

**-De Duurzaamheid van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen-
Welk beleid te voeren onder verslechterde marktomstandigheden?**

**ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM
ERASMUS SCHOOL OF ECONOMICS**

BEGELEIDING DHR. G. HAVRANEK
DATUM JULI 2011

NAAM	JEROEN CLAESSEN	ERIK DE WAARD
EXAMENNR.	270251	282588
E-MAILADRES	CLAESSIE@HOTMAIL.COM	ELDEWAARD@HOTMAIL.COM
AFSTUDEERRICHTING	MARKETING	MARKETING
THESIS	BACHERLOR (FEB13100)	BACHELOR (FEB13100)
TELEFOONNUMMER	(06) 25 41 09 31	(06) 23 63 70 29

Inhoudsopgave

ABSTRACTE.....	4
1. INLEIDING.....	5
1.1 AANLEIDING	5
1.2 HET ONDERZOEK.....	6
1.3 WETENSCHAPPELIJK RELEVANTIE.....	7
1.4 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	8
2. DE OORSPRONG VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN	9
2.1 VIJFTIGER JAREN: HET BEGIN VAN HET MODERNE MVO DENKEN	9
2.1.1 <i>Howard R. Bowen</i>	9
2.1.2 <i>Peter Drucker</i>	10
2.1.3 <i>Philip Selznick</i>	10
2.2 ZESTIGER JAREN: VAN ABSTRACT NAAR CONCRETER	11
2.2.1 <i>Keith Davis</i>	11
2.2.2 <i>Overige invloedrijke auteurs en hun visies in de jaren '60</i>	12
2.3 ZEVENTIGER JAREN: MVO DE BREEDTE EN DE DIEPTE IN	12
2.3.1 <i>Morell Heald</i>	12
2.3.2 <i>Harold Johnson</i>	13
2.3.3 <i>Overige Invloedrijke auteurs en hun visies in de jaren '70</i>	14
2.4 TACHTIGER JAREN: HET OPERATIONALISEREN VAN MVO	16
2.4.1 <i>Archie B. Carroll</i>	17
2.4.2 <i>Peter Drucker</i>	18
2.4.3 <i>William C. Frederick</i>	18
2.5 MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN ANNO NU	19
3. WAT IS MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN EN HOE KUN JE HET STRATEGISCH BORGEN?	21
3.1 MAATSCHAPPELIJK? VERANTWOORD? ONDERNEMEN?	21
3.1.1 <i>Archie B. Carroll</i>	22
3.1.2 <i>Lee Burke & Jeanne M. Logsdon</i>	25
3.1.3 <i>Marcel van Marrewijk</i>	26
3.1.4 <i>Elisabet Garriga & Domènec Melé</i>	29
3.1.5 <i>Alexander Dahlsrud</i>	30
3.1.6 <i>Aanvullende Visies</i>	31
3.1.7 <i>Nieuwe Definitie</i>	33
3.2 MVO ALS ONDERDEEL VAN EEN STRATEGIE	34
3.2.1 <i>Het Maatschappelijk Verantwoord Prestatiemodel</i>	35
3.2.2 <i>Belanghebbende/Verantwoordelijkhedenmatrix</i>	36
3.2.3 <i>Waardecreatie door Strategisch MVO</i>	38
3.2.4 <i>Het Bijgewerkte Maatschappelijk Verantwoord Prestatiemodel</i>	40
3.2.5 <i>De Morele Ontwikkeling van Organisaties</i>	41
3.2.6 <i>Het Europees Duurzaam Ondernemen Model</i>	43
3.2.7 <i>Het Nieuwe Strategisch MVO model</i>	45
3.3 NIET TE VERWARREN MET MVO.....	47
3.3.1 <i>Belanghebbendentheorie</i>	47
3.3.2 <i>Corporate Citizenship</i>	48
3.3.3 <i>Corporate Governance</i>	48
3.3.4 <i>Maatschappij Verantwoordelijk Ondernemen</i>	48
3.3.5 <i>Duurzaam Ondernemen</i>	49
3.3.6 <i>Duurzame Ontwikkeling</i>	49
3.3.7 <i>Groene Marketing</i>	49
3.3.8 <i>Triple Bottom Line</i>	50
4. WAAROM MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN?	51

4.1	MOTIEVEN	51
4.1.1	<i>Economisch, Financieel, Winstgevendheid</i>	51
4.1.2	<i>Wettelijk, Juridisch, Regelgeving</i>	53
4.1.3	<i>Ethiek, Waarden, Goede Zeden</i>	54
4.1.4	<i>Vrijwilligheid, Filantropisch, Goed doen</i>	54
4.2	BELANGHEBBENDEN	56
4.2.1	<i>Aandeelhouders/Eigenaren</i>	56
4.2.2	<i>Werknemers</i>	56
4.2.3	<i>Klanten</i>	57
4.2.4	<i>Leveranciers</i>	57
4.2.5	<i>Gemeenschap</i>	57
4.2.6	<i>Milieu</i>	58
5.	MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN IN DE PRAKTIJK	59
5.1	RABOBANK	59
5.1.1	<i>Achtergrond Geïnterviewde</i>	59
5.1.2	<i>Organisatie</i>	60
5.1.3	<i>Het MVO-beleid van Rabobank Rotterdam</i>	60
5.2	PRICEWATERHOUSECOOPERS	62
5.2.1	<i>Achtergrond Geïnterviewde</i>	62
5.2.2	<i>Organisatie</i>	63
5.2.3	<i>Het MVO-Beleid van PricewaterhouseCoopers</i>	63
5.3	HET MVO-BELEID GETOETST	66
5.3.1	<i>Rabobank Rotterdam</i>	66
5.3.2	<i>PricewaterhouseCoopers</i>	67
5.3.4	<i>Hypotheses</i>	67
6.	CONCLUSIE.....	69
	EVALUATIE	70
	LITERATUURLIJST	71
	BIJLAGE 1 – INTERVIEWVRAGEN.....	76

Abstracte

Geïntrigeerd door *maatschappelijk verantwoord ondernemen* hebben de auteurs onderzoek gedaan naar de evolutie van *maatschappelijk verantwoord ondernemen*, de diverse definities en modellen die er bestaan op dit gebied en de toepasbaarheid onder verslechterde marktomstandigheden.

Uiteindelijk komen ze met een nieuwe definitie en een daarbij horend model dat immer toepasbaar is binnen iedere organisatie. Door middel van een 2 case studies concluderen de auteurs dat MVO verankerd dient te liggen in de strategie van een onderneming en de intensiviteit niet afhankelijk dient te zijn van omstandigheden. Iedere beslissing dient te worden genomen met MVO in het achterhoofd en de implicaties die de beslissing zal hebben voor de *belanghebbenden* van de onderneming dienen aan MVO-principes te worden getoetst.

SLEUTELWOORDEN

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen; Belanghebbenden

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)¹ lijkt iets van de laatste jaren, maar gaat al terug naar het begin van de jaren '50. De laatste jaren stellen bedrijven zich steeds maatschappelijker en groener op. De lease-auto's worden kleiner, er wordt binnen veel ondernemingen standaard dubbelzijdig geprint en werknemers worden geacht zich, al dan niet tijdens werktijd, in te zetten voor sociale projecten. Als onderneming kun je er niet meer aan ontsnappen en je dient er serieus rekening mee te houden in de dagelijkse bedrijfsvoering en externe communicatie. MVO wordt eigenlijk gewoon van een bedrijf verwacht.

Zo leek het in ieder geval, totdat in de zomer van 2007 een wereldwijde recessie uitbrak. Vrijwel meteen werden de berichten steeds minder groen, duurzaam en sociaal. Het viel op dat het ineens weer om keiharde cijfers ging en over maatregelen om als onderneming het hoofd boven water te houden. MVO leek in de meeste branches rap naar het tweede plan te worden geschoven².

Dit signaal werd opgepakt door de auteurs en zij besloten hun krachten te bundelen en op zoek te gaan naar de gedachten achter Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Wat is het? Hoe is het ontstaan? En bovenal, hoe dient het te worden ingepast binnen de strategie van een bedrijf? En in hoeverre moet het eigenlijk onderdeel zijn van die strategie?

Waar MVO voor de meeste mensen synoniem is geworden aan *vergroenen*, willen de auteurs aan de hand van literatuur aantonen dat dit niet de hele lading dekt. MVO moet gezien worden als 'leefstijl' van een bedrijf. Iets wat in de onderneming is verankerd en altijd toepasbaar is, onder iedere *interne* of *externe* invloed.

¹ Dit begrip zal door het gehele document worden gebruikt en is de Nederlandsche vertaling van het marketingbegrip *Corporate Social Responsibility*

² In de reorganisatieplannen die diverse noodlijdende automotieve bedrijven, zoals GM en Ford, aan de Amerikaanse regering presenteerden speelde vergroening en duurzaamheid juist een cruciale rol. Hier was de berichtgeving juist dat redding en vergroening hand in hand moesten gaan. Hiermee was de autobranche wel een uitzondering.

Om hun bevindingen te toetsen, hebben zij naast een literatuurstudie ook interviews afgenomen met een tweetal heren die verantwoordelijk zijn voor het MVO-beleid binnen de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn en dit tevens gedurende de afgelopen turbulente jaren zijn geweest.

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is een getrouw beeld te schetsen van de motieven van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en een allesomvattende gangbare definitie te ontwikkelen voor MVO. Zo willen de auteurs tot een strategisch model komen voor MVO dat immer van toepassing is, ook tijdens verslechterde marktomstandigheden. Streven is om dit model gangbaarder en zodoende veel breder toepasbaar te maken dan de reeds bestaande modellen. Aan de ene kant vragen zij zich af in hoeverre het bijdragen aan een betere maatschappij en het borgen van een leefbare toekomst daadwerkelijk een reden is voor bedrijven om maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen. Aan de andere kant willen ze dit afzetten tegen de MVO-maatregelen die in diverse bedrijven worden toegepast, vooral gericht op de kostenkant. Oftewel, leveren de maatregelen die worden genomen ook altijd een financieel voordeel op voor het bedrijf, of komt dit er niet altijd uit naar voren en worden er aldus ook daadwerkelijk dingen gedaan slechts uit het oogpunt van maatschappelijke relevantie?

Wat dat betreft kwam de economische neergang waarin de wereld in 2008 terecht kwam en deels nog steeds verkeert op het juiste moment en stelt dat de auteurs in staat hun bevindingen aan in de praktijk te toetsen.

1.2 Het onderzoek

De auteurs willen middels een literatuurstudie, alsook een case studie bewijs vinden voor hun hypotheses:

- 1. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen dient te zijn verankerd in de strategie van een bedrijf en beslissingen dienen louter te worden genomen na afweging van de maatschappelijke consequenties.*

2. *In tijden van economische neergang is het voor de (financiële) gezondheid van een onderneming van belang hun bestaande MVO-inspanningen vast te houden, dan wel te verdiepen, maar zeker niet te verminderen.*

Om tot een goede beschouwing van deze 2 hypothesen te komen is het belangrijk om allereerst op zoek te gaan naar een goede definitie van MVO. Door de jaren heen zijn er zeer uiteenlopende definities ontwikkeld, herontwikkeld en doorontwikkeld.

In hoofdstuk 1 zal dan ook aandacht worden besteed aan het ontstaan van MVO en de belangrijkste spelers per decennium.

In hoofdstuk 2 deel zal worden stilgestaan bij de verschillende belangrijkste definities en begripkaders van MVO. Hieruit zal uiteindelijk een nieuwe allesomvattende definitie/allesomvattend kader worden gedestilleerd waaraan de hypothesen zullen worden getoetst. Daarnaast zal ook worden gekeken naar wat MVO *niet* is, zodat er geen verwarring kan ontstaan en eventuele overlap met aanverwante begrippen wordt geëlimineerd.

Vervolgens wordt ingegaan op *waarom* een bedrijf maatschappelijk verantwoord zou moeten ondernemen in hoofdstuk 3. Het daaropvolgende hoofdstuk zullen alle bevindingen uit de eerste 3 hoofdstukken worden aangewend om de hypothesen te testen aan de hand van de 2 interviews die de auteurs hebben afgenomen.

Hoofdstuk 5 zal bestaan uit de conclusie.

1.3 Wetenschappelijk relevantie

Dit artikel beoogt een bijdrage te leveren aan de kennis op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Door een meer gangbare definitie te creëren kan er verder onderzoek gedaan worden en verder gekeken worden dan de relatie tussen MVO en winstgevendheid. Het model kan gebruikt worden als instrument om de verschillende beslissingen van een onderneming te analyseren en te beoordelen op hun MVO-waardigheid.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Het runnen van een onderneming is immer een samenspel tussen hetgeen doen wat het *beste is voor de belanghebbenden* en doen wat het *beste is voor het bedrijf*. Ieder bedrijf heeft het liefst dolgelukkige klanten, een volledig tevreden regelgever en blijde werknemers. In werkelijkheid blijkt dit doorgaans een utopie en zal er moeten worden gezocht naar een zo optimaal mogelijk compromis.

De tijd dat een bedrijf hoofdzakelijk aan zijn winstgevendheid kon denken ligt achter ons. Door globalisering van de markt moet met steeds meer concurrentie rekening worden gehouden en door in het verleden gemaakte fouten is er steeds meer regelgeving waaraan een onderneming zich moet conformeren. Steeds meer wordt een langetermijnvisie gevraagd en steeds vaker wordt van bedrijven geëist dat ze zich hun rol binnen de maatschappij te allen tijde realiseren.

Geen enkele onderneming ontkomt er meer aan en ieder vult dit zo goed mogelijk voor zichzelf in. Van milieuvriendelijke leaseauto's tot dubbelzijdig printen, van ecologisch verantwoord bouwen tot vrijwilligerswerk tijdens kantooruren. Dit artikel kan ondernemers helpen te bepalen welke MVO-koers te varen in tijden van economische neergang.

2. De Oorsprong Van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

In 1962 schreef econoom en latere Nobelprijswinnaar Milton Friedman dat een onderneming slechts verantwoording had en diende af te leggen aan haar aandeelhouders. Volgens hem was het een *agent* noch wettelijk noch moralistisch gezien toegestaan kapitaal dat toebehoorde aan zijn *principaal* weg te geven of zelfs te *verspillen*³. Volgens hem zouden weinig zaken zo zwaar de fundamenten van de maatschappij ondermijnen als de acceptatie van maatschappelijke verantwoordelijkheid door bestuurders van ondernemingen, anders dan het verdienen van zoveel mogelijk geld voor de aandeelhouders (Friedman, 1962, p133l; Moir, 2001, p2). Dit was echter niet iedereen met hem eens.

In 1938 al kaartte Chester Barnard in zijn boek *The Functions of the Executive* het gebrek aan erkenning voor de formele organisatie als meest belangrijke karakteristiek van het maatschappelijke leven aan. Hij vond dat deze organisaties de belangrijkste structurele kaders waren van de maatschappij zelf (Barnard, 1938, p39). En in 1945 borduurde Herbert Simon hierop voort in zijn boek *Administrative Behavior*, door de grote invloed van organisaties op het individu te benadrukken (Simon, 1945, p62).

In dit hoofdstuk zullen de auteurs ingaan op de ontwikkeling van MVO die aan het begin van de vijftiger jaren, 9 jaar voor Friedman's uitspraken, werd ingezet door Howard R. Bowen. De ontwikkeling zal per decennium worden gevolgd aan de hand van de diverse publicaties uit die tijd.

2.1 Vijftiger jaren: Het begin van het moderne MVO denken

2.1.1 Howard R. Bowen

In 1953 schreef Howard R. Bowen het boek *Social Responsibilities of the Business Man*. Een boek wat algemeen wordt aanvaard als het begin van het moderne MVO denken (Wartick & Cochran, 1985, p758; Carroll, 1999, p270). Bowen sprak nog niet

³ Waste

over moderne grote multinationals, maar richtte zich tot de individuele zakenman. Hij vond dat deze een verplichting had om zijn beleid af te stemmen en zijn beslissingen te nemen op basis van de doelstellingen en waarden die gelden in de maatschappij. Hij zag de grootste bedrijven als steeds machtiger organen die door hun beslissingen en gedragingen het leven van burgers op velerlei punten konden *beïnvloeden* (Bowen, 1953, p44). Doordat zijn boek volledig gewijd was aan Maatschappelijke Verantwoording en hij hiermee als het ware een officieus startschot gaf voor de moderne discussie over MVO, waartoe ook dit onderzoek behoort, is Bowen meer dan eens *De Vader van het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* genoemd (Carroll, 1999, p270).

2.1.2 Peter Drucker

In zijn boek *The Practise of Management*, schreef Peter Drucker als een van de eersten over de *maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen* (Drucker, 1954, p9). Barnard en Simon hadden in respectievelijk 1938 en 1945 nog veel meer aandacht gegeven aan de morele en ethische dimensies van het individuele gedrag binnen organisaties, maar Drucker concentreerde zich meer op MVO. Hij voegde *publieke verantwoordelijkheid* toe aan de 8 sleutelcriteria waaraan ondernemingsdoelen in zijn ogen moesten voldoen (Joyner & Payne, 2002, p302).

Hoewel hij nadrukkelijk verklaarde dat de eerste verantwoordelijkheid van een onderneming aan de maatschappij het maken van winst was, gaf hij ook aan dat het net zo belangrijk was dat het bestuur van een onderneming de impact van iedere beslissing en actie van de firma op de maatschappij in overweging nam (Drucker, 1954, p388). De ultieme verantwoordelijkheid van het bestuur was *naar zichzelf, naar de onderneming, naar ons erfgoed, onze maatschappij en onze manier van leven* (Drucker, 1954, p392; Joyner & Payne, 2002, p302).

2.1.3 Philip Selznick

Selznick gaf in 1957 aan dat *een goede ordening van menselijke gedragingen, inclusief de vestiging van maatschappelijk orde, de bepaling van het algemene belang en de verdediging van kritieke waarden* benodigd waren voor goed organisatorisch leiderschap (Selznick, 1957, p9). Net als Drucker realiseerde hij zich dat organisaties

steeds publieker werden en inmiddels rekening moesten houden met problemen die het welzijn van de hele gemeenschap waarin zij opereerden konden beïnvloeden. Doelen gebaseerd op het maken van winst gaven weinig begeleiding in het formuleren van organisatorische doeleinden (Joyner & Payne, 2002, p302). Grote ondernemingen die verschoven van een *smalle focus op winst maken* naar een *grotere maatschappelijke verantwoordelijkheid*, waren genoodzaakt om speciale waarden in hun organisaties te bouwen (Selznick, 1957, p26). Voor Selznick werd de vorming van een instelling gemarkeerd met het onderschrijven van de waarden die haar rol in de samenleving bevestigde (Joyner & Payne, 2002, p303) .

2.2 Zestiger jaren: Van abstract naar concreter

2.2.1 Keith Davis

In het daaropvolgende decennium was het Keith Davis die in 1960 aftrapte met de bewering dat maatschappelijke verantwoording onder andere betrof dat de beslissingen genomen en de acties uitgevoerd door zakenmannen in ieder geval deels werden genomen en uitgevoerd om redenen die niet direct in relatie stonden tot hun economische of technische belangen (Davis, 1960, p70). Tevens zei hij dat sommige van deze maatschappelijk verantwoorde beslissingen konden worden gerechtvaardigd door bijvoorbeeld de grotere kans die het de onderneming gaf op economische winst op de lange termijn.

Daarnaast definieerde hij de inmiddels beroemd geworden *Iron Law of Responsibility*, een wetmatigheid die zei dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid van zakenmannen een directe afspiegeling diende te zijn van hun maatschappelijke macht (Davis, 1960, p71). Het niet naleven van deze wet, ergo het niet voldoende nemen van maatschappelijk verantwoordelijkheid, zou uiteindelijk leiden tot *afbrokkeling van 's mans macht* (Davis, 1960, p73). In een later werk van zijn hand wat hij samen schreef met Robert Blomstrom in 1966, wordt zelfs gesproken over de *verplichting* die een zakenman heeft met betrekking tot maatschappelijke verantwoordelijkheid. En in 1967 benoemt hij de essentie van de verantwoordelijkheid als *de zorg voor de ethische consequenties van iemand's acties, daar zij de belangen van anderen kunnen beïnvloeden* (Davis, 1967, p46).

Door zijn enorme bijdrage aan de vroege definities van MVO wordt Keith Davis ook wel *de vice-vader van het MVO* genoemd (Carroll, 1999, p271).

2.2.2 Overige invloedrijke auteurs en hun visies in de jaren '60

Andere invloedrijke schrijvers uit deze periode die hier zeker niet onbenoemd kunnen blijven zijn William C. Frederick, Joseph W. McGuire en Clarence C. Walton.

Waar eerstgenoemde nogmaals benadrukte dat economische middelen en personeel niet louter voor private personen en instellingen dienden te worden ingezet, maar ook voor maatschappelijke (Frederick, 1960, p60), was het McGuire die ook daadwerkelijk met voorbeelden kwam. Hij suggereerde dat bedrijven zich moesten inzetten voor *politiek*, het welzijn van de *gemeenschap*, *scholing*, welzijn van haar *personeel* en alle hiermee samenhangende sociale aspecten. Hij was ook de eerste die over een bedrijf sprak als over een goede burger (McGuire, 1963, p144). Hiermee zag het begrip *corporate citizenship* het levenslicht. Op dit begrip zal later worden teruggekomen.

Het interessante aan de visie van Walton was dat hij juist benadrukte dat het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid voor een deel ook *vrijwillig* van aard was en dat er kosten mee gemoeid waren die niet direct te herleiden zouden zijn tot toekomstige economische verdiensten (Walton, 1967) .

2.3 Zeventiger jaren: MVO de breedte en de diepte in

In de jaren '70 kwam de MVO discussie pas echt goed op gang met een wildgroei aan nieuwe definities. De auteurs volstaan hier met het benoemen van de meest invloedrijke auteurs uit die tijd. Hierbij is voornamelijk gelet op afwijkingen van en toevoegingen op eerder genoemde definities.

2.3.1 Morell Heald

In 1970 verscheen van de hand van Morell Heald het overzichtswerk *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*. Al direct in de inleiding van het boek vertelt Heald de lezer dat hij geïntrigeerd is geraakt door

maatschappelijke verantwoordelijkheid, doordat het in feite door zakenmannen zelf was bedacht en werd bedreven. Hij voegde hieraan toe dat...

...de op dat moment geldende betekenis van het begrip maatschappelijke verantwoordelijkheid voor zakenmannen uiteindelijk moest worden gezocht in het op dat moment geldende beleid waarmee ze werden geassocieerd. (Heald, 1970, p11)

Oftewel, de zakenmannen hadden hun gedrag/beleid maatschappelijk verantwoord gemaakt, volgens een zelf bedachte definitie van maatschappelijke verantwoordelijkheid (Heald, 1970).

2.3.2 Harold Johnson

Harold Johnson pakte het in 1971 zeer uitgebreid aan door uit te gaan van 4 verschillende visies op maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Zijn eerste visie ging uit van *conventionele wijsheid*⁴ (Johnson, 1971, p50). Hiermee duidde hij aan dat een maatschappelijk verantwoorde firma er een is wiens management de balans weet te vinden tussen een veelvoud aan belangen. Niet alleen dient een onderneming te streven naar het vermeerderen van aandeelhouderswaarde, maar deze dient ook te denken aan werknemers, leveranciers, distributeurs, de lokale gemeenschap en het land waarin het actief is. Deze afzonderlijke partijen worden heden ten dagen over het algemeen aangeduid als de *belanghebbenden*⁵ van een onderneming. Johnson vond dat een onderneming zaken diende te doen binnen het kader van normen dat door het sociaal culturele systeem werd gedefinieerd (Johnson, 1971, p51). Oftewel, een speelveld met de maatschappij als scheidsrechter en de geaccepteerde normen binnen die maatschappij/cultuur als spelregels.

De tweede visie waar hij over spreekt is dat *maatschappelijke verantwoordelijkheid voorschrijft dat bedrijven een sociaal programma ten uitvoer brengen om winst toe te voegen aan hun organisatie* (Johnson, 1971, p54). Hij zag maatschappelijke verantwoordelijkheid hier dus als een instrument om winst mee te maximaliseren.

⁴ *Conventional Wisdom*

⁵ De auteurs zullen de term *belanghebbenden* gebruiken als vertaling van het begrip *stakeholders*.

Als derde visie beschreef Johnson *utility maximization* (Johnson, 1971, p59). Hiermee wilde hij aangeven dat een bedrijf niet alleen als doel moet hebben om winst te maximaliseren, maar meerdere doelen moet nastreven. Een manager moet zodoende niet alleen in zijn eigen belang handelen, maar ook in het belang van zijn medeburgers (Johnson, 1971, p68).

Zijn vierde en tevens laatste visie betrof de *lexicografische visie op maatschappelijke verantwoordelijkheid*. De doelen van een onderneming dienen te zijn gerangschikt op volgorde van importantie en de doelstellingen dienen te worden beoordeeld voor elk doel. De belangrijkste factor waarop deze doelstellingen worden gebaseerd zijn de ervaringen uit het verleden van het bedrijf met deze doelstellingen en de prestaties van gelijksoortige ondernemingen (Johnson, 1971, p73). Johnson zei dat zwaar winst maximaliserende bedrijven zich eveneens maatschappelijk verantwoord konden gedragen. Op het moment dat ze hun winstdoel daadwerkelijk behaalden, suggereerden ze tegelijkertijd ook meteen dat maatschappelijk verantwoord ondernemen een van hun hoofddoelen was geweest, hoewel dit niet het geval was. Simpel gezegd, is maatschappelijke verantwoordelijkheid hier een positieve toevallige bijkomstigheid.

Johnson concludeerde naar aanleiding van de 4 voornoemde visies dat, hoewel ze af en toe wellicht tegengesteld over konden komen, de manier waarop ze het zakelijke landschap beoordeelden in essentie overeenkwam.

2.3.3 Overige Invloedrijke auteurs en hun visies in de jaren '70

In hetzelfde jaar dat Johnson zijn 4 visies etaleerde kwam de *Committee for Economic Development (CED)*⁶ met een voor het maatschappelijk verantwoord denken baanbrekende publicatie. Zij constateerden dat ondernemingen bestonden bij de gratie van de maatschappij en dat hun basale doel was om de maatschappelijke behoeften constructief te dienen (CED, 1970, p11). Zij gaven ook een wat meer schematische definitie van maatschappelijke verantwoordelijkheid waarover in het volgende hoofdstuk zal worden bericht.

⁶ www.ced.org

Wellicht aangemoedigd door voornoemde publicatie van de CED, kwamen de tongen behoorlijk los en het was George Steiner die in 1971 met zijn boek *Business and Society* reageerde. Hij was het in grote lijnen eens met Keith Davis en William C. Frederick⁷ dat een bedrijf naarmate het in grootte toeneemt, ook haar sociale verantwoordelijkheden toenemen. Wel was het in zijn ogen zo dat iedere onderneming in ieder geval *iets* kosteloos moest doen en meestal zou hier dan zowel een korte- als een lange termijn winstverhoging tegenover staan. Hij beschreef maatschappelijke verantwoordelijkheid meer een als een *houding* of een *gedraging*, dan een *significante verschuiving in de economische afwegingen* die een bedrijf maakt. Het betrof hier volgens hem meer een...

...filosofie die kijkt naar het maatschappelijke belang en het welbegrepen eigenbelang van de onderneming op de lange termijn, dan het oude, beperkte, ongebreidelde korte termijn eigenbelang.

(Steiner, 1971, p164)

In 1972 gingen Henry G. Manne en Henry C. Wallich, door toedoen van het *American Enterprise Institute*, in debat over MVO. De publicatie die hierover werd gepubliceerd⁸ leert ons dat Manne aanvoerde dat een maatschappelijk verantwoorde actie moest voldoen aan het criterium van *vrijwilligheid, minder moest opleveren voor de onderneming dan een alternatieve uitgave* en een *daadwerkelijke bedrijfsmatige uitgave* moest behelzen (Manne & Wallich, 1972, p4-6).

Wallich voegde er aan toe dat maatschappelijke verantwoordelijk opereren soms werd ingegeven door regelgeving en het naleven van die regels niet diende te worden verward met het daadwerkelijk maatschappelijk verantwoordelijk zijn. Een onderneming die dit wel deed, voldeed in zijn ogen aan 3 basis elementen. 1) *het stellen van maatschappelijk verantwoorde doelstellingen*, 2) *de beslissing om deze na te streven* en 3) *het financieren van deze doelstellingen* (Manne & Wallich, 1972, p41). Beide heren, kortom, gaven aan dat een onderneming pas een maatschappelijk verantwoorde onderneming kon worden genoemd, wanneer deze onderneming hiervoor een bewuste keuze had gemaakt.

⁷ Jaren '60

⁸ *The Modern Corporation and Social Responsibility*, Manne & Wallich, 1972.

Deze stelling werd in 1973 ook door oude bekende Keith Davis onderschreven. Hij schreef dat MVO begint, daar waar de wettelijke bepalingen en regelgeving eindigen (Davis, 1973, p313). En in hetzelfde jaar introduceerde de heren Henry Eilbert en I. Robert Parket het begrip *goede buur*⁹. Een goede buur verpest zijn buurt niet en helpt zijn of haar burens en ziet zichzelf verplicht om vrijwillig eventuele buurtproblemen op te lossen (Eilbert & Parket, 1973, p7).

Backman, in 1975, gaf nog een paar interessante voorbeelden van MVO. Hij noemde *het tewerkstellen van minderheden, het terugdringen van vervuiling, toenemende participatie in programma's om de maatschappij waarin wordt geopereerd te verbeteren, het verbeteren van de medische zorg, het verbeteren van veiligheid en gezondheidsrisico's op de werkvloer* (Backman, 1975, p2-3).

Vanaf dit decennium wordt de definitie van MVO steeds ruimer en worden er ook sub-begrippen als *maatschappelijke prestatie*¹⁰ en *publieke verantwoordelijkheid*¹¹ geïntroduceerd. De noodzaak hiertoe werd in 1973 prachtig uitgelegd door Votaw:

“Het begrip MVO is briljant; het betekent iets, maar niet altijd voor iedereen hetzelfde.”

(Votaw, 1973, p11)

In hoofdstuk 3 zal aan deze begrippen aandacht worden besteed, de auteurs kiezen er uit het oogpunt van overzichtelijkheid voor zich in dit hoofdstuk te beperken tot de ontwikkeling van het begrip MVO.

2.4 Tachtiger jaren: Het operationaliseren van MVO

Het daaropvolgende decennium trapte af met een artikel van T.M. Jones die hetzelfde deed als wat uw auteurs nu, 30 jaar later, ook trachten te doen; een opsomming geven van de ontwikkeling van MVO. Zijn conclusie was dat, kijkend naar de discussie in de jaren ervoor, MVO diende te worden gezien als een proces, niet als een verzameling van resultaten. Het maken van MVO-beslissingen zou uiteindelijk leiden tot MVO-gedrag (Jones, 1980, p65-66).

⁹ *Good Neighborliness*

¹⁰ *Social Performance*

¹¹ *Public Responsibility*

Dat de onderneming an sich ook een steeds prominentere rol in de samenleving ging spelen kunnen we afleiden uit de beweringen van T. Donaldson in 1982. Hij betoogde dat ondernemingen a) *de capaciteit hebben om morele regels te gebruiken in het nemen van beslissingen* en b) *de capaciteit hebben om de publieke handelingen van ondernemingen te controleren, maar ook de structuur van de politiek en de regelgeving* (Donaldson, 1982, p30). Ondernemingen acteerden zodoende steeds meer als een morele agent binnen de maatschappij. Net zoals *staten* en *kerken* reflecteerden ondernemingen waarden en konden zij deze versterken (Warick & Cochran, 1985, p759).

2.4.1 Archie B. Carroll

In 1979 was Carroll al met zijn inmiddels beroemde *Vier-Delen-Definitie*¹² van *maatschappelijk verantwoorde prestatie* gekomen. Al in 1983 kwam hij met een uitbereiding hiervan geënt op MVO. Carroll schreef dat MVO erop neerkwam dat een onderneming economisch winstgevend en gezagsgetrouw was, ethisch opereerde en de maatschappij ondersteunde. Om maatschappelijk verantwoord te zijn diende een onderneming dus allereerst winst te maken, de wet te respecteren en na te leven. Vervolgens gaf dit ruimte voor een ethische discussie en zou hier het gewenste maatschappelijk verantwoorde gedrag uit voortvloeien bestaande uit het beschikbaar stellen van *geld*, *tijd* en *talent* vanuit de onderneming. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen was zodoende opgebouwd uit 4 delen. Een *economisch* deel, een *juridisch* deel, een *ethisch* deel en een *filantropisch/vrijwillig* deel (Carroll, 1983, p604). Carroll zou nog diverse malen publiceren over MVO en zijn definities aanvullen en verbeteren. In dit hoofdstuk zal hij dan ook nog een tweetal keren kort langskomen. In hoofdstuk 3 wordt zeer uitgebreid bij zijn werk stilgestaan.

Naast deze nieuwe en aanvullende definities kwam ook het onderzoek naar MVO en de strategische verankering ervan steeds prominenter naar voren in diverse publicaties. Ook hierbij zal in het hierop volgende hoofdstuk uitgebreider worden stilgestaan.

¹² *Four-part Definition of Corporate Social Performance*

2.4.2 Peter Drucker

In 1984 zag Peter Drucker zich genoodzaakt een *nieuwe definitie* van MVO op te stellen. Naar zijn mening waren winstgevendheid en verantwoordelijkheid 2 te verenigen elementen. An sich was dit geen heel spectaculaire dan wel nieuwe toevoeging. Dat was zijn daaropvolgende bewering wel. In zijn ogen zou een onderneming zijn maatschappelijk verantwoordelijkheden om moeten zetten in zakelijke kansen! Hij vergeleek het met het temmen van een draak. Echt maatschappelijk verantwoord ondernemen was in zijn ogen het sociale probleem te veranderen in een zakelijke kans en economische winst om te zetten in productiecapaciteit, in menselijke vaardigheden, in goede banen en uiteindelijk in welvaart (Drucker, 1984, p62). Een bewering die direct aansluit bij de hypothese van de auteurs.

2.4.3 William C. Frederick

Drucker was niet de enige die in de tachtiger jaren zijn visie doorontwikkelde, ook William C. Frederick publiceerde een nieuwe MVO-visie die hier niet onvermeld kan blijven. Hij schetste een indeling op bases van een conceptuele overgang van een meer ethisch-filosofisch MVO-concept (hij noemde deze MVO1), naar een meer handeling georiënteerd bestuurlijk concept van *maatschappelijke responsiviteit* (MVO2). Hierna voegde hij een normatief element toe gebaseerd op ethiek en waarden (MVO3) (Frederick, 1987; Garriga & Melé, 2004, p52).

In 1998 voegde hij er nog een extra klasse aan toe, namelijk *het heelal*. Hij omschreef dit als de meest basale normatieve referentie voor maatschappelijke bestuurlijke kwesties en beschouwde hierin de rol van de wetenschap en de kerk (MVO4) (Frederick, 1998; Garriga & Melé, 2004, p52). Hij onderscheidde in totaal dus 4 dimensies van MVO. Een *filosofische*-, een *handeling gedreven*-, een *normatieve*- en een *omgevingsdimensie*.

In de tachtiger jaren ging het steeds minder om de definitie van MVO en steeds meer op de praktijkgerichte kant er van. *Draagt MVO nou wel of niet bij aan een beter bedrijfsresultaat?* was een vaak onderzochte vraag. Wederom werden nieuwe begrippen aangehaald en waar mogelijk met elkaar in verband gebracht. MVO werd vaker gezien als onderdeel van een groter model. Zo werd MVO wel de opsomming van de principes voor maatschappelijke verantwoordelijkheid genoemd (Wartick &

Cochran, 1985, p767), als onderdeel van een model om de maatschappelijke prestaties van een onderneming te meten. En later werd beweerd dat MVO met name werd ingezet bij het maken van organisatorische beslissingen over specifieke onderwerpen die eerder positieve dan negatieve effecten zouden hebben voor de relevante belanghebbenden. Anders gezegd, MVO zou zorgen voor een normatieve juistheid van de beslissingen die een onderneming neemt.

2.5 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen anno nu

Vanaf 1990 zorgen een aantal aan elkaar gelieerde en elkaar versterkende ontwikkelingen in de wereld voor een nieuwe dimensie aan het debat over de rol en de verantwoordelijkheden van private ondernemingen. Deze hebben ervoor gezorgd dat ondernemingen, multinationale in het bijzonder, hun doelen, beleidsmaatregelen en manier van opereren te heroverwegen. MVO heeft zich door dit proces doorontwikkeld. Het gaat om een zestal ontwikkelingen, waarvan de eerste 2 al langer in beeld waren (Henderson, 2001, p29-31):

- De aanhoudende zorg over milieukwesties en wat wordt gezien als bedreigingen voor het milieu, met in het bijzonder de mogelijke risico's die kunnen kleven aan de uitstoot van broeikasgassen
- Achterdocht en vijandigheid jegens (multinationale) ondernemingen, winstgedreven gedrag en de markteconomie
- De ontwikkeling van *belanghebbendentheorieën, ondernemingsethiek en corporate governance*¹³
- Globalisatie en de (vermeende) effecten hiervan
- De groeiende macht, invloed en assertiviteit van ondernemingen zonder winstoogmerk¹⁴
- Het schokeffect van gebeurtenissen waarin leidende ondernemingen het onderwerp waren van goed gepubliceerde, vijandige en schadelijke campagnes, waarin ondernemingen zonder winstoogmerk het initiatief namen

¹³ Op deze begrippen zullen de auteurs terugkomen in de 3^e paragraaf van hoofdstuk 3

¹⁴ NGO's

Door deze meer recente ontwikkelingen is er een verschuiving in de publieke houding ten opzichte van ondernemingen ontstaan. Ze zijn het onderwerp geworden van nieuwe vormen van verantwoording afleggen, nieuwe eisen, nieuwe invloeden en nieuwe verwachtingen met betrekking tot hun doelen en hun beleid (Henderson, 2001, p31).

Toch is MVO niet het antwoord op alles. Nog te vaak wordt MVO gezien als een wondermiddel dat uiteindelijk het verschil tussen arm en rijk in de wereld zal oplossen, evenals maatschappelijk uitsluiting en het milieuprobleem. Tevens wordt een definitie van MVO steeds vaker toegespitst op het interessegebied van degene die hem opstelt, waardoor ze niet meer als algemene definitie bruikbaar zijn (Van Marrewijk, 2003, p96).

MVO vandaag lijkt zodoende meer systematisch en verrekender dan eerder werd gedacht. Het zorgt voor het welzijn van de *maatschappij*, meer dan winstgevendheid en de belangen van de eigenaars, als hoofddoel voor een onderneming. Het duidt op specifieke organisatorische doelen en daarmee maatstaven voor prestatie, die niet gedefinieerd zijn met het oog op winstgevendheid. Het biedt een model dat op alle ondernemingen toepasbaar is (Henderson, 2001, p57).

Een dergelijk model kan als alternatief dienen voor een allesomvattende definitie. Het kan worden opgebouwd uit vele gedifferentieerde benaderingen, die overeenkomen met de verschillende typen contexten waarin ondernemingen opereren (Van Marrewijk, 2003, p96).

3. Wat is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en hoe kun je het strategisch borgen?

Nadat in het vorige hoofdstuk uitgebreid de oorsprong en evolutie van MVO aan bod zijn gekomen, zullen de auteurs zich in dit hoofdstuk richten op het opstellen van een allesomvattende beschrijvende MVO-definitie. Naast deze definitie zullen zij ook op zoek gaan naar een nieuw model dat ondernemingen kunnen toepassen om tot een MVO-strategie te komen die ook toepasbaar is onder verslechterde marktomstandigheden en in verschillende bedrijfstakken. Dit zal de auteurs uiteindelijk helpen bij het toetsen van hun hypotheses.

Tevens zal er worden ingegaan op de diverse MVO aanverwante begrippen, waarvan er al een aantal in het vorige hoofdstuk naar voren zijn gekomen. Behandeld zal worden wat deze betekenen en wat hun relatie is tot MVO.

3.1 Maatschappelijk? Verantwoord? Ondernemen?

In hoofdstuk 2 is duidelijk geworden dat wetenschappers lange tijd op zoek zijn geweest naar een *allesomvattende* definitie van MVO. Een omschrijving van een paar regels. Met de *vier-delen-definitie* van Archie B. Carroll in 1979 kwam hier gaandeweg een einde aan. Uiteindelijk moest tot de conclusie worden gekomen dat het ideaal van een dergelijke allesomvattende definitie moest worden opgegeven. Men moest accepteren dat MVO vanuit meerdere invalshoeken te benaderen viel en meer specifieke definities waren, afhankelijk van de ontwikkeling, de bewustwording en het ambitieniveau van een organisatie. De MVO-definitie diende breder te worden getrokken en uitgebreider te zijn dan een paar regels tekst (Van Marrewijk, 2003, p95-96).

In deze paragraaf zullen de auteurs op volgorde van publicatie een aantal van deze brede kaders tegenover elkaar zetten. Ze zullen kijken naar de overeenkomsten en verschillen om zo tot een zo compleet mogelijke beschrijvende definitie te komen, waaraan de hypotheses uiteindelijk te toetsen vallen.

3.1.1 Archie B. Carroll

De Vier-Delen-Definitie - 1979

In 1979 verscheen van de hand van Carroll een artikel waarin hij een driedimensionaal model uiteenzette voor *maatschappelijk verantwoorde prestatie*¹⁵. Hij baseerde dit model op de verschillende betekenissen van maatschappelijke verantwoordelijkheid die in publicaties van voor 1979 waren genoemd. Deze verschillende betekenissen waren *winst maken, verder gaan dan winst maken, verder gaan dan wat economische en wettelijk verwacht mocht worden, vrijwillige activiteiten, economische en wettelijke activiteiten, zorg voor het bredere sociale systeem, verantwoordelijkheid nemen in een aantal sociale probleemgebieden en ruimte geven voor sociale antwoorden* (Carroll, 1979, p499).

Carroll noemde zijn model *het sociale prestatie model*. Met behulp van dit model kon worden afgeleid hoe goed een organisatie maatschappelijk presteerde, oftewel hoe MVO-verantwoord een organisatie bezig was. Om tot een dergelijk model te komen definieerde hij 3 deelgebieden¹⁶:

1. *Een basis-definitie van MVO.*
2. *Een opsomming van de kwesties voor welke een maatschappelijke verantwoordelijkheid bestond*¹⁷.
3. *Een specificatie van de reactie op de hiervoor genoemde kwesties*¹⁸.

In Carroll's visie, gebaseerd op eerdere publicaties, diende een grondige definitie van MVO 4 categorieën van ondernemingsprestatie te bevatten. In figuur 1 is te zien wat het relatieve volume van deze 4 categorieën binnen het totaal is, hoewel dient te worden opgemerkt dat er overlap bestaat¹⁹.

¹⁵ A.B. Carroll (1979), "A three dimensional concept model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 4, 497-505

¹⁶ A.B. Carroll (1979), "A three dimensional concept model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 4, 499

¹⁷ Oftewel, wat zijn de sociale gebieden waarin een organisatie een verantwoordelijkheid heeft? Denk hierbij aan *milieu, productveiligheid* en *discriminatie*.

¹⁸ Oftewel, dient een onderneming te *reageren*, of zich juist *proactief* met de kwesties bezig te houden?

¹⁹ De 4 categorieën zijn niet *mutual exclusive*.

- **Economische Verantwoordelijkheden**

Boven alles heeft een onderneming de verantwoordelijkheid om goederen te produceren en diensten te leveren waaraan de maatschappij behoefte heeft en deze te verkopen met winst.

- **Wettelijke Verantwoordelijkheden**

De maatschappij verwacht van een onderneming niet alleen dat het zijn economische verantwoordelijkheid neemt, maar dat ze deze neemt volgens de door de maatschappij vastgestelde spelregels.

- **Ethische Verantwoordelijkheden**

Naast de wettelijk vastgelegde verantwoordelijkheden zijn er ook minder goed

vastgelegde, of helemaal niet vastgelegde regels; *normen en waarden*. Doordat ze slecht gedefinieerd zijn, zijn ze voor de onderneming het lastigst naleefbaar. Desalniettemin wordt dit onverminderd van haar verwacht.

- **Discretionaire Verantwoordelijkheden**

Deze verantwoordelijkheden liggen in het geheel niet vast, minder nog dan de ethische. Ze liggen ter beoordeling in de handen van de onderneming zelf en zijn vrijwillig. Hoewel je zou kunnen beweren dat het daarom geen *verantwoordelijkheden* zijn, worden ze door de maatschappij wel van de onderneming verwacht (Carroll, 1979, p500).

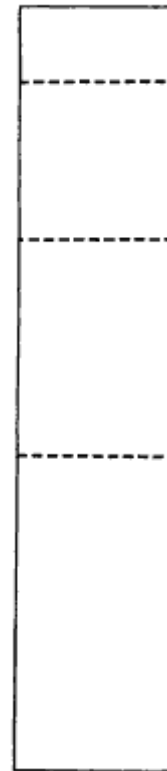
Totale Sociale Verantwoordelijkheden

Discretionaire
Verantwoordelijkheden

Ethische
Verantwoordelijkheden

Wettelijke
Verantwoordelijkheden

Economische
Verantwoordelijkheden



FIGUUR 1

Deze 4 categorieën vormen samen de *vier-delen-definitie*²⁰ van Carroll:

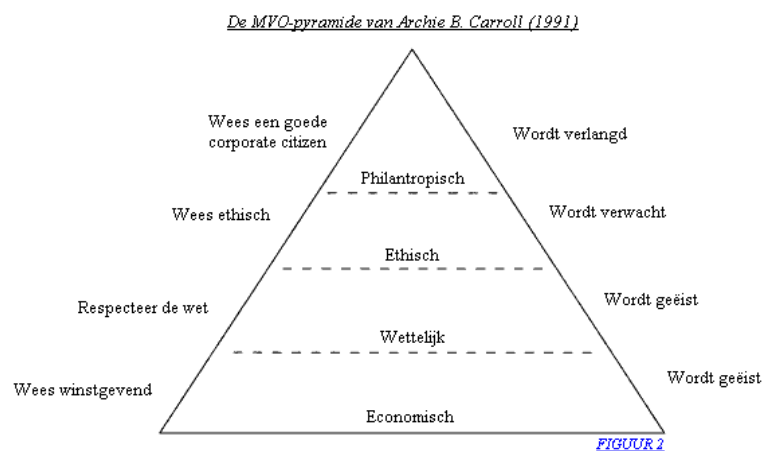
De Maatschappelijke Verantwoordelijkheid van ondernemingen omvat de economische, wettelijke, ethische en discretionaire verwachtingen die de maatschappij heeft van organisaties op een bepaald tijdstip. (Carroll, 1979, p500)

²⁰ Het betreft hier een definitie voor maatschappelijke verantwoordelijkheid, niet voor MVO

Deze definitie kan zowel worden gebruikt om de redenen voor ondernemingsbesluiten te helpen identificeren, alsook om aandacht te vragen voor de ethische en discretionaire overwegingen die soms door managers worden vergeten (Carroll, 1979, p501).

De MVO-piramide – 1983 & 1991

In zijn werk uit 1983, verving hij de *discretionaire verantwoordelijkheden* door *sociale verantwoordelijkheden*. Hiermee bedoelde hij vrijwillige of filantropische daden van een onderneming bestaande uit donaties van *geld, tijd* en *talent* aan de maatschappij waarin ze opereert (Carroll, 1983, p604; Carroll, 1999, p286). En in 1991 verwerkte hij zijn *vier-delen-definitie van MVO* in een *MVO-piramide* die hieronder als figuur 2 te zien is (Carroll, 1991, p42; Schwartz & Carroll, 2003, p504). Naar aanleiding van deze piramide ontwikkelde hij een instrument waarmee bestuurders hun MVO-strategie konden bepalen. Hierop zullen de auteurs in de volgende paragraaf terugkomen.



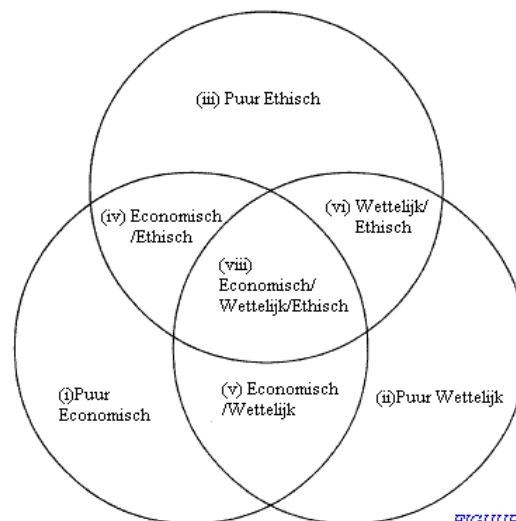
MVO: De 3 domeinen benadering - 2003

Samen met Mark S. Schwartz werd de definitie begin deze eeuw nog eenmaal doorontwikkeld. Vanwege de vrijwillige en discretionaire aard van de *filantropische verantwoordelijkheden*, besloten beide auteurs deze categorie niet langer te zien als een *maatschappelijke verantwoordelijkheid* (Schwartz & Carroll, 2003, p505).

In plaats daarvan werd deze categorie nu gezien als *economische* en/of *ethische verantwoordelijkheid*. Ten eerste omdat het lastig is om *filantropische* en *ethische verantwoordelijkheden* te onderscheiden van elkaar. Ten tweede omdat *filantropische verantwoordelijkheden* simpelweg gebaseerd zouden kunnen zijn op *economische belangen* (Schwartz & Carroll, 2003, p506).

Een andere reden dat de piramide soms niet voldeed, was dat sommige verantwoordelijkheden niet (bijv.) puur *economisch* of puur *wettelijk* waren. Er kon overlap inzitten. Vandaar dat de nieuwe MVO-benadering bestond uit een Venn-diagram (figuur 3, Schwartz & Carroll, 2003, p509) waarin de verschillende categorieën elkaar overlaptten. Hierdoor werd niet langer de indruk gewekt dat één categorie meer importantie had dan een andere (Swartz & Carroll, 2003, p508).

De 3 domeinen Benadering van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen



FIGUUR 3

3.1.2 Lee Burke & Jeanne M. Logsdon

In het artikel van Burke en Logsdon uit 1996 wordt een uiteenzetting gegeven van strategische MVO-planning. Hun doel is om MVO te linken aan de economische belangen van een onderneming (Burke & Logsdon, 1996, p495). Ze maken daarbij onderscheid tussen 5 dimensies van een bedrijfsstrategie die belangrijk zijn voor het succes van de onderneming en bruikbaar zijn om MVO-beleid te implementeren waarmee waarde gecreëerd wordt voor de onderneming. Deze dimensies zijn (Burke & Logsdon, 1996, p496-498) :

- **Centraliteit:** Een maatstaf die gebruikt wordt om te kijken in hoeverre het MVO-beleid aansluit bij de doelen en strategieën van de onderneming
Specificiteit: refereert aan het vermogen van de onderneming om zelf beter te worden van het MVO-beleid.
- **Proactiviteit:** De mate waarin het gedrag van de onderneming, inzake haar MVO-beleid, is voorzien en uitgestippeld om direct te kunnen reageren op de veranderingen van de omgeving.
- **Vrijwilligheid:** Laat zien in hoeverre de onderneming vrijwillig maatschappelijk verantwoord onderneemt, dus in afwezigheid van regelgeving en sociale druk.
- **Zichtbaarheid:** De mate van zichtbaarheid die de onderneming heeft bij het voeren van haar MVO-beleid. (kan zowel positief als negatief zijn).

Wanneer een onderneming een strategie formuleert kan deze worden getest aan elke van deze 5 dimensies. Hierdoor kan worden beoordeeld in hoeverre de strategie MVO-verantwoord is en of het bedrijf al dan niet maatschappelijk verantwoord onderneemt.

3.1.3 Marcel van Marrewijk

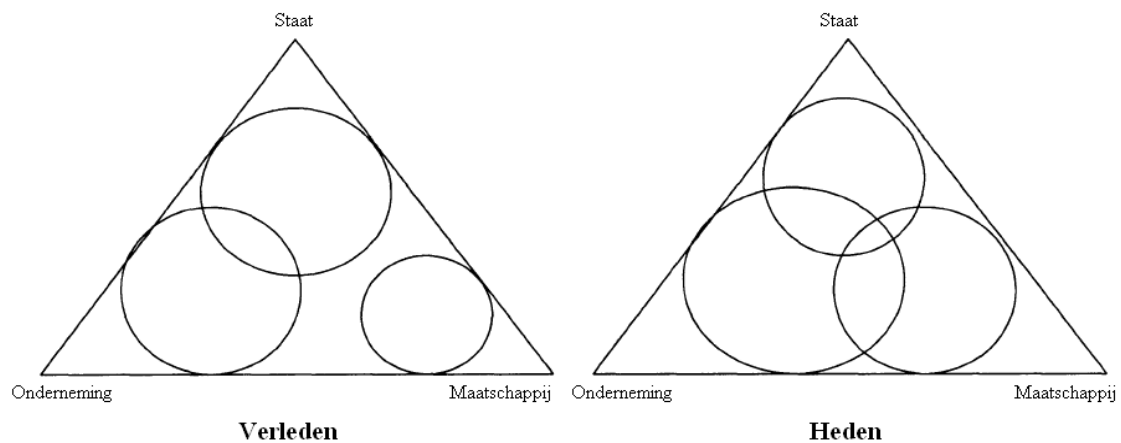
Jacques Schraven, oud-voorzitter van de Nederlandse werkgeversorganisatie VNO-NCW, heeft ooit gezegd dat er geen standaard recept is voor MVO, maar dat het als een maatpak is. Iedere onderneming zou moeten kiezen - uit de vele mogelijkheden die er zijn – welk idee en welke definitie voor haar de beste optie is. De optie die het best overeenkomt met de doelen en intenties van de onderneming en die het meest in lijn is met de strategie van het bedrijf. Dit als antwoord op de omstandigheden waarin de onderneming opereert (Van Marrewijk, 2003, p96). Van Marrewijk deelt deze visie en ontwikkelde een eigen definitie van MVO en *duurzaam ondernemen*²¹.

Van Marrewijk onderscheidt een driehoeksrelatie tussen *staat, maatschappij* en *ondernemingen*²². De *staat* is verantwoordelijk voor het maken en handhaven van

²¹ *Corporate Sustainability*

²² *State, Civil Society and Business*

wetten, *ondernemingen* creëren welvaart door competitie en de markt en de *maatschappij* geeft vorm en structuur aan de samenleving middels acties en participaties (Van Marrewijk, 2003, p100). Doordat de *maatschappij* aan importantie heeft gewonnen, zijn de andere 2 genoodzaakt zich aan te passen aan de collectieve acties van burgers, kerken en organisaties zonder winst oogmerk in het bijzonder. Door corrigerende acties, zoals het beschadigen van bedrijfsreputaties, worden *ondernemingen* uitgedaagd om een duurzamere benadering toe te passen (Zwart, 2002). *Ondernemingen* moeten leren hoe te opereren binnen hinderende gecoördineerde mechanismen, met vervaagde grenzen en omringende lagen van variërende groottes van verantwoordelijkheid die elkaar overlappen. Hedentendage laten overheden de maatschappelijke kwesties steeds vaker over aan de *ondernemingen*. Een mooi voorbeeld hiervan is de Amsterdamse Luchthaven Schiphol, die wordt geacht haar eigen vervuiling en geluidsoverlast te reguleren, maar daarnaast ook gehoor moet geven aan de groeiende vraag naar vluchten. In figuur 4 hieronder wordt deze nieuwe onderlinge afhankelijkheid grafisch weergegeven (Van Marrewijk, 2003, p100).



FIGUUR 4

Van Marrewijk komt uiteindelijk met een definitie van MVO bestaande uit 5 interpretaties c.q. ambitieniveaus (Van Marrewijk, 2003, p102):

- **Pre-MVO:** Op dit niveau is er praktisch geen MVO-ambitie. Echter, sommige stappen onder het motto *MVO* zullen worden genomen wanneer de onderneming hier extern toe wordt gedwongen. Bij dit ambitieniveau is het

noodzakelijk om de externe omgeving constant te monitoren en zich hiertegen te wapenen

- **Naleving²³ Gedreven:** Op dit niveau bestaat MVO uit het verschaffen van welvaart aan de maatschappij, binnen de regelgeving van de autoriteiten. De motivatie voor MVO is een plicht/verplichting of een vorm van correct gedrag. Tevens, zouden ondernemingen kunnen reageren op overwegingen die te maken hebben met liefdadigheid of de zorg voor de natuurlijke bronnen. De motivatie voor MVO is hier dat het wordt gezien als een taak en een plicht, of als correct gedrag (Van Marrewijk, 2003, p102).
- **Winst Gedreven:** Hier is sprake van integratie van sociaal, ethisch en ecologische aspecten binnen een onderneming op beslissings- en uitvoeringsniveau. Het moet echter positief bijdragen aan het financiële resultaat onder de streep. De motivatie is zuiver zakelijk. MVO wordt pas geïmplementeerd als het bijdraagt aan de winst, bijvoorbeeld door een verbeterde reputatie in verschillende markten (klanten/werknemers/aandeelhouders).
- **Zorgzaamheid:** Hier bestaat MVO uit het balanceren van sociale, economische en ecologische belangen, welke alle drie op zichzelf belangrijk zijn. MVO-initiatieven gaan verder dan alleen legale en winstgevendende overwegingen. De motivatie is dat menselijk potentieel, maatschappelijke verantwoordelijkheid en het zorgen voor de aarde erg belangrijk zijn.
- **Synergistisch:** Bestaat uit een zoektocht naar gewogen functionele oplossingen die waarde creëren in de economische, sociale en ecologische aspecten die de onderneming aangaat in een synergistische aanpak. Ze gaat deze aan in een win-win benadering samen met alle relevante stakeholders. De motivatie is hier dat MVO in zichzelf belangrijk is, omdat het herkend is als *onvermijdelijk voor vooruitgang*.
- **Holistisch:** MVO is hier volledig geïntegreerd en verweven in ieder aspect van de organisatie. Het is erop gericht om bij te dragen aan de kwaliteit en continuering van leven van ieder wezen en iedere entiteit, nu en in de toekomst. De motivatie hier is dat MVO het enige alternatief, omdat alles onderling afhankelijk is. Iedere persoon en organisatie heeft een universele

²³ Compliance

verantwoordelijkheid naar alle andere wezens toe (Van Marrewijk, 2003, p103).

Ieder niveau omvat en overstijgt het vorige (Van Marrewijk & Van Werre, 2003, p112). Iedere onderneming moet zichzelf, middels het *principe van zelfbeschikking*²⁴, in staat zien om te reageren op externe uitdagingen in overeenstemming met haar eigen bewustzijn en vaardigheden. Dit *principe van zelfbeschikking* heeft als tegengewicht het *principe van gemeenschap*²⁵: entiteiten zijn deel van het grotere geheel en zijn dus genoodzaakt zich aan te passen aan de veranderingen in hun omgeving en te reageren op corrigerende acties van hun belanghebbenden. Het bestaansrecht van een onderneming en het vermogen om waarde te creëren staat gelijk aan de plicht om verantwoordelijk te zijn voor de impact hiervan en om zich aan te passen aan de veranderingen in haar omgeving. Zonder hieraan gehoor te geven, riskeren ondernemingen uiteindelijk hun ondergang (Van Marrewijk, 2003, p103).

3.1.4 Elisabet Garriga & Domènec Melé

Garriga en Melé deelden MVO-theorieën in 4 klassen in Hun bewering was dat alle theorieën en definities uiteindelijk onder konden worden gebracht in 1 van deze 4 klassen (Garriga & Domèc, 2004, P52-53):

1. **Instrumentele Theorieën:** De onderneming wordt gezien als een instrument om waarde mee te creëren en dit wordt gezien als haar enige rol. Een sociale activiteit wordt louter geaccepteerd wanneer deze gezien kan worden in het licht van waarde creatie.
2. **Politieke Theorieën:** De maatschappelijke macht van de onderneming wordt onderstreept, in het bijzonder in relatie tot de maatschappij en haar verantwoordelijkheid in de politieke arena die gelieerd is aan deze macht. De onderneming zal sociale verplichtingen accepteren en participeren in bepaalde sociale samenwerkingsverbanden.
3. **Integratieve Theorieën:** De onderneming wordt geacht bepaalde sociale eisen te integreren in haar organisatie. Er wordt in dit type theorieën vaak

²⁴ *Principle of self-determination*

²⁵ *Principle of communion*

verondersteld dat een onderneming voor haar voortbestaan, haar groei en zelfs voor haar bestaan überhaupt afhankelijk is van de maatschappij waarin zij opereert.

4. **Ethische Theorieën:** Deze theorieën onderschrijven dat de relatie tussen een onderneming en de maatschappij is ingebed door ethische waarden. Dit leidt uiteindelijk tot een MVO-visie vanuit een ethisch perspectief met als consequentie dat ondernemingen hun maatschappelijke verantwoordelijkheden moeten onderkennen en moeten accepteren dat ze een ethische plicht hebben boven iedere andere.

Iedere MVO-theorie of MVO-definitie werd door het tweetal dus steeds in één van de categorieën ingedeeld. Een allesomvattende definitie is volgens deze verdeling dan ook bijna onmogelijk, omdat hij gecategoriseerd kan worden, en daarmee wordt uitgesloten van de andere categorieën. Dit onderstreept wederom de praktische onmogelijkheid van een dergelijke definitie en de noodzaak om een breder kader te formuleren.

3.1.5 Alexander Dahlsrud

De laatste wetenschapper die de auteurs hier graag willen behandelen alvorens zij een concluderende definitie zullen opstellen is Alexander Dahlsrud. Hij publiceerde in 2006 een onderzoek specifiek naar de verschillende definities van MVO. Hierin bestudeerde hij de gelijkenissen en verschillen tussen 37 MVO-definities die hij allemaal intikte in de Internet zoekmachine Google²⁶. De 37 definities werden door hem ingedeeld in 5 dimensies: *milieu*, *maatschappelijk*, *economisch*, *belanghebbenden*, *vrijwillig*²⁷. De samenhang tussen de definities werd getest door te analyseren hoeveel verschillende dimensies elke definitie gebruikte (Dahlsrud, 2006).

Dahlsrud kwam uiteindelijk tot de conclusie dat de verschillende definities voornamelijk congruent zijn, maar dat ze vaak niet aangeven hoe een onderneming MVO zou moeten managen. De noodzaak voor een allesomvattende definitie lijkt daarom niet zo groot, als wel het begrijpen hoe MVO maatschappelijk geconstrueerd

²⁶ www.Google.nl

²⁷ *Environmental, Social, Economic, Stakeholder, Voluntariness*

wordt in een specifieke context en hoe hier rekening mee dient te worden gehouden wanneer bedrijfsstrategieën worden ontwikkeld (Dahlsrud 2006). Hieraan zullen de auteurs als gezegd in de volgende paragraaf een bijdrage leveren.

3.1.6 Aanvullende Visies

Carroll heeft door de jaren heen zijn modellen wat aangepast maar de dimensies die hij onderscheidt zijn door de jaren heen gelijk gebleven (op het laten afvallen van de filantropische dimensie na). Ondertussen zijn er ook andere auteurs met dimensies gekomen.

In 1989 kwam A.F. Brand met de indeling van 3 verschillende ethische niveaus. Hij onderscheidde (Brand, 1989; Lamberti & Lettieri, 2009, p157):

1. **Transactie Ethieken**²⁸: Het laagste acceptabele beleid; een onderneming is er louter in geïnteresseerd haar eigen rechten veilig te stellen.
2. **Erkennings Ethieken**²⁹: Dit type ethiek laat de balans zien tussen rechten en plichten die een onderneming erkent om een algemeen welzijn te verzekeren.
3. **Veranderings Ethieken**³⁰: Deze ethieken representeren het plafond; de onderneming neemt actief deel aan de ontwikkeling en innovatie van normen en waarden gericht op het verbeteren van de maatschappij.

M.J. Stahl & D.W. Grigsby kwamen in 1997 met 3 hoofdniveaus van acties in de ethische gedragingen van ondernemingen (Stahl & Grigsby, 1997; Lamberti & Lettieri, 2009, p157):

1. **Voldoen aan Minimale Wettelijke Eisen**³¹: Bestuurders van ondernemingen zijn vastberaden om te voldoen aan de minimale wettelijke eisen die worden gesteld.
2. **Welbegrepen Eigenbelang**³²: Bestuurders van ondernemingen gebruiken MVO-programma's als een strategisch middel om naar de markt te

²⁸ *Transaction Ethics*

²⁹ *Recognition Ethics*

³⁰ *Change Ethics*

³¹ *Minimum Legal Compliance*

communiceren dat ze beter zijn dan hun concurrenten om zo een lange termijnwinst te verkrijgen.

3. **Proactieve verandering**³³: Bestuurders van ondernemingen wenden ondernemingsbezittingen aan om de maatschappij te verbeteren onafhankelijk van directe winst voor de onderneming en nemen een positie in die veel verder gaat dan wat de wet voorschrijft.

Een jaar later waren het G. Enderle & L.A. Tavis die met 3 niveaus van ethische verantwoordelijkheden kwamen

(Enderle & Tavis, 1998; Lamberti & Lettieri, 2009, p157):

1. **Minimale Ethische Vereisten**³⁴: De ethische basis normen, zoals *gij zult niet doden en gij zult niet beroven*.
2. **Positieve Verplichtingen naast het Minimale**³⁵: Het creëren en onderhouden van betrouwbare relaties met belanghebbenden, het helpen van werknemers die het nodig hebben, het compenseren van de gemeenschap voor onbedoelde schade, het nastreven van eerlijke marktomstandigheden.
3. **Aspiraties voor Ethische Idealen**³⁶: Iemand handelt puur moreel, wanneer hij verder gaat dan puur reactief handelen en een proactieve houding aanneemt.

Tot slot waren er in 2001 Kok et al. Die 4 niveaus van maatschappelijke verantwoordelijkheid identificeerden die hun grondslag vonden in de voornoemde niveaus van Brand (1989) en Stahl & Grigsby (1997) (Kok et al., 2001; Lamberti & Lettieri, 2009, p157):

1. **Ad hoc Beleid**³⁷: Bestuurders van een onderneming nemen de maatschappelijke kwesties in overweging die een risico voor de onderneming met zich mee kunnen brengen.

³² *Enlightened Self-Interested*

³³ *Proactive Change*

³⁴ *Minimal Ethical Requirements*

³⁵ *Positive Obligations Beyond The Minimum*

³⁶ *Aspirations for Ethical Ideals*

³⁷ *Ad Hoc Policy*

2. **Standaard MVO-beleid**³⁸: Bestuurders van een onderneming nemen de maatschappelijke kwesties in overweging die zij verplicht zijn in overweging te nemen.
3. **Gepland MVO-beleid**³⁹: Bestuurders van een onderneming nemen de maatschappelijke kwesties in overweging die de prestaties van de onderneming kunnen beïnvloeden.
4. **Herziend MVO-beleid**⁴⁰: De belanghebbenden worden stelselmatig meegenomen in het formuleren van de ondernemingsstrategie.

3.1.7 Nieuwe Definitie

De auteurs hebben in hoofdstuk 1 en de voorgaande paragraaf een grote diversiteit aan MVO definities de revue laten passeren met als doel tot een allesomvattende definitie van MVO te komen die zij kunnen gebruiken bij het toetsen van hun hypothese. Gebleken is dat een allesomvattende definitie een utopie is. MVO bestaat uit meerdere dimensies en varieert per onderneming. Wat we wel hebben gezien, is dat deze dimensies vaak overeen komen.

Wat verder opvalt, is dat MVO vaak veel breder wordt getrokken dan de *groene* en *duurzame* betekenis die het begrip voor de meeste mensen heeft. Toch wringt hier volgens de auteurs wel de schoen. Door het maken van winst en het volgen van de letter van de wet te beschouwen als *maatschappelijk verantwoord ondernemen*, is er geen enkele onderneming die niet MVO-verantwoord bezig is. Immers, een bedrijf dat niet nastreeft winst te maken, zal afhankelijk zijn van kredietverstrekkers die de verliezen willen dekken. Echter, op de lange termijn kan geen enkel bedrijf louter verlies maken zonder failliet te gaan. Ook het niet naleven van de wet zal op termijn resulteren in een bestraffing of boete.

Volgens de auteurs begint *maatschappelijk verantwoord ondernemen* pas daar waar een onderneming verder gaat dan de *economische* en *wettelijke* aspecten. Een aantal zaken spelen hierbij een belangrijke rol:

³⁸ *Standard Social Responsibility Policy*

³⁹ *Planned Social Responsibility Policy*

⁴⁰ *Reviewed Social Responsibility Policy*

- De behoeften van de *belanghebbenden* dienen telkens in overweging te worden genomen.
- De *belanghebbenden* bepalen het *speelveld* waarbinnen de onderneming kan opereren.
- De onderneming is primair verplicht tot het nemen van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wanneer zij hieruit zakelijke gewin weet te halen is dat uitstekend, maar het mag niet het primaire doel zijn.
- Een onderneming moet zichzelf zien als onderdeel van de gemeenschap waarin het opereert en zich opstellen als goede buur.

De auteurs stellen aan de hand van de ze punten dat MVO...

...de nadruk moet leggen op de maatschappelijk plichten die een onderneming heeft richting haar belanghebbenden binnen het normatieve speelveld waarin ze opereert, gedefinieerd door de gemeenschap waarbinnen ze opereert. Het gaat om de anders ontkoombare acties die een onderneming toch vrijwillig uitvoert, omdat zij deze ziet als haar sociale plicht.

De auteurs hebben deze definitie bewust zeer algemeen gelaten, zodat hij in diverse situaties toepasbaar is binnen alle geledingen van de onderneming. Door zowel de belanghebbenden te benoemen, als te beschrijven dat het vrijwillige acties betreft die op morele gronden en op basis van maatschappelijke normen worden genomen dekt het alle aspecten die de auteurs op basis van hun literatuuronderzoek hebben onderscheiden. Samen met het model uit de vorige paragraaf vormt deze definitie een eenvoudige leidraad voor MVO die breed toepasbaar is.

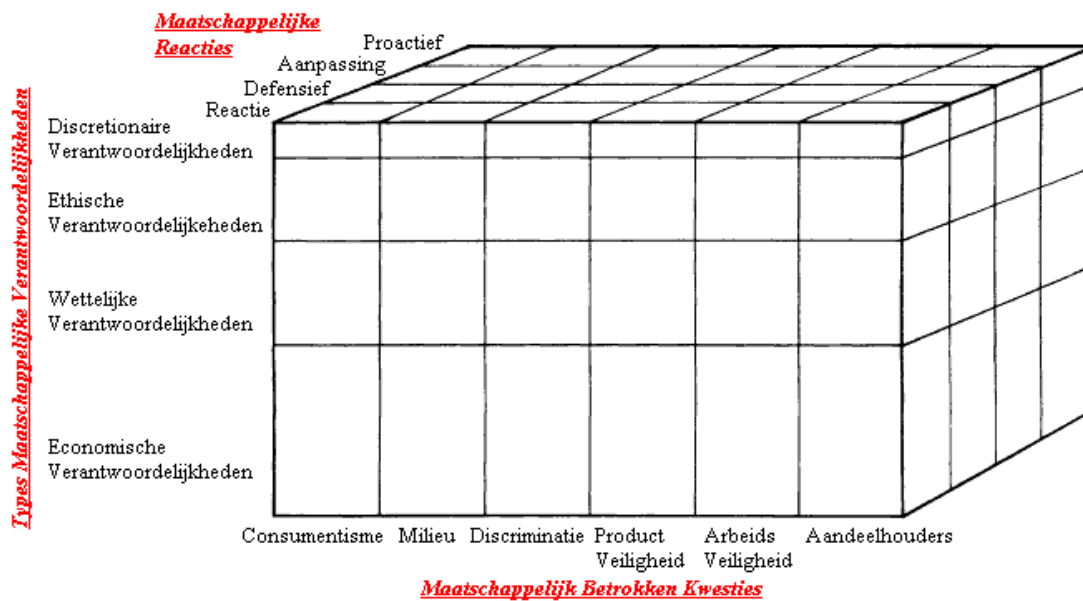
3.2 MVO als onderdeel van een strategie

De aftrap voor het verankeren van MVO in de strategie van een onderneming, werd zoals eerder beschreven gegeven door Archie B. Carroll met zijn *maatschappelijk verantwoord prestatie model*. De eerste pijler van het model, de MVO-definitie, is reeds in de vorige paragraaf aan bod gekomen en in deze paragraaf zullen de auteurs meer aandacht besteden aan de tweede en derde pijler die het model completeren. Daarnaast zal er aandacht worden geschonken aan de modellen van de andere auteurs uit de vorige paragraaf en zal ook worden gekeken naar overige artikelen en welke

MVO-modellen daaruit naar voren zijn gekomen. Wederom zal de chronologie van publicatie in eerste aanleg als volgorde van behandeling dienen.

3.2.1 Het Maatschappelijk Verantwoord Prestatiemodel

De eerste pijler, benoemd in de vorige paragraaf bestond uit de *economische*, *wettelijke*, *ethische* en *discretionaire* componenten. Deze zien we hieronder in figuur 5 terug op de verticale as van het model.



FIGUUR 5

De tweede pijler bestaat uit de maatschappelijk kwesties die erbij betrokken zijn. Een inspectie van de belanghebbenden van de onderneming en de maatschappelijke kwesties, resulteert in een lijst van verschijnselen: *consumentisme*, *milieu*, *discriminatie*, *productveiligheid*, *arbeidsveiligheid* en de *aandeelhouders* (Joyner & Payne, 2002, p300). Deze staan op de horizontale as.

De derde pijler is de manier waarop een onderneming kan reageren op deze maatschappelijke kwesties. Ze kunnen besluiten *niet* te reageren, er juist *proactief* op te reageren, maar ze kunnen ook *defensief* reageren. Als laatste is er de optie om *überhaupt* te reageren. Deze opties staan op de diepte-as waardoor het een driedimensionaal model wordt.

Het MVO-niveau van een onderneming kan gemeten worden tegenover de maatschappelijke kwesties die van toepassing zijn, evenals deze tegenover de maatschappelijke reactie van een onderneming kan worden gezet (Joyner & Payne, 2002, p300). Het model kan managers assisteren in het begrijpen dat MVO niet afzonderlijk gezien kan worden van economische prestatie, maar eerder een deel is van de totale maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen (Carroll 1979, p503). Tevens kan het een onderneming helpen om te gaan met controversiële kwesties. Ze kan het model gebruiken om haar standpunt tegenover deze kwesties te bepalen en wellicht kan het haar helpen haar motivaties, acties en reactiestrategieën te bepalen (Carroll, 1979, p504).

Het unieke van dit model is dat het de *economische* verantwoordelijkheid van een onderneming integreert met *publieke* verantwoordelijkheid in de definitie van *sociale* verantwoordelijkheid. In plaats van *verantwoordelijkheid*, *reactiviteit* en *kwesties* als aparte hoofdbrekens voor ondernemingen te zien, reflecteert dit model een onderliggende interactie tussen de *principes van maatschappelijke verantwoordelijkheid*, *het proces van sociale reactiviteit* en *de beleidsmaatregelen ontwikkeld om maatschappelijke kwesties aan te pakken*. Het model steunt op deze uitgebreide versie van MVO en deze principes/processen/beleidsmaatregelen-benadering om zo te zorgen voor een gedistingeerde visie op het geheel van inspanningen van een onderneming richting het vervullen van haar maatschappelijke plichten (Wartick & Cochran, 1985, p758).

3.2.2 Belanghebbende/Verantwoordelijkhedenmatrix

Carroll's MVO-pyramide uit 1991 kwam ook gepaard met een nieuw instrument voor managers om hen te helpen hun MVO-strategie te formuleren: de *belanghebbende/verantwoordelijkheidsmatrix*. Deze matrix, zoals afgebeeld hieronder in figuur 6 zet de *belanghebbenden* tegenover de 4 verschillende MVO-types zoals ook genoemd in het vorige model.

<i>Belanghebbenden</i>	<i>MVO-types</i>			
	Economisch	Wettelijk	Ethisch	Philantropisch
Eigenaren				
Klanten				
Werknemers				
Gemeenschap				
Concurrenten				
Leveranciers				
Activistische Groeperingen				
Het Grote Publiek				
Overigen				

[FIGUUR 6](#)

In dit model gaat het om de uitdaging waarvoor bestuurders van ondernemingen staan om te besluiten welke *belanghebbenden* aandacht verdienen en ontvangen in het besluitvormingsproces. Hierbij dienen de bestuurders te letten op de legitimiteit en het gezag van iedere groep belanghebbenden afzonderlijk. Bij het beheren van deze verschillende groepen, is het voor de manager van belang te *beschrijven*, te *begrijpen*, te *analyseren* en te *beheren* (Carroll, 1991, p43). Bestuurders kunnen zichzelf al doende 5 vragen stellen (Carroll, 1991, p44):

1. *Wie zijn onze belanghebbenden?*
2. *Wat zijn hun belangen?*
3. *Welke kansen en uitdagingen worden geboden door onze belanghebbenden?*
4. *Welke maatschappelijke verantwoordelijkheden hebben wij richting onze belanghebbenden (economische, wettelijke, ethische en/of filantropische)?*
5. *Welke strategieën, acties en besluiten zouden we moeten nemen om het beste met de verantwoordelijkheden om te gaan?*

De matrix is bedoeld als een analytisch instrument om de gedachten en ideeën van bestuurders te ordenen en ze te helpen in het besluitvormingsproces. Door aandachtig de verschillende cellen van de matrix te doorlopen, kunnen de bestuurders een significante beschrijvende en analytische databank ontwikkelen die ze kunnen gebruiken bij het beheren van hun belanghebbenden. De resultaten van deze analyse, zouden zinvol moeten zijn bij het prioriteren en maken van zowel korte- als lange termijnbeslissingen die belanghebbenden omvatten (Carroll, 1991, p44).

3.2.3 Waardecreatie door Strategisch MVO

Als besproken in paragraaf 3.1.2 waren Lee Burke & Jeanne M. Logsdon in 1985 al op zoek naar een relatie tussen de economische belangen van een onderneming en MVO. Hiermee wilden ze het bewijs leveren dat MVO uiteindelijk meer waarde zou creëren voor een onderneming dan het nalaten ervan. Zodoende zouden ondernemingen een economische stimulans hebben om MVO als strategische overweging te zien.

Ondernemingen creëren waarde, of trachten waarde te creëren, via hun dagelijkse bedrijfsvoering door het investeren in nieuwe technologieën, in nieuwe producten, in naamsbekendheid, in productiefaciliteiten, in training en in klantenservice. Afhankelijk van de mate waarin deze verschillende investeringen MVO-doelen vormen of hierin zijn geïntegreerd, zijn hieraan gelieerde MVO-programma's onder de meest waarschijnlijke programma's om economische winsten voor de onderneming te gaan demonstreren (Burke & Logsdon, 1996, p499).

	Centraliteit	Specificiteit	Proactiviteit	Vrijwilligheid	Zichtbaarheid	Gecreëerde Waarde
Filantropische Giften (\$/producten/tijd)	Het doneren van computers aan scholen Wetenschappelijke onderzoeksbeurzen	Maak nieuwe gebruikers gewend aan de producten van jouw onderneming in tegenstelling tot die van je concurrenten		Steun de gemeenschap waarin je opereert		Klanten loyaliteit Toekomstige kopers
Personeelsbeloningen (direct of indirect)		Gezondheid/welzijn Dagopvang Flexibele werktijden	Nieuwe of ongewone voordelen Hogere loyaliteit van werknemers	Loyaliteit van werknemer en moraliteit	Intern: Loyaliteit van werknemer en moraliteit	Winst van Productiviteit
Milieu Management (gezondheid, veiligheid, vervuiling)	Nieuwe producten, bijvoorbeeld <i>groen</i> Procesinnovatie	Octrooi- of innovatievoorsprong in product- of procesontwikkeling	Leercurve voordelen	Positieve relaties met handhavers	PR en/of marketing voordelen	Nieuwe producten of markten
Politieke Activiteiten (lobby of informatie, onafhankelijk of industriebreed, politiek actiecomité)	Gunstige verandering in economische of sociale regelgeving	Nieuwe zakelijke kansen wanneer je reeds geïmplementeerd bent om de vruchten van de nieuwe regels te plukken	Reeds geïmplementeerd voor veranderingen in regelgeving			Een nieuw product of geografische marktkansen
Product of Service gerelateerde karakteristieken, innovaties of processen	Herformuleringen van producten, zoals <i>groen</i> Verbeterd ontwerp, bijvoorbeeld <i>brandstofbesparend</i> Nieuwe producten, zoals <i>airbags</i>		Milieuscan om zo een voorsprong te creëren in ontwerp of productideeën		Het voordeel om als eerste de markt te betreden of voordelen van leiderschap	Een nieuw product op een nieuwe markt Voorsprong in het tegemoet komen van dringende behoeften

FIGUUR 7

In figuur 7 hierboven, afkomstig uit de publicatie van Burke & Logsdon, zien we een tabel met daarin bovenaan horizontaal de 5 dimensies, zoals besproken in de vorige paragraaf, terugkomen: *centraliteit*, *specificiteit*, *proactiviteit*, *vrijwilligheid* en *zichtbaarheid*. Deze staan op hun beurt tegenover een vijftal acties die een onderneming kan ondernemen om zijn belanghebbenden tegemoet te treden. In de cellen waarin de acties de dimensies ontmoeten staan de handelingen die een onderneming als gevolg van beiden kan doen. De waarde die de onderneming met de

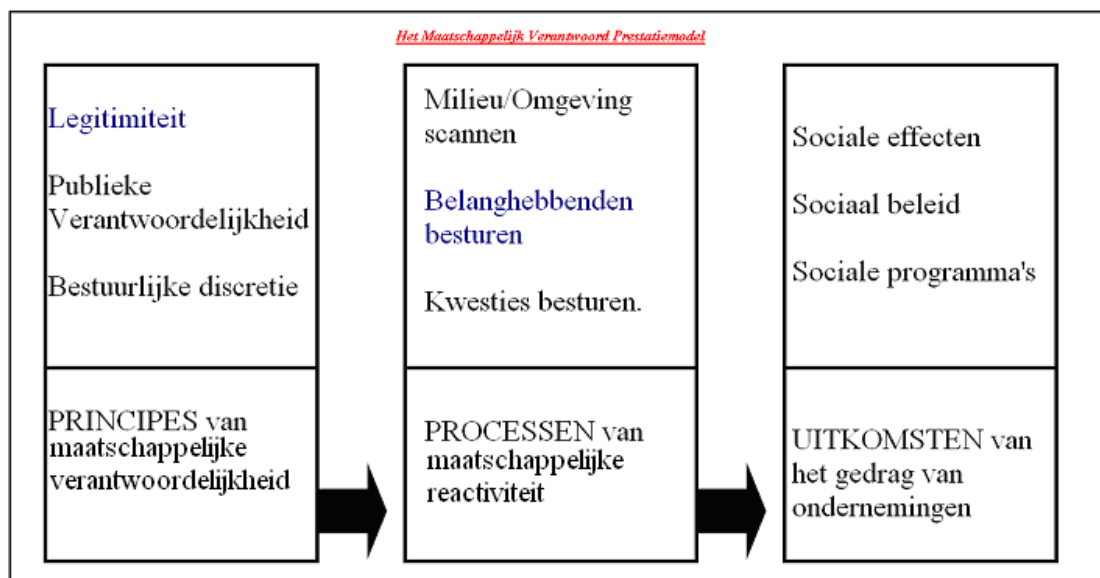
verschillende handelingen creëert staat in de laatste kolom (Burke & Logsdon, 1996, p500).

Zodra het concept van *strategisch MVO* is omarmd door de hoogste bestuursorganen van een onderneming, is de volgende stap om analysemethoden en richtlijnen te ontwikkelen om deze kansen te gelde te maken (Burke & Logsdon, 1996, p499).

3.2.4 Het Bijgewerkte Maatschappelijk Verantwoord Prestatiemodel

In navolging van Carroll en Wartick & Cochran, ontwikkelde D.J. Wood in 1991 het *bijgewerkte maatschappelijk verantwoord prestatie model*, te zien als figuur 8 hieronder (Wood, 1991). In het model, is het MVO-principe verdeeld in meerdere niveaus (Logsdon & Yuthas, 1997, p1216):

- **Institutioneel Niveau:** Organisaties moeten zich bezighouden met hun legitimiteit in het voldoen van bepaalde functies binnen het maatschappelijke systeem.
- **Bestuurlijk Niveau:** Organisaties moeten zich bezighouden met het definiëren van een toepassingsgebied van hun specifieke verantwoordelijkheden.
- **Individueel Bestuurlijk Niveau:** Bestuurders maken keuzes over of en hoe ze hun organisatie verantwoordelijk maken.



Het model biedt geen begeleiding in hoe de maatschappelijke prestatie gemeten moet worden. Eerder geeft het een beschrijving van hoe een onderneming moet handelen om maatschappelijk verantwoord te presteren. Eerst dient men zich te conformeren aan de *principes van maatschappelijke verantwoordelijkheid*, dan moet men de *processen van maatschappelijk reactiviteit* opstellen en vervolgens volgen uit die processen resultaten. Laatgenoemde worden hier de *uitkomsten van het gedrag van de ondernemingen* genoemd.

Wanneer men Wood's kader zou toepassen, zouden ondernemingen zichzelf kunnen committeren aan MVO-verantwoord gedrag, omdat (Moir, 2002, p14):

- Dit gedrag gerelateerd is aan de primaire of secundaire activiteit van de onderneming en omdat er een winst te behalen is (Preston & Post, 1975).
- Het deel uitmaakt van de zakelijke filantropie.
- Ondernemingen nastreven om de bepaalde belanghebbenden te beïnvloeden.

Uiteindelijk bereidt Wood in 1995 samen met R.E. Jones zijn model uit, wanneer zij bevinden dat de mate waarin je maatschappelijke prestatie meet afhankelijk is van de belanghebbenden die je met de MVO-activiteit wilt bereiken. Ze observeerden dat *hoewel de maatregelen die zij gebruikt hebben gericht waren op bepaalde deelgebieden van MVO ... ze slechts in beperkte mate te gebruiken zijn wanneer men wil achterhalen hoe en waarom specifieke belanghebbendenrelaties ontstaan en deze zich ontwikkelen* (Wood & Jones, 1995; Moir, 2002, p14).

3.2.5 De Morele Ontwikkeling van Organisaties

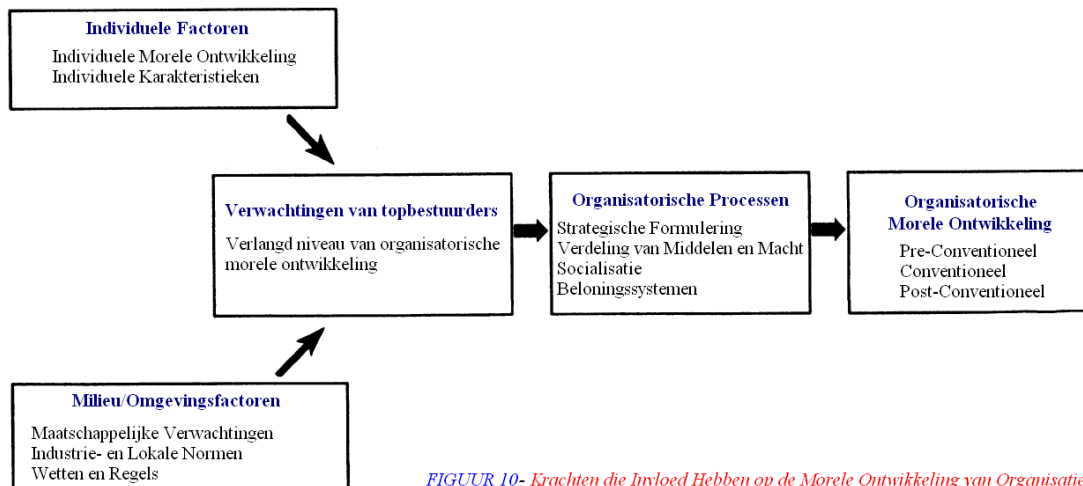
Jeanne M. Logsdon en Kristi Yuthas keken in 1997 naar de morele ontwikkeling van organisaties en de krachten die op dit proces werken (figuur 9).

Mate van morele ontwikkeling	Beschrijving	Belanghebbenden Theorie en - Oriëntatie	Besluitvormende criteria
Pre-Conventioneel	Nadruk op zelfverheerlijking zonder rekening te houden met anderen	Alleen zelf – anderen zijn slechts dieners van eigen winst of welzijn	Plezier/pijn berekening
Conventioneel	Nadruk op negatieve plichten richting anderen, opererend binnen externe beperkingen	Beperkte op de markt gebaseerde relaties met belanghebbenden, zoals met eigenaren, kredietverstrekkers, klanten en werknemers, zoals vereist door de wet	Verwachtingen van gelijken en sociale controle
Post-Conventioneel	Nadruk op positieve rechten, het respect voor anderen en de plicht om hun welzijn te bevorderen internaliserend	Breed scala aan belanghebbenden, inclusief op de markt gebaseerde en niet op de markt gebaseerde relaties, zoals met burens, gemeenschappen, milieubewegingen, overheidsinstellingen etc.	Universele ethische principes

FIGUUR 9 – *Morele Ontwikkeling van Organisaties en Belanghebbenden Oriëntatie.*

Ze onderscheiden hierin 3 fasen, *pre-conventioneel*, *conventioneel* en *post-conventioneel*. In de eerste fase is een onderneming vooral met zichzelf bezig en in de laatste fase is de onderneming een volledig onderdeel geworden van de maatschappij waarin zij opereert met alle plichten die zij hierdoor richting haar belanghebbenden heeft (Logsdon & Yuthas, 1997, p1217).

In figuur 10 staan schematisch de krachten die op deze morele ontwikkeling werken uiteengezet. Samengevat komt het erop neer dat de primaire kracht in het vaststellen van het niveau van morele ontwikkeling binnen een organisatie ligt in de *reeks verwachtingen van de topbestuurders van een onderneming*. Deze verwachtingen worden beïnvloed door de interactie tussen *individuele- en milieu/omgevingsfactoren*. De topbestuurders reageren hierop door een aantal verwachtingen aangaande de morele ontwikkeling van hun organisatie te ontwikkelen. Om deze verwachtingen te bekrachtigen worden een aantal *organisatorische processen* ontwikkeld en geïmplementeerd om te kunnen omgaan met *strategische, politieke en culturele* aspecten van de onderneming. Deze processen zijn op hun beurt bedoeld om effect te hebben op alle individuen binnen de onderneming. Zodra de filosofie die aan deze processen ten grondslag ligt volledig is geïnternaliseerd door de individuen binnen de organisatie, is het resultaat het verhoogde *niveau van morele ontwikkeling* van de onderneming. (Logsdon & Yuthas, 1997, p1218-1219).



3.2.6 Het Europees Duurzaam Ondernemen Model⁴¹

Het Europees Duurzaam Ondernemen Model is ontwikkeld om de duurzaamheid van een onderneming te beoordelen in relatie tot haar operationele uitmuntendheid⁴² (Van Marrewijk, Wuisman, De Cleyn, Timmers, Panapanaan & Linnanen, 2003, p83-84). Het is gebaseerd op het *EFQM*⁴³ model dat ontwikkeld werd in 1988 door de presidenten van 14 grote Europese ondernemingen⁴⁴ om ondernemingsbesturen te helpen met het verbeteren van de kwaliteit van hun onderneming. Deze kwaliteitsverbetering had betrekking op de manier waarop een onderneming zaken doet, de relatie die een onderneming heeft met zijn werknemers, aandeelhouders, klanten en met de gemeenschap waarin ze opereert (Van Marrewijk & Harjono, 2003, p123). Het model is ontwikkeld om de wildgroei aan tot dan toe ontwikkelde modellen te organiseren in 1 bestuursinstrument als onderdeel van een onderzoeksproject gesteund door de Europese Unie met dezelfde naam (Van Marrewijk & Harjono, 2003, p127).

De basisaanname van het model is dat bestuursprincipes, modellen en zelfs *hypes* allemaal hun waarde hebben, maar slechts in een zekere context. Deze context hangt af van historische *tijden*, geografische *plaatsen*, bestaande *problemen* en maatschappelijk *omstandigheden*. In zakelijke termen zou men spreken over de

⁴¹ The European Corporate Sustainability Framework

⁴² *Operational Excellence*

⁴³ European Federation for Quality Management

⁴⁴ Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer & Volkswagen

marktomstandigheden, de ondernemingsstrategie, de ondernemingsgeschiedenis en haar cultuur. Deze zijn allemaal aan verandering onderhevig en hebben hun eigen dynamiek en ritme (Van Marrewijk & Hardjono, 2003, p127).

Het model is gebaseerd op de *sqEME*⁴⁵ benadering die gebruikt wordt om processen te beheren. Het is een holistische benadering die zich richt op 4 gebieden om dezelfde complexe realiteit mee te analyseren. Deze 4 gebieden zijn *constitutie, gedrag, chemie en controle*⁴⁶. In het model zijn hiervoor ook wat meer gangbare termen opgenomen (Van Marrewijk & Hardjono, 2003, p129):

<i>sqEME</i> [®] <i>Benadering</i>	Constitutie	Chemie	Gedrag	Controle
<i>Alternatieve benaming</i>	Drijfveer	Communicatie, Inhoud	Actie	Toezicht
<i>Elementen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Missie, Ambitie • Strategische Oriëntatie • Waarden, Identiteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Visie • Begrip • Oorzaak & Effect • Structuur & Proces 	<ul style="list-style-type: none"> • Acties & Interventies • Procedures • Contracten & Taken 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlesystemen • (Zelf)-Beoordeling • MIS⁴⁷ & KPI⁴⁸ • Rapporteren • <i>Benchmarking</i>
<i>Resultaten</i>	Richting	Normen	Prestatie	Evaluatie
<i>Focus</i>	<i>Waarheen willen we?</i>	<i>Hoe komen we er?</i>	<i>Wat te doen?</i>	<i>Waar staan we?</i>

[FIGUUR 11](#)

Uiteindelijk bestaat het Europees Duurzaam Ondernemen Model uit 4 fases die een onderneming steeds moet doorlopen om duurzamer te worden. Hoe vaker het wordt doorlopen, hoe duurzamer een onderneming uiteindelijk onderneemt.

⁴⁵ *SqEME Procesmanagement is een volwassen methode voor het herkennen, ontwerpen, beheersen, managen en verbeteren van processen in uw organisatie. De methode helpt u uw bedrijfsvoering in kaart te brengen en procesgericht te managen. De SqEME aanpak is een open standaard. Het kan vrijelijk worden ingezet door elke organisatie die er heil in ziet. Diverse publicaties, trainingen en vooral de netwerkactiviteiten zijn allemaal gericht op een zo goed mogelijke verspreiding van de methode, de kennis erover, ervaringen en vaardigheden. (www.sqeme.org/methodiek)*

⁴⁶ *Constitution, conduct, chemistry and control*

⁴⁷ MIS = Management Informatie Systemen

⁴⁸ KPI = Key Performance Indicators

3.2.7 Het Nieuwe Strategisch MVO model

In paragraaf 1 van dit hoofdstuk hebben de auteurs aangegeven dat MVO volgens hen bestaat uit de vrijwillige uitvoering van *ontkoombare acties* door een onderneming, omdat zij zich hiertoe *maatschappelijk verplicht* acht. Zij opereert daarnaast met haar *belanghebbenden* altijd in het achterhoofd en binnen de *normatieve grenzen*, gedefinieerd door de *gemeenschap*, van de *maatschappij* waarbij binnen ze opereert.

Doordat *economische* en *wettelijke* aspecten door de auteurs als vanzelfsprekende ondernemingsdoelen, los van MVO, worden gezien is de *belanghebbende/verantwoordelijkhedenmatrix* van Carroll in hun ogen niet toereikend. De auteurs nemen voor hun strategisch kader echter wel de opzet van deze matrix over.

De auteurs hebben er daarnaast voor gekozen om het aantal *belanghebbenden* in te delen in de 6 categorieën zoals beschreven in door Lucio Lamberti en Emanuele Lettieri in 2009. Zij hebben deze indeling gebaseerd op artikelen van Spiller (2000), Papasolomou-Doukakis et al. (2005) en Maignan et al. (2005). Daarnaast komen ze overeen met de modellen van Carroll. Het gaat hier om *de gemeenschap, het milieu, de werknemers, de klanten, de leveranciers* en *de aandeelhouders* (Lamberti & Lettieri, 2009, p156/157).

Deze belanghebbenden zetten de auteurs net als Carroll onder elkaar in de eerste kolom. Op de eerste rij kan een onderneming of een onderdeel van een onderneming zijn voorgenomen beslissingen en acties zetten. Deze zullen voor iedere onderneming anders zijn, waardoor ze voor iedere onderneming toepasbaar zijn. Bestuurders kunnen met behulp van kleuren (rood, groen en oranje) aangeven welke invloed de voorgenomen actie of beslissing zal hebben voor de specifieke groep belanghebbenden. Doordat een onderneming in goede én in slechte tijden met haar belanghebbenden te maken heeft, zal zij dit model altijd kunnen toepassen. In figuur 12 staat een eenvoudig voorbeeld afgebeeld.

<i>Belanghebbenden</i>	Verplicht A-label voor leaseauto's	Fabriekswerk overhevelen naar buitenland	MVO-Eindscore
Aandeelhouders	(Groen)	(Groen)	(Groen)
Werknemers	(Oranje)	(Rood)	(Rood)
Klanten	(Groen)	(Oranje)	(Groen)
Leveranciers	(Wit)	(Rood)	(Rood)
De Gemeenschap	(Groen)	(Groen)	(Groen)
Het Milieu	(Groen)	(Wit)	(Groen)

FIGUUR 12

De kleuren werken in dit model hetzelfde als bij een verkeerslicht. Een ongekleurd vak geeft aan dat de belanghebbende volledig indifferent is en deze telt dan ook niet mee voor de MVO-eindscore van een onderneming. Wanneer een onderneming zorgt dat het in de laatste kolom louter groene of oranje kleuren heeft, heeft ze met alle belanghebbenden genoeg rekening gehouden. Om dit te bereiken is het goed mogelijk dat de onderneming ook uitvoering zal moeten geven aan een actie of een aantal acties die ze normaal gesproken niet zou hebben uitgevoerd. Daarnaast kan dit model meteen worden geïmplementeerd, waardoor overgangstermijnen, zoals deze in een hoop artikelen naar voren zijn gekomen niet van toepassing zijn.

Door de economische en juridische dimensie als een vanzelfsprekende te zien en de ethische en vrijwillige dimensie te combineren tot een *vrijwillige morele plicht*, hebben de auteurs de driedimensionaliteit van het model van Carroll uit 1979 geëlimineerd en hiermee versimpeld. Het proces naar MVO, zoals beschreven door Wood en Logsdon & Yuthos wordt ondervangen door de einduitslag. Een overdaad aan rood en wit in deze kolom geeft aan dat er van een goede MVO-strategie nog geen sprake is en de onderneming aldus nog in een voorontwikkeld stadium verkeert. Door iedere actie en/of beslissing afzonderlijk per groep belanghebbenden te

beoordelen en door de uitslag hiervan met een simpele kleurcodering vast te leggen is het model bruikbaar, inzichtelijk en begrijpelijk in iedere laag van een onderneming. De 4 stappen uit het Europees Duurzaam Ondernemen Model kunnen op hun beurt worden gebruikt om de, in het nieuwe model, voorgestelde acties en of beslissingen uit te voeren.

3.3 Niet te verwarren met MVO

Tijdens hun onderzoek kwamen de auteurs regelmatig aanverwante begrippen tegen van MVO. Daar zij er zelf ook wel eens door in verwarring werden gebracht, is door hen besloten deze paragraaf aan dit rapport toe te voegen. Diverse aanverwante begrippen, zoals naar voren gekomen in de onderzochte literatuur, zullen in deze paragraaf kort worden behandeld, opdat het voor de lezer klip en klaar is in welke verhouding deze tot MVO staan.

3.3.1 Belanghebbendentheorie⁴⁹

De *belanghebbendentheorie* voor ondernemingen wordt gebruikt als basis om die groepen te analyseren waarvoor de onderneming verantwoordelijkheid zou moeten tonen (Moir, 2001, p8). Deze theorie wordt vaak gezien als een type MVO-theorie, omdat sommige auteurs vinden dat het besturen van een onderneming gebaseerd op deze theorie een manier is om maatschappelijke kwesties te integreren (Garriga & Domènec, 2004, p60). De *belanghebbendentheorie* heeft een normatieve kern die gebaseerd is op 2 hoofdideeën (Donaldson & Preston, 1995, p67):

1. *Belanghebbenden zijn individuen of groepen met legitieme belangen in procedurele en/of inhoudelijke aspecten van de activiteiten van een onderneming (belanghebbenden zijn herkenbaar aan hun belangen in een onderneming, onafhankelijk van of de onderneming al dan niet eenzelfde type functioneel belang heeft bij hen).*
2. *De belangen van alle belanghebbenden zijn van intrinsieke waarde (dit wil zeggen dat iedere groep belanghebbenden aandacht verdient voor haar eigen*

⁴⁹ Stakeholder Theory

zaak en niet slechts omdat het de belangen van een andere groep, bijvoorbeeld de aandeelhouder, verder helpt).

3.3.2 Corporate Citizenship

In dit begrip wordt een onderneming gezien als een burger die net als alle andere burgers deel uitmaakt van een maatschappij (Garriga & Domènec, 2004, p56). Het begrip werd in 1975 geïntroduceerd door Davis. Recent heeft het begrip weer wat nadrukkelijker de kop op gestoken, met name onder invloed van *globalisatie, deregulatie* en *de verminderde kosten van technische verbeteringen*. Hierdoor zijn sommige multinationale ondernemingen machtiger geworden dan sommige overheden (Garriga & Domènec, 2004, p57). Deze vergrootte machtspositie brengt ook verantwoordelijkheden met zich mee die de onderneming een essentieel onderdeel maken van de omgeving waarin ze opereert.

3.3.3 Corporate Governance

Hoewel *corporate governance* bijzonder weinig te maken heeft met MVO vinden de auteurs het toch belangrijk dit begrip in deze lijst op te nemen, daar zij merkten dat beide begrippen door veel mensen toch vaak in 1 adem worden genoemd. *Corporate governance* moet gezien worden als een verzameling van maatregelen die externe investeerders gebruiken om zich te beschermen tegen de interne uitvoerders (La Porta et al, 2000, p4). Zo kunnen er bijvoorbeeld eisen worden gesteld aan de *leeftijd van bestuurders*, hun *beloning* en de *inrichting van de bestuursorganen*.

3.3.4 Maatschappij Verantwoordelijk Ondernemen⁵⁰

Deze term is een *verbetering* of *versimpeling* van MVO bedacht door Math. Göbbels in 2002 (Van Marrewijk, 2003, p101). Omdat het begrip MVO vaak verschillend wordt uitgelegd en gedefinieerd werd deze omschrijving bedacht. *Maatschappij verantwoordelijk* zou volgens de bedenker alle dimensies moeten dekken met betrekking tot de relaties die een onderneming heeft met de maatschappij als geheel en de impact die zij hierop heeft. Uiteindelijk is *maatschappij verantwoordelijk ondernemen* een verzamelterm voor de uiteenlopende definities en uitleggingen van MVO.

⁵⁰ *Corporate Societal Responsibility*

3.3.5 Duurzaam Ondernemen⁵¹

Het verschil tussen *duurzaam ondernemen* en *maatschappelijk verantwoord ondernemen* zit hem in de achtergrond. Duurzaam ondernemen komt voort uit zorg voor het *milieu* en MVO uit zorg voor de *maatschappij/samenleving*. De termen worden hedentendage zeer vaak door elkaar gebruikt. Op de verschillende achtergrond na, betekenen beiden ook vrijwel hetzelfde. Beiden staan voor het zoeken naar balans tussen *people, planet* en *profit*, oftewel de *maatschappelijke belangen*, de *milieubelangen* en de *financieel economische belangen/resultaten*. Het is de bedoeling alle 3 te optimaliseren zonder de balans er tussen te verliezen.⁵²

3.3.6 Duurzame Ontwikkeling⁵³

Dit begrip is eigenlijk een verschijnsel op macroniveau en niet zozeer op het niveau van de onderneming en werd populair door een rapport van de Wereldcommissie voor Milieu en Ontwikkeling van de Verenigde Naties uit 1987. Hierin stond dat *duurzame ontwikkeling ernaar streefde aan de behoeften van de huidige generatie te voldoen, zonder de behoeften van de toekomstige generatie op het spel te zetten* (World Commission on Environment and Development, 1987, p8; Garriga & Domènec, 2004, p61).

Aanvankelijk werd alleen het milieu als factor meegenomen, maar na verloop van tijd is hieraan ook de sociale component toegevoegd, daar deze niet los gezien kan worden van ontwikkeling (Garriga & Domènec, 2004, p61). *Duurzame ontwikkeling vereist de integratie van sociale-, economische- en milieu-overwegingen om gebalanceerde oordelen voor de lange termijn te kunnen vellen* (World Business Council for Sustainable Development, 2000, p2).

3.3.7 Groene Marketing⁵⁴

Vanaf het einde van de tachtiger jaren/ begin negentiger jaren ontwikkelde zich langzaam het idee van *groene marketing*. Het idee werd gedragen door een snelle

⁵¹ *Corporate Sustainability*

⁵² Inhoud ontleend aan www.duurzaamondernemen.nl en www.rijksoverheid.nl.

⁵³ *Sustainable Development*

⁵⁴ *Green marketing*

toename van *groen consumentisme* en een zware onafwendbare verschuiving in de consumentenbestedingen richting groenere producten (Prothero, 1990; Vandermerwe & Oliff, 1990, Peattie & Crane, 2005, p358). Uiteindelijk komt groene marketing neer op het promoten van je onderneming of product aan de hand van de *groenheid/duurzaamheid ervan*. Men kan hierbij denken aan de recyclingcampagnes van de Amerikaanse hamburgerketen *McDonald's*⁵⁵ of de algehele natuurproductenfilosofie van *The Bodyshop*⁵⁶. Groene marketing kan zodoende worden gezien als de manier waarop een onderneming zijn MVO-intenties kenbaar maakt aan haar belanghebbenden, inclusief het grote publiek.

3.3.8 Triple Bottom Line

Deze *drievoudige streep* kan gezien worden als de verantwoorde versie van de boekhoudkundige streep waarmee accountants werken⁵⁷. Het is een relatief nieuw begrip en over de precieze betekenis wordt nog gediscussieerd, maar het komt er grofweg op neer dat een onderneming expliciet erkend een verplichting te hebben om specifieke doelen te halen. Deze doelen zijn *economisch, milieuverantwoord* of *sociaal van aard*. De onderneming probeert deze doelen, waar mogelijk, te vertalen in daadwerkelijke verplichtingen en streefcijfers. Tevens voert de onderneming rapportage procedures in om de resultaten te monitoren en te kunnen leren van de ervaringen (Henderson, 2001, p52).

⁵⁵ http://www.mcdonalds.com/us/en/our_story/values_in_action/recycle_renew.html

⁵⁶ http://www.thebodyshop.com/_en/_ww/values-campaigns/index.aspx

⁵⁷ Denk hierbij aan het gezegde *Het moet kloppen onder de streep*

4. Waaron Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen?

In de voorgaande 2 hoofdstukken hebben de auteurs onderzocht wat MVO precies is, wat het *niet* is en welke rol MVO speelt in het beslissingsproces van ondernemingsbestuurders. In dit hoofdstuk zullen de auteurs aandacht besteden aan het laatste onderdeel dat volgens hen nog niet is behandeld en fundamenteel is voor toetsing van de hypothesen: *het waarom van MVO*.

In de definities is de theoretische kant hiervan reeds naar voren gekomen, maar in dit hoofdstuk willen de auteurs wat meer de nadruk leggen op de praktische kant van het verhaal. Hierin onderscheiden zij 2 dimensies, namelijk die van de *motieven* en die van de *belanghebbenden*. Het doel van dit hoofdstuk is op basis van literatuuronderzoek aan te tonen dat MVO loont.

4.1 Motieven

Vanuit de definitie in hoofdstuk 2 is gebleken dat het implementeren van MVO gestoeld is op een *economische, wettelijke, ethische* en *vrijwillige* dimensie. Deze dimensies kunnen ook gezien worden als 4 *motieven*. Deze 4 motieven zullen in deze paragraaf als leidraad fungeren.

4.1.1 Economisch, Financieel, Winstgevendheid

Het eerste doel van een onderneming is het maken van winst. Anders verdient een onderneming geen geld en heeft het uiteindelijk geen bestaansrecht. Het moet gezegd worden dat een onderneming die MVO omarmt onvermijdelijk te maken krijgt met consequenties die de bedrijfskosten verhogen, de omzet zouden kunnen reduceren en er wellicht zelfs voor zouden kunnen zorgen dat een onderneming activiteiten voort moet zetten met een lage opbrengst, die anders waren gestaakt. Aan de andere kant kan een publieke en volledige MVO-toewijding ook positieve effecten hebben op de verkopen, de omzetten en zelfs de kosten. Hierdoor zou de netto impact op de winstgevendheid van de onderneming positief uit kunnen pakken (Henderson, 2001, p58-59).

Er zijn door de jaren heen diverse onderzoeken gedaan, waaronder een naar de relatie tussen de MVO-waardigheid van publieke bedrijven en hun prestatie op de aandelenbeurzen. Gordon J. Alexander en Rogene A. Buchholz vonden deze in hun in 1978 gepubliceerde onderzoek niet. Hun resultaten gaven geen indicatie van een significante relatie tussen MVO en aandelenmarktprestatie. Ook vonden ze geen relatie tussen de mate van risico van een aandeel en de mate van MVO. Op basis van de *efficiënte markthypothese* (Fama, 1970) zou dit volgens deze twee te verklaren zijn (Alexander & Buchholz, 1978, p485).

Ook Philip L. Cochran en Robert A. Wood konden in 1985 slechts zeer zwakke ondersteuning voor de link tussen MVO en financiële prestatie vinden. De sterkst met MVO gecorreleerde financiële variabele die ze konden vinden was de leeftijd van de bezittingen van de onderneming. Ondernemingen met oude bezittingen, bleken lagere MVO-scores te behalen. Iets wat relatief eenvoudig te verklaren is door bijvoorbeeld de zwakkere MVO regelgeving in het verleden (Cochran & Wood, 1984, p54-55). In hetzelfde jaar wisten ook Aupperle, Carroll & Hatfield geen relatie te onderscheiden (Aupperle, Carroll & Hatfield, 1985, p461).

In 2000 Publiceerden A McWilliams en D. Siegel een zelfde soort studie. Zij waren met name geïntrigeerd geraakt doordat onderzoeken naar MVO en financiële prestatie zowel negatieve, als neutrale en positieve verbanden rapporteerden. McWilliams en Siegel kwamen uiteindelijk tot de slotsom dat onderzoek en ontwikkeling zeer gecorreleerd zijn met MVO en dat wanneer men de intensiteit hiervan meeweegt, het effect van MVO neutraal is. Volgens hen was het zodoende zeer lastig om financiële (positieve) effecten van MVO aan te tonen (McWilliams & Siegel, 2000, p608).

In datzelfde jaar publiceerde Rodger Spiller zijn onderzoek naar ethisch zakendoen en investeren. Hij concludeerde dat er geen extra kosten zijn verbonden aan het doen van ethische investeringen (Lydenberg, 1996; Luck & Pilote, 1993), *omdat* er geen significant verschil is tussen de prestaties van ethische fondsen en conventionele fondsen. Ook haalde hij een onderzoek aan uit 1997 waaruit was gebleken dat milieuprestatie en economische prestatie in de Verenigde Staten van Amerika positief waren gecorreleerd. Milieubewuste portfolio's realiseerden betere resultaten in

vergelijking tot zowel de S&P500⁵⁸ index en ondernemingen die over het algemeen werden beschouwd als niet milieubewust (Russo & Fouts, 1997). Zijn eigen onderzoek tussen de Nieuwe Zeelandse NZSE 40 index⁵⁹ en een ethisch samengestelde portfolio⁶⁰ onderschreef deze beweringen. Hij concludeerde dan ook dat het mogelijk is voor investeerders om *goed te doen, terwijl men het goede doet* (Spiller, 2000, p151).

Het economische aspect kan ook vanaf de andere kant worden gezien. Doordat de ondernemingen door de jaren heen steeds winstgevender en succesvoller zijn geworden, zijn de belanghebbenden steeds meer van de onderneming gaan verwachten. Een klein deel van deze belanghebbenden zijn door dit succes zelf ook gegroeid in zowel welvaart en welzijn, als in persoonlijke ontwikkeling. Ook van hen wordt nu verwacht dat zij hier iets voor terugdoen (*nobless oblige*) (Solomon, 1997, p 204-206; Joyner & Payne, 2002, p303).

4.1.2 Wettelijk, Juridisch, Regelgeving

Een onderneming zal te allen tijden willen proberen wettelijke consequenties te voorkomen als gevolg van haar acties (Joyner, B. & Payne, D., 2002, p299). Om dit te bewerkstelligen dient zij zich in ieder geval te gedragen volgens de officiële regels zoals die in de maatschappij waarin zij opereert gelden. Ondernemingen hebben vaak de neiging de grenzen van het toelaatbare op te zoeken en zij slechts tegen deze grenzen aanschurken is dit geen enkel probleem. Over de grens gaan zal uiteindelijk echter tot allerlei problemen leiden. Vergelijk het met een voetbalwedstrijd, wanneer ieder zich aan de regels houdt is het een leuke inspanning. Zodra de deelnemers zich echter niet aan de regels houden, wordt het spel stilgelegd en moet er worden bestraft.

⁵⁸ Index van de 500 grootste publiek verhandelde fondsen, gemeten naar marktkapitalisatie, in de Verenigde Staten van Amerika

⁵⁹ Index van de 40 grootste publiek verhandelde fondsen, gemeten naar marktkapitalisatie in Nieuw Zeeland

⁶⁰ Gecorrigeerd voor de fondsen die van oudsher als *slecht* worden gezien: alcohol gerelateerd, de tabaksindustrie en de gokindustrie

4.1.3 Ethiek, Waarden, Goede Zeden

Veel statistici onderschrijven de stelling dat *ethiek, waarden, integriteit* en *verantwoordelijkheid* vereist zijn op de moderne werkvloer. Voor consumentengroepen en de maatschappij als geheel heeft onderzoek aangetoond dat goede ethiek gelijk staat aan goed zaken doen (Stodder, 1998; Joyner, B. & Payne, D., 2002, p297). Het leiden op basis van waarden, in plaats van op basis van winst, moet gezien worden als een krachtig proces dat ondernemingen op het juiste pad zet om een toponderneming te worden (Blanchard, 1998). Een onderzoek uit 1994⁶¹ onderschreef dit reeds. 47% Van de deelnemers aan het onderzoek gaf aan veel eerder te kopen van een *goed* bedrijf, alle andere factoren gelijk, dan van een onderneming die als minder verantwoordelijk te boek stond. Daarnaast, gaf 70% van de ondervraagde consumenten aan in het geheel geen zaken te willen doen met een onderneming die niet MVO-verantwoord was, los van het prijsniveau van beiden (Stodder, 1998; Joyner, B. & Payne, D., 2002, p298).

Bedrijven zijn daarnaast ook steeds machtiger aan het worden en zijn vaak zelfs de machtigste instellingen in de wereld. Hierdoor wordt nu ook van hen verwacht dat ze verantwoordelijkheid nemen in gebieden waarin overheden vroeger het monopoly hadden, zoals *kwaliteit van onderwijs* en *ondersteuning van kunstprojecten, financiering* en *het faciliteren van basisonderzoek, stadplanning* en *–ontwikkeling, hongersnood, armoede* en *hardnekkige werkloosheid*. Hoe machtiger een onderneming wordt, hoe meer verantwoordelijkheid een onderneming voor het welzijn van de wereld wordt verwacht te nemen (Solomon, 1997, 204-206; Joyner & Payne, 2002, p303).

4.1.4 Vrijwilligheid, Filantropisch, Goed doen

Ondernemingen hebben over het algemeen een wens om het goede te doen, zonder externe druk of wettelijke dwang. De bestuurders van deze ondernemingen onderkennen hun persoonlijke aanwezigheid in de maatschappij en onderkennen zodoende dat hun onderneming ook op een ethische manier in de omgeving dient te opereren (Joyner, B. & Payne, D., 2002, p298).

⁶¹ Onderzoek van Walker Information (www.walkerinfo.com)

Sinds er meer aandacht is gekomen voor MVO en er kan worden *gescoord* met een goed MVO-beleid lijken ondernemingen steeds vaker bereid om vrijwillig, of uit zichzelf, MVO maatregelen te nemen. Paradoxaal genoeg blijkt echter dat deze maatregelen vaak direct voortkomen uit de beslissingen van een andere onderneming, waardoor het vrijwillige karakter kan worden betwist. Bijvoorbeeld, een grote multinationale oliemaatschappij besluit zichzelf vrijwillig o.a. de volgende MVO-maatregelen op te leggen (Henderson, 2002, p62):

- Ze stelt een beleid en praktijkregels vast om de impact van hun onderneming op het milieu te verkleinen of te limiteren.
- Ze stelt normen en standaarden vast gerelateerd aan *het milieu en gezondheid en veiligheid op de werkvloer*.
- Ze stelt uniforme ondernemingsbrede normen en standaarden op gerelateerd aan de omstandigheden met betrekking tot werkgelegenheid en arbeidsomstandigheden, zelfs wanneer de lokale marktomstandigheden sterk variëren.

Op het eerste gezicht niets mis mee en zelfs zeer toe te juichen. Echter, vrijwel altijd neemt een onderneming in een dergelijke lijst van vrijwillige MVO-maatregelen ook het punt op dat er geen zaken meer wordt gedaan met ondernemingen die niet aan hun *vrijwillige* maatregelen voldoen. De toeleveranciers⁶² dienen zich te houden aan de MVO-code die hun afnemer *zelf* vrijwillig heeft geformuleerd. Voor deze toeleveranciers is het echter *geen* keuze, want indien zij zich niet conformeren aan de code van hun afnemer, zal deze in zee gaan met een andere partij. De vrijwillige maatregel van de grote multinationale oliemaatschappij legt dus een precedent op aan de aan hen leverende bedrijven. De vrijwillige maatregel pakt voor laatstgenoemde partijen dus uit als een *regelgevend* motief zoals hierboven beschreven.

⁶² In de literatuur wordt niet gesproken over de afnemers. Blijkbaar zijn deze in de ogen van de onderneming niet relevant voor hun MVO-imago

4.2 Belanghebbenden

Voor een onderneming is het wenselijk haar belanghebbenden te overtuigen dat zij het juiste doet. Ze zal de verschillende groepen willen overtuigen dat zij hun belangen hoog op de agenda heeft staan en er alles aan doet om deze te dienen, zelfs nog liever dan die van de onderneming zelf (Joyner, B. & Payne, D., 2002, p299).

Een aantal groepen belanghebbenden zijn al de revue gepasseerd en zijn eveneens genoemd in de definitie in hoofdsruk 2. Deze onafhankelijke groepen zullen ook in deze paragraaf als leidraad dienen.

4.2.1 Aandeelhouders/Eigenaren

Aandeelhouders en eigenaren die bestuurders inhuren, doen dit om er zelf geen omkijken naar te hebben. De bestuurders worden betaald om *op de winkel te passen* en dit zo goed mogelijk te doen. Hierbij is met name de *winstgevendheid* en *continuïteit* van de onderneming van belang. Echter, gebleken is dat de investeringsbeslissing positief wordt beïnvloed wanneer investeerders op de hoogte zijn van de MVO-initiatieven die een onderneming aan de dag legt (Sen, 2006, p164).

4.2.2 Werknemers

Een onderzoek in 1997⁶³ onthulde dat 86% van een groep onderzochte werknemers met een goed gevoel over de ethische gedraging van de firma waarvoor zijn werkzaam waren, zich zeer verbonden voelden met hun firma. Dit tegenover slechts 14% van de groep met die dit goede gevoel ontbeerde. 42% Van de gehele populatie gaf aan dat de ethische integriteit van een onderneming direct invloed zou hebben op hun keuze voor een werkgever (Stodder, 1998; Joyner, B. & Payne, D., 2002, p298). Voor een werknemer zijn uiteraard zaken als *beloning*, *arbeidsvoorwaarden* en *collega's* belangrijk, maar het MVO karakter van een onderneming speelt ook zeker een gevoel. Tijdens de meest recente kredietcrisis klaagden veel medewerkers van banken dat ze op verjaardagen en familiebijeenkomsten soms als paria's werden aan gekeken, waar ze daarvoor nog werden bewonderd om hun mooie betrekkingen. Werknemers willen zich goed voelen bij, binnen en buiten het bedrijf waarvoor ze werken.

⁶³ Onderzoek van Walker Information (www.walkerinfo.com)

4.2.3 Klanten

Klanten zijn moeilijk onder 1 noemer te scharen, daar ze zijn onder te verdelen in een aantal verschillende segmenten. Sommigen zijn *prijsbewust*, anderen *merkbewust* en weer anderen zelfs *onbewust*. We kunnen echter wel zeggen dat er ook zeker een segment is dat *duurzaamheid* en MVO hoog in het vaandel heeft staan en hierop ook zeker selecteert, wanneer zij een aankoop overweegt. Het uitten van je MVO-initiatieven als onderneming kan er al doende voor zorgen dat consumenten zich meer met jouw gaat identificeren en zorgt voor een grotere intentie om bij jouw onderneming producten af te nemen (San, 2006, p164).

4.2.4 Leveranciers

Zoals reeds besproken in paragraaf 4.1.4 zijn leveranciers een bijzondere belanghebbende, daar zij meer afhankelijk zijn de onderneming die ze leveren, dan bijvoorbeeld een klant die vaak kan kiezen tussen verschillende ondernemingen. Een leverancier is voor zijn of haar inkomen afhankelijk van de afnemende ondernemingen. Zodoende zijn zij bereid ver te gaan om aan de eisen van hun afnemers te voldoen. Laatstgenoemde moeten op haar beurt echter wel haar machtpositie onder ogen zien en hiermee rekening houden in haar handelen. De consequenties van haar eisen, ook op MVO gebied, zullen meer dan eens gepaard gaan met investeringen die er op hun beurt weer voor kunnen zorgen dat een leverancier moet bezuinigen met *werktijdverkorting*, *ontslagen* en, in het ergste geval, zelfs een *faillissement* tot gevolg. Een goede inschatting van de kant van de afnemende onderneming is dan ook vereist.

4.2.5 Gemeenschap

Een fundamentele waarheid is dat een onderneming niet kan functioneren zonder maatschappij en een maatschappij niet zonder ondernemingen (Joyner, B. & Payne, D., 2002, p298). Een onderneming altijd rekening moeten houden de maatschappij waarin zij opereert en met haar belanghebbenden die daarin acteren. Door een onderneming maatschappelijk verantwoord te laten ondernemen is ze actief bezig met de behoeften van haar belanghebbenden. Wanneer een onderneming dit structureel doet zal dit leiden tot toenemende productiviteit en loyaliteit van haar *werknemers*,

verbeterde verkopen en loyaliteit aan en van *klanten*, meer overtuiging bij *leveranciers*, verbeterde kwaliteit van het *milieu* en de omgeving waarin wordt geopereerd en uiteindelijk tot minder wettelijke eisen door een verbeterde relatie met de gemeenschap en de regelgever/overheid (Spiller, 2000, p150).

4.2.6 Milieu

Als onderneming ben je zowel afhankelijk als verantwoordelijk voor het milieu waarin je opereert. Een vervuild gebied zal minder snel potentiële klanten aantrekken en kan bestaande klanten verjagen. Daarnaast kan het vervuilen van het milieu de continuïteit van de onderneming in gevaar brengen en uiteindelijk eventueel ook de gezondheid van de werknemers en de omgeving. De mate van milieuvervuiling die een onderneming aangerekend kan worden hangt af van het type onderneming, maar onder de streep is iedere onderneming vervuilend en zal elk van hen dan ook te allen tijde rekening moeten houden met het *milieu*.

5. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de Praktijk

In de voorgaande hoofdstukken hebben de auteurs uiteengezet wat, ook volgens hen, MVO is, welke definitie het zou moeten hebben, in welk strategisch kader het gezien dient te worden en waarom een onderneming maatschappelijk verantwoord zou moeten ondernemen. In dit hoofdstuk zullen zij kijken hoe MVO zich verhoudt in de praktijk en zullen zij de gestelde hypothesen toetsen. Dit doen zij aan de hand van twee interviews die zij hebben afgenomen met 2 heren die verantwoordelijk zijn voor het MVO-beleid binnen Rabobank Rotterdam respectievelijk PricewaterhouseCoopers. De auteurs hebben voor deze bedrijven gekozen, omdat zij daar werkzaam waren of zijn. Hierdoor hadden zij direct toegang tot de verantwoordelijke mensen en informatie binnen de gekozen organisaties. Daarnaast zijn het twee verschillende bedrijven, waardoor er een breder inzicht verkregen kon worden. Per bedrijf zal in dit hoofdstuk iets over de geïnterviewde persoon en de organisatie worden verteld. Hierna wordt het MVO-beleid uiteengezet. Tenslotte zal het MVO-beleid van het bedrijf getoetst worden en bekijken de auteurs in hoeverre de hypothesen stand houden in de praktijk.

5.1 Rabobank

5.1.1 Achtergrond Geïnterviewde

Arjen van Klink is werkzaam binnen Rabobank Rotterdam, met een balanstotaal van 7,6 miljard Euro en een bedrijfsresultaat van 44 miljoen Euro in 2009 één van de grootste 3 banken binnen de Rabobank Groep. Binnen deze organisatie bekleedt hij de functie van Strategie- en Innovatie-adviseur, waarbinnen hij de rol van MVO-coördinator heeft. Zodoende is hij verantwoordelijk voor het initiëren en financieren van nieuwe MVO-gerelateerde projecten (innovatie) en het waarborgen van een duurzaam karakter op strategisch vlak.

Wat hem aanspreekt aan MVO is de medeverantwoordelijkheid van iedereen bij de ontwikkeling van de maatschappij en hierbinnen dan vooral de sociale kant van de rol die organisaties daarin kunnen spelen. Het kansen geven aan mensen en ze (weer) op de goede weg brengen.

5.1.2 Organisatie

Rabobank Rotterdam is een grote organisatie verankerd in de Rotterdamse economie. Ze biedt werk aan meer dan 700 mensen en verleent diensten aan meer dan 100.000 klanten. De bank maakt deel uit van de Coöperatieve Rabobank Groep, die met meer dan 60.000 werknemers (32.000 in Nederland) één van de grootste werkgevers van Nederland is en nummer 19 is op de lijst van de 500 grootste Nederlandse bedrijven.

5.1.3 Het MVO-beleid van Rabobank Rotterdam

Rabobank Rotterdam verstaat onder maatschappelijk ondernemen het dragen van medeverantwoordelijkheid voor een goede ontwikkeling van de samenleving. De MVO-gedachte binnen de bank leunt op de pijlers *respect, integriteit, professionaliteit en duurzaamheid*. Manieren om dit te doen zijn het ondersteunen van projecten in de stad met *geld, kennis en mensen*. Hierbij wordt dan aan zowel de sociale, als ecologische kant aandacht gegeven. Dit is, nogmaals, niet vreemd als je bedenkt dat de Rabobank van origine is opgericht als een coöperatieve leenbank om boeren te ondersteunen.

MVO zit zodoende van oudsher in de onderneming verankerd en waarin nu wordt geïnvesteerd wordt nog steeds voor een groot deel bepaald door de leden (vroeger de boeren, nu kan iedere klant die zich betrokken voelt lid worden) van de onderneming. Zij kunnen dan ook worden gezien als een zeer grote en belangrijke belanghebbende en sec gezien ook als aandeelhouder. Dit zijn, naast de particuliere klanten en werknemers, de gemeente Rotterdam, de in de stad opererende woningcoöperaties, de Economic Development Board Rotterdam, hoger onderwijs organisaties in de regio, brancheverenigingen en Rabobank Nederland; de paraplu waaronder als het ware alle aangesloten lokale Rabobanken vallen.

Om deze verankering binnen Rabobank Rotterdam goed tot uiting te kunnen laten komen is er naast Arjen als MVO-coördinator ook nog een MVO-werkgroep die onder leiding staat van één van de 4 directieleden. Tevens is er binnen de bank een MVO-netwerk met vertegenwoordigers uit alle afdelingen en een klankbordgroep voor MVO bestaande uit leden die zitting hebben in de zogenaamde *Ledenraad*.

Deze organen zien erop toe dat Rabobank Rotterdam toonaangevend is in de markt van duurzaamheid, ieder jaar substantieel meer duurzame producten en diensten verkoopt dan het jaar ervoor, MVO verder in de kredietverlening wordt geïntegreerd, de kennis op het gebied van MVO bij de medewerkers van de bank wordt vergroot en deze worden gemotiveerd om zelf een bijdrage te leveren. Dit kan bijvoorbeeld door vrijwilligerswerk aan te pakken, waarvan een klein deel mag worden gedeclareerd als gewerkte uren. Arjen doet een voorstel, in samenspraak met de betrokken afdelingen, waarna de directie uiteindelijk een besluit neemt.

Dit klinkt natuurlijk allemaal fantastisch, maar waar komt dit in praktijk nou op neer? Rabobank heeft zijn eigen sectoren waar ze MVO op toepassen. Deze 3 grote gebieden zijn: *intern*, *de markt* en *maatschappelijk*.

Voor de *markt* heeft de Rabobank een aantal specifiek op duurzaamheid gerichte producten in het assortiment, zoals een *klimaathypotheek*, een *coöperatief dividend* en *creditcards met klimaatcompensatie*⁶⁴. Daarnaast heeft de Rabobank 10 zaken benoemd waarnaar moet worden gekeken bij het verstrekken van krediet en die, indien aanwezig, uiteindelijk kunnen leiden tot een afwijzing van het verzoek. Hierbij moet worden gedacht aan *kinderarbeid*, *schenden van mensenrechten*, *discriminatie* en een *ondernemingsbestuur wat niet deugt* (bijvoorbeeld door corruptie). Mooie initiatieven die ook mooi voor de klant zijn. Door één van deze duurzame producten af te nemen bij de Rabobank participeert deze meteen om de wereld duurzamer te maken.

Intern maakt de bank gebruik van *groene energie* (85% van alle stroom), *ABC-leaseauto's*, *footprints* (bijvoorbeeld onderzoeken hoeveel CO₂ er door de bank wordt

⁶⁴ Voor meer informatie over deze producten: www.rabobank.nl.

uitgestoten), *reanimatiecursussen* aan te bieden aan werknemers en het beschikbaar stellen van *elektrische fietsen* aan haar werknemers voor vervoer binnen de stad.

Maatschappelijk is vooral geënt op de *omgeving* en de *gemeenschap*. Hierbij noemt Arjen als voorbeeld de *Soccer Academy*⁶⁵, *Ramadan Festival*⁶⁶ en *Theater Katendrecht*⁶⁷. Enkele voorbeelden waarbij Rabobank Rotterdam op verschillende manieren en gebieden laat zien midden in de samenleving te staan en hiervoor ook iets terug te doen.

Arjen verteld dat er aan deze initiatieven de afgelopen jaren geen lagere prioriteit is gegeven, hij heeft het budget zelfs omhoog zien gaan. Dit omdat andere bedrijven minder konden doen. Prioriteit lag bij het verder naar de business brengen van MVO. MVO moet geen speeltje zijn van enkelen binnen de onderneming, maar zeker ook iets betekenen in de klantrelatie. Rabobank Rotterdam (en ook de moederorganisatie) wil met klanten over MVO spreken en hen hierop aanspreken en, waar mogelijk, ondersteunen om dingen op te pakken. De bank heeft vastgehouden aan haar MVO-planning, omdat het als een structureel iets gezien moet worden. Het is niet een speeltje voor als het goed gaat, maar is daadwerkelijk in het bedrijf verankerd. Misschien moet er juist in slechtere tijden zelfs wel een tandje bij! De concurrentiestrijd gaat, nu de wonden langzaamaan zijn gelikt, weer losbarsten en duurzaamheid gaat hierin zeker een issue worden. Een aantal MVO-maatregelen leiden ook tot kostenbesparingen, zoals lagere milieu- en energiekosten. Het noodzakelijke wordt zo met het nuttige verenigd.

5.2 PricewaterhouseCoopers

5.2.1 Achtergrond Geïnterviewde

Arco ten Klooster is binnen PricewaterhouseCoopers werkzaam in twee functies. De eerste is die van *Director Corporate Responsibility* binnen de *sustainability* praktijk.

⁶⁵ *De sportvereniging uit de buurt gebruiken om buurtkinderen aan het bewegen te krijgen en hen behalve training in sport ook lessen in goed gedrag mee te geven.*

(http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1897&item_type=project&item_id=375)

⁶⁶ www.ramadanfestival.nl

⁶⁷ www.theaterwalhalla.nl

Dit houdt in dat er met en voor een cliënt gekeken wordt hoe MVO geïmplementeerd kan worden binnen zijn of haar onderneming. Daarnaast draagt hij de pet van *eigen commitment* binnen PWC Nederland voor MVO. In die laatste hoedanigheid rapporteert Arco aan de raad van bestuur, houdt hij zich bezig met het managen van lopende MVO-programma's of het uitstippelen van nieuw MVO-beleid. Wat Arco aanspreekt aan MVO is dat het vaak, ondanks dat dit niet zo zou moeten zijn, een afweging is tussen verschillende alternatieven. Dat houdt het een uitdagend vakgebied.

5.2.2 Organisatie

PWC is een accountants- en belastingadviesbedrijf. In Nederland werken er zo'n 4.500 mensen vanuit 12 vestigingen, waarbij het zwaartepunt in de Randstad (Amsterdam en Rotterdam) ligt. PWC maakt deel uit van het internationale PWC-netwerk, werkzaam vanuit 151 landen en er zijn maar liefst 163.000 mensen mondiaal aan het werk. PWC adviseert en controleert de meest uiteenlopende, vaak grote, bedrijven.

5.2.3 Het MVO-Beleid van PricewaterhouseCoopers

Het MVO-beleid van PWC is ontstaan met de komst van een nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur. Door alle losse initiatieven te verzamelen en centraal te gaan coördineren is er een echt MVO-beleid ontstaan. Dit komt misschien vreemd over, maar PWC bestaat uit heel veel kleine ondernemingen, partnerondernemingen, binnen een grote onderneming. Iedere partner had aanvankelijk z'n eigen MVO-project. Hier wilde PWC meer focus op en daar is toen vanuit de grote onderneming budget voor vrij gemaakt. Hierdoor is het bestuurbaar geworden en heeft het een gezicht gekregen. Na jaren van implementeren is de nieuwe benadering echt onderdeel van de organisatie geworden. Een eigen afdeling met een *topdown* structuur. MVO wordt op verschillende manieren toegepast binnen de organisatie. De MVO-startegie van PWC loopt over 4 kwadranten: *markt, samenleving, mens* en *milieu*. Hieronder is hiervan een schematische weergave te zien als figuur 13.



FIGUUR 13

Binnen de sector loopt PWC voorop als het om de markt gaat. De grootste maatschappelijke invloed van MVO loopt via de cliënten van PWC. Als er met een groot olie concern aan de gang gegaan wordt over hun CO2 uistoot dan heeft dat enorm veel invloed. In de praktijk komt neer op het de volgende:

Milieu: Loopt bij PWC via de mobiliteit, hun autolease regeling. Deze is klimneutraal en verloopt in 3 stappen. Als je een zuinigere auto kiest aan het begin van je contract dan het gemiddelde in de lesecategorie, dan krijg je maandelijks een hoger leasebedrag. Daarnaast wordt het werkelijke brandstofverbruik bekeken aan het einde van het jaar ten opzichte van het normbedrag van de auto. Zit iemand daaronder dan krijg deze ook weer een bonus. Daarnaast blijven er aan het einde van het jaar getankte liters over en die compenseren ze door te investeren in duurzame energieprojecten en CO2-credits te kopen. Ook het verwarmen van de kantoren gaat op deze manier.

Medewerkers: Ook hier spelen 2 dingen. Ten eerste de arbeidsomstandigheden, zoals health & safety, en de arbeidsvoorwaarden zoals papaverlof. Met laatstgenoemde was PWC een van de eerste ondernemingen die 10 dagen verlof gaf, in plaats van de gebruikelijke 2. Ten tweede, alles wat PWC doet op het gebied van *management development*, zoals het doorstromen van medewerkers en het met verschillende cliënten in aanraking brengen van medewerkers.

Gemeenschap: PWC verleent *pro bono services, vrijwilligerswerk* waarbij werknemers van PWC voor de klas staan van basisscholen in hun werktijd, *skillsbased volunteering* waarbij PWC de competenties inzet om talentvolle allochtone studenten coachen en als rolmodel op te treden voor jongeren zodat deze naar een eerste succesvolle baan kunnen gaan. Dit is een strategisch samenwerkingsproject van PWC. Daarnaast zijn alle seminars die gegeven worden en publicaties ook een bijdrage aan de samenleving. Het delen van de kennis die PWC in huis heeft.

Het grootste verschil zit dus echt in de medewerkers en aankomend medewerkers, die merken dat ze bij PWC dezelfde dingen belangrijk kunnen vinden. Dat straalt weer af op de cliënten en zo kun je als organisatie wel degelijk een verschil maken. PWC is niet meer de eendimensionale, platte organisatie van accounts en fiscalisten, die alleen maar heel goed zijn in hun vak. Het gaat verder dan dat. Er wordt met een iets andere blik de wereld in gekeken.

Helaas is PWC nog niet zo ver dat MVO gelijk ter sprake wordt gebracht als er voor de eerste keer met een cliënt gesproken wordt. *“Daar moeten we wel heen,”* zegt Arco, *“want je kan niet meer over supply chain management praten zonder het ook over MVO te hebben. Dus wat betreft zijn we er nog niet.”*

Ten tijde van de crisis onderscheidde PWC zich volgens Arco wel. *“Er zijn bedrijven die hun MVO-inspanningen hebben verminderd, maar er zijn ook bedrijven die er een schepje bovenop deden en zich dus hebben onderscheiden. Je staat dan gelijk met een goede MVO organisatie klaar als het weer beter gaat. Het loopt wel over verschillende schijven, soms is het inderdaad zo plat dat het een pure kostenbesparing is en dat daardoor MVO iets minder op de voorgrond staat. Je kan het wel willen doorvoeren tot het uiterste, maar als je straks failliet bent kun je helemaal geen verschil meer maken. Zo is er het voorbeeld dat er nu allen nog maar euro95 getankt mag worden door onze medewerkers in plaats van de premium benzine die beter voor het milieu is, omdat dit goedkoper is. Je kijkt dan in het licht van wat het bespaart voor het milieu en wat het als kostenpost genereert. Hier staat wel tegenover dat we extra CO2 uitstootrechten kopen, zodat we wel CO2 neutraal blijven produceren.*

Aan de andere kant zie je dat we in tijden van crisis meer naar de maatschappelijk kant kijken. Hoe kunnen we als PWC andere mensen helpen. Daar is Giving Back, het ondersteunen van jongeren uit kansarme minderheden, een goed voorbeeld van. Daar wordt dan meer in geïnvesteerd.” Dus al met al denkt Arco dat, hetzij op een andere manier dan daarvoor, PWC niet minder aan MVO doet tijdens de crisis.

5.3 Het MVO-Beleid Getoetst

In deze paragraaf toetsen de auteurs het MVO-beleid van de Rabobank en PWC. De gekozen definitie van de auteurs was:

“MVO moet de nadruk leggen op de maatschappelijke plichten die een onderneming heeft richting haar belanghebbenden binnen het normatieve speelveld waarin ze opereert, gedefinieerd door de gemeenschap waarbinnen ze opereert. Het gaat om de anders ontkoombare acties die een onderneming toch vrijwillig uitvoert, omdat zij deze ziet als haar sociale plicht.”

5.3.1 Rabobank Rotterdam

De *belanghebbenden*, beschreven door Lamberti en Lettieri (Lamberti & Lettieri, 2009), en die terugkomen in de door de auteurs opgestelde definitie van MVO, zijn bij Rabobank Rotterdam vervat in hun 3 sectoren. Aan de hand daarvan zijn er diverse initiatieven ontplooid door de onderneming. Dit wordt door Rabobank Rotterdam gezien als haar sociale plicht en zodoende worden de MVO-maatregelen vrijwillig uitgevoerd. Zoals uit hun MVO-beleid blijkt is MVO daadwerkelijk verankerd in de strategie van het bedrijf, zowel naar binnen als naar buiten toe. Dit is met name te danken aan het gegeven dat het bedrijf van origine een coöperatieve inslag heeft. Doordat MVO ook in het business model zit wordt er niet alleen in randzaken maatschappelijk verantwoord ondernomen, maar ook in *core business* beslissingen. Verder geeft Arjen aan dat de uitgaven aan MVO zeker niet zijn verminderd, eerder verhoogd. Dit omdat het in de strategie is verankerd en een concurrentievoordeel kan opleveren, omdat de verwachting is dat anderen er minder aan doen in economisch zwaardere tijden.

5.3.2 PricewaterhouseCoopers

Ook PWC heeft de belanghebbenden waar ze rekening mee houden middels hun 4 kwadranten. Door zich daarop te focussen doen ze per kwadrant specifieke dingen. Nu dit meer en meer in de bedrijfscultuur aanwezig is, heeft dat tot gevolg dat MVO wel degelijk verankerd is en dat PWC het MVO vrijwillig uitvoert, daarin zelfs voorop loopt. In de tijden van crisis is het MVO beleid niet teruggeschroefd. Althans niet over de gehele linie, wel werd her en der kritisch gekeken, maar als er gesneden wordt is het de intentie dat het ergens anders alsnog gecompenseerd wordt. Derhalve is er zeker niet minder aan MVO besteed en gedaan.

5.3.4 Hypotheses

In deze paragraaf toetsen de auteurs de praktijk aan de vooraf gestelde hypotheses. Deze waren:

1. *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen dient te zijn verankerd in de strategie van een bedrijf en beslissingen dienen louter te worden genomen na afweging van de maatschappelijke consequenties.*
2. *In tijden van economische neergang is het voor de (financiële) gezondheid van een onderneming van belang hun bestaande MVO-inspanningen vast te houden, dan wel te verdiepen, maar zeker niet te verminderen.*

Binnen beide bedrijven concluderen de auteurs dat MVO verankerd is in de strategie en de bedrijfscultuur. Bij Rabobank Rotterdam via de 3 sectoren (*integriteit, professionaliteit en duurzaamheid*) en bij PWC via de 4 kwadranten (*markt, samenleving, mens en milieu*). Hoewel bij PWC in een hoop beslissingen MVO wordt meegenomen is het niet zo dat bij alle beslissingen de maatschappelijke consequenties aan de hand van MVO gekend worden. Dit dient dan ook te veranderen. Zie, als voorbeeld, dat het bij advisering van klanten nog niet altijd ter sprake wordt gebracht. Bij Rabobank Rotterdam gebeurt dit wel meer, ook naar buiten toe wordt dat kenbaar gemaakt. Zie, als voorbeeld, de eisen waar men minimaal aan moet voldoen, buiten het financiële, om een lening of een kredietfaciliteit te krijgen. Zodoende achten de

auteurs de eerste hypothese deels bewezen verklaard, zeker in het licht dat PWC daar uiteindelijk ook naartoe wil.

Ook de tweede hypothese achten de auteurs gegrond, doordat beide bedrijven hun MVO-budget en -inspanning, over de gehele linie, niet hebben verminderd gedurende de economische teneur van de afgelopen jaren. Dit zagen beide geïnterviewden ook als van groot belang voor de onderneming. Zij achtten de MVO-inspanningen ten tijde van de malaise van belang voor de waarborging van de gezondheid van de onderneming erna. Zij zien het vrijwillig en zonder eigen belang goed doen ook als een groot concurrentievoordeel, naast de morele juistheid die het heeft. Het kan dus hand in hand gaan.

6. Conclusie

Na uitvoerig literatuuronderzoek en een tweetal casestudies concluderen de auteurs dat *ondernemen* tegenwoordig net zo goed zou kunnen worden vervangen door *maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Door de importantie die ondernemingen hedentendage hebben binnen de maatschappij, dient MVO te zijn verankerd in de *strategie* van iedere onderneming, of beter nog in de *cultuur*.

Naar aanleiding van hun literatuuronderzoek zijn de auteurs gekomen tot een nieuwe definitie van MVO:

Maatschappelijk verantwoord ondernemen moet de nadruk leggen op de maatschappelijk plichten die een onderneming heeft richting haar belanghebbenden binnen het normatieve speelveld waarin ze opereert, gedefinieerd door de gemeenschap waarbinnen ze opereert. Het gaat om de anders ontkoombare acties die een onderneming toch vrijwillig uitvoert, omdat zij deze ziet als haar sociale plicht.

Een onderneming dient zich te allen tijde bewust te zijn van haar rol binnen een gemeenschap en van de verantwoordelijkheid die dit met zich meebrengt. Niet alleen zorgt het nemen van deze verantwoordelijkheid voor een betere relatie met de *belanghebbenden* van de onderneming, maar ultimo ook voor continuïteit op de lange termijn en een beter resultaat.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is geen modeverschijnsel of iets waaraan wordt gewerkt als *de rest toch wel loopt*. MVO is een continu proces en van belang onder iedere omstandigheid. Een bijzonder duurzaam begrip dus.

Evaluatie

Het schrijven van de Bachelorthesis hebben wij in goede harmonie weten te voltooien. Het onderwerp is door ons samen bedacht evenals de opzet. Jeroen heeft vervolgens grotendeels het voorstel geschreven en ingediend.

Toen het voorstel goedgekeurd was en we duidelijk voor ogen hadden welke richting we op wilden hebben we eerst gezamenlijk hoofdstuk 1 en 2 geschreven en daarna de interviews afgenomen. Erik heeft vervolgens hoofdstuk 3 en 4 geschreven met Jeroen als mee-lezer en commentator en Jeroen heeft hoofdstuk 5 voor zijn rekening genomen met Erik in de andere rol. Hoofdstuk 6, de Abstracte en de afwerking hebben we vervolgens weer samen voor onze rekening genomen.

Ondanks de vertraging die we hebben gehad, zijn we zeer tevreden over het resultaat. We hopen dat we ons enthousiasme voor de materie ook op u als lezer hebben kunnen overbrengen.

Jeroen Claessen & Erik de Waard

Juni 2011

Literatuurlijst

- Alexander, G. & Buchholz, R. (1978). MVO and Stock Market Performance
The Academy of Management Journal 21, 479-486
- Aupperle, K., Carroll, A. & Hatfield, J. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability
The Academy of Management Journal 28, 446-463
- Backman, J. (1975). Social Responsibility and Accountability
New York, New York University Press
- Barnard, C. (1938). The Functions of the Executive
Cambridge (MA), Harvard University Press
- Blanchard, K. (1998). The New Bottom Line
Entrepreneur (February), 127-131
- Bowen, H. (1953). Social Responsibilities of the Businessman
New York, Harper & Row
- Brand, A.F. (1989). Bedrijfsethiek in Nederland
Utrecht (NL), Het Spectrum
- Burke, L. & Logsdon G. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off
Long Range Planning 29, 495-502
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance
The Academy of Management Review 4, 497-505
- Carroll, A. (1983). Corporate Social Responsibility: Will Industry Respond to Cutbacks in Social Program Funding?
Vital Speeches of the Day 49, 604-608
- Carroll, A. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards The Moral management of Organizational Stakeholders
Business Horizons 34, 39-48
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility
Business & Society 38, 268-295
- Cochran, P. & Wood, R. (1984). Social Responsibility and Financial Performance
The Academy of Management Journal 27, 42-56
- Cochran, P. & Wartick S. (1985). The Evolution of Corporate Social Performance Model
The Academy of Management Review 10, 758-769
- Committee for Economic Development (1971). Social Responsibilities of Business Corporations
New York: Author

- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions
Corporate Social Responsibility and Environmental Management 15, 1-13
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?
California Management Review 2, 70-76
- Davis, K. (1973). The Case for And Against Business Assumption of Social Responsibilities
The Academy of Management Journal 16, 312-322
- Davis, K. & Blomstrom, R. (1966). Business and its Environment
New York, McGraw-Hill
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications
The Academy of Management Review 20, p65-91.
- Drucker, P. (1954). The Practice of Management
New York, Harper & Row
- Drucker, P. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility
California Management Review 26, 53-63
- Eilbert, H. & Parket, I. (1973). The Current Status of Corporate Social Responsibility
Business Horizons 16, 5-14
- Enderle, G. & Tavis, L. (1998). A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of Its Long-Term Planning and Performance
Journal of Business Ethics 17, 1129-1144
- Fama, E. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work
Journal of finance 25, 383-417
- Frederick, W. (1960). The Growing Concern over Business Responsibility
California Management Review 2, 54-61
- Frederick, W. (1987). Theories of Corporate Social Performance
Dimesions of Conflict and Cooperation, 142-161
New York (NY), Lexington Books
- Frederick, W. (1998). Moving to CSR4
Business and Society 37, 40-60
- Friedman, M. (1962). Capitalism and Freedom
Chicago (IL), The University of Chicago Press
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory
Journal of Business Ethics 53, 51-71

- Heald, M. (1970). *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*
Cleveland (OH), Case Western Reserve University Press
- Henderson, D. (2001). *Misguided Virtue, False Notions of Corporate Social Responsibility*
The Institute of Economic Affairs, ISBN 0 255 36510 1
- Johnson, H. (1971). *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*
Belmont (CA), Wadsworth
- Jones, T. (1980). *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*
California Management Review, 59-67
- Joyner, B. & Payne, D. (2002). *Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility*
Journal of business Ethics 41, 297-311
- Kok, P., Wiele, T. van der, McKenna, R & Brown, A. (2001). *A Corporate Social Responsibility Audit Within a Quality Management Framework*
Journal of Business Ethics 31, 285-297
- Lamberti L. & Lettieri E. (2009). *CSR Practices and Corporate Strategy: Evidence from a Longitudinal Case Study*
Journal of Business Ethics 87, 153-168
- La Porta, R. et al. (2000). *Investor Protection and Corporate Governance*
Journal of Financial Economics 58, 3-27
- Logsdon, J. & Yuthas, K. (1997). *Corporate Social Performance Stakeholder Orientation and Organizational Moral Development*
Journal of Business Ethics 16, 1213-1226
- Lydenberg, S. (1996). *Companies with a Social Vision*
Business and Society Review 97, 75-76
- Manne, H. & Wallich, H. (1972). *The Modern Corporation and Social Responsibility*
Washington (DC), American Enterprise Institute for Public Policy Research
- Marrewijk, M. van (2003). *Concepts and definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*
Journal of Business Ethics 44, 95-105
- Marrewijk, M. van en Were M. (2003). *Multiple levels of Corporate Sustainability*
Journal of Business Ethics 44, 107-119
- Marrewijk, M. & Hardjono, T. (2003). *European Corporate Sustainability Framework for managing Complexity and Corporate Transformation*
Journal of Business Ethics 44, 121-132

- Marrewijk, M., Wuisman, I., Cleyn, W. de, Timmers, J., Panapanaan & Linnanen, L (2004). A Phase-Wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative Stakeholder-Oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR
Journal of Business Ethics, 55, 83-98
- McGuire, J. (1963). *Business and Society*
New York, McGraw-Hill
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2000). Social Responsibility and Financial Performance Correlation or Misspecification?
Strategic Management Journal 21, 603-609
- Moir, L. (2001). What do We Mean by Corporate Social Responsibility?
Corporate Governance 1, 16-22
- Peatti, K. & Crane. A. (2005). Green Marketing: Legend, Myth, Farce or Prophecy?
Qualitative Market Research 8, 357-370
- Preston, L.E. & Post, J.E. (1975). *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*
Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall
- Russo M. & Fouts, P. (1997). A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability
The Academy of Management Journal 40, 534-559
- San S. (2006). The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment
Journal of the Academy of Marketing Science 34 (2), 158-166
- Schwartz M. and Carroll A. (2003). Corporate social responsibility: A Three-Domain Approach
Business Ethics Quarterly, 13, 503-530
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*
New York (NY), Harper's & Row Publishers
- Simon, H. (1945). *Administrative Behavior*
New York (NY), Free Press
- Spiller, R. (2000). Ethical Business and Investment: A Model for Business and Society
Journal of Business Ethics 27, 149-160
- Solomon, R. (1997). *It's Good Business*
Lanham (MD), Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Stahl, M. & Grigsby, D. (1997). *Strategic Management; Total Quality & Global Competition*
Oxford (UK), Blackwell
- Steiner, G. (1971). *Business and Society*

- New York, Random House*
- Stodder, G. (1998). Good Will Hunting
Entrepreneur (July), 118-121
 - Votaw, D. (1973). Genius Becomes Rare
Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall
 - Walton, C.C. (1967). Corporate Social Responsibilities
Belmont (CA), Wadsworth
 - Wartick, S. & Cochran, P. (1985). The Evolution of Corporate Social Performance Model
The Academy of Management Review 10, 758-769
 - World Business Council for Sustainable Development (2000). Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense
Geneva (CH), World Business Council for Sustainable Development
 - World Commission on Environment and Development (1987). Our Common Future
Oxford (UK), Oxford University Press
 - Wood, D.J. (1991). Corporate Social Performance revisited
The Academy of Management Review 16, 691-718
 - Wood, D.J. & Jones, R.E. (1995). Stakeholder mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance
The International Journal of Organizational Analysis 3, 229-267
 - Zwart, A. van der (2002). Reputatiemechanisme in Beweging, Doelstreffend bij Issues aan MVO?
Master thesis, Erasmus Universiteit Rotterdam

Bijlage 1 – Interviewvragen

- Kunt u uw functie omschrijven en daarbinnen de MVO-relevantie?
- Wat heeft u zelf met MVO?
- Hoe is MVO ontstaan binnen uw bedrijf?
- Op wat voor manier onderneemt de onderneming waarvoor u werkzaam bent maatschappelijk verantwoord (voorbeelden/projecten)?
- Hoe ziet u de ontwikkeling van MVO binnen uw organisatie ten tijde van de crisis en nu? En hoe voorziet u dat dit zich de komende jaren zal gaan ontwikkelen?
- In hoeverre behoort MVO tot de strategische kern van het bedrijf en waarom?
- Hoe komt een MVO maatregel tot stand binnen uw bedrijf?
- Wat voor cijfer, op een schaal van 1 tot 10, vindt u dat de organisatie waarvoor u werkzaam bent, verdient op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen in vergelijking met andere bedrijven in Nederland en waarom?
- Merkte uw bedrijf veel van de economische achteruitgang en waarin vertaalde zich dat?
- Hoe ging uw bedrijf om met MVO in die tijd? Eerst economische beteschapr en dan pas weer MVO, of hand in hand?
- Werden er projecten, voor wat betreft MVO, uitgesteld dan wel vooruit geschoven dan wel naar voren gehaald of ingekrompen als gevolg van de huidige economische situatie?
- Zijn er ook kansen in economisch mindere tijden wat betreft MVO?
- Zijn de werknemers van uw bedrijf er nog net zo mee bezig als voor de crisis?