UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Het eind van maatschappelijk verantwoord ondernemen, of het begin?

Kolk, A.

Publication date

2003

Document Version

Proof

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Kolk, A. (2003). *Het eind van maatschappelijk verantwoord ondernemen, of het begin?* (Oratiereeks / Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie). Vossiuspers UvA.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Het eind van maatschappelijk verantwoord
ondernemen, of het begin?

Vossiuspers UvA is een imprint van Amsterdam University Press.
Deze uitgave is totstandgekomen onder auspiciën van de Universiteit van Amsterdam.

Omslag: Colorscan, Voorhout
Opmaak: JAPES, Amsterdam
Foto omslag: Carmen Freudenthal, Amsterdam

ISBN 90 5629 272 2
© Vossiuspers UvA, Amsterdam, 2003

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912⁰ het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Het eind van maatschappelijk verantwoord ondernemen, of het begin?

Rede

uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt
van hoogleraar *Sustainable Management*
aan de Universiteit van Amsterdam
op donderdag 20 maart 2003

door

Ans Kolk

VOSSIUSPERS UvA

*Mijnheer de Rector Magnificus,
Zeer gewaardeerde toehoorders*

“Captains of industry” die zich met schaduwadministraties en “dergelijke details” niet plachten te bemoeien; dit terwijl men in jaarverslagen en dergelijke wel spreekt over zaken als “corporate governance”, gedragscodes en maatschappelijk verantwoord ondernemen.’

‘De enquêtecommissie heeft voorts geen begrip voor de passiviteit die controlerend accountants van bouwondernemingen hebben vertoond naar aanleiding van de vermoedens van onregelmatigheden binnen de bouwnijverheid. Dossieronderzoek en de openbare verhoren laten een beeld zien van accountants die aan de zijlijn staan en “het spel aanschouwen”. Als toeschouwer wel te verstaan en niet als grens- of scheidsrechter die optreedt als spelregels worden overtreden. Een optreden dat het maatschappelijk verkeer van de accountant – mede gezien de op hem van toepassing zijnde regelgeving – had mogen verwachten.’¹

Onregelmatigheden, overtreden van spelregels, nalatigheid, passiviteit, maatschappelijke verwachtingen, maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Steekwoorden die niet alleen bij de bouwfraude, maar ook bij boekhoudschandalen als Enron naar voren komen. Enkele andere voorbeelden, uit de krant geplukt in de week waarin ik deze oratie afrondde:²

- TPG sponsort geen golftoernooi meer, maar het Wereldvoedselprogramma, zowel financieel en logistiek. Tegelijkertijd vindt de topman niet dat zijn engagement zich ook uitstrekt tot het stellen van eisen aan ondernemingen waarvan TPG de post bezorgt, of tot het afschaffen van opties voor de eigen managers.

Problemen rond onvoldoende postkantoren en het verdwijnen van banen van postbodes vallen voor hem weg tegen het leed in vluchtelingenkampen.

- Maatschappelijke organisaties en een meerderheid van de Tweede Kamer doen een dringend beroep op vijf Nederlandse banken – ABN AMRO, ING, Fortis, Rabobank en NIB Capital, eigendom van de pensioenfondsen ABP en PGGM. Ze willen dat de financiële steun aan IHC Caland, dat nog steeds zaken doet in Birma, wordt beëindigd.
- Nestlé eist zes miljoen dollar terug van de regering van het door honger geteisterde Ethiopië vanwege een nationalisatie in 1975. Het gaat hierbij om een bedrijfje dat in 1986 door Nestlé werd opgekocht. Het aanbod van de Ethiopische regering om anderhalf miljoen dollar te betalen wordt in eerste instantie afgewezen; de onderneming houdt vast aan het principe van terugbetaling – dit is volgens Nestlé in het belang van de regering om buitenlandse investeringen te kunnen blijven aantrekken. Pas na een bombardement van woedende e-mails belooft Nestlé het geld weer in Ethiopië terug te zullen investeren.
- Na aanhoudende druk van kritische aandeelhouders stelt DaimlerChrysler een commissie in die moet onderzoeken in hoeverre haar managers in Argentinië hebben meegewerkt aan het ‘verdwijnen’ van werknemers, actieve vakbondsleden, tijdens de militaire dictatuur van de jaren ’70.

Bij al deze voorbeelden gaat het steeds om de spanning tussen wat ondernemingen doen, hoe zij hun verantwoordelijkheden zien en invullen, en wat de maatschappij (en de diverse belanghebbenden) van hen verwacht en eist. Overheden stellen regels op, worden daartoe ook onder druk gezet, zoals bijvoorbeeld na Enron en de bouwfraude. Maar zulke regelgeving heeft ook zo z’n nadelen – het moet daadwerkelijk worden ingevoerd en gecontroleerd, hetgeen als belemmerend en inefficiënt kan worden ervaren, of indruist tegen ons gevoel van vrijheid. Tegelijkertijd heeft het ‘overlaten aan de marktkrachten’ ook grenzen en beperkingen. Er is bijvoorbeeld geen garantie dat ondernemingen deze vrijheid niet misbruiken, en dat ze hun verantwoordelijkheid adequaat invullen, ook als ze niet in het middelpunt van de publieke belangstelling staan. Behalve voor beleidsmakers leidt dit ook voor ondernemers tot onzekerheden: welke positie moeten ze innemen, en hoe moeten de organisatie en de informatiestromen worden ingericht? Tenslotte hebben ook de zogenaamde stakeholders, belanghebbenden, te maken met onduidelijkheden: hoe moeten zij de waarde inschatten van wat een onderneming doet of verklaart te

HET EIND VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

doen? Wat zegt het bijvoorbeeld dat Enron een duurzaamheidsverslag uitbracht, een gedragscode had, milieuprijzen won, en dat ondernemingen mooie woorden spreken over maatschappelijk verantwoord ondernemen in hun jaarverslag?

Het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen

Nu kunnen we achteraf wel vaststellen wat niet maatschappelijk verantwoord was, maar wat is het eigenlijk wel, en hoe stel je dat vast? Ruim twee jaar geleden peilde het ministerie van Economische Zaken voor het eerst hoe wijdverbreid MVO was. Daarbij werd gekeken naar 'activiteiten die een meerwaarde hebben voor het bedrijf en de maatschappij, maar die niet tot de core business behoren en ook niet wettelijk verplicht zijn'.³ En om vast te stellen hoe wijdverbreid dit is, werd gekeken naar een hele reeks uitingsvormen: 'ondernemers ondersteunen goede doelen, stellen een gedragscode op voor hun bedrijf, stellen bedrijfsmiddelen ten bate van goede doelen ter beschikking of doen aan sponsoring. Ook bekleden ondernemers bestuursfuncties, besteden zij meer aandacht aan het personeel of aan milieunormen dan wettelijk verplicht is, en verrichten hun werknemers vrijwilligerswerk in diensttijd.' Het zal u waarschijnlijk niet verbazen dat bij gebruik van deze indicator 51% van de ondervraagde ondernemingen aan MVO doet. En eigenlijk is dit cijfer, afkomstig uit de Ondernemersschapsmonitor van twee jaar geleden, nog verbaazingwekkend laag, gezien de zeer ruime definitie. Maar ik kan u in ieder geval voorstellen dat een verdere stijging valt te verwachten.

En het valt u wellicht op dat in zo'n benadering van MVO de door mij genoemde spanningen tussen onderneming en maatschappij niet aan de orde komen. Bij bijvoorbeeld de bouwfraude gaat het niet zozeer om activiteiten met meerwaarde voor onderneming en maatschappij, maar juist om datgene dat wel meerwaarde oplevert voor de onderneming, maar zeker niet voor de maatschappij, of niet voor bepaalde delen van de maatschappij, of, wat ook kan, voor de maatschappij in sommige landen wel, maar in andere landen niet. Ook missen we, denk bijvoorbeeld aan Enron, in deze benadering activiteiten die meerwaarde hebben voor individuele managers, maar aanzienlijk minder waarde voor de onderneming en voor de maatschappij. Het zijn juist deze dilemma's waar het volgens mij om gaat, niet zozeer de 'win-win', maar vooral ook om de 'win-lose' situaties, die winst opleveren voor een onderneming maar verlies voor de maatschappij. En het gaat natuurlijk ook om

wetgeving, om hoe ondernemingen daarmee omgaan; losjes of strikt, worden de gaten in handhaving en invoering gezocht? En wordt er gebruik gemaakt van verschillen in wetgeving tussen landen? Zelfs in Europa zijn er nog steeds verschillen in bijvoorbeeld milieu- en sociale wetgeving, in arbeidsomstandigheden, in ontslagrecht en ontslagprocedures. En hoe ver gaat een onderneming met het bedingen van faciliteiten, op belastinggebied bijvoorbeeld, bij een vestigingskeuze in een ander land, zeker als het gaat om ontwikkelingslanden die snakken naar investeringen en waar overheden ten opzichte van grote ondernemingen een aanzienlijk minder sterke onderhandelingspositie innemen?

Nu hanteert het ministerie van Economische Zaken inmiddels, naast deze indicator, ook andere, wat bredere begrippen van MVO, waarbij het bovengenoemde ‘maatschappelijke betrokkenheid’ wordt genoemd.⁴ Gespletenheid is het ministerie daarbij overigens zeker niet vreemd. Enerzijds wordt aangegeven dat het om meer gaat dan bovengenoemde zaken, dan het vrijwilligerswerk, de sponsoring, de gedragscodes. Maar tegelijkertijd is het bovengenoemde percentage van 51%, en dus de beperkte definitie, waar het uitkomt, bijvoorbeeld bij kamervragen of bijeenkomsten, nog tot in de laatste maanden van 2002 gebruikt om aan te geven hoe wijdverbreid maatschappelijk verantwoord ondernemen is.⁵ Het ministerie van Economische Zaken blijft daarmee onderstrepen dat het goed gaat met MVO in Nederland, dat er heel veel gebeurt, en dat het huidige beleid – dat wetgeving afwijst – adequaat is.

Deze visie, dat ondernemingen het vrijwillig, zonder overheidsdwang moeten doen, ligt ook ten grondslag aan het andere begrip van MVO, het daadwerkelijke MVO, dat het ministerie van Economische Zaken hanteert. Hierbij gaat het juist wel om kernactiviteiten en doen ondernemingen aan maatschappelijke verantwoordelijkheid om reputatieschade te voorkomen of omdat het economisch profijtelijk is. In mijn rede zal ik zowel op de negatieve als positieve redenen voor MVO ingaan en stellen dat het huidige debat tekortschiet. Het eind van MVO, in de invulling die het nu heeft, nadert. De richting die de discussie is ingegaan, belemmert een verdere voortgang in het serieus nadenken over en het implementeren van daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ik zal ook aangeven waar het debat in mijn ogen juist wel over moet gaan, zowel maatschappelijk als wetenschappelijk gezien, namelijk het duurzaam (ofwel *sustainable*) management van ondernemingen.

Onderstaande tabel zal als leidraad dienen voor mijn betoog, een 2 bij 2 matrix die in de bedrijfskunde nogal gebruikelijk is. In de huidige discussie ligt sterk de na-

HET EIND VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

druk op het feit dat ondernemingen aan MVO moeten doen (prescriptief) en het zoeken naar rechtvaardiging van het waarom (in positieve of negatieve zin). Ik zal daarentegen aandacht vragen voor een meer beschrijvende en analytische aanpak, van wat MVO betekent en waarom ondernemingen ertoe overgaan – of niet, in welke mate dus. Dit is een minder krampachtige, en veel internationalere benadering, die ook recht doet aan waar ondernemingen mee bezig zijn.

Tabel 1 Maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen: aspecten en benaderingswijzen

	<i>Prescriptief</i>	<i>Descriptief</i>
<i>Reactief</i>	Reputatie-aspecten MVO	Tegengaan regulering
<i>(Pro-)actief</i>	'Win-win' door MVO	Duurzaam management (met aandacht voor 'win-lose')

Uit de geschiedenis van MVO blijkt dat het voorkómen van wetgeving steeds een duidelijk element is. Ik zal daarna op de verschijningsvormen ingaan. Vervolgens komt het prescriptieve deel van de matrix aan de orde, de elementen die in het huidige Nederlandse beleid zo centraal staan. Tenslotte zal ik ingaan op duurzaam management, en op wat dat betekent voor het maatschappelijke en wetenschappelijke debat, en voor onderzoek en onderwijs in de context van de Business School aan de Universiteit van Amsterdam.

Het ontstaan van maatschappelijk verantwoord ondernemen

De historie van het begrip MVO gaat veel verder terug dan vaak wordt gedacht. De eerste componenten van wat wij nu onder maatschappelijk verantwoord ondernemen verstaan, dateren van meer dan een eeuw geleden. Rond de vorige eeuwwisseling ontstond in de Verenigde Staten grootschalige liefdadigheid vanuit het idee dat de rijkere in de samenleving zorg moesten dragen voor minderbedeelden. Aanvankelijk betrof dit rijke, individuele ondernemers, maar al snel werd dit door ondernemingen overgenomen. Deze charitas vond plaats tegen de achtergrond van een ontbrekend stelsel van sociale voorzieningen, en in een samenleving waar zorg

bestond over de toenemende macht van ondernemingen. Uit deze periode stammen ook de welbekende ‘anti-trust’ wetten in de VS, bedoeld om overconcentratie tegen te gaan. Voorwaar een interessante parallel met het huidige tijdsgewricht, waarin velen eveneens waarschuwen voor machtsmisbruik door grote multinationals en de kartelautoriteiten drukke tijden beleven.

De charitas heeft zich minder sterk verspreid in Europa. Ook kennen we hier in veel mindere mate de omvangrijke Ford en Rockefeller Foundations, dit tot spijt van universiteitsbestuurders hier die likkebaardend naar dergelijke grote bronnen van inkomsten kijken. Niettemin werd er ook hier, met de opkomst van de groot-schalige industrialisatie, door ondernemingen geld uitgetrokken om het lot van de eigen werknemers en hun families te verzachten, onder meer door de bouw van woningen en voorzieningen voor scholing, sparen en ontspanning. Deze inspanningen kwamen meer voort uit welbegrepen eigenbelang dan charitas of wijdverbreid ‘sociaal ondernemerschap’. Het is in dit verband treffend dat ‘sociale ondernemers’ in Nederland uit die tijd, zoals Stork en Van Marken, zich verzetten tegen sociale wetgeving – ze hadden zelf weliswaar een ongevallenverzekering voor hun werknemers ingesteld maar wilden niet dat dit wettelijk verplicht werd.⁶ Overigens kon dit verzet de opkomst van sociale wetgeving in het begin van de 20e eeuw niet verhinderen. Behalve de ongevallenwet is ook het zogenaamde kindernetje van Van Houten daarvan een voorbeeld. Interessant genoeg legde het protest van deze ondernemers tegen wetgeving ook de kiem voor de eerste algemene werkgeversorganisatie in Nederland.

De werkgeversorganisaties verzetten zich overigens ook nu, aan het begin van de 21e eeuw, nog tegen wetgeving voor MVO en voor maatschappelijke verslaggeving. Deze lijn wordt van overheidswege ondersteund omdat ‘de kans groot is dat, zodra het bij wet wordt verplicht, de stimulans voor eigen initiatieven bij bedrijven gaat verdwijnen en de dialoog met de samenleving wordt stopgezet’.⁷ Deze zeer vreemde en onlogische argumentatie betekent duidelijk een historische continuïteit.

De periode rond de vorige eeuwwisseling legde de grondslag voor twee principes van maatschappelijke verantwoordelijkheid: liefdadigheid en het rentmeesterschap van ondernemers, als behartigers van bredere belangen dan alleen die van de aandeelhouders. Dit beklafde echter niet echt. Uit de jaren ’30 en ’40 zijn enkele werken bekend die ingaan op de maatschappelijke functie van ondernemingen en de sociale rol van managers, maar economische crises en oorlog eisten alle aandacht

HET EIND VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD Ondernemen

op. Pas vanaf de jaren '50 kreeg de discussie over maatschappelijke verantwoordelijkheid een bredere betekenis, wederom met name in de VS, met een serie artikelen in de *Harvard Business Review* en de publicatie van het boek *The social responsibilities of the businessman*.⁸

In wat wel wordt betiteld als het moderne tijdperk van MVO, heeft er een verbreding en verdieping plaatsgevonden van wat begon uit liefdadigheid en zekerstelling van arbeidskrachten. Het bleef natuurlijk een combinatie van eigen en maatschappelijk belang, met verzet tegen wetgeving en regels van bovenaf als rode draad. Maar geleidelijk kregen ook het individuele welzijn en de ontplooiing van werknemers, het produceren van veilige en kwalitatief goede producten, en zorg voor de ruimere sociale en natuurlijke omgeving van de onderneming meer aandacht. In de jaren '50 en '60 werd dit in de VS met name gezien als een zeer praktisch bedrijfsbelang: het tonen van verantwoordelijkheid kon helpen overheidsingrijpen te voorkomen, de reputatie te verbeteren bij klanten en medewerkers (en zo helpen nieuwe aan te trekken), en sociale problemen wellicht in marktkansen om te zetten. In de loop der tijd zijn ook ethische, morele aspecten een grotere rol gaan spelen.

Tegenwoordig wordt MVO derhalve gezien als bestaande uit diverse componenten. Ondernemingen hebben een economische verantwoordelijkheid (om datgene te doen dat tot winst leidt), een wettelijke verantwoordelijkheid (om te doen wat verplicht is, zich aan de wet houden), een morele verantwoordelijkheid (om datgene te doen dat de maatschappij van hen verwacht en geen 'kwaad' te doen) en een sociale verantwoordelijkheid (om datgene te doen dat als gewenst wordt gezien, 'goed doen'). Er is derhalve sprake van een economische verantwoordelijkheid ten opzichte van de aandeelhouders/eigenaren en een aantal verantwoordelijkheden ten opzichte van de samenleving (wettelijk, ethisch en sociaal). Deze gelden extern, maar ook intern, binnen de organisatie en dus ook voor de individuele managers.⁹

Benaderingen, accenten en bewoordingen verschillen wel enigszins afhankelijk vanuit welke wetenschappelijke achtergrond men komt, of dat bijvoorbeeld bedrijfsethiek, 'business and society' of milieumanagement is.¹⁰ Hoewel milieuaspecten bijvoorbeeld wel degelijk onder de hiervoor genoemde verantwoordelijkheden vallen, is er vanuit dit perspectief in de afgelopen jaren het welbekende 'People, Planet and Profit' opgekomen, waarbij ondernemingen een verantwoordelijkheid hebben voor winst, voor mensen en voor het natuurlijk leefmilieu. Dit vloeit voort

uit de eerdere milieudiscussies, gevoerd vanaf de jaren '70, veelal in relatie tot ontwikkeling, die uiteindelijk uitmondde in het Brundtland-rapport van 1987. De Brundtland-commissie gaf het begrip 'duurzaamheid' een tamelijk vage, maar daarom juist aansprekende invulling, waarbij ontwikkeling duurzaam is als deze aan huidige behoeften kan voldoen zonder de behoeften van toekomstige generaties in gevaar te brengen.¹¹ Dat dit nog geen eenduidigheid oplevert over de concrete stappen op weg naar duurzaamheid, blijkt steeds weer uit internationale conferenties, zoals een half jaar geleden tijdens de VN-top over duurzame ontwikkeling in Johannesburg.

Hoewel 'People, Planet and Profit' op zich verschillende grootheden zijn, is 'Triple P' een populair concept geworden, evenals de bijhorende 'triple bottom line', waarbij van ondernemingen waardecreatie en prestaties op de drie terreinen worden verwacht, en ook rapportage daarover.¹² In de huidige Nederlandse discussie is dit veelal wat onder maatschappelijke verantwoordelijkheid, 'sustainability' of duurzaam ondernemen wordt verstaan. Hierbij hoort ook een goede relatie met het hele palet aan belanghebbenden, de 'stakeholders', van een onderneming.

Manifestaties van MVO

Om inzicht te krijgen in hoe ondernemingen nu daadwerkelijk met maatschappelijke verantwoordelijkheid omgaan, wordt wel onderscheid gemaakt tussen de principes, de processen en de uitkomsten.¹³ Hiervan zal ik enkele concrete voorbeelden geven, gebaseerd op eigen onderzoek in de afgelopen jaren naar ethische bedrijfs-codes, milieumanagementsystemen en maatschappelijke verslaggeving.

Het dichtst bij de principes staan ethische of *gedragcodes*, de aanbevelingen, regels of richtlijnen die worden opgesteld om de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen te bevorderen. In het onderzoek dat ik samen met Rob van Tulder sinds 1997 naar dit onderwerp heb gedaan, hebben we niet alleen naar gedragcodes van ondernemingen zelf gekeken, maar ook naar de codes van hun brancheorganisaties, van maatschappelijke groeperingen (NGO's) en van internationale organisaties.¹⁴ We richten ons daarbij vooral op de externe, meestal internationale component van MVO, daar waar de moeilijkste situaties kunnen ontstaan. Te denken valt aan het verplaatsen van activiteiten naar landen met lagere milieu-eisen, lagere

HET EIND VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

lonen, minder wetgeving met betrekking tot arbeidsomstandigheden en minimumleeftijd, of met een dictatoriaal bestuur. Multinationals worden ook het sterkst geconfronteerd met het feit dat gebeurtenissen op één plaats wereldwijde implicaties voor een onderneming kunnen hebben.

De roep om gedragscodes ontstond voor het eerst in de jaren '70, naar aanleiding van controverses over investeringen van multinationale ondernemingen in lage-lonenlanden, de vestiging van vervuilende fabrieken aldaar en de rol in dictatoriaal geregeerde landen. Het waren toen vooral internationale organisaties, zoals de OECD en de ILO, die met gedragscodes kwamen, maar dit vond weinig weerklank. In de jaren '80 eisten economische crises alle aandacht op, begon een grootschalige terugtreding van de overheid, werden markten geopend en handelsbelemmeringen verminderd. Maar terwijl ondernemingen meer vrijheid kregen, ontstond er geleidelijk ook weer bezorgdheid over mogelijke neveneffecten van hun gedrag. Zo begonnen internationale organisaties en NGO's in de jaren '90 met het opstellen van de eerdere gedragscodes, het opstellen van nieuwe voorbeeldcodes en het uitvoeren van druk op regeringen om wetgeving aan te nemen. Sommige ondernemingen op hun beurt voelden zich ook zelf geroepen om met eigen gedragscodes te komen, of dat in collectief verband binnen de sector te doen.

Uit deze interactie is geen wetgeving gekomen, maar wel een hele serie vrijwillige gedragscodes, van ondernemingen, brancheverenigingen, internationale organisaties en NGO's. Van de tweehonderd grootste multinationals heeft 65% op dit moment een gedragscode, voor de vijftig grootste Nederlandse ondernemingen geldt dit voor 52%. Vooral Amerikaanse ondernemingen zijn actiever in het opstellen van gedragscodes op het terrein van maatschappelijke verantwoordelijkheid, en begonnen daarmee ook eerder dan Europese ondernemingen, terwijl het in Japan het minst wijdverbreid is. Ondernemingen uit bepaalde sectoren, zoals kleding en sportartikelen, zijn daarbij sneller geneigd een gedragscode op te stellen en aandacht te besteden aan gevoelige onderwerpen als kinderarbeid. Het is met name hier dat we een echte cascade van codes hebben gezien, waarbij er een interactie is tussen initiatieven van NGO's, ondernemingen, internationale organisaties en brancheverenigingen, waardoor de ondernemingscodes specifiek en strikter worden en meer ingaan op implementatie en naleving. Dat is in Europa overigens sterker het geval dan in de Verenigde Staten.

Dergelijke managementprocessen, die verband houden met de invoering van de gedragscode, komen binnen ondernemingen ook vaak voor met betrekking tot milieuaspecten. De uitgangspunten op milieugebied zijn veelvuldig ook in gedragscodes terug te vinden, soms ook in aparte milieubeleidsverklaringen. Voor de invoering hebben veel ondernemingen in het afgelopen decennium *milieumanagementsystemen* opgezet. Evenals gedragscodes ontstonden deze in reactie op maatschappelijke bezorgdheid. Met milieumanagementsystemen kunnen ondernemingen ook tonen dat ze zelf in staat zijn om hun milieurisico's te beheersen en aan regels te voldoen en dat gedetailleerd overheids-toezicht daarvoor niet nodig was, of zelfs minder geschikt. Ook hier is wederom sprake van vrijwilligheid, van een vorm van zelfregulering die past binnen de tendens waarbij de overheid de specifieke invulling aan ondernemingen overlaat.

Halverwege de jaren '90 ontstonden er internationale richtlijnen voor de inrichting van milieumanagementsystemen. Ondernemingen kunnen deze op vrijwillige basis volgen. Een Europese norm, EMAS, die strikter is, heeft niet heel veel navolging gevonden, alleen in Duitsland, waar de overheid het expliciet aanmoedigt. Van de 4.000 ondernemingen die hieraan meedoen, is 65% in Duitsland gevestigd. De internationale ISO 14001 vindt meer navolging. In zes jaar tijd zijn er bijna 37.000 ondernemingen geregistreerd, in 112 landen, en de stijging is met name het afgelopen jaar groot geweest.¹⁵ De helft daarvan komt uit Europa, en een derde uit Zuidoost-Azië. Het aandeel van Duitse ondernemingen in het totaal is ook hier relatief hoog, met 9%, zeker in vergelijking tot de VS, waar het percentage 4% is. ISO 14001 is met name aangeslagen in Japan, met 22% van het wereldtotaal. Dit grote aandeel komt voort uit het feit dat Japanse ondernemingen vreesden concurrentienadelen te ondervinden als ze de standaard zouden negeren, iets dat namelijk eerder met de algemene kwaliteitsstandaard ISO 9000 was gebeurd. Met name in de elektronica-industrie is ISO 14001 echt een marktvoorwaarde geworden; deze sector is dan ook verantwoordelijk voor 17% van alle verstrekte certificaten. In Nederland is ISO 14001 ook redelijk aangeslagen, met bijna 950 deelnemers (2,5% van het totaal); voor EMAS zijn dat er 27.

Het laatste voorbeeld dat ik wil geven, betreft *maatschappelijke verslaggeving*. Dit omvat een brede categorie ondernemingsverslagen, zoals milieujaarverslagen, duurzaamheidsverslagen, maatschappelijke-verantwoordelijkheidsrapporten of 'Triple P' verslagen. Diversiteit overheerst hier, zowel in titels als in inhoud; verslagen beslaan

HET EIND VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

soms de hele, eerder genoemde trits van principes, processen en resultaten, en soms hooguit een van de drie. Dit is een terrein waarop ik de ontwikkelingen in de afgelopen jaren goed heb kunnen volgen door de internationale survey die wij zowel in 1998/1999 als in 2001/2002 samen met KPMG hebben gedaan.¹⁶

Evenals gedragscodes stammen ook de eerste pogingen tot maatschappelijke verslaggeving uit de jaren '70. Maar anders dan gedragscodes, die toen slechts zelden door ondernemingen werden opgesteld, rapporteerde een aanzienlijk aantal wel degelijk over sociale en milieuaspecten van de bedrijfsvoering, veelal overigens in het financiële jaarverslag. Deze verslaggeving, en de bijbehorende 'social accounting', begon in de VS, waar het werd geïnitieerd door wetenschappers, waarna professionele organisaties en accountantskantoren vervolgens een rol gingen spelen.¹⁷ Terwijl in Amerikaanse verslagen meer aandacht werd besteed aan de externe sociale en, in mindere mate, milieuaspecten, lag in Europa de nadruk op interne gegevens, met name in relatie tot werknemers. In deze periode kwamen in een aantal Europese landen ook de interne sociale rapporten op, die sommige ondernemingen nog steeds uitbrengen.

Evenals bij de gedragscodes nam ook de belangstelling voor maatschappelijke verslaggeving vanaf het begin van de jaren '80 sterk af, binnen ondernemingen zelf, waar het niet geïstitutionaliseerd bleek, maar ook bij overheid en stakeholders. Pas helemaal aan het eind van de jaren '80 begonnen de eerste ondernemingen met het publiceren van een milieuverslag in reactie op maatschappelijke bezorgdheid over concrete milieuproblemen. Dit heeft zich in de jaren '90 sterk uitgebreid. Uit het meest recente onderzoek dat we hebben gedaan, blijkt dat in een totale set van elf geïndustrialiseerde landen het percentage ondernemingen met een verslag in tien jaar tijd is gestegen van 13% naar 28%. Wanneer gekeken wordt naar de grootste 250 multinationals wereldwijd zijn de huidige percentages nog veel hoger, zo'n 50%. De frequentie verschilt naar sector, waarbij het percentages voor industriële ondernemingen 60% is, en dat voor banken en verzekeraars 25%.

In de VS, waar de trend van maatschappelijke verslaggeving ook ditmaal redelijk vroeg begon, zet deze minder door dan in Noordwest-Europa en Japan. Er is inmiddels in enkele landen wel wat wetgeving (onder andere in Nederland voor milieuverslaggeving door ongeveer tweehonderd ondernemingen (of eigenlijk 'inrichtingen', op vestigingsniveau)). Maar in verreweg de meeste gevallen, ook in Nederland, is maatschappelijke verslaggeving een grotendeels vrijwillige activiteit van ondernemingen. Interessant is ook dat een toenemend aantal verslagen niet

alleen meer betrekking heeft op milieugegevens; in 2002 combineert bijna 30% van de ondernemingen hun rapportage met sociaal-maatschappelijke of ethische aspecten en soms ook enige financiële resultaten ('Triple P'-verslagen). Bijna een derde van de verslagen wordt door een externe partij, meestal een accountant, gecontroleerd.

Als we naar deze verschillende manifestaties van MVO kijken, zien we een hoge mate van activiteit, en onmiskenbaar een toename en verbreding in de loop der tijd. Maar enkele kanttekeningen zijn gepast. In de eerste plaats is er nog steeds een aanzienlijk aantal ondernemingen dat vooralsnog weinig tot geen activiteit lijkt te vertonen en alleen doet wat noodzakelijk is, zowel qua invoering als qua rapportage. Ten tweede zijn er pieken en dalen in de loop der tijd, waarvan maatschappelijke verslaggeving een duidelijk voorbeeld geeft. Is de les van de jaren '70, dat de huidige aandacht even gemakkelijk weer kan wegebben als ze is begonnen, nog steeds relevant?

Het is ook de vraag wat de betekenis is van al deze vrijwillige MVO-activiteit. Als we bijvoorbeeld naar de maatschappelijke verslagen kijken, is het opvallend dat dit in veel gevallen 'milieu-plus' rapporten zijn, met wat gegevens toegevoegd over het personeelsbestand en uitgaven aan goede doelen. Ook zijn er ondernemingen die vooral beleidsvoornemens en opgezette systemen beschrijven, zonder aandacht voor de daadwerkelijke resultaten. Aan de andere kant zijn er ook zeer gedetailleerde, cijfermatige overzichten van met name milieuprestaties, die ook extern zijn gecontroleerd.

Op zichzelf geeft dit natuurlijk een grote kans dat zo'n verslag ook de werkelijke situatie in een onderneming weerspiegelt, en hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor gedragscodes die heel gedetailleerd zijn en die duidelijke nalevingmechanismen bevatten.¹⁸ Maar zelfs in deze gevallen blijven er vragen bestaan over de betrouwbaarheid en met name de 'duurzaamheid' van de manifestaties van MVO. Zijn er, behalve het voorkómen van overheidsingrijpen, meer (onderliggende) redenen waarom ondernemingen maatschappelijk verantwoordelijk zijn of zouden moet zijn?

Economisch profijt door MVO – ‘win-win’?

Van oudsher staat tegenover de brede, tamelijk alomvattende visie op maatschappelijke verantwoordelijkheid een meer beperkte, die het meest expliciet is verwoord door Milton Friedman in de jaren '60.¹⁹ Deze komt er kortweg op neer dat het de verantwoordelijkheid van ondernemingen is om winst te maken en dat managers zich daarop moeten richten; uiteraard wel binnen de grenzen van de wet, en zonder list of bedrog. Het aanpakken van sociale problemen moet aan andere organisaties worden overgelaten. Alleen als dergelijke sociale activiteiten economisch profijtelijk zijn, kunnen ondernemingen zich hierop richten, maar dat past dan geheel binnen de kerntaken en is geen onderdeel van een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Friedmans visie blijft interessant om twee redenen. In de eerste plaats wordt er vaak naar verwezen als tegenovergestelde van MVO, veelal met de bedoeling om daarna te onderstrepen dat dit achterhaald is. Friedman vormt in die zin de ene kant van het spectrum en de ‘3 P’-gedachte de andere. Ten tweede, en dat is minstens zo interessant, blijken deze twee visies toch minder ver uit elkaar te liggen dan men in eerste instantie zou denken. En dan doel ik eigenlijk nog niet eens zozeer op de toevoeging van Friedman dat ondernemingen zich niet via ‘deception or fraud’ (misleiding of fraude) mochten verrijken, een interessante observatie in dit tijdsgewricht. Wellicht nog interessanter is dat de pleitbezorgers voor ‘3 P’, de brede benadering, al jaren hun uiterste best doen aan te tonen dat maatschappelijke verantwoordelijkheid ook in economische zin verantwoord is. Met andere woorden, het zijn activiteiten die ook om economische redenen moeten worden ondernomen, iets waartegen Friedman zich ongetwijfeld niet zou verzetten. Er wordt veel energie in gestoken om deze ‘win-win’-mogelijkheden en de zogenaamde ‘business case’ van MVO aan te tonen.²⁰ Soms gebeurt dit meer anekdotisch, met praktijkvoorbeelden, soms grootschaliger en wetenschappelijker.

In deze laatste categorie is in het afgelopen decennium uitgebreid onderzoek gedaan om te bewijzen dat ondernemingen die veel doen op sociaal en/of milieugebied ook in financieel opzicht beter presteren. Ik formuleer het doelbewust zo, omdat dit mijns inziens ook meestal het vertrekpunt was, of in ieder geval de hoop, uit idealistische overwegingen en/of om het belang van een vakgebied als ‘business and society’, ethiek of milieumanagement te onderstrepen. Het moet echter worden gezegd dat de stroom van studies niet echt een eenduidig beeld heeft opgele-

verd, noch van een positief noch van een negatief verband tussen maatschappelijke en financiële prestaties, hoe deze verschillende onderdelen dan ook werden gemeenten.²¹ Daarnaast kent dit type onderzoek nogal wat andere problemen, waar ik hier niet al te diep op in wil gaan, maar slechts even zal noemen. Het betreft zaken als gebrek aan goede data, met name in Europa, een veelheid aan methodologische problemen, en met name het ontbreken van een theoretische onderbouwing en rechtvaardiging van het verband, of zoals wel wordt gezegd: het is 'data op zoek naar een theorie'.²²

De nadruk op economische redenen levert ook een valkuil op: als de economische baten van maatschappelijk verantwoord ondernemen namelijk tegenvallen, blijft er geen argument meer over waarom ondernemingen ertoe zouden moeten overgaan. Met andere woorden, de voorstanders lopen een risico door op zichzelf deels morele argumenten in economische rendementen te willen vertalen. Dit neemt niet weg dat MVO soms wel degelijk tot bedrijfseconomische voordelen blijkt te leiden, op de kortere of langere termijn, maar dat hoeft niet noodzakelijkerwijs het geval te zijn, en zal ook niet direct altijd in concrete financiële resultaten vertaald kunnen worden. Naar mijn mening moeten deze worden gezien als business 'cases' in de letterlijke zin van het woord, als gevallen waarin dit positieve effect zich voordoet, en waar andere tegenover staan die wellicht minder voordelig of zelfs negatief zijn, en waarbij niet direct de behoefte bestaat deze over het voetlicht te brengen.

Reputatiemechanisme van MVO

Een belangrijke aanleiding voor ondernemingen om zich bezig te gaan houden met maatschappelijke verantwoordelijkheid is vaak een ongeluk of gebeurtenis die veel aandacht krijgt en waarover een publieke discussie ontstaat. In de voorbeelden van uitingsvormen van MVO die ik eerder heb genoemd, vallen deze soms te traceren. De chemische industrie lag bijvoorbeeld zwaar onder vuur na de Bhopal-explosie in 1984, en kwam met gedragscodes, milieumanagementsystemen en verslaggeving als antwoorden op de bezorgdheid. Liever dergelijke vrijwillige initiatieven dan wachten op strengere wetgeving. De olie lekkage van de Exxon Valdez in Alaska in 1989 luidde op soortgelijke wijze de alarmbellen in de olie-industrie, met name in de VS. Shell begon met nieuw MVO-beleid, inclusief extern gecontroleerde maat-

HET EIND VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

schappelijke verslaggeving, na Nigeria en de Brent Spar, en dit had weer duidelijke invloed op de olie-industrie als geheel.²³ Dit laatste voorbeeld raakt aan de rol van NGO's bij het onder de aandacht brengen van misstanden, waarbij gerichte campagnes de reputatie van ondernemingen in het geding brengen. Ze oefenen zo druk uit op managers, aandeelhouders, consumenten en overheden om er wat aan te doen. Er zijn hiervan talloze voorbeelden te geven, zoals het gebruik van kinderarbeid bij de productie van speelgoed, tapijten en voetballen, of de aanwezigheid van ondernemingen in het dictatoriaal geregeerde Birma.²⁴

Dergelijke gebeurtenissen of situaties kunnen een grote invloed hebben als katalysator, binnen de onderneming die er direct mee te maken heeft, maar ook bij andere binnen of buiten de branche. In de algemene managementliteratuur, die geen betrekking heeft op MVO, is het nodige te vinden over de gevolgen van externe 'schokken' voor individuele organisaties, sectoren en bedrijfsnetwerken, en voor concurrentieverhoudingen.²⁵ Het gaat hierbij om abrupte gebeurtenissen die verschillen van de 'normale', meer continue veranderingen waarmee ondernemingen te maken hebben.

In de Nederlandse discussie over MVO, met name ook in het regeringsbeleid, krijgen deze aspecten – in het bijzonder de rol van NGO's, consumenten en beleggers – bij het over het voetlicht brengen van maatschappelijke kwesties veel aandacht. Deze redenering is als volgt: 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft te maken met verzekering van de continuïteit. Daarvoor is maatschappelijke acceptatie, en daarmee een goede reputatie, een wezenlijke voorwaarde. Die levert immers de "license to operate" op.'²⁶ Hiermee wordt het reputatiemechanisme, de moderne variant van de schandpaal, de route naar MVO, waarbij de overheid met name transparantie van ondernemingen en communicatie met stakeholders op vrijwillige basis bevordert, maar het verder aan de maatschappelijke krachten overlaat. Dit is een standpunt dat vanuit ondernemingskringen over het algemeen is omhelsd vanuit de wens de markt zijn werk te laten doen en overheidsinmenging te voorkomen.

Ik wil deze gedachte even in het licht plaatsen van de wetenschappelijke discussie, juist ook vanuit management- en organisatieperspectief. In feite betekent de nadruk op het reputatiemechanisme een conflictgedreven benadering, waarbij ondernemingen proberen de schade te beperken of het zo aan te pakken dat problemen zich niet voordoen of niet opvallen. Het is de vraag of dit een waardevolle aanzet vormt voor inbedding van bepaalde praktijken in een onderneming. Organisatie-

verandering moet dan voortkomen uit conflicten, die extern bepaald worden en vaak van toevalligheden afhangen. Het zijn namelijk lang niet altijd de grootste vervuilingen of ergste misstanden die de meeste aandacht trekken, en datgene dat zich als publieke mening postvat, hoeft niet waar te zijn.²⁷ De Exxon Valdez was zeker niet de grootste olie lekkage in de recente geschiedenis, en Greenpeace had, technisch-wetenschappelijk gezien, ongelijk met betrekking tot de Brent Spar. Bovendien geldt ook nog dat wat in de media komt, niet de werkelijke situatie hoeft weer te geven, en dat de betrokken partijen hun best doen de beeldvorming in hun voordeel om te buigen.

Voorts speelt bij het reputatiemechanisme zichtbaarheid en bekendheid van de onderneming een belangrijke rol. Een grote multinational die wereldwijd één merknaam gebruikt, zoals Shell, en dan ook nog via een netwerk van verkooppunten, is een gemakkelijker doelwit, en dus ook kwetsbaarder, dan een onderneming met een multimerkenbeleid zoals Unilever. Nog minder zichtbaar zijn ondernemingen die geen consumentproducten verkopen, maar in de 'business-to-business' markt opereren, alsmede het midden- en kleinbedrijf. Vertrouwen op het reputatiemechanisme betekent dus ook dat een groot deel van de ondernemingen buiten schot blijft en via deze weg geen enkele aandrang heeft om tot MVO over te gaan. Daar komt nog bij dat een overheid zo wel een hele grote verantwoordelijkheid legt op (of afschuift naar) NGO's en vakbonden als waakhonden van het maatschappelijk verkeer, zonder dat deze daartoe zijn uitgerust qua mensen en middelen, en zonder dat een adequate wereldwijde presentie van deze maatschappelijke organisaties is gewaarborgd. En ook bij het afstraffen van onethisch gedrag door beleggers vallen veel vraagtekens te zetten. Als er al koersdalingen optreden na incidenten, zijn deze van korte duur en zou er heel goed sprake kunnen zijn van 'boompje verwisselen'.²⁸ Hierbij wordt de plaats van de meer ethische beleggers, die gevoelig zijn voor MVO-vraagstukken, ingenomen door beleggers die daar geen waarde aan hechten. En in dat geval wordt het beleggersbestand van de betreffende onderneming per saldo juist minder 'ethisch', met consequenties voor toekomstige reacties van beleggers op MVO-onvriendelijk gedrag.

Met betrekking tot het begrip 'reputatie' zelf, tenslotte, is het ook nog zo dat dit een vluchtig karakter kan hebben, en dat teveel profileren op MVO zich ook tegen een onderneming kan keren. De Body Shop is bijvoorbeeld een tijd lang zeer kritisch gevolgd door activisten die twijfel uitten over de wijze waarop het beleid werd ingevoerd en nageleefd. BP kreeg veel lovende woorden na de aankondiging van een

actief klimaatbeleid, maar ontmoette ook minder enthousiasme van branchegeenoten en enige scepsis van sommige NGO's die de oprechtheid en de duurzaamheid van de kernactiviteiten zelf ter discussie blijven stellen. Anderzijds kunnen ondernemingen ook actief proberen de 'schone schijn' op te houden.²⁹ Er is kortom niet zo gemakkelijk grip op reputatie te krijgen. Dat heeft ermee te maken dat het in feite gaat op percepties, om beelden, om wat men 'vindt' van een onderneming. Definities vanuit het onderzoeksterrein van reputaties verwijzen ook hiernaar, waarbij reputatie wordt beschouwd als het totaal van zulke percepties over hoe ondernemingen voldoen aan de wensen en verwachtingen van diverse stakeholders.³⁰ Het is tamelijk moeilijk om dit goed te meten, hoewel er desondanks wel ranglijsten worden opgesteld.³¹

Er is bij reputatie derhalve sprake van een wankel basis voor MVO, vanwege de gerichtheid op aspecten die sterk afhankelijk zijn van toevalligheden en interpretaties, die veelal voortkomen uit conflicten, en een groot aantal ondernemingen buitensluit. MVO verwordt zo tot een reactieve strategie, die botst met een fundamentele, meer langetermijnvisie op ondernemen.

Geen MVO, maar duurzaam management

In mijn ogen is de huidige prescriptieve benadering, die ondernemingen vertelt dat ze aan MVO *moeten* doen omdat ze daarmee erge dingen voorkómen of omdat het goed voor ze kan zijn, niet adequaat. Dat geldt ook als dezelfde argumenten beleidsmatig worden gebruikt om aan te tonen dat wetgeving niet nodig is en dat ondernemingen het vrijwillig, met enige overheidsstimulering hier en daar, min of meer vanzelf zullen gaan doen als ze eenmaal begrepen hebben dat het echt een goed idee is. In de invulling die MVO nu heeft, lijkt het een doodlopende weg. Het is ook relatief eenvoudig voor ondernemingen om het te beschouwen als een wind die wel weer overwaait, zeker met een overheid die ook goede daden, filantropie, projecten en sponsoring als maatschappelijk verantwoord telt, ook al vindt ze eigenlijk en tegelijkertijd dat het breder moet worden gezien. De huidige benadering van MVO belemmert het serieus nadenken over en het omgaan met allerlei maatschappelijke vraagstukken waarmee ondernemingen te maken hebben, en die niet zomaar overgaan. Enkele voorbeelden heb ik aan het begin van deze oratie gegeven. Daarom bepleit ik een andere benadering, die ik duurzaam, of *sustainable*, management noem.

Daarbij gaat het erom hoe ondernemingen en managers, en ook accountants, omgaan met hun verschillende verantwoordelijkheden, zowel intern als extern, en welke consequenties dit heeft voor strategie, organisatie, managementprocessen en verslaglegging. De nadruk ligt hierin op de relatie met maatschappelijke actoren en hun verwachtingen, en op de impact die ondernemingen zelf hebben op milieu- en sociaal terrein en op hun stakeholders. En de meeste aandacht gaan uit naar moeilijke maatschappelijke en ethische kwesties, de zogenaamde 'issues', waarvoor niet direct eenvoudige, 'win-win', oplossingen zijn. Ik heb ze al eerder genoemd, de situaties waarbij er geen meerwaarde voor allen is, maar meerwaarde voor sommigen en juist geen waarde voor anderen. Welke afwegingen maken ondernemers dan? Maar ook over minder controversiële, meer reguliere aspecten moeten ondernemingen besluiten nemen, waarvoor informatiestromen nodig zijn alsmede bijbehorende organisatorische processen.

Eerlijk gezegd hoort dit niet zozeer in een apart vakje, zoals bij MVO zo vaak het geval is, maar is het gewoon onderdeel van de bedrijfskunde; heeft het betrekking op ondernemen, op strategie, op management en organisatie, op accounting. Dat is ook de wijze waarop wij, mijn collega's en ik, dit duurzaam management in de afgelopen jaren hebben benaderd, met onderzoek en onderwijs naar milieu en maatschappij vanuit een geïntegreerd bedrijfskundig perspectief. De inbedding in de economische faculteit, en inmiddels de Business School, is dan ook geen toeval.

Duurzaam management en bedrijfskunde

Wat mij in de afgelopen jaren bij mijn onderzoek op dit terrein wel is opgevallen, is dat er niet alleen te weinig bewustzijn is van de langere traditie van deze thematiek, waaraan ik al eerder aandacht heb besteed, maar ook van de mate waarin het eigenlijk benaderd kan worden vanuit de bestaande bedrijfskundige disciplines en waarin van aanwezige kennis gebruik kan worden gemaakt. Tegelijkertijd is het ook zo dat deze bestaande disciplines meer kunnen profiteren van de resultaten van onderzoek naar maatschappelijke thema's.

Ten aanzien van strategie bijvoorbeeld leidt het tot inzicht in hoe managers om kunnen gaan met 'wicked problems', met moeilijke vraagstukken waarmee ondernemingen geconfronteerd worden, met onzekerheden in snel veranderende, dynamische omstandigheden. Maatschappelijke thema's illustreren bij uitstek hoe de

HET EIND VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD Ondernemen

bedrijfsomgeving en stakeholders de inhoud van een strategie en de processen om deze uit te voeren beïnvloeden, en de paradoxen en spanningen die daarmee gepaard gaan. Een en ander wordt nog complexer als het gaat om internationaal management, waarbij ondernemingen in verschillende landen met uiteenlopende wet- en regelgeving, maatschappelijke verwachtingen en stakeholders te maken hebben. De Europese integratie en internationalisering heeft ervoor gezorgd dat dit eigenlijk voor vrijwel alle ondernemingen geldt.

De aandacht voor maatschappelijke, ethische en milieuaspecten verandert ook de wijze waarop ondernemingen verantwoording afleggen – zowel intern als extern – en de informatie die verzameld moet worden om bedrijfsprocessen te beheersen en besluiten te nemen. Onderzoek hiernaar levert inzichten op met betrekking tot de wijze waarop ondernemingen en hun controlerend accountants kunnen omgaan met niet-financiële informatie, die niet altijd even gemakkelijk meetbaar is en waarover grotere verschillen van mening en discussies bestaan. Ik zeg doelbewust ‘grotere’ omdat ook de interpretatie van financiële gegevens niet onomstreden is, en bepaald wordt door afspraken die per land, of met name continent, nog steeds kunnen afwijken. Interessant daarbij is ook dat de verschillende onderdelen van maatschappelijke verantwoordelijkheid op dit punt niet eenduidig zijn. Zo zijn sommige milieugegevens ‘harder’ en beter meetbaar, evenals bijvoorbeeld personeelsgegevens, maar is het vaststellen en hanteren van prestatie-indicatoren ook op deze terreinen veel moeilijker. Dit geldt nog sterker voor bijvoorbeeld omgang met stakeholders en hun verwachtingen, en het bepalen van hoe ondernemingen wereldwijd ‘presteren’ met betrekking tot netelige kwesties als kinderarbeid, werknemersrechten en het betalen van bemiddelingsgelden in landen waar armoede heerst, andere normen en prioriteiten gelden, en waar basisvoorzieningen als onderwijs en gezondheidszorg deels ontbreken.

Bij de controle van maatschappelijke verslagen is er een tendens om de *assurance* te laten variëren per aspect, waarbij accountants ook in hun verklaring aangeven in welke mate zij het verslag en de onderneming hebben gecontroleerd. Zo kan worden aangeduid of voor gerapporteerde cijfers daadwerkelijk onderliggende bewijzen bestaan, of ze de ondernemingsprestaties inderdaad correct weergeven, of alleen is gecontroleerd of cijfers correct zijn opgeteld, of niets van dit alles. Deze aanpak vloeit voort uit het besef dat er geen absolute, maar alleen een redelijke assurance mogelijk is, gegeven de onzekerheden van maatschappelijke verslaggeving. Een dergelijke transparantie en erkenning van de beperkingen van data en

van controle kan wellicht ook inspiratie bieden voor de controle van financiële verslagen in de onstane situatie na Enron en de bouwfraude. En het lijkt te prefereren boven een defensieve aanpak waarin de nadruk ligt op meer regels, procedures en clausules om alle mogelijke risico's uit te sluiten.

In het algemeen hebben ondernemingen te maken met het feit dat het niet langer alleen maar gaat om 'accountability', maar ook om 'controllability'. Behalve het afleggen van verantwoording over wat ondernemingen hebben gedaan, ook om bijvoorbeeld voorbereid te zijn in het geval van een calamiteit, wordt het in toeneemende mate ook van belang geacht om te laten zien wat er is gedaan om ervoor te zorgen dat dergelijke calamiteiten zich niet voordoen. Voor een breed verantwoordingsperspectief is andere informatie nodig, en kan bijvoorbeeld ook worden gedacht aan het feit dat er momenteel weinig aandacht is voor kansen die ondernemingen mogelijk missen door beslissingen die niet zijn genomen. Dat Exxon Mobil niet investeert in alternatieve energiebronnen heeft onder meer te maken met de aanzienlijke verliezen die het bedrijf daarop in de jaren '70 leed. Daarop worden ondernemingen veel zwaarder afgerekend dan op het mogelijk missen van profijtelijke markten of een voorsprong op concurrenten, waarvoor dus ook geen standaard informatieverstrekking bestaat.

Een duurzaam onderzoeksspectrum

Onderzoek naar duurzaam management kan dus inzichten opleveren voor een heel spectrum van de bedrijfskunde, juist omdat het de complexiteit van onverwachte, soms ongrijpbare en naar plaats en tijd verschillende issues betreft, waarbij een heel palet aan stakeholders is betrokken. Voor dit onderzoek is het wel van belang die verschillende elementen goed te specificeren. Welk issue betreft het, in welke periode, met welke stakeholders, in welk land en welke bedrijfstak, en welke organisaties zijn daarbij betrokken? Pas dan kunnen we adequaat meten, beschrijven, verklaren en voorspellen hoe ondernemingen zich gedragen, en onder welke voorwaarden en omstandigheden, en voor welke aspecten er een verband bestaat tussen gedrag en resultaten. Dit komt ook de maatschappelijke bruikbaarheid van onderzoeksresultaten ten goede – niet elk aspect is immers relevant voor iedere onderneming. Een nadere specificatie is met name geëigend voor de begrippen issue, stakeholder en institutionele context.

HET EIND VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Niet alle gebeurtenissen worden voor een onderneming een zogenaamd *issue*, een maatschappelijke kwestie waarop het moet reageren. Issues hebben een aanzienlijke en duidelijke invloed op organisaties, nu of in de toekomst. Dat is alleen het geval als het om controverses gaat waarbij er een verwachtingskloof is, met perceptieverschillen tussen managers en stakeholders. Die kunnen betrekking hebben op wat waar is in een bepaalde situatie, maar ook op wat er zou moeten gebeuren.³² Doorgeredeneerd betekent dit dat er non-issues zijn, waarin er geen verwachtingskloof is, en voorts verschillende soorten issues. Als ondernemingen rekening houden met het type issue (of non-issue) in hun strategie en organisatorische maatregelen kan dat de effectiviteit verhogen.³³ Terwijl een non-issue volgens normale routines kan worden afgehandeld, vereist een conflict over de feiten een aanpak waarbij deskundigen worden ingeschakeld, op een manier waarvan de partijen die van mening verschillen denken dat er uitsluitel kan komen. Zo'n soort benadering is bijvoorbeeld weer minder geschikt als er een controverse bestaat tussen onderneming en stakeholders over wat er zou moeten gebeuren. Dan lijkt een onderhandelingsstrategie, teneinde begrip te kweken en overeenstemming te bereiken, meer aangewezen.

Een nadere specificatie is ook gepast met betrekking tot *stakeholders*, veelal gebruikt als containerbegrip om aan te geven dat ondernemingen de dialoog met alle interne en externe betrokkenen moeten aangaan. Luisteren naar en samenwerken met stakeholders dus, maar naar wie en met wie het meest? Er is veelal toch sprake van verschillende meningen en zijn er grenzen aan de tijd die aan samenwerking kan worden besteed. Dus het is heel goed mogelijk om naar iedereen te luisteren, maar ze kunnen niet allemaal hun zin krijgen, en misschien hebben ze ook niet allemaal gelijk.

In de literatuur zijn er wel degelijk aanzetten gedaan om een verfijning aan te brengen, maar deze sijpelen interessant genoeg niet echt door. De onderverdeling naar soorten stakeholders (primaire en andere, of meer specifiek naar bijvoorbeeld overheden, NGO's, financiers, werknemers) heeft wel aandacht gekregen. Maar dat geldt niet voor het categoriseren van stakeholders op basis van hun kenmerken. Hierbij wordt rekening gehouden met drie aspecten: macht, legitimiteit en urgentie.³⁴ Het relatieve belang kan dan worden afgemeten aan de mate waarin er onmiddellijk actie moet worden ondernomen (bijvoorbeeld bij een bezetting), hoe groot de maatschappelijke steun is voor de doelen van de betreffende stakeholder, en hoe goed deze is in het opleggen van zijn/haar wil aan anderen. In zo'n soort benade-

ring, waarin type stakeholders kunnen worden onderscheiden op basis van hun kenmerken, ligt mijns inziens de route voor een betere analyse en ook een handvat voor management.

Overigens is er ook in de praktijk al een interessante ontwikkeling waarbij ondernemingen in hun maatschappelijk verslag aangeven hoe hun toegevoegde waarde over de verschillende stakeholders wordt verdeeld. Unilever bijvoorbeeld geeft precies aan welk deel toevalt aan werknemers (via salarissen), overheden (belastingen), aan kapitaalverschaffers (rente en dividend), lokale gemeenschappen en wat er wordt geïnvesteerd in de onderneming voor toekomstige groei.

Zowel voor de issues als de stakeholders geldt dat deze sterk beïnvloed worden door de specifieke *institutionele context*. Binnen de formele ‘regels van het spel’ en de informele normen en cultuurspecifieke waarnemingen opereren ondernemingen en hun stakeholders. De aandacht voor instituties vanuit verschillende takken van wetenschap is uiteraard geenszins nieuw, en is vanuit bedrijfskundig perspectief met name ‘ingebakken’ waar het gaat om multinationale ondernemingen die per definitie in meerdere landen actief zijn.³⁵ Bij de eerdere voorbeelden van gedragscodes, milieumanagementsystemen en maatschappelijke verslaggeving bleek al dat de formele regels en de informele normen wereldwijd aanzienlijke verschillen vertonen, en dat ondernemingen daarmee in hun maatregelen rekening houden. Er bestaat een tendens tot convergentie doordat markten steeds internationaler worden, en er harmonisatie van wetgeving plaatsvindt met betrekking tot bepaalde issues alsmede uitwisseling van kennis en ervaringen. Maar tegelijkertijd blijken ondernemingen en managers sterk te blijven reageren vanuit de culturele achtergrond van hun land van herkomst, en hebben ook internationale richtlijnen, bijvoorbeeld op het terrein van corporate governance, vooralsnog slechts beperkte feitelijke invloed op nationale praktijken.³⁶

Het interessante van multinationals is natuurlijk dat zij aan dergelijke tegengestelde krachten onderhevig zijn in de verschillende contexten waarin ze produceren en handel drijven. Visies op het werken door kinderen zijn bijvoorbeeld wereldwijd niet identiek, en variëren afhankelijk van de economische, sociale en culturele situatie. Deze ideeën ontwikkelen zich ook in de tijd, zoals ook in Nederland het geval is geweest, met de geleidelijke verhoging van minimumleeftijd voor scholing en werk, en regelgeving met betrekking tot arbeidsomstandigheden. Tegelijkertijd bestaan er ook internationale conventies die bepaalde minimumregels vastleggen, maar die niet overal geheel zijn geaccepteerd en ingevoerd. Voor het klimaatvraag-

HET EIND VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

stuk is er een internationaal protocol, dat niet door alle landen is geratificeerd. Tegelijkertijd zijn er nationale wetten en visies op wat noodzakelijk en mogelijk is, en Europese pogingen tot gemeenschappelijk beleid. Ondanks wetgeving en codes tegen corruptie blijft implementatie achter, waardoor er onzekerheid en onwetendheid blijft over wat is toegestaan en wat eronder valt. Ook met betrekking tot maatschappelijke verslaggeving kennen sommige landen bepaalde wettelijk verplichte elementen, maar deze verschillen onderling, evenals de wijze waarop met door ondernemingen vrijgegeven informatie in juridische zin (bijvoorbeeld vervolging) wordt omgegaan. Vooral in de VS voelen ondernemingen zich op dit punt redelijk kwetsbaar.

Ondernemingen en managers hebben te maken met al deze verschillen, overeenkomsten en ontwikkelingen, die niet voor alle issues hetzelfde zijn en diverse stakeholders met hun visies kennen. Hoe ze daarmee omgaan, en welke consequenties dit heeft voor strategie, organisatie, managementprocessen en verslaggeving beschouw ik als een van de meest interessante onderzoeksterreinen, waarmee ik de komende jaren dan ook verder zal gaan. Nu is ondernemen onder onzekere omstandigheden zeker geen nieuwe thematiek, maar de sterk toegenomen internationale handel en investeringen heeft deze situatie versterkt. Dit is eens te meer het geval omdat er tegelijkertijd een grotere speelruimte voor ondernemingen is ontstaan vanwege de terugtrekkende overheid, maar het geheel ook veel complexer is geworden door de opkomst van een heel palet aan stakeholders met hun eisen en verwachtingen. Verschuivende verantwoordelijkheden op de verschillende niveaus, nationaal en internationaal, leiden ook tot onduidelijkheid over wie wat doet en moet doen, en in hoeverre 'ouderwetse' democratische vertegenwoordigingsprincipes nog kunnen worden nagevolgd. Niet alleen ondernemingen zullen inzicht moeten geven in hoe ze belangen tegen elkaar afwegen, maar dat geldt ook voor overheden. Ook deze roep om helderheid is in het afgelopen jaar maar al te duidelijk geweest.

De Business School

Het onderzoek en onderwijs binnen mijn leerstoel zal zich blijven afspelen binnen de Business School. Ik moet zeggen dat er een ongekende dynamiek en ondernemendheid is ontstaan in de faculteit in de afgelopen twee jaar, die overigens ook wel de nodige volhardendheid heeft gekost. Ik herinner me nog zeer goed de ideeën die

wij hierover gedrieën bespraken in 2000, met Frank Hartmann en Eddy Vaassen, en die sneller dan wij konden bevroeden werkelijkheid zouden worden. Aan ons vervolgens de taak om de Business School en de bedrijfskunde binnen de Universiteit van Amsterdam handen en voeten te geven, iets waaronder vele collega's, van junior tot senior, inmiddels met veel inzet en enthousiasme hun schouders hebben gezet.

De Business School als onderwijs- en onderzoeksomgeving biedt de mogelijkheid, en ook de uitdaging, om het hele spectrum van bedrijfskundige disciplines te beslaan, en om de maatschappelijke functie van wetenschappelijk onderzoek, en van de universiteit, te kunnen waarmaken. Het bieden van beleidsrelevante inzichten en van toegevoegde waarde voor studenten, managers en de andere stakeholders van de Business School kan niet zonder wetenschappelijk onderzoek van hoge kwaliteit. Dit vormt het begin en de basis. We zijn overigens zeker niet de eersten die ons geplaats zien voor de uitdaging om wetenschappelijk en meer toegepast onderzoek te combineren, in een levendige werkomgeving waarin mensen uit verschillende tradities en disciplines samenwerken. Ruim 35 jaar geleden schreef Herbert Simon al over 'the business school, a problem of organizational design'. Hij concludeerde overigens dat 'organizing a professional school is very much like mixing oil with water', waarbij het gemakkelijk is het gewenste eindproduct te beschrijven, maar minder makkelijk om het te realiseren. En volgens hem is het ook een taak die nooit af is, zelfs als het doel is bereikt, omdat 'left to themselves, the oil and water will separate again'.³⁷ Overigens zijn er na Simon nog de nodige anderen geweest, juist ook zeer recentelijk, die zich uitspreken over de uitdaging van het dienen van zowel wetenschap als praktijk.³⁸ En zoals bijvoorbeeld Andrew Pettigrew aangeeft, is het veel moeilijker om deze twee hordes allebei, in plaats van slechts één, te willen nemen, omdat je aan de eisen van beide zult moeten voldoen.

Vanuit mijn perspectief bezien, betekent een en ander bijvoorbeeld ook dat, hoewel ook voor ons externe financiering van groot belang is, we de onderzoeksagenda niet alleen kunnen laten bepalen door het beleidsdebat. Duurzaam onderzoek impliceert een kritische visie op concepten die worden gebruikt, zoals MVO, en het aangeven waar deze tekortschieten in wetenschappelijk opzicht en wat de maatschappelijke consequenties daarvan zijn. Het betekent onderzoek waarin er niet op voorhand bepaalde dogma's zijn, dat niet om te beginnen al gericht is op nationale beleidsoplossingen en praktijkinstrumenten (maar die hier uiteraard wel uit voort kunnen vloeien), en dat de problematiek juist internationaal beziet. Het zou goed zijn als overheden, bedrijven en andere mogelijke financiers van onder-

HET EIND VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

zoek zich deze functie van een universiteit goed blijven realiseren en de consequenties trekken, ook in financieel opzicht, van het streven naar een kenniseconomie en een goed opgeleide beroepsbevolking. Ook in deze dialoog lijkt de ‘olie en water’ analogie vaak van toepassing. En de geldkraan steeds verder dichtdraaien resulteert in slechter wetenschappelijk onderwijs en onderzoek.

We kunnen overigens, zoals Simon dat ook al deed, de inzichten van ons eigen onderzoek ook heel goed voor de eigen organisatie gebruiken. Of het nu gaat om bijvoorbeeld prestatiemeting en de zogenaamde incentives, human resource management, de interne organisatie, de financiële administratie en rapportage, strategie, organisatieverandering en -cultuur, accountability of internationalisering, ik denk dat er meer gebruik kan worden gemaakt van de bedrijfskundige kennis die er is en die we ook aan onze studenten overbrengen. Ook hier is nog een wereld te winnen. We hoeven ons kortom ook de komende jaren niet te vervelen.

Woorden van dank

Aan het eind van deze oratie gekomen, wil ik het College van Bestuur en de decaan danken voor het instellen van deze leerstoel en het vertrouwen dat mij, en met mij de collega's van de Business School, hiermee ten deel valt. Wij zullen in de komende jaren blijven werken aan een verdere bouw, met enthousiasme en een constructieve houding, die uiteraard soms ook met verschillen van mening gepaard zal blijven gaan. Ook bij ons is er immers lang niet altijd sprake van ‘win-win’ situaties en liggen de problemen bij ‘win-lose’ situaties. Ik verheug mij op de voortzetting van de samenwerking met de collega's van de Business School in het brede UvA-verband. Door de jaren heen heb ik vooral een bijzondere band gekregen met Mark van der Veen, die mij in 1997 heeft aangenomen, vanuit het WIMM, waar toen ook George Molenkamp en Anniek Mauser werkten. Je humor, betrokkenheid, collegialiteit en relativeringsvermogen hoop ik nog lang van dichtbij te kunnen meemaken. Dat geldt ook voor Frank Hartmann, in onze gemeenschappelijke inzet voor de Business School en voor bedrijfskunde aan de UvA. Ik denk zelf dat wij mooi illustreren hoe het mogelijk is om vanuit zeer verschillende disciplines, denkwijzen en overtuigingen een gezamenlijk doel na te streven, waarin juist voor deze diversiteit ruimte moet zijn.

ANS KOLK

Ik zal mij blijven inzetten voor het verbeteren van het onderzoek binnen de Business School. Voor de promovendi voel ik bijzondere betrokkenheid en verantwoordelijkheid, en zal ik ondersteuning blijven bieden waar mogelijk. De opleiding en begeleiding verdient verdere verbetering, maar zal tegelijkertijd, juist gezien het hele palet aan onderwerpen en disciplines binnen de bedrijfskunde, rekening moeten blijven houden met deze eigen traditie.

Ik verheug mij ook op de voortzetting van de contacten met bedrijven, beleidsmakers en maatschappelijke organisaties, en verdere samenwerking met de collega's buiten de UvA. Al eerder genoemd heb ik de onderzoeken met KPMG en met Rob van Tulder, waarmee ik in de loop der jaren een ambitieuze, inspirerende en ook productieve onderzoekslijn heb ontwikkeld. Ook met andere collega's, in de afgelopen jaren met name van de Erasmus Universiteit en van Nyenrode heb ik plezierig samengewerkt, en deze samenwerking zal zich ongetwijfeld verder uitbreiden en verdiepen. Hoewel er institutioneel misschien soms concurrentie kan zijn, speelt dat voor mijzelf eigenlijk niet zo'n rol omdat ik mijn onderzoeksbelangstelling en gedrevenheid voor de thematiek voorop stel.

Tot slot wil ik uiteraard degenen bedanken die mij het meest dierbaar zijn, vandaag in geruime getale aanwezig. En het is, in dit verband, ook altijd weer een uitdaging om treffende woorden te vinden om Bart te bedanken. Een mooie zinsnede die niet cliché is, een beetje cryptisch, met een vleugje humor, en die recht doet aan de bijzondere plaats die je in mijn leven inneemt. Aan de andere kant maakt het ook niet zo heel veel uit hoe ik het precies formuleer, omdat juist hier de duurzaamheid maar al te duidelijk is, en dat zonder enige vorm van bewust management. Zo kan het dus ook.

Ik heb gezegd.

Noten

1. *De bouw uit de schaduw*. Inleiding van de voorzitter van de enquêtecommissie bouwnijverheid bij de presentatie van het eindrapport, 12 december 2002.
2. Respectievelijk *de Volkskrant*, 24 december 2002; *Milieudefensie*, 12 december 2002; *Financial Times*, 23 december 2002; *The Guardian*, 19 en 20 december 2002.
3. Ministerie van Economische Zaken, *Ondernemersmonitor winter 2000-2001. Themaspécial over maatschappelijk verantwoord ondernemen in het Nederlandse bedrijfsleven*, Den Haag, 2001.
4. Ministerie van Economische Zaken, *Kennis- en informatiecentrum maatschappelijk verantwoord ondernemen. Opzet en taakstelling*, Den Haag, 2001.
5. Zie bijvoorbeeld de antwoorden op kamervragen (EZ, 23 oktober 2002) en het voorwoord bij *Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Statusrapport 2002*.
6. SER, *De winst van waarden. Advies over maatschappelijk ondernemen*, Den Haag, 2000.
7. Beantwoording kamervragen (EZ, 16 december 2002).
8. R.H. Bowen, *The social responsibilities of the businessman*, New York: Harper & Row, 1953; A.B. Carroll, 'Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct', in: *Business and Society*, 38(3), 268-295, 1999; D.A. Whetten, G.P. Rands en P. Godfrey, 'What are the responsibilities of business to society?', in: A.M. Pettigrew, H. Thomas en R. Whittington (red.), *Handbook of strategy and management*, Londen, Thousand Oaks en New Delhi: Sage, 373-408, 2002.
9. Carroll, *op.cit.*; Whetten e.a., *op.cit.*; D.J. Wood, 'Corporate social performance revisited', in: *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718, 1999.
10. Voor overzichtswerken op de drie terreinen, zie respectievelijk M. Kaptein en J. Wempe, *The balanced company. A theory of corporate integrity*, Oxford: Oxford University Press, 2002; S.L. Wartick en D.J. Wood, *International business and society*, Malden en Oxford: Blackwell, 1998; A. Kolk, *Economics of environmental management*, Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2000.
11. WCED, *Our Common Future*, Oxford: Oxford University Press, 1988. Voor een analyse van de ontwikkeling van het concept in relatie tot de VN-conferenties van 1972 en 1992, zie A. Kolk, *Forests in international environmental politics. International organisations, NGOs and the Brazilian Amazon*, Utrecht: International Books, 1996; en voor een recente Nederlandse bijdrage R. Hueting en L. Reijnders, 'Breed duurzaam contra duurzaam', in: *ESB*, 8 november 2002, 808-810.
12. J. Elkington, *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business*, Oxford: Capstone, 1997.
13. Wood, *op.cit.*

14. A. Kolk, R. van Tulder en C. Welters, 'International codes of conduct and corporate social responsibility: can transnational corporations regulate themselves?', in: *Transnational Corporations*, 8(1), 143-180, 1999; A. Kolk en R. van Tulder, 'Child labor and multinational conduct: a comparison of international business and stakeholder codes', in: *Journal of Business Ethics*, 36(3), 291-301, 2002; A. Kolk en R. van Tulder, 'The effectiveness of self-regulation: corporate codes of conduct and child labour', in: *European Management Journal*, 20(3), 260-271, 2002; R. van Tulder en A. Kolk, 'Multinationality and corporate ethics: codes of conduct in the sporting goods industry', in: *Journal of International Business Studies*, 32(2), 267-283, 2001.
15. Gebaseerd op ISO, *The ISO survey of ISO 9000 and ISO 14000 certificates – Tenth cycle*, Genève, 2001; ISO, *The ISO survey of ISO 9000 and ISO 14000 certificates. Eleventh cycle: up to and including 31 December 2001*, Genève; Kolk, 2000, *op.cit.*, hoofdstuk 5; R. Peglau, *Update ISO 14001 and EMAS*, Berlijn: Umweltbundesamt, juni 2002.
16. A. Kolk, 'Maatschappelijke verslaggeving: de internationale situatie', in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 76(11), 504-512, 2002; A. Kolk, 'Nieuwe ontwikkelingen in duurzaamheidsverslaggeving', in: *Accounting*, 10, 2-7, 2002; A. Kolk, 'Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250', in: *Business Strategy and the Environment*, nog te verschijnen; A. Kolk, S. Walhain en S. van de Wateringen, 'Environmental reporting by the Fortune global 250: exploring the influence of nationality and sector', in: *Business Strategy and the Environment*, 10(1), 15-28, 2001; KPMG/WIMM, *KPMG International survey of environmental reporting 1999*, Den Haag; KPMG/UvA, *KPMG International survey of corporate sustainability reporting 2002*, De Meern.
17. M. Dierkes en A.B. Antal, 'Whither corporate social reporting: is it time to legislate?', in: *California Management Review*, XXVIII(3), 106-121, 1986; M. Epstein, E. Flamholtz en J.J. McDonough, 'Corporate social accounting in the United States of America: state of the art and future prospects', in: *Accounting, Organizations and Society*, 1(1), 23-42, 1976; M.R. Mathews, 'Twenty-five years of social and environmental accounting research. Is there a silver jubilee to celebrate?', in: *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 10(4), 481-531, 1997; US Department of Commerce, *Corporate social reporting in the United States and Western Europe*, Washington: Task Force on Corporate Social Performance, 1979.
18. Voor de zogenaamde 'implementation likelihood' van maatschappelijke verslagen zie A. Kolk, 'A decade of sustainability reporting: developments and significance', in: *International Journal of Environment and Sustainable Development*, nog te verschijnen. Voor de 'compliance likelihood' van gedragscodes zie de referenties in voetnoot 14.
19. M. Friedman, *Capitalism and freedom. A leading economist's view of the proper role of competitive capitalism*, Chicago: University of Chicago Press, 1962; M. Friedman, 'The social responsibility of business is to increase its profits', in: W.M. Hoffman en J. Mills Moore (red.), *Business ethics. Readings and cases in corporate morality*, New York: McGraw-Hill, 128-131, 1984.

20. Recente voorbeelden zijn C.O. Holliday Jr., S. Schmidheiny en P. Watts, *Walking the talk. The Business case for sustainable development*, Sheffield: Greenleaf, 2002 (afkomstig van de World Business Council for Sustainable Development); en Sustainability/IFC/Ethos, *Developing value. The business case for sustainability in emerging markets*, Londen, 2002. Voor een overzicht van 'win-win' titels in de literatuur, zie ook Kolk, 2000, *op.cit.*, 5.
21. Voor de relatie tussen sociale en financiële prestaties, zie overzichtsartikelen als J.J. Griffin en J.F. Mahon, 'The corporate social performance and corporate financial performance debate. Twenty-five years of incomparable research', in: *Business and Society*, 36(1), 5-31, 1997; R.M. Roman, S. Hayibor en B.R. Agle, 'The relationship between social and financial performance. Repainting a portrait', in: *Business and Society*, 38(1), 109-125, 1999; alsmede het speciale nummer van *Business en Society*, 39(4), 2000. Voor de relatie tussen milieu- en financiële prestaties, zie met name D. Koehler and D. Cram, *The financial impact of corporate environmental performance. A review of the evidence of the link between environmental and financial performance*, Boston: Harvard School of Public Health, 2001; M. Wagner en W. Wehrmeyer, 'The relationship of environmental and economic performance at the firm level: a review of empirical studies in Europe and methodological comments', in: *European Environment*, 12, 149-159, 2002.
22. T. Rowley en S.L. Berman, 'A brand new brand of corporate social performance', in: *Business and Society*, 39(4), 397-418, 2000; A.A. Ullmann, 'Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms', in: *Academy of Management Review*, 10(3), 540-557, 1985.
23. A. Kolk en D. Levy, 'Winds of change: corporate strategy, climate change and oil multinationals', in: *European Management Journal*, 19(5), 501-509, 2001.
24. Voor een recent overzicht van 17 van deze cases in de jaren '90, zie R. van Tulder en A. van der Zwart, *Reputaties op het spel. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*, Utrecht: Het Spectrum, 2003.
25. A.D. Meyer, 'Adapting to environmental jolts', in: *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537, 1982; A.D. Meyer, G.R. Brooks en J.B. Goes, 'Environmental jolts and industry revolutions: organizational responses to discontinuous change', in: *Strategic Management Journal*, 11, 93-110, 1990.
26. *Maatschappelijk verantwoord ondernemen: het perspectief vanuit de overheid*. Notitie naar aanleiding van het advies van de Sociaal Economische Raad "De winst van waarden", 15 december 2000, Den Haag, 30 maart 2001.
27. Zie bijvoorbeeld A.J. Hoffman, *From heresy to dogma. An institutional history of corporate environmentalism*, San Francisco: The New Lexington Press, 1997; A.J. Hoffman en W. Ocasio, 'Not all events are attended equally: toward a middle-range theory of industry attention to external events', in: *Organization Science*, 12(4), 414-434, 2001; Kolk (2000), *op.cit.*
28. Van Tulder en Van der Zwart, *op.cit.*

29. E. Lubbers, *Schone schijn. Smerige streken in de strijd tussen burgers en bedrijven*, Amsterdam: Uitgeverij Fagel, 2003.
30. De omschrijvingen verschillen enigszins, afhankelijk van de bron. Zie bijvoorbeeld N.A. Gardberg en C.J. Fombrun, 'The Global Reputation quotient project: first steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation', in: *Corporate Reputation Review*, 4(4), 303-307, 2002; S.L. Wartick, 'The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation', in: *Business and Society*, 31(1), 33-49, 1992.
31. Voor de discussie over de problematiek zie D. Bromley, 'Comparing corporate reputations: league tables, quotients, benchmarks, or case studies', in: *Corporate Reputation Review*, 5(1), 35-50, 2002; E. Szwajkowski en R.E. Figlewicz, 'Of babies and bathwater. An extension of the Business & Society research forum on the Fortune reputation database', in: *Business and Society*, 36(4), 362-386, 1997; en de speciale nummers van *Business and Society*, 34(2), 1995 en 41(4), 2002. Voor de resultaten van een recente meting van de 'top-of-mind awareness of corporate brands' in 13 landen, zie het speciale nummer van *Corporate Reputation Review*, 4(4), 2002.
32. S.L. Wartick en J.F. Mahon, 'Toward a substantive definition of the corporate issue construct', in: *Business and Society*, 33(3), 293-311, 1994.
33. B.W. Husted, 'A contingency theory of corporate social performance', in: *Business and Society*, 39(1), 24-48, 2000.
34. R.K. Mitchell, B.R. Agle en D.J. Wood, 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts', in: *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886, 1997.
35. Zie bijvoorbeeld P.J. DiMaggio en W.J. Powell, 'The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields', in: *American Sociological Review*, 48, 147-160, 1983; D.C. North, 'Economic performance through time', in: *American Economic Review*, 84(3), 359-368, 1994; W.R. Scott, *Institutions and organizations*, second edition, Thousand Oaks: Sage, 2001; en voor het MNE-perspectief D.E. Westney, 'Institutionalization theory and the multinational corporation', in: S. Ghoshal en D.E. Westney (red), *Organization theory and the multinational corporation*, Londen: MacMillan, 53-76, 1993.
36. Voor een analyse toegepast op klimaatstrategieën van oliemultinationals, zie D.L. Levy en A. Kolk, 'Strategic responses to global climate change: conflicting pressures on multinationals in the oil industry', in: *Business and Politics*, 4(3), 2002. Voor het bredere debat zie bijvoorbeeld de recente papers van T. Buck, *Geography, history and corporate governance reforms*, Academy of Management Annual Meeting, Denver, 9-14 augustus 2002; K. Palepu, T. Khanna en J. Kogan, *Globalization and similarities in corporate governance: a cross-country analysis*, Boston: Harvard University Strategy Unit, working paper No. 02-041, 2002; H.J. Gregory en R.T. Simmelkjaer II, *Comparative study of corporate governance codes relevant to the European Union and its member states. On behalf of the European Commission, Internal Market Directorate General*, Brussel: Weil, Gotshal & Manges LLP, 2002. De institutionele

- analyses met betrekking tot isomorfisme zijn, ook voor de toepassingen op milieugebied, grotendeels beperkt gebleven tot nationale contexten (organisatorische velden), zie A.J. Hoffman en M.J. Ventresca (red), *Organizations, policy, and the natural environment. Institutional and strategic perspectives*, Stanford: Stanford University Press, 2002.
37. H.A. Simon, 'The business school. A problem in organizational design', in: *Journal of Management Studies*, 4(1), 1-16, 1976.
38. A.M. Pettigrew, 'Management research after modernism', in: *British Journal of Management*, 12(4), S61-70, 2001; A.H. Van de Ven, *Professional science for a professional school*, Carlson School of Management, University of Minnesota, 2001; zie ook het special issue 1 van *British Journal of Management*, 12(4), 2001 en S.L. Rynes, J.M. Bartunek en R.L. Daft, 'Across the great divide: knowledge creation and transfer between practitioners and academics', in: *Academy of Management Journal*, 44(2), 340-355, 2001.