 werknemers in dienst en een jaaromzet en balanstotaal van hoogstens 10 miljoen euro. Ook beperk ik mij tot de adviesbureaus om aansluiting te houden bij mijn opdrachtgever BBO. Binnen de Standaardbedrijfsindeling⁶ van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) gaat het dan om de bedrijven die zich bezig houden met advisering op het gebied van management en bedrijfsvoering, de PR-bureaus en de organisatie-adviesbureaus (sector 70.2x). Het CBS had in het 4^e kwartaal van 2013 92.375 bedrijven geregistreerd in deze sector⁷:

Grootte	Aantal adviesbureaus
eenmanszaak	83.080
microbedrijf	8.270
kleinbedrijf	945
midden- en grootbedrijf	125

1.3 Probleemstelling

Onderzoek heeft uitgewezen (paragraaf 3.1) dat het ook voor kleine bedrijven belangrijk is om duurzaamheid in het bedrijfsmodel op te nemen en erover te rapporteren. Maar hoe kan het kleinbedrijf gestimuleerd worden tot duurzaamheidsrapportage? Welke rapportagemethodes zijn simpel genoeg voor het kleinbedrijf? Gebruiken kleine bedrijven die al, bewust of onbewust? Wat zijn hun ervaringen ermee? Waarom gebruiken zij deze methodes?

Doelstelling

Het inventariseren van manieren waarop kleine adviesbureaus in 2014 omgingen met de obstakels die zij ervoeren bij het maken van een duurzaamheidsverslag.

Vraagstelling

Welke manieren gebruikten kleine adviesbureaus om in 2014 om te gaan met de obstakels die zij ervoeren bij het maken van een duurzaamheidsverslag?

⁵ <http://mvonederland.nl/sector/zakelijke-diensten>, 27 augustus 2015

⁶ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/classificaties/overzicht/sbi/sbi-2008/default.htm>, 1 sept 2015.

⁷ <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81589NED&D1=0-8&D2=1078&D3=27&HDR=T&STB=G1,G2&VW=T>, 23 januari 2016.

Deelvragen

1. Welke methoden staan kleine adviesbureaus in het algemeen ter beschikking om te rapporteren over de duurzaamheid van hun bedrijfsvoering?
2. Wat zijn de (uit de literatuur en eerder onderzoek) bekende obstakels bij de duurzaamheidsrapportage in het kleinbedrijf?
3. Hoe hebben kleine adviesbureaus in 2014 hun duurzaamheidsbeleid vastgelegd?
4. Welke duurzame bedrijfsactiviteiten kwamen voor bij kleine adviesbureaus in 2014?
5. Hoe rapporteerden kleine adviesbureaus in 2014 over de duurzaamheid van hun bedrijfsvoering?
6. Ervoeren kleine adviesbureaus de (uit de literatuur en eerder onderzoek) bekende obstakels bij hun duurzaamheidsrapportage in 2014?
7. Welke andere obstakels ervoeren kleine adviesbureaus bij hun duurzaamheidsrapportage in 2014?
8. Welke manieren hebben rapporterende bedrijven gebruikt om in 2014 met deze obstakels om te gaan en tot een duurzaamheidsrapportage te komen?

Hypotheses

Ik verwacht tot de volgende conclusies te komen:

1. Minder dan 50% van de respondenten heeft hun duurzaamheidsbeleid vastgelegd.
2. Minder dan 50% van de respondenten rapporteerde in 2014 over de duurzaamheid van hun bedrijfsvoering.
3. Meer dan 80% van de respondenten geeft aan in 2014 obstakels te hebben ervaren bij de rapportage over hun duurzame bedrijfsvoering.
4. Hoogstens 20% van de respondenten slaagt er toch in te rapporteren over duurzaamheid.

1.4 Aanpak

Voor het bereiken van de doelstelling, *het inventariseren van manieren waarop kleine adviesbureaus in 2014 omgingen met obstakels bij het maken van een duurzaamheidsverslag*, zal ik in het vervolg allereerst eerst de begrippen “midden- en kleinbedrijf” en “maatschappelijk verantwoord ondernemen” definiëren (hoofdstuk 3.1 en 3.2). Ook zal ik daarbij ingaan op de redenen waarom (kleine) bedrijven verantwoord ondernemen (3.3) en waarom het een goed idee is dat zij daarvan verslag doen (3.4). Dan komen de mogelijke vormen van verslaglegging en de ermee gepaard gaande risico's en problemen (3.5) aan de orde. Tot slot benoem ik de uit de literatuur en eerder onderzoek bekende obstakels en een aantal mogelijke oplossingen, en een praktische aanpak voor kleine bedrijven om efficiënt verslag te leggen over maatschappelijk verantwoord ondernemen (3.6).

In hoofdstuk 4 beschrijf ik het uiteindelijke onderzoek naar de oplossingen die kleine adviesbureaus hanteerden bij de obstakels die zij ervoeren bij het verslagleggen over maatschappelijk verantwoord ondernemen: de verzamelde gegevens, de resultaten en de gegevensanalyse, waarna ik in hoofdstuk 5 conclusies trek en aanbevelingen doe.

2. Onderzoeksmodel

2.1 Onderzoeksmodel

Ik wil de theorie over en aanbevelingen voor de rapportage over duurzaamheid in het kleinbedrijf toetsen aan de praktijk om zo tot praktische aanbevelingen te komen voor communicatie over duurzaamheid door kleine zakelijke adviesbureaus zoals BBO. Dat doe ik in een vergelijkend onderzoek naar de obstakels bij duurzaamheidsrapportage en de oplossingen ervoor door:

1. uit de literatuur over duurzaamheidsrapportages in het kleinbedrijf een lijst op te stellen met obstakels voor kleine bedrijven om te rapporteren over duurzaamheid,
2. deze lijst met obstakels te vergelijken met de huidige praktijk van rapportages over duurzaamheid van twintig kleine adviesbureaus en
3. korte semi-gestructureerde schriftelijke interviews te houden met functionarissen van deze adviesbureaus over manieren waarop zij omgaan met de obstakels die zij ervaren bij het rapporteren over de duurzaamheid van hun bedrijf.

Ik kies dus voor de volgende methodes:

1. literatuuronderzoek om de obstakels te inventariseren,
2. een schriftelijke online vragenlijst om de gevonden obstakels te toetsen en de manieren om met de obstakels om te gaan te inventariseren.

omdat ik denk zo enerzijds, door de vergelijking van de bevindingen uit de literatuur met de praktijk, een duidelijk *evidence based* beeld van de obstakels bij de huidige rapportage en de mogelijke oplossingen ervoor van een behoorlijk aantal kleine adviesbureaus te krijgen en anderzijds inhoudelijke en praktijkgerichte informatie te verzamelen over manieren waarop kleine adviesbureaus omgaan met de obstakels.

De deelvragen zal ik als volgt beantwoorden:

1. **Welke manieren staan kleine adviesbureaus in het algemeen ter beschikking om te rapporteren over de duurzaamheid van hun bedrijfsvoering?**

Bestudering van literatuur over duurzaamheidsrapportages in het algemeen.

2. **Wat zijn de (uit de literatuur en eerder onderzoek) bekende obstakels bij de duurzaamheidsrapportage in het kleinbedrijf?**

Bestudering van literatuur over duurzaamheidsrapportages specifiek voor het kleinbedrijf en de obstakels die zij daarbij (kunnen) ervaren.

De vragen 3 t/m 8 worden alle beantwoord door vragenlijsten aan twintig functionarissen.

3. **Hoe hebben kleine adviesbureaus in 2014 hun duurzaamheidsbeleid vastgelegd?**
4. **Welke duurzame bedrijfsactiviteiten kwamen voor bij kleine adviesbureaus in 2014?**
5. **Hoe rapporteerden kleine adviesbureaus in 2014 over de duurzaamheid van hun bedrijfsvoering?**
6. **Ervoeren kleine adviesbureaus de (uit de literatuur en eerder onderzoek) bekende obstakels bij hun duurzaamheidsrapportage in 2014?**
7. **Welke andere obstakels ervoeren kleine adviesbureaus bij hun duurzaamheidsrapportage in 2014?**
8. **Welke manieren hebben rapporterende bedrijven gebruikt om in 2014 met deze obstakels om te gaan en tot een duurzaamheidsrapportage te komen?**

Keuze van de methode

Mijn doel is de manier te onderzoeken waarop kleine adviesbureaus rapporteren over duurzaamheid en omgaan met de problemen die daarbij ontstaan. Die informatie uit de praktijk wil ik zowel met de theorie vergelijken als binnen de onderzoeksgroep. Daarvoor lijkt mij een inventariserend onderzoek zoals ik dat hierboven en hieronder beschrijf, het meest geschikt. Een diepgravender *case study* zou minder onderling vergelijkbaar materiaal opleveren; een volledig kwantitatief onderzoek minder inhoudelijk materiaal.

Ik kies dus voor een online vragenlijst aan twintig functionarissen die binnen kleine adviesbureaus verantwoordelijk zijn voor het duurzaam ondernemen. Volgens Arend (2014), p. 546, is een online enquête een van de standaardmanieren om bij het midden- en kleinbedrijf gegevens te verzamelen in onderzoek over maatschappelijk verantwoord ondernemen, omdat deze gegevens meestal niet op een andere manier, bv. via jaarverslagen, te verkrijgen zijn, en de soms ingewikkelde begrippen in een schriftelijke enquête goed en eenduidig uitgelegd kunnen worden.

Ik kies voor twintig respondenten omdat ik denk dat dit aantal een goed geschakeerd beeld geeft van de mogelijke obstakels en omgangsmethoden. Zo komen Jenkins (2006) en Hatzman (2011), die beide de motivatie van kleine bedrijven om maatschappelijk verantwoord te ondernemen onderzochten, ook uit rond de twintig respondenten. Bovendien maakt de beperkt beschikbare tijd voor deze scriptie het niet mogelijk een groter onderzoek te doen.

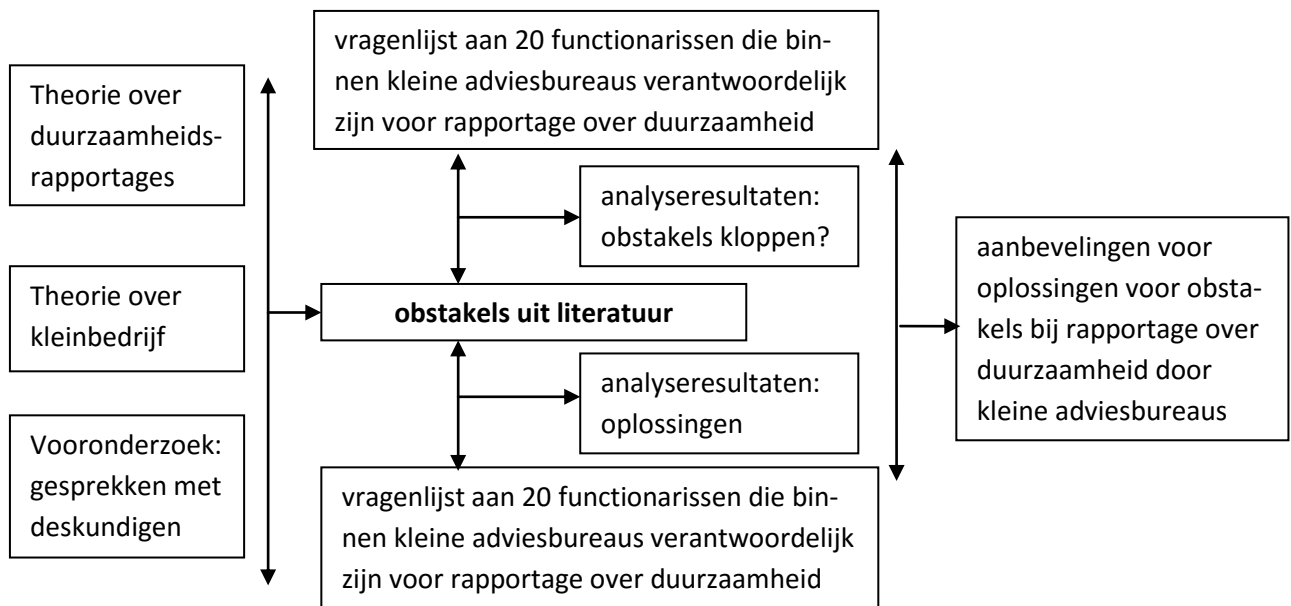
Betrouwbaarheid en validiteit

Een goed onderzoek moet betrouwbaar en valide zijn. De betrouwbaarheid van een onderzoek uit zich in het zoveel mogelijk uitsluiten van het voorkomen van toevallige fouten. Dat probeer ik te bereiken door een vooraf vastgestelde vragenlijst te gebruiken, zodat elke respondent dezelfde vragen krijgt voorgelegd, en deze vragenlijst via internet te laten invullen, zodat alle antwoorden worden vastgelegd op de computer en meetfouten zoveel mogelijk vermeden worden.

De validiteit van een onderzoek zegt iets over de inhoud: wordt daadwerkelijk gemeten wat de bedoeling is, zijn de conclusies van het onderzoek geldig voor de onderzoeksgroep en voor andere situaties in de populatie? Dit probeer ik te bereiken door de hoofdvraag goed op te delen in deelvragen en de vragen in de vragenlijst goed daarbij aan te laten sluiten en door in de vragenlijst systematisch alle deelonderwerpen van maatschappelijk verantwoord ondernemen in een bedrijf aan de orde te laten komen (beleid, uitvoering, communicatie), zodat een consistent beeld ontstaat. Tegelijkertijd hou ik de vragen zo neutraal mogelijk om de algemene geldigheid zo groot mogelijk te maken.

In bijlage 2 reflecteer ik op de gekozen onderzoeksmethode.

2.2 Technisch ontwerp



2.3 Vragenlijst

Functionarissen van twintig kleine adviesbureaus hebben de vragenlijst beantwoord zoals die in bijlage 1 staat.

3. Theorie

In dit hoofdstuk geef ik een kort overzicht van de bestaande literatuur over de motivatie van bedrijven om voor een duurzame bedrijfsvoering te kiezen en van de onderzoeken naar de mogelijkheden en moeilijkheden bij de rapportage erover. Omdat gebleken is dat de theorie en praktijk op dit gebied voor middelgrote en kleine bedrijven nogal verschilt met die voor het grootbedrijf, geef ik telkens de specifieke omstandigheden voor het midden- en kleinbedrijf aan en begin ik met een beschrijving van het midden- en kleinbedrijf en met een verklaring voor de verschillen met het grootbedrijf.

3.1 Het midden- en kleinbedrijf

Het midden- en kleinbedrijf bestaat uit bedrijven met maximaal 250 werknemers en een jaaromzet van hoogstens 50 miljoen euro. In 2012 behoorde volgens het CBS in Nederland 99% van de bedrijven tot deze categorie⁸. Deze bedrijven zijn verantwoordelijk voor 58% van de omzet van het totale bedrijfsleven in Nederland en bieden werkgelegenheid aan 60% van alle werknemers.

Het midden- en kleinbedrijf is in te delen naar grootte in middelgrote, kleine en microbedrijven:

Bedrijfsgrootte	Werknemers	Jaaromzet	Balanstotaal
middelgroot	51 – 250	tot € 50 miljoen	tot € 43 miljoen
kleinbedrijf	11 -50	tot € 10 miljoen	tot € 10 miljoen
microbedrijf	0 -10	tot € 2 miljoen	tot € 2 miljoen

Er waren in Nederland in 2012 1,16 miljoen microbedrijven. Ook de Europese Unie hanteert deze grenzen bij de definities van het midden- en kleinbedrijf en heeft deze vastgelegd in Aanbeveling 2003/361/EG⁹.

Kenmerkende verschillen tussen grootbedrijf en midden- en kleinbedrijf

Alleen al hun omvang en alomtegenwoordigheid maakt grote bedrijven zoals Philips, Coca-Cola en KPMG veel zichtbaarder dan middelgrote en kleine bedrijven. Ook is de impact per bedrijf veel groter en wordt wet- en regelgeving vaak op grote bedrijven afgestemd. Het midden- en kleinbedrijf wordt vaak gezien als een klein grootbedrijf. De laatste jaren concluderen onderzoekers echter dat bij het midden- en kleinbedrijf een heel andere dynamiek speelt en dat bepaalde problemen om fundamenteel andere oplossingen vragen.

Zo typeert Hoevenagel (2004) het kleinbedrijf in vier essentiële aspecten:

- sterke gerichtheid op de kernactiviteit (*core business*),
- weinig "extra" tijd en capaciteit,
- risicomijdend en kortetermijngericht en
- reactief.

Hoewel een algemeen MKB-beeld geen recht doet aan de grote verscheidenheid aan bedrijven, kan men inderdaad wel stellen dat grote bedrijven vaak een aantal kernactiviteiten (in plaats van één)

⁸ http://www.mkb servicedesk.nl/documenten/Infographic_mkb servicedesk.pdf, 19 februari 2015 en <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81588ned&D1=0-14&D2=0&D3=23&HDR=G2,T&STB=G1&VW=T>, 24 januari 2016.

⁹ http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm, 23 juni 2015 en <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>, 23 januari 2016.

hebben en meer mogelijkheden hebben om werknemers ruimte te geven voor bepaalde, bijkomende taken, om risico's te spreiden en om initiatief te nemen.

Er bestaan ook kenmerkende verschillen tussen grote en kleinere bedrijven op het gebied van duurzaam ondernemen. Jenkins (2004) formuleert er een aantal: om te beginnen hebben kleinere bedrijven meestal minder belanghebbenden (*stakeholders*) dan grote bedrijven, maar deze belanghebbenden zijn wel goed lokaal geworteld en sterk verbonden met het bedrijf. Grotere bedrijven hebben vaak ook aandeelhouders (*shareholders*), maar hun belanghebbenden staan op grotere afstand.

De reden om voor een duurzame bedrijfsvoering te kiezen ligt bij kleine bedrijven vaker in de persoonlijke sfeer of is intrinsiek: de ondernemer is juist het bedrijf begonnen om duurzaam actief te zijn. Grote bedrijven hebben vaker een strategische reden: het is goed voor de reputatie, ze kiezen ervoor vanwege externe druk (van afnemers, leveranciers, verschaffers van vermogen of de overheid) of het levert financieel iets op. Kleine bedrijven werken vaker intuïtief en informeel, hebben weinig personeel gespecialiseerd in duurzaamheid en mijden risico's zo veel mogelijk. Grote bedrijven werken vaker op basis van een planning, strategie en standaarden en hebben gespecialiseerd personeel in dienst. Tot slot werken kleine bedrijven meestal kleinschalig en benoemen zij hun activiteiten niet expliciet als duurzaam; grote bedrijven bestempelen hun activiteiten vaker als duurzaam in expliciete, prominente campagnes.

Door deze verschillen zijn vormen van maatschappelijk verantwoord ondernemen met kenmerken als systemen en certificatie, het beschermen van merkreputatie of onderscheidende marketing minder relevant voor kleine bedrijven.

Ook Hulsman (2014) beschrijft in zijn onderzoek naar transparantie over MVO bij het MKB dat duurzaamheid in het midden- en kleinbedrijf anders werkt dan in het grootbedrijf: grote bedrijven gaan strategischer om met MVO omdat zij onder een vergrootglas liggen, een voorbeeldrol hebben of op een maatschappelijk podium staan. Daarnaast hebben grote bedrijven vaak te maken met internationale moederbedrijven en zijn er voor grote bedrijven allerlei regels als het gaat over transparantie. Grote bedrijven hebben bovendien te maken met aandeelhouders en managementteams, waardoor beslissingen veel meer overwogen zouden worden gemaakt, gericht op maximaal rendement voor de organisatie. Tot slot is er bij grote bedrijven meer externe vraag om aan MVO te doen.

Hulsman (2014) wijst ook op een paradox: enerzijds gaan veel middelgrote en kleine bedrijven mee met 'de stroom', zij voldoen alleen aan de minimale eis om redenen van gebrek aan tijd en geld en een noodzakelijke sterke focus op de *core business* van het bedrijf. Maar er zijn ook juist in het MKB veel bedrijven waar het maatschappelijk verantwoord ondernemen vanuit de ondernemer zelf komt, waar het de bestaansreden van het bedrijf is.

3.2 Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Volgens de Europese Commissie (2011) houdt volwaardig maatschappelijk verantwoord ondernemen (*Corporate Social Responsibility, CSR*) in "dat bedrijven aandacht voor mensenrechten, consumentenbelangen en sociale, ethische en milieukwesties in hun bedrijfsactiviteiten en kernstrategie integreren in nauwe samenwerking met hun stakeholders".

MVO Nederland formuleert het zo: voor veel bedrijven gaat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet alleen over het verduurzamen van de bestaande bedrijfsactiviteiten, maar gaat het een

stap verder: zij richten zich op nieuwe markten en businessmodellen gericht op winst voor mens, maatschappij en milieu. In alle bedrijfsprocessen spelen maatschappelijke vraagstukken. Bedrijven moeten afwegingen maken tussen de belangen van betrokken personen, bedrijven en organisaties. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is voor ieder bedrijf anders en is een proces en geen eindbestemming.¹⁰

Jenkins (2009) noteerde dat bedrijven die succesvol zijn op het gebied van *Corporate Social Responsibility* vinden dat *CSR* een geïntegreerde manier van bedrijfsvoering is die gaat over bewustzijn over de impact van het bedrijf en over de wens om met de bedrijfsbeslissingen een positieve impact te hebben op zo veel mogelijk belanghebbenden. Zij merkte wel dat veel kleinbedrijven moeite hebben met de term *Corporate Social Responsibility*. Ortiz Avram en Kühne (2008) gebruiken daarom de term *Responsible Business Behavior (RBB)*: een holistische bedrijfsvoering voor bedrijven van alle groottes en sectoren, waarbij zij vanuit hun *core business* de ethische verantwoordelijkheid nemen voor hun belanghebbenden.

Hoevenagel (2004) vatte het eerder al krachtig samen: eigenlijk is maatschappelijk verantwoord ondernemen niets anders dan het behouden en uitbouwen van de positieve externe effecten van het bedrijf en het neutraliseren van de negatieve effecten. Het kan eigenlijk alleen slagen als het strategisch en structureel aangepakt wordt.

3.3 Waarom maatschappelijk verantwoord ondernemen?

In grote lijnen hebben bedrijven twee redenen om de bedrijfsvoering te verduurzamen: een extrinsieke of strategische motivatie en een intrinsieke of morele motivatie. Handelen vanuit een extrinsieke motivatie doet men om een ander doel te bereiken, bv. om te conformeren aan verwachtingen van de belanghebbenden van het bedrijf: de leveranciers, afnemers en de maatschappij (*stakeholders*), om te voldoen aan wet- en regelgeving (*compliance*) of omdat een duurzame werkwijze meer oplevert (Van de Ven & Graafland, 2006). Het zijn vaak de grotere en langer bestaande bedrijven die duurzaam werken vanuit deze *stakeholder theory*.

Bij de intrinsieke motivatie zit de reden voor duurzaamheid al besloten in de missie en visie en zelfs in de bestaansredenen van het bedrijf: duurzaamheid is de reden voor de bedrijfsvoering. Jenkins (2006) en Russo en Perrini (2010) beschrijven dat morele aspecten zoals openheid en vertrouwen, religie, bijzondere banden met leveranciers en rechtvaardige arbeidsverhoudingen door veel eigenaren van kleine bedrijven worden gezien als de drijfveren voor hun onderneming. Dit wordt ook wel het maatschappelijk kapitaal (*social capital*) genoemd: de netwerken in de lokale gemeenschap die een bedrijf heeft opgebouwd met het eruit voortvloeiende wederzijds vertrouwen.

Om welke reden ook, het levert wat op. Eccles, Ioannou en Serafeim (2011) vonden dat duurzaam werkende bedrijven over een langere periode gemeten een betere relatie met hun belanghebbenden ontwikkelden en 4,8% meer opbrengst leverden dan niet-duurzaam werkende bedrijven.

Hatzman (2011) onderzocht de motieven om maatschappelijk verantwoord te ondernemen van het Nederlandse midden- en kleinbedrijf in de zakelijke en financiële dienstverlening. Juist de adviesbureaus in zijn onderzoeksgroep gaven aan dat zij concurrentievoordeel behaald hadden door hun MVO-beleid, vooral als zij de overheid als afnemer hadden. Overheidsinstellingen werken namelijk bij voorkeur samen met organisaties met een MVO-beleid. Ook vonden de adviesbureaus kostenbesparing een belangrijke reden voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

¹⁰ <http://www.mvonderland.nl/taxonomy/term/183>, 13 juli 2015.

Kramer en Porter (2011) onderscheiden het extrinsiek gemotiveerde maatschappelijk verantwoord ondernemen (*corporate social responsibility*) van het intrinsieke creëren van gezamenlijke waarde (*creating shared value*) waarbij de wederzijdse relatie tussen het bedrijf en zijn omgeving, de lokale gemeenschap, centraal staat. Het bedrijf heeft de maatschappij nodig als afzetmarkt, bron van investeringen en algemene ondersteuning; de maatschappij heeft bedrijven nodig om werkgelegenheid en producten te bieden. Dit laatste model past meer bij kleine bedrijven, zoals Russo en Perrini (2010) schrijven: “kleine bedrijven hebben relaties met de lokale gemeenschap nodig om te overleven, maar grote bedrijven in het algemeen niet”.

CSR en CSV volgens Kramer en Porter	
CSR: Corporate Social Responsibility maatschappelijk verantwoord ondernemen	CSV: Creating Shared Value gemeenschappelijke waardecreatie
Waarden: goed doen	Waarde: economische en sociale baten gerelateerd aan lasten
Burgerschap, liefdadigheid, duurzaamheid	Gemeenschappelijke waardecreatie voor bedrijf en maatschappij
Willekeurig of in reactie op externe druk in te richten	Concurreren is een integraal onderdeel
Niet gericht op winstmaximalisatie	Winstmaximalisatie is een integraal onderdeel
Externe verslaglegging en persoonlijke voorkeuren bepalen de agenda	Het bedrijf zelf en de interne verhouding bepalen de agenda
Effect begrensd door bedrijfsvoetafdruk en budget	Bepaalt het hele bedrijfsbudget
Voorbeeld: fair trade inkopen	Voorbeeld: het inkoopproces anders inrichten om kwaliteit en opbrengst te verbeteren

Ook Visser (2011) voorziet een ontwikkeling naar CSR 2.0, waarbij maatschappelijk verantwoord ondernemen geïntegreerd wordt in de bedrijfsstrategie, volgend op de huidige vorm van CSR, gedreven door marketing of strategisch management. Ook deze ontwikkeling vertoont overeenkomsten met extrinsiek en intrinsiek gedreven maatschappelijk verantwoord ondernemen en duidt erop dat de omstandigheden gunstig zijn voor het midden- en kleinbedrijf met haar creativiteit, innovatiekracht, lokale geworteldheid. Daarbij zijn volgens Visser wel nieuwe businessmodellen nodig, een nieuwe visie op ondernemen en de ambitie om succesvolle kleine projecten op te schalen.

3.4 Waarom verslagleggen over duurzaam ondernemen?

Zoals de motivatie voor duurzaam ondernemen in grote lijnen verschilt tussen grote en kleine bedrijven, geldt dit ook voor het verschil in verslagleggen over duurzaamheid. Grotere bedrijven pakken het meestal formeler aan met een duurzaamheidsverslag naast het financiële jaarverslag of, sinds enige jaren, in een geïntegreerd jaarverslag. Zij doen dit vaak als logisch voortvloeiend uit hun strategieproces, op verzoek van hun belanghebbenden of op grond van wet- of regelgeving.

NEMACC, het kenniscentrum van de Nederlandse Vereniging van Beroepsaccountants (NBA) en de Erasmus Universiteit Rotterdam, onderzocht in 2013 hoe kleine bedrijven omgaan met rapporteren over duurzaamheid. Deze niet-financiële rapportage wordt bij kleinere bedrijven vooral gedreven door externe druk van belanghebbenden of een sterke intrinsieke motivatie. Aan hun klanten vertellen kleine bedrijven vaak mondeling over de duurzaamheid van de bedrijfsactiviteiten; voor een wat officiëlere versie gebruiken ze meestal een duurzaamheidsverslag. Het opstellen ervan brengt vaak nog wel veel werk en dus kosten met zich mee. Bedrijven zelf noemen het ontbreken van duidelijke richtlijnen als reden om (nog) niet te rapporteren. Hulsman (2014) noemt als redenen ook de angst om afgerekend te worden (juridische aansprakelijkheid), een gebrek aan expertise in verslagleggen

bij de bedrijven zelf en noemt als reden juist (in tegenstelling tot andere onderzoekers) een gebrek aan interesse bij hun belanghebbenden (ontbreken van externe vraag).

Toch is het ook voor kleine bedrijven goed om verslag te leggen over de duurzame aspecten van hun bedrijfsvoering want:

- zij zijn vaak sterker dan grote bedrijven afhankelijk van de lokale gemeenschap en die relatie heeft baat bij een regelmatig verslag, formeel of informeel maar in ieder geval bewust (Russo & Perrini, 2010);
- de basale managementprocessen (zoals het schrijven van beleidsdocumenten, het meten van impact en verslag leggen) kosten wel tijd en geld, maar leveren ook kleine bedrijven een competitief financieel voordeel op (Arend, 2014) en zorgen voor jaarlijkse (of andere periodieke) aandacht en duidelijkheid voor de medewerkers (Hatzman, 2011);
- door de voorbereidingen voor een geïntegreerd verslag begrijpt men binnen het bedrijf beter hoe het bedrijf waarde creëert, wat voor het bedrijf materieel is en wordt de kwaliteit van verzamelde financiële en niet-financiële data beter (NEMACC, 2013).

In het algemeen kan men zeggen dat verslaglegging de business case van de duurzame aanpak ondersteunt door de meerprijs van het product te onderbouwen met zijn toegevoegde waarde. In andere woorden: communiceren over de duurzaamheid van het product of de dienst en de manier waarop het gemaakt wordt, verbetert het begrip bij de omgeving over de specifieke waarde ervan. De prijs ervan kan dus beter onderbouwd worden en dit zal misschien meer potentiële afnemers ertoe brengen het te kopen.

De crux zit er daarbij ook in dat communiceren over hun duurzaamheid voor kleine bedrijven misschien niet zo ingewikkeld hoeft te zijn. Kleine bedrijven zijn flexibeler en lossers in de interne communicatie en structuur zodat ze minder bureaucratie nodig hebben – ze moeten zich wel meer bewust moeten zijn van hun eigen kwaliteiten (Jenkins, 2004).

Het kleinbedrijf kan daarbij hulp gebruiken van de overheid en brancheorganisaties. Bedrijven geven zelf aan behoefte te hebben aan sectorspecifieke beleids- en ondersteuningsmaatregelen en standaarden waarmee zij hun eigen prestaties kunnen vergelijken (Jenkins, 2006). Op cluster- of sectorniveau collectief georganiseerde verslaggeving biedt schaalvoordelen in termen van kosten en het biedt een beter beeld van de sector of cluster als geheel (NEMACC, 2013).

3.5 Vormen van verslag over duurzaamheid

Informele vormen van informatie over maatschappelijke impact

Als belanghebbenden behoefte hebben aan informatie over de duurzaamheidseffecten van een bedrijf, is het natuurlijk het makkelijkst deze te geven op de plaatsen waar en manieren waarop het bedrijf toch al informatie geeft: op de website en op sociale media, in klantgesprekken, nieuwsbrieven, mailings, medewerkerbijeenkomsten, brochures en offertes (NEMACC, 2013). Deze informele informatie kan echter subjectief zijn, gekleurd door het bedrijf zelf, en is slecht controleerbaar en vergelijkbaar met informatie die andere bedrijven geven.

Dat vraagt om een minder vrijblijvende aanpak. Het gebruik van standaarden kent daarbij een aantal voordelen volgens De Colle, Henriques en Sarasvathy (2013):

- het biedt een raamwerk om theoretische principes in de praktijk bruikbaar te maken;
- het ondersteunt bedrijven die beginnen met maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- de algemeen aanvaarde termen en methoden helpen verwarring vermijden;

- het betreft belanghebbenden bij de onderneming;
- het maakt een voortdurende verbetering van de bedrijfsprocessen en zelfregulering mogelijk
- en het onderscheidend vermogen draagt bij aan de concurrentiekracht van de onderneming.

Er zijn twee formele manieren om over duurzaam ondernemen te rapporteren: in een apart duurzaamheidsverslag en in een geïntegreerd jaarverslag.

Het duurzaamheidsverslag

Er bestaan inmiddels ontelbare nationale en sectorale richtlijnen, standaarden en principes voor duurzaamheidsverslaggeving. Ook op internationaal vlak kunnen bedrijven genoeg handreikingen vinden, bijvoorbeeld bij de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (*OEESO / OECD Guidelines*), bij de Internationale Arbeidsorganisatie (*ILO Conventions*) en bij de Internationale Standaardisatie-Organisatie (*ISO*).

Ook de Verenigde Naties hebben bedrijven opgeroepen 10 principes na te volgen op het gebied van mensenrechten, arbeidsomstandigheden, milieu en anti-corruptie. Bedrijven die de principes van *UN Global Compact* ondertekenen, moeten deze principes in hun strategie, dagelijkse bedrijfsactiviteiten en de organisatiecultuur opnemen. Ook moet de bedrijfsleiding verklaren dat zij deze principes ondersteunt en moeten bedrijven de principes uitdragen in hun omgeving en jaarlijks verslag.¹¹

De laatste jaren lijken bedrijven de voorkeur te geven aan de richtlijnen van het Global Reporting Initiative.

Global Reporting Initiative

Het Global Reporting Initiative (GRI) is een onafhankelijke stichting die een wereldwijd netwerk opgebouwd heeft van experts en belanghebbenden op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving. GRI stimuleert het gebruik van duurzaamheidsverslaggeving om organisaties duurzamer te laten werken en een bijdrage te doen leveren aan duurzame ontwikkeling.¹²

De huidige verslaggevingsrichtlijn van het GRI, G4, gepubliceerd in mei 2014, richt zich in tegenstelling tot eerdere generaties meer op het materialiteitsprincipe: wat doet er nu écht toe binnen het bedrijf, wat is het meest relevante waarde toevoegende aspect van het bedrijf? Het GRI wil hiermee bereiken dat organisaties alleen rapporteren over de belangrijkste onderwerpen en dat de lezer makkelijker een goed inzicht krijgt in de context van de organisatie en haar specifieke impact en zich niet verliest in details¹³.

Het geïntegreerd jaarverslag

In een geïntegreerd jaarverslag laten bedrijven een totaalbeeld zien van het effect dat hun bedrijfsvoering heeft op de sociale en ecologische omgeving. Van Tilburg, Hoffmann en Schuitmaker (2013) ontdekten dat 72% van de grootste Nederlandse bedrijven al een belangrijk deel van de duurzaamheidsinformatie in het financieel jaarverslag verwerkt en het valt te verwachten dat geïntegreerde jaarverslaggeving op termijn de norm wordt.

¹¹ <https://www.unglobalcompact.org/participation/join/commitment>, 24 januari 2016.

¹² <http://www.globalreporting.org/>, 10 februari 2015.

¹³ <http://p-plus.nl/resources/articlefiles/SneakpreviewEYnieuwrichtlijnenGRIG4enIIRCbijdeTransparantieBenchmarkFINALvPplus.pdf>, 3 maart 2015.

Eccles en Krzus (2009) menen dat een integrale aanpak van duurzaamheidsverslaggeving de sleutel is tot de oplossing van de verschillende financiële en milieucrisis: als een bedrijf wil laten zien dat het een duurzame strategie heeft die rekening houdt met alle betrokkenen, is het niet meer dan logisch om hierover een geïntegreerd verslag te produceren. Bovendien draagt het opzetten van een geïntegreerd verslag - zij noemen het *One Report* - bij aan een proces waarin het hele bedrijf duurzaamheid als richtsnoer heeft: tijdens het maken van het verslag wordt duidelijk op welke punten de strategie en activiteiten nog niet duurzaam (genoeg) zijn.

International Integrated Reporting Council

In de Internationale Raad voor Geïntegreerde Jaarverslaggeving (the International Integrated Reporting Council, IIRC¹⁴) werken wereldwijd bedrijven, accountants, maatschappelijke organisaties en instituten samen die de visie delen dat bedrijven in hun verslaggeving vooral moeten communiceren over de manier waarop zij met hun bedrijfsvoering waarde creëren. Het document van de International Integrated Reporting Council (2013) bevat een raamwerk dat bedrijven kunnen gebruiken bij het opstellen van hun geïntegreerde jaarverslag en een model voor het waardecreatieproces.

Een geïntegreerd jaarverslag beschrijft volgens dit document (artikel 1A) beknopt de strategie, het bestuursmodel, bedrijfsproces en de toekomst van een organisatie en de manier waarop de organisatie in relatie met haar omgeving waarde creëert op de korte, middellange en lange termijn. Integratie en samenhang zijn daarbij de kernwoorden: de diverse duurzaamheidsaspecten van de bedrijfsvoering worden in samenhang beschreven en het verslag weerspiegelt het proces van geïntegreerd denken binnen de organisatie over de verbanden tussen de verschillende bedrijfsonderdelen en de verschillende activa ('integrated thinking', een holistische benadering)¹⁵. Het verslag wordt meestal samen met de financiële verantwoording in één document gepresenteerd maar dat kan ook los daarvan.

Afweging tussen de formele verslagmethoden

Ernst & Young¹⁶ en KPMG¹⁷ maken een afweging tussen het gebruik van de GRI- en de IIRC-richtlijnen voor verslaggeving. Beide richtlijnen benadrukken het belang van de belanghebbenden en van het opnemen en sturen op niet-financiële informatie, maar GRI G4 heeft alle belanghebbenden als doelgroep terwijl de IIRC zich primair richt op de kapitaalverstrekkers. Daarbij is een verslag volgens de GRI-richtlijnen vooral een (losstaand) duurzaamheidsverslag; de IIRC-richtlijnen richten zich vooral op het verbeteren van de gehele verslaggeving, de financiële en niet-financiële.

Risico's van standaarden

Toch is het gebruik van standaarden niet zaligmakend. De Colle, Henriques en Sarasvathy (2013) signaleren naast de boven genoemde voordelen ook een aantal nadelen:

- niet alles is meetbaar en wat wel meetbaar is, hoeft niet relevant (materieel) te zijn;
- bedrijven richten zich meer op vraag "voldoe ik aan de norm?" dan "doe ik het goede?";
- het gebruik van standaarden is vooral een intern proces, terwijl maatschappelijk verantwoord ondernemen ook over de belangen van de extern betrokkenen zou moeten gaan.

¹⁴ <http://www.theiirc.org/>, 10 februari 2015.

¹⁵ <http://www.marketingonline.nl/blog/vijf-kenmerken-van-integrated-reporting>, 24 januari 2016.

¹⁶ <http://p-plus.nl/resources/articlefiles/SneakpreviewEYnieuwrichtlijnenGRIG4enIIRCbijdeTransparantieBenchmarkFINALvPplus.pdf>, 3 maart 2015.

¹⁷ <http://www.kpmg.com/NZ/en/services/Advisory/Risk-Compliance/Sustainability-Advisory/Documents/IR-and-GRI-G4-Reporting.pdf>, 5 maart 2015.

Daarnaast kan het gebruik van standaarden, juist ook voor kleine bedrijven, grote kosten met zich meebrengen en veel inzet en expertise vragen. De Colle e.a. zien als oplossing een pragmatisch omgaan met standaarden in voortdurende communicatie met de belanghebbenden.

Visser (2011) komt tot een zelfde conclusie: standaarden blijven nuttig als leidraden om tot consensus te komen maar het maatschappelijk verantwoord ondernemen zelf zal verschillen van bedrijf tot bedrijf en van plaats tot plaats.

Wettelijke normen voor duurzaamheidsverslaggeving

Er zijn momenteel nog geen wettelijke normen voor de verslaggeving over de maatschappelijke effecten. In 2014 besloten de Europese Commissie en Europese Raad dat grote bedrijven (met meer dan 500 werknemers) vanaf 2017 verplicht zijn te rapporteren over niet-financiële zaken (Europese Commissie, 2014). Zij mogen hiervoor zelf het meest geschikte verslagmodel kiezen. De EU-staten moeten dit besluit nu in nationale wetgeving gaan omzetten; in Nederland gaat de overheid voor de circa honderd bedrijven waarvoor dit gaat gelden, de Transparantiebenchmark¹⁸ verplicht stellen¹⁹.

Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving

De Raad voor de Jaarverslaggeving heeft in 2003 een Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving gepubliceerd, die compact weergeeft wat de gebruikers zijn, de onderliggende kwaliteitskenmerken, de inhoud van het maatschappelijke verslag en het verslaggevingsproces. De Handreiking is voor een deel gebaseerd op de G2-richtlijnen van het Global Reporting Initiative uit 2002, maar de Raad beschouwt de huidige inhoud nog steeds als zeer relevant en is van mening dat de tekst niet aangepast hoeft te worden aan de G3-versie van GRI²⁰. Over GRI-versie G4 rept de Raad niet.

De belangrijkste richtlijnen omtrent het maatschappelijk jaarverslag zijn volgens de Handreiking²¹:

- de rechtspersoon zou moeten aanduiden in welke (internationale) keten zij actief is;
- de rechtspersoon zou in het jaarverslag kunnen toelichten welke maatschappelijke aspecten van ondernemen voor haar met name relevant zijn. Het gaat dan om de milieu-, sociale en economische aspecten, waaronder het (internationale) ketenbeheer, en de effecten die de ondernemingsactiviteiten op deze aspecten hebben;
- hoewel rechtspersonen wettelijk niet verantwoordelijk zijn voor hetgeen zich bij hun toeleveranciers of afnemers afspeelt, mag van hen vooral bij frequentere en intensievere relaties met toeleveranciers en afnemers een verantwoord ketenbeheer verwacht worden: een vrijwillige maar niet vrijblijvende inzet om een positieve invloed uit te oefenen op het sociaal en milieubeleid van hun toeleveranciers en afnemers;
- van de rechtspersoon mag transparantie worden verwacht op het vlak van de keuze van relevante maatschappelijke aspecten, de informatie daarover in het jaarverslag en de manier waarop dit is afgestemd op de informatiebehoefte van belanghebbenden. De eerste verantwoordelijkheid om in dialoog met de maatschappelijke omgeving invulling te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen ligt bij de rechtspersoon;
- bij de verslaggeving over deze maatschappelijke aspecten van ondernemen wordt aanbevolen een kader toe te passen waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen de eigen bedrijfsvoe-

¹⁸ <http://www.transparantiebenchmark.nl>, 8 januari 2015.

¹⁹ <http://mvonederland.nl/nieuws/eu-verplicht-bedrijven-tot-maatschappelijk-verslag>, 2 juni 2015.

²⁰ <http://www.rjnet.nl/Publicaties/Richtlijnen/Handreiking-MVO/>, 25 januari 2016.

²¹ http://www.rjnet.nl/Documents/Uitingen%202009/0000026826_RJ_Uiting_2009_8_Herziane_Richtlijn_400_Jaarverslag_en_Handreiking.pdf, 25 januari 2016.

ring en de (internationale) keten waarin de onderneming opereert en waarbij de rechtspersoon ingaat op het gevoerde en te voeren maatschappelijke beleid, de organisatie en uitvoering ervan en de dialoog met belanghebbenden;

- de verslaglegging kan in het jaarverslag zelf of in een apart maatschappelijke jaarverslag of op de website gebeuren, aansluitend op de behoefte van de gebruiker van de informatie – de Raad spreekt hier geen voorkeur voor uit.

Toepassing van de Handreiking is niet verplicht, ook niet voor grote ondernemingen; die van Richtlijn 400, waarin bovenstaande punten zijn opgenomen, wel. De Handreiking is ook niet specifiek gericht op kleine ondernemingen, omdat zij de relaties met de omgeving veelal op andere wijze dan via schriftelijke verslagen effectief kunnen onderhouden en vaak vrijgesteld zijn van het opmaken en publiceren van het jaarverslag, maar geeft wel een duidelijk kader dat ook kleine bedrijven (deels) zouden kunnen gebruiken. De Handreiking is echter niet breed bekend onder kleine bedrijven en wordt door kleine bedrijven zelden in de praktijk gebruikt.

3.6 Hoe kunnen kleine bedrijven verslagleggen over duurzaamheid?

Er zijn dus verschillende vormen waarin een bedrijf, groot of klein, kan verslagleggen over de eigen duurzame bedrijfsvoering, variërend in van formeel en beleidsmatig tot informeel en bijna terloops. Maar welke informatie kan een bedrijf het beste publiceren en hoe pakt een klein bedrijf dat op een eenvoudige manier aan?

Er zijn talloze adviesbureaus elk met hun eigen methode voor het implementeren van een beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en het verslagleggen daarover, variërend van de Grote Vier (zoals Deloitte & Touche en PriceWaterhouseCoopers) en kleinere specialisten als het Engelse SustainAbility tot eerder genoemd kennisinstituut NEMACC. Mosher, Smith en Wicker (2014) van SustainAbility gebruiken een van de meest eenvoudige modellen voor geïntegreerde verslaglegging:

1. bepaal wat essentieel (materieel) is in het bedrijfsproces en de waardecreatie van het bedrijf (enerzijds vanuit intern perspectief maar vooral ook voor de belanghebbenden),
2. bepaal de invloed van externe omstandigheden,
3. probeer deze twee te verenigen en publiceer daarover.

NEMACC (2013) werkt specifiek voor het midden- en kleinbedrijf deze laatste stap als volgt uit:

- Begin met de invoering van 'geïntegreerd denken' in het bedrijf. Het voordeel 'verbetering van de interne strategievorming en bedrijfsprocessen' is er ook als een bedrijf alleen dit proces doorloopt. Het doeboek van NEMACC (2014) is een handleiding hoe kleine bedrijven dit praktisch kunnen aanpakken. In het kort bestaat dit uit analyses van het bedrijf, de omgeving, de kansen en risico's en de samenhang ertussen, afsluitend met een toekomstvisie.
- Daarna kan het bedrijf dit denkproces vastleggen in een verslag en dit in beperkte kring delen met 'veilige' belanghebbenden zoals kapitaal- en kredietverschaffers en eigen werknemers.
- Met deze ervaring kan het bedrijf beter de afweging maken om informatie al dan niet publiek te maken en de laatste stap naar een publiek beschikbaar verslag zetten.

Obstakels

Uit de onderzoeken van Jenkins (2004), NEMACC (2013) en Hulsman (2014) komen de volgende obstakels die kleine bedrijven ervaren bij verslaglegging over duurzaamheid naar voren:

- een duurzaamheidsverslag brengt te veel kosten met zich mee;

- bedrijven hebben onvoldoende kennis en vaardigheden om een goed verslag te maken;
- bedrijven realiseren zich niet dat rapporteren over hun duurzame manier van bedrijfsvoering (commerciële) voordelen oplevert;
- bedrijven missen standaarden (*tools* of een *benchmark*) om makkelijker de zinvolle gegevens te verzamelen;
- er is onvoldoende externe vraag naar verslagen (van bv. financiers, klanten of overheid);
- bedrijven zijn bang om waardevolle bedrijfsinformatie met anderen (bv. concurrenten) te delen of om aangesproken te worden op de informatie die zij publiceren (bv. door verwachtingen gewekt door een gedragscode of milieukeurmerk).

Mogelijke oplossingen

NEMACC (2013) benoemt ook mogelijke oplossingsrichtingen:

- Het draagvlak voor maatschappelijk verantwoord ondernemen kan vergroot worden door te benadrukken dat geïntegreerd denken de specifieke voordelen van kleine bedrijven zoals flexibiliteit, korte besluitvormingslijnen en een sterke langetermijngerichtheid ondersteunt.
- Het inzichtelijk maken van de potentiële baten kan kleine bedrijven ertoe verleiden meer menskracht en middelen beschikbaar te stellen. Training en opleiding door brancheorganisaties zouden een mogelijk gebrek aan kennis en ervaring kunnen verhelpen.
- De externe vraag naar geïntegreerde verslagen zal toenemen doordat kapitaalverstrekkers en investeerders in de toekomst naar verwachting een groter belang hechten aan niet-financiële informatie bij het nemen van krediet- en investeringsbeslissingen.
- Er zou een duidelijke richtlijn in een helder en concreet raamwerk voor kleine bedrijven ontwikkeld moeten worden. NEMACC zegt overigens niet wie dit zou moeten doen.

Jenkins (2006) ziet hierin een duidelijke rol weggelegd voor brancheorganisaties die voor het midden- en kleinbedrijf sectorspecifieke instrumenten zouden moeten ontwikkelen - vertalen van algemene instrumenten voor het grootbedrijf is niet voldoende. Voor de sector zakelijke dienstverlening, en daarbinnen voor de adviesbureaus, is er na een korte zoektocht echter geen wat algemenere brancheorganisatie te vinden, alleen verenigingen voor ingenieursbureaus (www.NLingenieurs.nl) en ICT-dienstverleners (www.ictvereniging.nl).

3.7 Conclusie uit de theorie

Uit de geraadpleegde literatuur komt het volgende naar voren als de meest relevante conclusie voor de beantwoording van de hoofdvraag.

Ook voor kleine bedrijven is het zinvol om maatschappelijk verantwoord of duurzaam te ondernemen. Dat levert namelijk financieel gezien meer op: volgens het onderzoek van Eccles, Ioannou en Serafeim (2011) over een langere periode gemeten een meeropbrengst van 4,8%. Bovendien ontdekken adviesbureaus die duurzaam ondernemen vaak een concurrentievoordeel als zij voor de overheid werken en deze een duurzaam inkoopbeleid hanteert (Hatzman, 2011).

Maar juist ook voor kleine bedrijven ligt de meerwaarde niet alleen op financieel vlak maar in het verstevigen van de positie van het bedrijf en de relatie met de belanghebbenden. Die relatie is bij kleine bedrijven wederkerig: zij hebben de maatschappij nodig als afzetmarkt, bron van investeringen

en algemene ondersteuning; de maatschappij heeft bedrijven nodig om werkgelegenheid en producten te bieden (Kramer & Porter, 2011; Russo & Perrini, 2010).

Om van een goede relatie met de belanghebbenden te profiteren is communicatie over de duurzame aspecten onontbeerlijk. Voor kleine bedrijven hoeft dat niet zo ingewikkeld te zijn, omdat ze flexibeler zijn en lossen in de interne communicatie en structuur zodat ze geen bureaucratie nodig hebben, maar dat ze zich vooral meer bewust moeten zijn van hun eigen kwaliteiten (Jenkins, 2004).

Bijkomend voordeel is dat daarvoor inzicht in het eigen bedrijfsmodel en -proces nodig is, dat ook kleine bedrijven een competitief financieel voordeel oplevert (Arend, 2014; NEMACC, 2013).

De belangrijkste stappen voor kleine bedrijven om tot een haalbare en efficiënte communicatie over de eigen duurzaamheid te komen zijn:

- bepaal de essentie van het bedrijfsproces en welke waarde het bedrijf creëert voor de intern en extern belanghebbenden (met andere woorden: doe een bedrijfsanalyse),
- bepaal de invloed van externe omstandigheden (met andere woorden: doe een omgevingsanalyse),
- leg dit vast en deel dit eerst intern. Bepaal daarna welk deel ervan goed is te laten weten aan welk publiek (variërend van alleen de direct extern belanghebbenden tot het algemene publiek). Doe dit vooral op een manier die goed bij het bedrijf past en die eenvoudig toe te passen is.

Opvallend is dat in de geraadpleegde literatuur veel onderwerpen uit vakken van de studie SPD Bedrijfsadministratie aan de orde komen, zoals de integratie van niet-financiële informatie in het financieel jaarverslag, de kosten-batenanalyse van duurzaam ondernemen en rapporteren, en de specifieke inrichting van een Management Control Systeem voor aspecten van duurzaam ondernemen, maar dat deze onderwerpen momenteel in deze vakken niet of slechts terloops worden behandeld, terwijl de maatschappelijke relevantie evident is.

In hoofdstuk 4 zal ik verslag doen van mijn onderzoek met een vragenlijst over de manier waarop kleine adviesbureaus verslagleggen over hun duurzame activiteiten, of zij daarbij obstakels ervaren en hoe zij met die obstakels omgaan.

4. Empirie

Het doel van mijn onderzoek is te inventariseren op welke manieren kleine adviesbureaus in 2014 omgingen met de obstakels die zij ervoeren bij het maken van een duurzaamheidsverslag. Daarbij ging het er mij (en mijn opdrachtgever BBO) niet om een representatief beeld van het gedrag van "de sector" te krijgen maar een indruk te krijgen van hoe een aantal bureaus de verslaglegging over hun duurzame bedrijfsactiviteiten aanpakken. Zoals ik eerder in Keuze van de methode (paragraaf 2.1) schreef, heb ik aangenomen dat een goede indruk zou ontstaan bij het verzamelen van gegevens van twintig functionarissen met een online enquête.

4.1 Onderzoeksgegevens

Om de deelvragen beantwoord te krijgen heb ik naast de bestudering van literatuur de deelvragen uit hoofdstuk 2 omgezet in een digitale enquête op SurveyMonkey²² (zie bijlage 1) die ik heb voorgelegd aan negentig zakelijke adviesbureaus. Deze bureaus heb ik gevonden door een aantal zoekopdrachten op internet uit te voeren. Aangezien de doelgroep bestaat uit kleine bedrijven die adviesdiensten verlenen aan andere bedrijven en het onderzoek gaat over duurzaamheid rapporteren, heb ik gezocht met de termen "advies" of "adviesbureau", "zakelijk", "kleinbedrijf" of "mkb" en "duurzaamheid" of "mvo".

Zoektermen	Aantal
eigen werkgever (BBO)	1
Google: adviesbureau+mkb	12
Google: adviesbureau+mkb+mvo	3
Google: adviesbureau+zakelijke+dienstverlening	5
Google: duurzaam+advies+kleinbedrijf	5
Google: mvo+zakelijk+advies	14
Google: zakelijk+advies+kleinbedrijf	8
http://www.consultancy.nl/adviesbureaus	22
LinkedIn, zoekterm "adviesbureau duurzaamheid"	7
LinkedIn, zoekterm "adviesbureau"	13
Eindtotaal	90

Bij alle gevonden adviesbureaus heb ik op de website gecontroleerd of zij behoorden tot de doelgroep voor wat betreft de bedrijfsgrootte, waarbij ik afging op het aantal werknemers (50 of minder). Om tot een zekere spreiding over de verschillende adviespecialisaties te komen, heb ik aan de hand van de informatie op de websites van de bureaus een grove indeling gemaakt in de specialisatie van het bureau. Ik kan, bij gebrek aan cijfers over de specialisatie van de totale sector niet zeggen of mijn deelpopulatie een goede afspiegeling is van de sector, maar de verdeling laat wel zien dat de verschillende specialisaties in de deelpopulatie vertegenwoordigd zijn. Ook heb ik bekeken of het bedrijf op de website informatie vermeldde over de eigen duurzame activiteiten en heb ik uitgezocht wie binnen het bedrijf verantwoordelijk is voor over de eigen duurzame activiteiten ("de functionaris").

²² <http://www.surveymonkey.nl/>

Specialisatie	Aangeschreven bureaus		MVO op eigen website?			
	Totaal	Aandeel	ja		nee	
administratie, fiscaal	10	11%	2	20%	8	80%
organisatie	31	34%	4	13%	27	87%
technisch	14	16%	5	36%	9	64%
management, strategie	16	18%	2	13%	14	87%
arbo, milieu, mvo	19	21%	6	32%	13	68%
Eindtotaal	90	100%	19	21%	71	79%

Deze aantallen en percentages zeggen overigens niets over de respondenten. Omdat de enquête anoniem ingevuld kon worden, hebben mijn specialisatie-indeling en waarneming over MVO-informatie op de website alleen betrekking op de hele populatie van aangeschreven bureaus.

Vervolgens heb ik de functionarissen van zestig bureaus persoonlijk aangeschreven en uitgenodigd deel te nemen aan de enquête met als doel de boven genoemde respons van twintig (33%), maar het aantal reacties viel ook na een herinnering tegen (zestien ingevulde enquêtes, 27%). Daarna stuurde ik dezelfde uitnodiging (en weer na een week een herinnering) aan nog eens dertig functionarissen, waarna het aantal reacties uiteindelijk uitkwam op twintig (22%).

De uitkomsten van het gehouden onderzoek zijn overigens niet representatief voor de hele sector "kleine zakelijke adviesbureaus", maar zoals ik hiervoor schreef, dat was ook van te voren niet de opzet van dit inventariserende onderzoek. In paragraaf 1.2 liet ik al zien dat er in sector 70.2x van de Standaardbedrijfsindeling van het CBS ruim 92.000 kleine adviesbureaus geregistreerd waren in het 4e kwartaal van 2013. Als ik daaruit een representatieve steekproef had willen of moeten trekken met de (gebruikelijke) foutmarge van 5% en een betrouwbaarheid van 95% had ik ongeveer 380 respondenten moeten hebben en bij een respons van 20% dus bijna tweeduizend bureaus moeten aanschrijven²³.

4.2 Onderzoeksresultaten

In deze paragraaf beschrijf ik in grote lijnen de antwoorden die de respondenten gaven op de vragen in de enquête.

Expliciete vastlegging van ambities op het gebied van duurzaam ondernemen

Vraag: Had uw bedrijf de ambities op het gebied van duurzaam ondernemen in 2014 expliciet vastgelegd, bv. in beleids- of andere plannen, contracten of op de website?

Bedrijfs grootte	Ja	Nee	Totaal Respons	Aangeschreven
0 (zzp'er)	1 (33%)	2	3 (14%)	22
1 - 10 (microbedrijf)	7 (64%)	4	11 (41%)	27
11 - 50 (kleinbedrijf)	2 (33%)	4	6 (15%)	41
Eindtotaal	10	10	20 (22%)	90

²³ Snel uit te rekenen op bv. <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm> of <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator>

De helft van de bedrijven had zijn ambities wel vastgelegd; de andere helft niet: de zzp'ers en kleinbedrijven minder dan de microbedrijven.

De redenen die bedrijven aangaven waarom zij hun ambities niet hadden vastgelegd waren zeer uiteenlopend: bijna alle vooraf gegeven mogelijke redenen (geen ambities op dit vlak, geen kennis, geen tijd, geen verplichting) werden even vaak genoemd. Onder de andere mogelijkheden gaven respondenten aan dat hun bedrijf nog te jong was en drie keer dat het vastleggen van deze ambities of beleid in het algemeen niet zo bij een klein bedrijf past.

De onderstaande tabel laat zien hoe de tien bedrijven die in 2014 wel hun ambities op het gebied van duurzaam ondernemen vastgelegd hadden, dat deden:

Manier van ambities voor duurzaam ondernemen vastleggen	Aantal
de bedrijfsmissie en/of -visie	8
een tekst op de website	4
beloften aan de klant in contracten	3
een (alomvattend) MVO-beleid	2
een personeelsontwikkelingsplan	2
een gedragscode	1
een ander document, nl. ons advies aan de klant	1
een milieubeleidsplan	0
een fraudereglement	0

Concrete situaties op het gebied van duurzaam ondernemen

Zestien respondenten noemden concrete situaties die in hun bedrijf in 2014 voorkwamen:

Concrete situatie	Aantal
in elke opdracht expliciet aandacht besteden aan de maatschappelijke effecten van het advies	11
bij de inkoop van materiaal, apparatuur, etc. rekening houden met milieueisen	10
een lager tarief bieden bij opdrachten met een positief maatschappelijk effect	6
meer dan gebruikelijk tijd en aandacht besteden aan opleidingen, teamuitjes, fitness	6
extra tijd en aandacht besteden aan mensen of groepen in onze omgeving	6
opdrachten afwijzen om morele redenen	3
mensen of groepen in de omgeving vragen om invloed uit te oefenen op het bedrijf	1

Communicatie over duurzaam ondernemen

Zeventien respondenten beantwoordden de vraag "Communiqueerde uw bedrijf in 2014 - op welke manier dan ook - over het eigen wel of niet duurzaam ondernemen?": twaalf met "ja" (71%); vijf met "nee" (29%).

Deze communicatie verliep in de meeste gevallen via de website, in gesprekken met klanten of leveranciers en in berichten op sociale media als Twitter, LinkedIn, etc. Geen van de bedrijven communiceerde over de duurzame activiteiten in een duurzaamheidsverslag of geïntegreerd jaarverslag.

Manier van communicatie over de eigen duurzaamheid	Aantal
Op onze website.	9
In gesprekken met klanten of leveranciers.	8
In berichten op sociale media als Twitter, LinkedIn, etc.	7
In offertes.	3
In rapportages aan onze branche-organisatie of ons hoofdkantoor.	3
In redactionele artikelen en reclames in tijdschriften.	1
Met een apart duurzaamheidsverslag.	0
In ons geïntegreerd jaarverslag.	0

Redenen om niet te communiceren over duurzaam ondernemen

De vijf respondenten die aangaven niet te communiceren over het eigen wel of niet duurzaam ondernemen, hadden daarvoor de volgende redenen:

Reden om niet te communiceren	Aantal
We zagen het nut er niet van in. (2 x)	2
Niemand vroeg erom of verplichtte ons ertoe. (2 x)	2
We hadden er geen tijd voor.	1
We wisten er niet genoeg vanaf.	1
We hadden er geen richtlijn (tool) voor.	1
We hadden geen vergelijkingsmateriaal (benchmark).	1
We doen het (vooral) voor onszelf en lopen er niet mee te koop.	1
Het moet blijken uit je gedrag en niet uit je woorden.	1

Obstakels bij het communiceren over duurzaam ondernemen

Van de twaalf bedrijven die aangaven in 2014 gecommuniceerd te hebben over hun eigen duurzaam ondernemen, meldden er twee dat zij daarbij obstakels hebben ondervonden, waarbij respondent 1 de volgende obstakels rapporteerde:

zeker	De resultaten van ons werk waren moeilijk meetbaar.
	We hadden geen richtlijn (tool) of vergelijkingsmateriaal (benchmark) voor het verslag.
	We hadden niet genoeg expertise op dit gebied.
enigszins	Binnen ons bedrijf was er weinig animo voor.

en respondent 2 deze obstakels:

enigszins	De kosten waren voor ons hoog.
	De concurrentie keek mee.
overigens	Financiering.

Manieren om met de obstakels om te gaan

Respondent 1 gaf aan de obstakels genegeerd te hebben en gecommuniceerd te hebben wat het bedrijf wel wist of kon. Respondent 2 vroeg extern advies, zocht extra geld en bood het eigen advies aan bij gesprekken met accountants en financiers.

4.3 Analyse

De opvallendste uitkomsten uit het empirisch onderzoek zijn:

Reacties

- De microbedrijven reageerden relatief vaker dan de zzp'ers en kleinbedrijven: 41% van de aangeschreven microbedrijven, tegenover 14-15% van de zzp'ers en kleinbedrijven.

Vastlegging van ambities

- De helft van de respondenten had de ambities op het gebied van duurzaam ondernemen vastgelegd.
- Dubbel zoveel microbedrijven hadden hun ambities op het gebied van duurzaam ondernemen vastgelegd als zzp'ers en kleinbedrijven: 64% tegenover 33%.
- 8 van de 10 bedrijven die hun ambities in 2014 hadden vastgelegd, deden dat in de bedrijfsmissie en/of –visie, een relatief formele manier; maar ook minder formele manieren als de eigen website en klantcontacten werden vaak gebruikt.
- Vastlegging van de duurzame ambities in “ethische documenten” zoals gedragscode en frauderegulement gebeurde in 2014 door slechts één respondent.
- Gemiddeld legden de microbedrijven de ambities op 2,4 manieren vast; de kleinbedrijven op 1,5 manier; de ene zzp'er gebruikte maar één manier.
- Van de 8 respondenten die de ambities in hun missie of visie hadden vastgelegd, hadden 4 die ook op hun website gepubliceerd (maar 4 dus ook niet). De respondenten die hun ambities vastgelegd hadden in een MVO-beleidsplan, een personeelsontwikkelingsplan of een gedragscode, behoorden ook tot die eerste groep van 4.

Concrete situaties

- Van alle respondenten meldde 80% (16 van de 20) concrete situaties op het gebied van duurzaam ondernemen die zich in het bedrijf hadden voorgedaan in 2014. Alle 10 respondenten die de ambities hadden vastgelegd, behoorden tot deze groep.
- Deze concrete situaties zijn in te delen in drie categorieën:
 - de kernactiviteiten (in elke opdracht expliciete aandacht aan de maatschappelijke effecten, een lager tarief bieden bij opdrachten met een positief maatschappelijk effect en opdrachten afwijzen om morele redenen): 13 van de 16 respondenten (vooral de zzp'ers en de microbedrijven) zeiden dat zij op dit gebied duurzaam ondernemen;
 - de omgeving (extra tijd en aandacht besteden aan mensen of groepen in onze omgeving en mensen of groepen in de omgeving vragen om invloed uit te oefenen op het bedrijf): 7 van de 16 respondenten (vooral de kleinbedrijven) zeiden dat zij op dit gebied duurzaam ondernemen;
 - de interne bedrijfsvoering (bij de inkoop van materiaal, apparatuur, etc. rekening houden met milieueisen en meer dan gebruikelijk tijd en aandacht besteden aan opleidingen, teamuitjes, fitness): 11 van de 16 respondenten (vooral de zzp'ers en de kleinbedrijven) zeiden dat zij op dit gebied duurzaam ondernemen.

Communiceren of niet

- De meeste respondenten (12 van de 20) communiceerden wel over het eigen duurzaam ondernemen, de zzp'ers en microbedrijven duidelijk meer dan de kleinbedrijven.
- Microbedrijven communiceerden vooral op de eigen website en op sociale media; zzp'ers vooral in klantcontacten.
- Geen enkel bedrijf communiceerde over het eigen duurzaam ondernemen in een duurzaamheids- of geïntegreerd jaarverslag.
- 8 respondenten communiceerden niet over het eigen duurzaam ondernemen: 1 van de 3 zzp'ers, 3 van de 11 microbedrijven en 4 van de 6 kleinbedrijven. De kleinbedrijven lieten de communicatie dus tweemaal vaker dan de andere bedrijven achterwege.
- De redenen om niet over het eigen duurzaam ondernemen te communiceren waren zeer divers. Eigenlijk noemden de vijf respondenten die redenen opgaven voor het niet communiceren over het eigen duurzaam ondernemen alle uit de literatuur bekende redenen op.

Obstakels

- Slechts twee van de bedrijven, beide microbedrijven, die wel over het eigen duurzaam ondernemen communiceerden, ondervonden daarbij obstakels en die waren nogal uiteenlopend van aard: enerzijds een gebrek aan expertise en houvast (*tools of benchmark*); anderzijds hoge kosten en angst voor de concurrentie.

Algemene analyse

Opvallend vind ik dat de microbedrijven onder de respondenten er op verschillende punten gunstiger uitspringen dan de zzp'ers en kleinbedrijven: ze hebben meer gereageerd, ze hebben vaker en op meer manieren hun ambities vastgelegd en ze communiceerden ook vaker dan de kleinbedrijven over het eigen duurzaam ondernemen. Een tweede opvallend punt is dat het concrete duurzaam ondernemen zich bij de respondenten vooral voordoet onder de kernactiviteiten en in iets mindere mate onder de interne bedrijfsvoering, maar veel minder bij de externe omgeving, terwijl de relatie met de directe omgeving volgens de literatuur een sterk punt van het midden- en kleinbedrijf zou zijn.

5. Conclusies en Aanbevelingen

In dit hoofdstuk beschrijf ik of de bevindingen in het literatuuronderzoek van hoofdstuk 3 en in de enquête die ik in hoofdstuk 4 presenteerde, een antwoord zijn op de deelvragen zoals geformuleerd in paragraaf 1.3.

5.1 Evaluatie van de hypothesen

Allereerst evalueer ik kort mijn hypothesen uit paragraaf 1.3, die alle niet bevestigd zijn in het onderzoek maar in enkele gevallen juist positiever uitvielen dan ik vooraf dacht. De uitkomsten van het onderzoek geven dus een heel ander beeld dan ik vooraf had.

1. Hypothese: Minder dan 50% van de respondenten heeft hun duurzaamheidsbeleid vastgelegd.
Uitkomst onderzoek: Precies 50% van de respondenten had het duurzaamheidsbeleid vastgelegd, meer dan ik verwacht had. Hatzman (2011) vindt een vergelijkbaar aantal in zijn onderzoek: twaalf van de twintig respondenten bij kleinbedrijven in de zakelijke en financiële dienstverlening.
2. Hypothese: Minder dan 50% van de respondenten rapporteerde in 2014 over de duurzaamheid van hun bedrijfsvoering.
Uitkomst onderzoek: Van de twintig respondenten gaven er zeventien antwoord op deze specifieke vraag en van hen zeiden er twaalf dat zij in 2014 rapporteerden over de duurzaamheid van hun bedrijfsvoering, duidelijk meer dan 50%.
3. Hypothese: Meer dan 80% van de respondenten geeft aan in 2014 obstakels te hebben ervaren bij de rapportage over hun duurzame bedrijfsvoering.
Uitkomst onderzoek: Er zijn opvallend weinig respondenten (twee, 10%), die zeggen obstakels ondervonden te hebben.
4. Hypothese: Hoogstens 20% van de respondenten slaagt er toch in te rapporteren over duurzaamheid.
Uitkomst onderzoek: De obstakels verhinderen de rapportage bij geen van de respondenten.

Hieronder beantwoord ik kort één voor één de deelvragen uit hoofdstuk 1.

5.2 Beantwoording van de deelvragen

Deelvraag 1: Welke methoden staan kleine adviesbureaus in het algemeen ter beschikking om te rapporteren over de duurzaamheid van hun bedrijfsvoering?

Algemene formele methodes om te rapporteren over de duurzame aspecten van de bedrijfsvoering zijn het geïntegreerd jaarverslag en het (losstaande) duurzaamheidsverslag, zo bleek uit het literatuuronderzoek. Beide onderscheiden zich van het financieel jaarverslag door de aandacht voor niet-financiële informatie en voor het betrekken van alle belanghebbenden (*stakeholders*) bij het bedrijf. Het duurzaamheidsverslag richt zich daarbij vooral op de duurzaamheid van de bedrijfsactiviteiten, terwijl het geïntegreerd jaarverslag inzicht geeft in de hele bedrijfsstructuur. De benaming zegt in dit geval veel!

Het literatuuronderzoek suggereerde dat de formele methodes van het geïntegreerd jaarverslag en het duurzaamheidsverslag niet zo geschikt zijn voor kleine bedrijven. Dat begint bij de fundamentele

kenmerken van (de meeste) kleine bedrijven: hun structuur en relatie met interne en externe belanghebbenden (werknemers, afnemers, leveranciers en anderen) is vaak informeel en daarbij past een formele vorm van verslaglegging slecht.

Wel communiceren kleine bedrijven vaak informeel, bv. in gesprekken, via sociale media of op hun website. Deze informele communicatie kan ook over hun duurzame bedrijfsvoering gaan, zeker als (vergroting van de) duurzaamheid de reden om te ondernemen is. Dan is de bedrijfscommunicatie ook impliciet communicatie over de duurzaamheid van het bedrijf. Toch zal in dergelijke gevallen de ondernemer wellicht aangeven dat hij/zij niet expliciet over de duurzame bedrijfsvoering communiceert, omdat het voor hem/haar een logisch onderdeel van het bedrijf vormt.

Deze bevinding uit de literatuur werd duidelijk bevestigd in mijn onderzoek: geen van de bedrijven communiceerde over de duurzame activiteiten in een duurzaamheidsverslag of geïntegreerd jaarverslag. Deze communicatie verliep in de meeste gevallen via de website, in gesprekken met klanten of leveranciers en in berichten op sociale media als Twitter, LinkedIn, etc.

Er zijn overigens nog geen wettelijke normen voor verslaglegging over niet-financiële informatie. Grote bedrijven binnen de EU moeten vanaf 2017 wel bepaalde informatie openbaar maken, maar voor kleine bedrijven gaat dit zeker niet gelden.

Deelvraag 2: Wat zijn de (uit de literatuur en eerder onderzoek) bekende obstakels bij de duurzaamheidsrapportage in het kleinbedrijf?

Kleine bedrijven hebben vaak minder dan grote bedrijven de capaciteit (menskracht, kennis en vaardigheden) om zich bezig te houden met andere zaken dan het overleiden van het bedrijf. Als duurzaamheid niet de bestaansreden van het bedrijf (de *core business*) vormt, raakt het in kleine bedrijven sneller op de achtergrond.

Bovendien kwam uit eerder onderzoek van NEMACC (2013) ook naar voren dat kleine bedrijven denken dat rapporteren over duurzaamheid hun meer kost dan het oplevert, dat niemand erop zit te wachten, dat het de concurrentie wijzer maakt dan nodig is en dat zij voorbeelden, standaarden en normen missen.

Ook in mijn onderzoek noemen de respondenten deze oorzaken als redenen voor het niet communiceren over hun duurzame bedrijfsvoering of als obstakels in hun communicatie: ze zien het nut er niet van in, er wordt niet om gevraagd, de vaardigheden, financiën of instrumenten ontbreken.

Deelvraag 3: Hoe hebben kleine adviesbureaus in 2014 hun duurzaamheidsbeleid vastgelegd?

De enquête liet zien dat de helft van de respondenten zijn ambities wel had vastgelegd en dan meestal in de bedrijfsmissie en/of -visie, een relatief formele manier van vastleggen. Daarnaast werden ook de minder formele manieren als website en beloftes aan klanten genoemd als manieren om de ambities vast te leggen (maar in mindere mate).

De respondenten die de ambities niet hadden vastgelegd, gaven als reden hiervoor vooral aan dat een formele vastlegging niet bij een klein bedrijf past, dat benodigde capaciteiten ontbraken, dat men het nut niet inzag of dat het bedrijf al volledig duurzaam bezig is en dus niet expliciet daarover hoefde te communiceren. Dit bevestigt het beeld uit de literatuur.

Deelvraag 4: Welke duurzame bedrijfsactiviteiten kwamen voor bij kleine adviesbureaus in 2014?

Zestien respondenten noemden concrete duurzame situaties die in hun bedrijf in 2014 voorkwamen. Bijna al deze respondenten (vijftien) beschreven activiteiten die onderdeel zijn van de dagelijkse kernactiviteiten van het bedrijf: ofwel besteedden zij in elke opdracht expliciet aandacht aan de maatschappelijke effecten van het advies, ofwel hanteerden zij een lager tarief bij opdrachten met een positief maatschappelijk effect, ofwel wezen zij opdrachten af om morele redenen.

Ongeveer de helft van de respondenten voerde concrete duurzame activiteiten uit in de interne bedrijfsvoering: zij hielden bij de inkoop van materiaal, apparatuur, etc. rekening met milieueisen of besteedden meer dan gebruikelijk tijd en aandacht aan het ondersteunen van het personeel. Tot slot kwamen duurzame activiteiten met of door externe belanghebbenden (vrijwilligerswerk, invloed vanuit de omgeving) voor bij ongeveer een derde van de respondenten (zeven).

NEMACC (2013) en Hatzman (2011) signaleren dat bedrijven hun verduurzaming beginnen met het zogenaamd laaghangend fruit, waarmee bijvoorbeeld het dubbelzijdig kopiëren of groene stroom worden bedoeld, maatregelen die de kernactiviteiten van het bedrijf niet direct raken. De kleine adviesbedrijven in deze enquête zeggen de duurzaamheid wel vooral tot uiting te brengen in hun kernactiviteiten. Dat is ook de kern van het algemeen advies aan kleine bedrijven dat ik vond in de literatuur en beschreef in paragraaf 3.6: bepaal wat de kern (materialiteit) van je bedrijf is, verduurzaam dat en rapporteer erover.

Deelvraag 5: Hoe rapporteerden kleine adviesbureaus in 2014 over de duurzaamheid van hun bedrijfsvoering?

Rapporteren over duurzaamheid deden de respondenten bijna geheel op informele manier: via hun website en sociale of andere media en in gesprekken met klanten of leveranciers. Alleen de rapportage aan het hoofdkantoor of aan branche-organisatie kan gezien worden als een enigszins formele manier. Het duurzaamheids- of geïntegreerd jaarverslag werd door niemand gebruikt.

Vanuit de literatuur bekeken is dit enerzijds niet onverwacht, maar het brengt wel problemen met zich mee op het gebied van vergelijkbaarheid (*benchmarking*).

Deelvraag 6: Ervoeren kleine adviesbureaus de (uit de literatuur en eerder onderzoek) bekende obstakels bij hun duurzaamheidsrapportage in 2014?

Slechts twee respondenten ervoeren obstakels bij het rapporteren over hun duurzame bedrijfsactiviteiten. Dat vind ik opvallend weinig, hoewel ik geen vergelijkingsmateriaal heb kunnen vinden.

De obstakels die genoemd werden, liepen nogal uiteen. De ene respondent noemde vooral het gebrek aan capaciteit en de moeilijke meetbaarheid en enigszins een gebrek aan interne motivatie, maar beslist niet de kosten of de angst voor de concurrentie. De andere respondent had het juist andersom ervaren: voor haar of hem waren de kosten of de angst voor de concurrentie enigszins een obstakel en de andere in het geheel niet.

In het verlengde hiervan is het interessant te kijken naar de redenen die respondenten gaven om niet te communiceren over hun duurzaamheid. Gebrek aan inzicht in het competitief voordeel dat deze communicatie zou kunnen opleveren springt er daarbij uit, naast gebrek aan capaciteit en aan externe vraag. De hoge kosten werden niet genoemd net zomin als de angst voor de concurrentie.

Deelvraag 7: Welke andere obstakels ervoeren kleine adviesbureaus bij hun duurzaamheidsrapportage in 2014?

Eén specifiek ander obstakel werd genoemd: financiering. Dit ligt natuurlijk in het verlengde van "de kosten waren voor ons hoog" als obstakel maar biedt wel een andere blik, namelijk dat rapporteren over duurzaamheid niet alleen kosten met zich meebrengt maar ook iets kan opleveren (baten). Wat de baten van een duurzaamheidsrapportage in een specifiek geval zijn, moet per situatie beoordeeld worden, bv. met kosten-batenanalyse. Maar ook zou een externe partij die ondersteuning bij deze communicatie kan bieden (bv. een duurzaamheidsverslag samenstellen), betaald kunnen worden met het product of de dienst die het kleine adviesbureau zelf aanbiedt (bv. energie- of verzekeringsadvies). Dat duidt op een creatief omgaan met de obstakels.

Deelvraag 8: Welke manieren hebben rapporterende bedrijven gebruikt om in 2014 met deze obstakels om te gaan en tot een duurzaamheidsrapportage te komen?

De respondent die problemen had met een gebrek aan capaciteit en interne motivatie en met de meetbaarheid heeft deze obstakels genegeerd en heeft gecommuniceerd wat het bedrijf wel wist of kon. De respondent die enigszins angst had voor de concurrentie en financiële obstakels zag, vroeg extern advies en zocht extra geld.

Dit alles leidt tot de volgende hoofdconclusie en beantwoording van de hoofdvraag.

5.3 Beantwoording van de hoofdvraag

Hoofdvraag: Welke manieren gebruikten kleine adviesbureaus om in 2014 om te gaan met de obstakels die zij ervoeren bij het maken van een duurzaamheidsverslag?

Uit de literatuur blijkt dat kleine bedrijven door de manier waarop hun organisatie is ingericht eerder informele dan formele methodes gebruiken in hun verslaglegging over bedrijfsvoering en dat zij zich vaak niet kunnen permitteren tijd, geld en menskracht te besteden aan zaken die niet direct met het primaire bedrijfsproces te maken hebben. Bij deze (vaak noodgedwongen) concentratie op de *core business* duikt wel de vraag op in hoeverre duurzaam ondernemen onderdeel is of gemaakt kan worden van het bedrijfsmodel, oftewel "wat is het competitief voordeel van duurzaam ondernemen?". Ook vormt volgens de literatuur het ontbreken van normen en standaarden (*benchmarks*) een probleem.

In de literatuur werden vier obstakels geconstateerd:

1. verslaglegging sluit als formele methode slecht aan bij de manier van werken van kleine bedrijven,
2. kleine bedrijven hebben weinig capaciteit voor zaken buiten het primaire bedrijfsproces,
3. het competitief voordeel van duurzaam ondernemen is niet altijd duidelijk en
4. er zijn weinig hulpmiddelen voor de rapportage over duurzaamheid geschikt voor kleine bedrijven.

Uit mijn onderzoek bleek dat de respondenten deze obstakels in zekere mate ervoeren:

1. formele verslaglegging over de duurzaamheid van de bedrijfsvoering kwam bij hen inderdaad niet voor,

2. gebrek aan capaciteit werd genoemd als reden om de ambities op het gebied van duurzaamheid niet vast te leggen, om niet over de eigen duurzaamheid te communiceren en als obstakel bij het communiceren,
3. dat gold ook voor een gebrek aan inzicht in het nut van communiceren over duurzaamheid,
4. maar het ontbreken van hulpmiddelen noemen deze respondenten niet als obstakel.

De resultaten uit mijn onderzoek bevestigden dus voor het grootste deel de bevindingen uit de literatuur (obstakels 1, 2 en 3), maar bewijs voor het in de literatuur genoemde obstakel 4 heb ik niet gevonden. Verder onderzoek zou hierop meer licht kunnen werpen.

Verder bleek uit mijn empirisch onderzoek dat kleine adviesbureaus op de volgende manieren omgaan met de drie ervaren obstakels:

1. Als kleine adviesbureaus willen communiceren over de duurzaamheid van de bedrijfsvoering, gebruiken zij daarvoor voornamelijk informele methodes zoals berichten op de eigen website en op sociale media en persoonlijke gesprekken met klanten of leveranciers.
2. In een aantal gevallen verhindert een gebrek aan capaciteit (tijd, geld en expertise) de communicatie over de eigen duurzaamheid; in andere gevallen gaan kleine adviesbureaus op een creatieve manier ermee om.
3. Ook staat soms een gebrek aan inzicht in het nut ervan communiceren over duurzaamheid en het überhaupt verduurzamen van de bedrijfsvoering in de weg.

Dit laatste obstakel vind ik zelf het belangrijkste om weg te werken: als kleine adviesbureaus en andere kleine bedrijven overtuigd kunnen worden van het nut van verduurzaming van hun bedrijfsvoering en van de communicatie erover (dat er vooral in ligt dat een groter inzicht in het eigen bedrijfsmodel en meer grip op de bedrijfsprocessen het bedrijf sterker maakt), zal het ook eenvoudiger zijn capaciteit vrij te maken.

5.4 Aanbevelingen

Dit leidt tot een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek en tot praktische aanbevelingen voor kleine adviesbureaus die zelf willen communiceren over de eigen duurzame bedrijfsvoering.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

Ik heb een inventariserend onderzoek gedaan naar de obstakels die kleine adviesbureaus ondervinden bij communicatie over duurzaam ondernemen en de manier waarop zij daarmee omgaan. Daaruit kwam ten eerste naar voren dat een representatief onderzoek bij een grotere populatie interessant zou zijn om kwantitatieve gegevens te verzamelen over duurzaam ondernemen bij adviesbureaus. Adviesbureaus vormen immers een grote groep in het Nederlands bedrijfsleven, terwijl de kosten-batenanalyse van "duurzaam adviseren" nog niet goed doorgerekend is. Het SPD-vak Cost Accounting zou hieraan zeker aandacht kunnen besteden.

Verder bleek uit mijn onderzoek een tegenstelling tussen de theorie en de empirie op het gebied van *benchmarking*. De literatuur suggereerde dat dat belangrijk is voor de ontwikkeling van communicatie over duurzaamheid. Als bedrijven met elkaar of met een algemeen aanvaarde norm vergeleken kunnen worden, dan hebben zij een richtpunt dat zij met verbeteringen in hun bedrijfsproces kunnen bereiken. Bovendien versterkt het de positie van de duurzame en communicerende bedrijven, als zij hun gemeten duurzaamheid kunnen onderbouwen met feiten en cijfers die vergeleken kunnen wor-

den met die van andere bedrijven. Zo werkt dat ook bij de kengetallen in de financiële verslaglegging en bij *management control*, bv. bij solvabiliteit en liquiditeit of de *return on investment*. Uit de antwoorden van de adviesbureaus kwam de behoefte aan *benchmarking* echter niet naar voren. Het zou goed zijn om nog nader uit te zoeken of dit toevallig zo was bij deze respondenten of breder geldt.

Interessante vragen voor een vervolgonderzoek zouden kunnen zijn:

- 1.1. Hoe kan een zakelijk adviesbureau zijn adviesproduct verduurzamen?
- 1.2. Welk competitief voordeel heeft verduurzaming van het adviesproduct?
 - 2.1. Wat is het belang van *benchmarking* voor de verduurzaming van kleine bedrijven?
 - 2.2. Welke *benchmarks* zijn geschikt voor kleine bedrijven?
 - 2.3. Waarom zijn deze *benchmarks* er nog niet?

Praktische aanbevelingen voor kleine adviesbureaus die zelf willen communiceren over de eigen duurzame bedrijfsvoering

Uit mijn onderzoek blijkt dat ook voor kleine bedrijven verduurzaming van het ondernemen een competitief voordeel oplevert: meer grip op de onderneming, inzicht in de kosten en opbrengsten en een duidelijker verhaal over de onderneming voor buitenstaanders. Deze voordelen komen boven op de voordelen die rechtstreeks uit de verduurzaming voortkomen, namelijk uit de bedrijfs- en omgevingsanalyse die nodig is om de mogelijkheden voor verduurzaming te verkennen.

Ik kan daarom alle kleine bedrijven aanraden met verduurzaming aan de slag te gaan: het maakt het ondernemen leuker, zinvoller en financieel interessanter. Je bedrijf staat steviger in de samenleving. Dat kan op de volgende manier:

1. Hou het simpel: concentreer je op wat je bedrijf doet en wil en probeer dat (in kleine stapjes) te verduurzamen. Daarbij gaat het eerst om de verduurzaming van het primaire bedrijfsproces (het adviseren) en daarnaast om die van de interne bedrijfsvoering en de invloed op de omgeving.
2. Als je werknemers hebt, betrek die dan vanaf het begin bij de verduurzaming van je bedrijf en maak gebruik van hun mening, expertise en ervaring.
3. Zoek ook andere medestanders en ontwikkel samen zo nodig nieuwe *benchmarks* en *tools*.
4. Communiceer over je duurzame bedrijfsvoering op een manier die bij jou past, bij een klein bedrijf is dat meestal informeel. Het is belangrijk erover te communiceren, want dat maakt duidelijk waarvoor je staat, het helpt je te concentreren en het betreft de omgeving bij het waarom van je bedrijf.

Literatuurlijst

- Arend, R.J. (2014). Social and Environmental Performance at SMEs: Considering Motivations, Capabilities and Instrumentalism. *Journal of Business Ethics*, 2014 (125), 541-561.
- Colle, S. de, Henriques, A. & Sarasvathy, S. (2013). The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards. *Journal of Business Ethics*, 2014 (125), 177-191.
- Dekker, G. (2015). Jaarverslag vertelt onvoldoende het echte verhaal. *Tijdschrift Controlling*, 2015 (1/2), p. 9-11.
- Eccles, R.G. & Krzus, M.P. (2009). *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*. Hoboken: Wiley Publishers
- Eccles, R.G., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2011). *The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance*. Verkregen op 26 maart 2015 van <http://earthsayers.tv/sustainabilityadvocate/wp-content/uploads/2012/04/Working-Paper-Sefereini-et-al.pdf>
- Europese Commissie (2011). *Een vernieuwde EU-strategie 2011-2014 ter bevordering van maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Verkregen op 9 juli 2015 van <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:NL:PDF>
- Europese Commissie (2014). *Improving corporate governance: Europe's largest companies will have to be more transparent about how they operate*. Verkregen op 16 januari 2015 van http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-14-124_en.htm en http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-301_en.htm
- Hatzman, M. (2011). *De motieven van het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in het Midden en Klein Bedrijf*. Verkregen op 30 september 2015 van https://www.dgbc.nl/sites/dgbc.nl/files/onderzoeken/Masterthesis_%28BCO%29_M.Hatzman_.pdf
- Hoevenagel, R. (2004), *Maatschappelijk verantwoord ondernemen in het midden- en kleinbedrijf*. Zoetermeer: EIM.
- Hulsman, J. (2014). *Transparantie over MVO in het MKB*. Verkregen op 13 januari 2015 van <http://www.mvonderland.nl/sites/default/files/media/Transparantie%20over%20MVO%20in%20het%20mkb%2C%20afstudeeronderzoek%20Job%20Hulsman.pdf>
- International Integrated Reporting Council (2013), *The International <IR> Framework*. Verkregen op 10 februari 2015 van www.theiirc.org.
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: an SME prespective. *Journal of General Management*, 29 (4): 37-57.
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* (2006), 67: 241-256.
- Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review* (2009), 18: 21-36.

- KPMG (2014). *Bridging the Gap between Integrated and GRI4 Reporting*. Verkregen op 5 maart 2015 van <http://www.kpmg.com/NZ/en/services/Advisory/Risk-Compliance/Sustainability-Advisory/Documents/IR-and-GRI-G4-Reporting.pdf>.
- Kramer, M.R. & Porter, M.E. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 2011. Verkregen op 26 maart 2015 van <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Mosher, M., Smith, L. & Wicker J. (2014). *How Transparency Drives Performance*. Verkregen op 8 januari 2015 van <http://www.sustainability.com/library/see-change#.VJSyO0DKAY>²⁴
- NEMACC (2013). *De netto-voordelen van integrated reporting voor het MKB*. Verkregen op 4 april 2015 van <https://www.nba.nl/Documents/Mkb/NEMACC-Integrated-Reporting-voor-het-MKB-dec13.pdf>
- NEMACC (2014). *Op weg naar geïntegreerd denken en rapporteren. Een doe-boek voor accountant en ondernemer*. Verkregen op 4 april 2015 van https://www.nba.nl/Documents/Nieuws/Pdfs/Op_weg_naar_ge%C3%AFntegreerd_denken_en_rapporteren_doe-boek_versie%2004-04-2014.pdf
- Ortiz Avram, D. & Kühne, S. (2008). Implementing Responsible Business Behavior from a Strategic Management Perspective: Developing a Framework for Austrian SMEs. *Journal of Business Ethics* (2008), 82: 463–475.
- Osagie, E., Jacobs, N. & Van der Klauw, J. (2014). *MVO leeft in het MKB*. Verkregen op 23 januari 2016 van <http://mvonederland.nl/sites/default/files/media/Rapport%20MVO%20LEEF%20in%20het%20MKB.pdf>
- Russo, A. & Perrini, F. (2010). Investigating Stakeholder Theory and social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics* (2010), 91: 207-221.
- Tilburg, R. van, Hoffmann, M. & Schuitmaker, R. (2013). *Grootste Nederlandse bedrijven voortvarend met geïntegreerde verslaggeving*. Verkregen op 5 januari 2015 van http://www.royalhaskoningdhv.com/smc/~media/royalhaskoningdhvcorporate/files/local/papers%20and%20articles/2014/20140130%20kib12014_integrated%20reporting.pdf
- Ven, B. van de & Graafland, J. (2006). Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship* ,22: 111-123.
- Visser, W. (2011). Global branding and strategic CSR: an overview of three types of complexity. *Journal of business systems, governance and ethics*, 5 (3): 7-22.

²⁴ Bij raadpleging in 2015 was deze publicatie vrij toegankelijk maar inmiddels alleen nog maar door in te loggen via <http://www.sustainability.com/library/see-change-survey#.Vs6nqstgXDc>.

Bijlage 1: Enquête

Bedankt voor uw interesse in mijn onderzoek naar de oplossingen die kleine adviesbedrijven in 2014 hebben toegepast als zij obstakels ervoeren bij hun communicatie over duurzaam ondernemen. Ik ben Nico Verzijden en ik voer dit onderzoek uit in het kader van mijn afstudeerscriptie voor de HBO-studie Bedrijfsadministratie aan de LOI. Meer over mij vindt u op mijn **LinkedIn-profiel**.

Invullen van de vragenlijst kost u zeer waarschijnlijk niet meer dan tien minuten en levert u aan het einde waardevolle informatie op over verslag leggen over duurzaam ondernemen. Voor dat begrip, 'duurzaam ondernemen', gebruik ik trouwens de volgende definitie:

bewuste en structurele bedrijfsactiviteiten die verder gaan dan wettelijk verplicht is, die waarde opleveren voor maatschappij én bedrijf en waarover het bedrijf verantwoording aflegt aan de omgeving (de belanghebbenden).

Deze vragenlijst is bedoeld voor kleine bedrijven die adviesdiensten verlenen aan andere bedrijven (B2B). Onder 'kleine bedrijven' versta ik bedrijven met minder dan 50 werknemers en een jaaromzet en balanstotaal lager dan € 10 miljoen. Als u de vragenlijst invult, neem ik aan dat uw bedrijf tot deze doelgroep behoort.

Inleiding

1. Hoeveel werknemers had uw bedrijf in 2014 gemiddeld in dienst?

Uw ambities op het gebied van Duurzaam Ondernemen

2. Allereerst een vraag over de ambities van uw bedrijf op het gebied van duurzaam ondernemen in 2014. Had uw bedrijf dergelijke ambities in 2014 expliciet vastgelegd, bv. in beleids- of andere plannen, contracten of op de website?
 - Ja (naar vraag 4)
 - Nee (naar vraag 3)
3. Waarom had uw bedrijf in 2014 de ambities op het gebied van duurzaam ondernemen niet expliciet vastgelegd?
 - We zagen het nut er niet van in.
 - Niemand vroeg erom of verplichtte ons ertoe.
 - Wij hebben geen ambities op het vlak van duurzaam ondernemen.
 - De kosten waren voor ons te hoog.
 - Wij hadden er geen tijd voor.
 - Wij wisten er niet genoeg vanaf.
 - Ik weet het niet of wil het niet zeggen.
 - Andere reden(en), nl.
4. Hoe had uw bedrijf in 2014 zijn ambities op het gebied van Duurzaam Ondernemen vastgelegd? Ons bedrijf deed dat in...
 - de bedrijfsmissie en/of -visie
 - een (alomvattend) MVO-beleid
 - een milieubeleidsplan
 - een personeelsontwikkelingsplan
 - een gedragscode
 - een fraudereglement

- een tekst op de website
- beloften aan de klant in contracten
- een ander document, nl.:

Duurzaam Ondernemen in de praktijk

5. De volgende vragen gaan over concrete situaties in uw bedrijf op het gebied van duurzaam ondernemen in 2014. Deze kunnen zijn voorgekomen ongeacht het feit of uw bedrijf de ambities wel of niet had vastgelegd. Kunt u aangeven welke concrete situaties in 2014 voorkwamen in uw bedrijf? U kunt meer dan één hokje (of geen enkel hokje) aankruisen.

In ons bedrijf kwamen in 2014 de volgende situaties voor:

- Wij boden een lager tarief bij opdrachten met een positief maatschappelijk effect.
- Wij wezen opdrachten af om morele redenen (zoals niet eens zijn met de opvattingen van de klant).
- Wij besteedden in elke opdracht expliciet aandacht aan de maatschappelijke effecten van ons advies.
- Wij vroegen mensen of groepen in onze omgeving om invloed uit te oefenen op ons bedrijf.
- Wij hielden bij de inkoop van materiaal, apparatuur, etc. rekening met milieueisen.
- Wij besteedden meer dan gebruikelijk tijd en aandacht aan het ondersteunen van het personeel met bv. opleidingen, teamuitjes, fitness.
- Wij besteedden extra tijd en aandacht (bv. vrijwilligerswerk) aan mensen of groepen in onze omgeving.
- Andere situaties, nl.:

Uw communicatie over Duurzaam Ondernemen

6. Communiqueerde uw bedrijf in 2014 - op welke manier dan ook - over het eigen wel of niet duurzaam ondernemen, bv. in gesprekken met klanten, op de website of sociale media of in verslagen e.d.?

- Ja (naar vraag 7)
- Nee (naar vraag 8)

7. Hoe communiceerde uw bedrijf in 2014 over het eigen duurzaam ondernemen? U kunt meerdere mogelijkheden aankruisen.

- Met een apart duurzaamheidsverslag.
- In ons geïntegreerd jaarverslag.
- In gesprekken met klanten of leveranciers.
- In offertes.
- In rapportages aan onze branche-organisatie of ons hoofdkantoor.
- Op onze website.
- In berichten op sociale media als Twitter, LinkedIn, etc.
- Op een andere manier, nl.

(Naar vraag 9)

Redenen om niet te communiceren

8. Waarom communiceerde uw bedrijf in 2014 niet over het eigen duurzaam ondernemen? U kunt meer dan één antwoord geven.

- We zagen het nut er niet van in.
- Niemand vroeg erom of verplichtte ons ertoe.

- We wilden onze concurrenten niet wijzer maken dan nodig is.
- De communicatiekosten waren voor ons te hoog.
- We hadden er geen tijd voor.
- We wisten er niet genoeg vanaf.
- We hadden er geen richtlijn (tool) voor.
- We hadden geen vergelijkingsmateriaal (benchmark).
- Andere reden(en), nl.

Uw obstakels bij communicatie over Duurzaam Ondernemen

9. Soms wordt de communicatie over het eigen duurzaam ondernemen bemoeilijkt door budgettaire beperkingen, gebrek aan ondersteuning of andere obstakels. Heeft uw bedrijf in 2014 dergelijke of andere obstakels ervaren bij de communicatie over het eigen duurzaam ondernemen?

- Ja (naar vraag 10)
- Nee (naar het einde van de vragenlijst)

10. Er volgen nu zes stellingen over de obstakels die uw bedrijf in 2014 mogelijk ervaren heeft bij de communicatie over het eigen duurzaam ondernemen. Kunt u aangeven of de volgende factoren een obstakel waren bij de communicatie over het eigen duurzaam ondernemen in 2014?

	in het geheel niet	enigszins	ja, zeker
De resultaten van ons werk waren moeilijk meetbaar.			
De kosten waren voor ons hoog.			
We hadden niet genoeg expertise op dit gebied.			
Binnen ons bedrijf was er weinig animo voor.			
We hadden geen richtlijn (<i>tool</i>) of vergelijkingsmateriaal (<i>benchmark</i>) voor het verslag.			
De concurrentie keek mee.			

11. Naast de in de vorige vraag genoemde obstakels heeft uw bedrijf in 2014 wellicht andere obstakels ervaren. Als dat zo is, welke waren dat dan?

Uw manieren om met de obstakels om te gaan

12. Welke manieren gebruikte uw bedrijf om in 2014 om te gaan met deze obstakels?

- We hebben de obstakels genegeerd en gecommuniceerd wat we wel wisten of konden.
- We hebben extern advies gevraagd.
- We hebben een personeelslid getraind.
- We hebben extra geld gezocht of vrijgemaakt (eigen begroting, subsidie, ...).
- We hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van richtlijnen of vergelijkingsmateriaal.
- We hebben de rapportage alleen intern of in beperkte kring verspreid.
- We hebben andere manieren gebruikt, nl.

U bent aan het einde van de vragenlijst gekomen. Hartelijk dank voor uw antwoorden! Als dank voor uw deelname bied ik u uitgebreide achtergrondinformatie en praktische tips over de mogelijkheden en moeilijkheden bij MVO-rapportage door kleine bedrijven op mijn website.

Contact en afsluiting

13. Mag ik u over dit onderwerp verdere vragen stellen of wilt u de resultaten van mijn onderzoek ontvangen? Zo niet, laat u dan de tekstvakken leeg.
- Ja, ik wil zo nodig nog een paar vragen beantwoorden, mijn mailadres is:
 - Ja, stuur mij de resultaten van dit onderzoek, mijn mailadres is:

Bijlage 2: Reflectie

a. Methodologische en procesreflectie

Hoewel ik zelfstudie bij de LOI in de afgelopen jaren een prettige manier van werken vond die mij veel vrijheid bood om de tijd in te delen en te studeren zoals ik dat prettig vond, is de manier waarop LOI dit voor een afstudeerscriptie organiseert mijns inziens een minder geschikte werkvorm. Ik heb een stevige (directe) praktische ondersteuning en begeleiding en een klankbordgroep van medestudenten tijdens de opzet en uitvoering gemist.

In het proces vond ik het vooral het formuleren van de hoofdvraag en het kiezen van het onderzoeksmodel lastig, omdat goed lesmateriaal over dit onderwerp ontbrak. LOI biedt ook geen andere scripties als voorbeeld aan. Ook viel het mij op dat ik het plan van aanpak pas goed kon schrijven toen ik een groot deel van de literatuur al gelezen had. Toen was het specifieke, te onderzoeken probleem pas goed duidelijk. Dit terwijl de werkinstructies van de LOI anders suggereren, nl. dat de student eerst het plan van aanpak schrijft en laat goedkeuren en dat dan pas de theorievorming aan de orde komt. In de praktijk werkte dit voor mij dus niet.

Achteraf gezien heb ik het proces om relevante literatuur te zoeken wetenschappelijk gezien niet gestructureerd genoeg aangepakt. Ik ben simpelweg begonnen bij MVO Nederland, kwam op hun website een interessante scriptie over transparantie in het MKB (Hulsman, 2014) tegen en vond daarin een literatuurlijst waarvan ik de artikelen die mij interessant leken, opgezocht heb. Dat proces heb ik herhaald met die artikelen totdat ik genoeg dacht te weten. Ik begrijp van een masterstudent dat dat proces vooraf gepland en vastgelegd zou moeten worden (zodat het herhaald kan worden), gebruik makend van zoektermen uit de hoofdvraag en deelvragen. Dat zou ik een volgende keer planmatiger aanpakken.

Over de gekozen onderzoekstechniek ben ik achteraf ook niet geheel tevreden. De combinatie van een online enquête met relatief inhoudelijke vragen bij een relatief beperkte populatie leidt ertoe dat ik op grond van mijn onderzoek wel een aantal inhoudelijke aanbevelingen kan doen, maar dat deze eerder op de literatuur dan op de enquête gebaseerd zijn. Ik denk dat daardoor een herhaling van het onderzoek een heel andere uitkomst zou kunnen opleveren, afhankelijk van de benaderde respondenten. Bij een volgend onderzoek zou ik een duidelijker keuze maken, òf voor een groter, representatief kwantitatief onderzoek, òf voor een gerichter, dieper kwalitatief onderzoek. Zelf zou ik daarbij eerst kiezen voor een groter, representatief kwantitatief onderzoek.

Het plan van aanpak heb ik grotendeels uitgevoerd zoals ik vooraf bedacht had. Wel had ik gepland ter oriëntatie met een aantal deskundigen in het vakgebied te spreken, maar door de grote hoeveelheid literatuur die als inleiding voldoende informatie bood, heb ik hieraan geen behoefte meer gehad. Doordat examenvorbereiding meer tijd vroeg dan ik hoopte en door onverwachte ontwikkelingen bij mijn werkgever heb ik de scriptie helaas niet binnen de geplande tijd kunnen voltooien.

Overigens vind ik het jammer dat de onderwerpen 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' en de specifieke kenmerken van het midden- en kleinbedrijf slechts sporadisch aan de orde komen in de studie SPD Bedrijfsadministratie, hoewel beide een grote rol in het hedendaagse Nederlandse bedrijfsleven spelen.

b. Persoonlijke reflectie

Zoals ik al in het voorwoord schreef, heb ik tijdens het schrijven van deze scriptie ontdekt waar mijn specifieke kracht ligt binnen het werkveld van de bedrijfsadministratie. Bovendien heb ik in deze scriptie een aantal onderwerpen kunnen onderzoeken die in de rest van de studie nog niet aan bod waren gekomen, zoals de specifieke kenmerken van kleine dienstverlenende bedrijven – bijna alle lesstof gaat over grote productiebedrijven – en het belang van duurzaamheid voor de toekomst van het ondernemen. Daarbij heb ik met vallen en opstaan geleerd hoe ik een dergelijk onderzoeksproject moet aanpakken en of ik daarover een interessante en leesbare tekst kan schrijven.

Ik heb ook geleerd dat ik de verdieping door het lezen van literatuur en het uitvoeren van het onderzoek fijn vond, en dat ik de strikte eisen aan het doen van wetenschappelijk onderzoek kan begrijpen, maar dat ik het lastig vind continu aan deze eisen te blijven voldoen, bv. om vragen nog "smarter" te formuleren en alle stappen nauwkeurig te blijven volgen.

Beroepsmatige competenties die ik in deze opdracht heb aangesproken, zijn:

- ontwerpen en inrichten van een informatiesysteem: juist omdat het voor kleine bedrijven niet vanzelfsprekend is een (formeel) informatiesysteem te gebruiken, moest de vraag beantwoord worden hoe kleine bedrijven dan wel omgaan met het verwerken van informatie;
- vormgeven van de administratieve organisatie: vooral de verschillen tussen en overeenkomsten in de aanpak die bv. in het vak Accounting Information Systems aan de orde komt en de manier waarop kleine bedrijven zijn ingericht, waren interessant;
- informatieverstrekking t.b.v. de besluitvorming: het was interessant te leren hoe (informatie over) een duurzame manier van ondernemen bedrijven (ook financieel) sterker maakt;
- informatieverstrekking extern: ik heb geleerd wat de richtlijnen van de EU, de Raad voor de Jaarverslaggeving en andere instanties als the International Integrated Reporting Council inhouden;
- leidinggeven en coördinatie: ik heb uitgevonden wat de rol van de directie is in het duurzaam ondernemen;
- resultaatgericht: ik heb het theoretisch en empirisch onderzoek uitgevoerd met steeds als doel voor ogen het beantwoorden van mijn hoofdvraag - ik had naar verschillende kanten kunnen uitwijden maar heb mij beperkt;
- klantgericht: ik heb de uitnodigingen aan de respondenten geschreven met steeds in mijn achterhoofd de vraag wat de respondenten zou aanspreken en benadrukkend wat het hun zou opleveren;
- communicatief: ik heb geprobeerd vooral ook een leesbare scriptie te schrijven en ook over mijn empirisch onderzoek adequaat te communiceren met de respondenten, zo beknopt mogelijk maar ook zo informatief mogelijk;
- zelfkennis: ik heb steeds de kritiek en aanbevelingen van mijn scriptiedocent en -begeleider, voorzover ik ze zinvol achtte (en dat was vaak), verwerkt in mijn scriptie;
- zelfregulatie: ik heb aan de hand van richtlijnen van de LOI en met andere onderzoeken en scripties als voorbeeld geheel zelf dit theoretisch en empirisch onderzoek opgezet en uitgevoerd.