



**UvA-DARE (Digital Academic Repository)**

**MVO vanuit bedrijfskundig en beleidsmatig perspectief: het belang van duurzaam management**

Kolk, J.E.M.

*Published in:*

M & O : tijdschrift voor management en organisatie

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Kolk, A. (2004). MVO vanuit bedrijfskundig en beleidsmatig perspectief: het belang van duurzaam management. M & O : tijdschrift voor management en organisatie, 4/5, 112-125.

**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: <http://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.

# MVO vanuit bedrijfskundig en beleidsmatig perspectief

## HET BELANG VAN DUURZAAM MANAGEMENT

Zowel in het bedrijfskundig als het beleidsmatig perspectief op maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) ligt grote nadruk op vrijwilligheid (zelfregulering). Vanuit deze visie is overheidsdwang niet nodig (c.q. niet gewenst) en doen bedrijven aan maatschappelijke verantwoordelijkheid om reputatieschade te voorkomen of omdat het economisch profijtelijk is. Dit artikel<sup>1</sup> benadrukt dat deze richting die de MVO-discussie is ingegaan, een verdere voortgang in het serieus nadenken over en het implementeren van daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord ondernemen belemmert. De huidige, zeer actuele dilemma's van MVO draaien juist om win-lose-aspecten, de moeilijke afwegingsprocessen en keuzes die gemaakt moeten worden als er conflicterende belangen zijn – geen meerwaarde voor allen, maar voor sommigen wel en anderen niet. Het artikel zal de verschillende aspecten en benaderingswijzen van MVO behandelen en tevens aangeven wat een meer open beleidsmatig en geïntegreerd bedrijfskundig perspectief inhoudt.



*Prof. dr. A. Kolk is hoogleraar sustainable management en onderzoeksdirecteur van de Amsterdam graduate Business School, Universiteit van Amsterdam.*

## Inleiding

In de discussie over maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) vanuit bedrijfskundig en beleidsmatig perspectief komen diverse aspecten naar voren. Deze zijn samengevat in tabel 1, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen enerzijds een reactieve dan wel (pro-)actieve benadering en anderzijds een descriptieve dan wel prescriptieve aanpak (vgl. Kolk, 2000; Margolis en Walsh, 2003). Deze tabel zal als leidraad dienen voor dit artikel.

In paragraaf 1 zal worden ingegaan op de rol van wetgeving, of de dreiging daarvan, bij de ontwikkeling en verschijningsvormen van MVO. Dit is met name relevant, omdat het Nederlandse MVO-beleid gebaseerd is op vrijwilligheid, waarbij overheidsregulering als ongewenst en onnodig wordt bestempeld voor

Tabel 1.

<b>Maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen: aspecten en benaderingswijzen</b>		
	<b>Prescriptief</b>	<b>Descriptief</b>
<b>Reactief</b>	reputatieaspecten MVO	tegengaan regulering
<b>(Pro-)actief</b>	'win-win' door MVO	duurzaam management (met aandacht voor 'win-lose')

het realiseren van MVO. In de paragrafen 2 en 3 komt het prescriptieve deel van de matrix aan de orde, de elementen die in de huidige Nederlandse discussie zo centraal staan. Hierin ligt sterk de nadruk op het feit dat bedrijven aan MVO moeten doen, omdat het economisch profijtelijk is (positieve impuls) dan wel om te voorkomen dat reputatieschade ontstaat (een meer reactieve, negatieve insteek). Zowel de positieve als negatieve redenen voor MVO zullen achtereenvolgens worden behandeld, en ook de beperkingen van deze benaderingswijzen worden aangegeven. De paragrafen 4 en 5 gaan vervolgens in op datgene waarover het debat zou moeten gaan, namelijk duurzaam management van ondernemingen, een benadering die meer recht doet aan de (ook *win-lose*-) dilemma's waarmee bedrijven en overheid in de huidige situatie te kampen hebben.

## 1. MVO: vrijwillig en/of afgedwongen?

Uit de geschiedenis van MVO blijkt dat het voorkómen van wetgeving steeds een duidelijk element is. Al bij de opkomst van de eerste componenten van wat wij nu onder maatschappelijk verantwoord ondernemen verstaan, de liefdadigheid, valt dit te traceren. In de Verenigde Staten ontstond rond 1900 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 Verenigde Staten, bedoeld om overconcentratie tegen te gaan.

Ook in Nederland, waar de liefdadigheid zich minder sterk verspreid heeft, werd er, met de opkomst van de grootschalige 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 (SER, 2000). Overigens kon dit verzet de opkomst van sociale wetgeving in het begin van de twintigste eeuw niet verhinde-

ren. Interessant genoeg legde het protest van deze ondernemers tegen wetgeving ook de kiem voor de eerste algemene werkgeversorganisatie in Nederland. Het is deze interactie tussen overheidsdruk en 'vrijwillige' ondernemingsactiviteit die een rode draad vormt in de ontwikkeling van MVO. Werkgeversorganisaties verzetten zich ook nu, aan het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw, nog tegen wetgeving voor MVO en maatschappelijke verslaglegging. 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'.<sup>2</sup> Dit is een vreemde en onlogische argumentatie, omdat bedrijven – ook bij wetgeving – nog steeds eigen initiatieven kunnen nemen naast datgene dat verplicht is, immers meestal een minimumniveau. Bovendien haalt het bij voorbaat de druk van overheidszijde weg, een pressie die, zoals ook bij de Commissie-Tabaksblat op het terrein van *corporate governance*, veelal als 'stok achter de deur' fungeert om zelfregulering op gang te brengen. Door dit op voorhand al weg te geven, verzwakt zo'n benadering ook die krachten in het bedrijfsleven die verder willen gaan dan de vrijblijvendheid waarin vrijwilligheid zo vaak uitmondt. En het doet geen recht aan de verlangens van burgers, die ondanks de veel uitgesproken afkeer van overheidsinmenging toch bij ieder incident, ongeval of misstand benadrukken dat de overheid moet zorgen dat deze zaken in orde zijn.

De combinatie van eigen en maatschappelijk belang, van regulering en zelfregulering, inclusief verzet tegen wetgeving en regels van bovenaf, komt ook naar voren als wordt gekeken naar de verschijningsvormen van MVO binnen bedrijven. Deze spelen een rol bij alle vier benaderingswijzen van MVO zoals weergegeven in tabel 1. Om inzicht te krijgen in hoe bedrijven daadwerkelijk met MVO omgaan, wordt wel onderscheid gemaakt tussen de principes, de processen en de uitkomsten (Wood, 1991). Van de vertaling van deze drie verschijningsvormen in de praktijk worden hieronder enkele concrete voorbeelden gegeven, gebaseerd op eigen onderzoek naar ethische bedrijfscodes, milieumanagementsystemen en maatschappelijke verslaggeving.

Het dichtst bij de principes staan ethische of gedragscodes, de aanbevelingen, regels of richtlijnen die worden opgesteld om de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen te bevorderen. Dit kan door bedrijven zelf worden gedaan, maar ook door brancheorganisaties, maatschappelijke groeperingen (niet-gouvernementele organisaties – NGO's) en internationale organisaties. De roep om gedragscodes ontstond voor het eerst in de jaren zeventig naar aanleiding van controverses over investeringen van multinationale ondernemingen in lagelonenlanden, de vestiging van vervuilende fabrieken in ontwikkelingslanden en hun rol in dictatoriaal geregeerde landen. Het waren toen vooral internationale organisaties, zoals de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) en de Internationale Arbeidsorganisatie van de Verenigde Naties (ILO), die met gedragscodes kwamen, maar dit vond weinig weerklank. In de jaren tachtig eisten economische crises alle aandacht op, begon een grootschalige terugtrekking van de overheid en werden markten geopend en handelsbelemmeringen vermindert. 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 negentig met het oppoetsen van de eerdere gedragscodes, het opstellen van nieuwe voorbeeldcodes en het uitoefenen 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 (zie onder andere Kolk et al., 1999; Van Tulder en Kolk, 2001). Amerikaanse ondernemingen zijn actiever in het opstellen van gedragscodes op het terrein van maatschappelijke verantwoordelijkheid en ze 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 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. Net als 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 overheidsstoezicht daarvoor niet nodig was, of zelfs minder geschikt. Ook hier is weer sprake van vrijwilligheid, van een vorm van zelfregulering die past binnen de tendens waarbij de overheid de specifieke invulling aan ondernemingen overlaat.

Het laatste voorbeeld betreft maatschappelijke verslaggeving. Dit omvat een brede categorie ondernemingsverslagen, zoals milieujaarverslagen, duurzaamheidsverslagen of maatschappelijke-verantwoordelijkheidsrapporten. Diversiteit overheerst hier, zowel in titels als in inhoud; verslagen beslaan soms de hele, eerder genoemde trits van principes, processen en resultaten, en soms maar een van de drie. Net als gedragscodes stammen ook de eerste pogingen tot maatschappelijke verslaggeving uit de jaren zeventig. En ook hier nam de belangstelling voor maatschappelijke verslaggeving vanaf het begin van de jaren tachtig sterk af, binnen ondernemingen zelf, waar het niet geïnstitutionaliseerd bleek, maar ook bij overheid en stakeholders. Pas aan het eind van de jaren tachtig begonnen de eerste ondernemingen met het publiceren van een milieuverlag in reactie op maatschappelijke bezorgdheid over concrete milieuproblemen. Dit heeft zich in de jaren negentig sterk uitgebreid (zie bijvoorbeeld Kolk, 2003; KPMG, 2002). In de Verenigde Staten, waar de trend van maatschappelijke verslaggeving redelijk vroeg begon, zet deze minder door dan in Noordwest-Europa en Japan. Er is

inmiddels in enkele landen wel wat wetgeving. Maar in verreweg de meeste gevallen, ook in Nederland, is maatschappelijke verslaggeving een grotendeels vrijwillige activiteit van ondernemingen.

Als we naar deze verschillende manifestaties van maatschappelijk verantwoord ondernemen kijken, zien we een hoge mate van activiteit en bewustwording, 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 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 is. Is de les van de jaren zeventig dat de aandacht even gemakkelijk weer kan wegebben als ze is begonnen, en dat er wetgeving nodig is om een zeker minimumniveau van rapportage te waarborgen?

Het is ook de vraag wat de betekenis is van al deze vrijwillige activiteit. Wat zegt het bijvoorbeeld dat Enron een duurzaamheidsverslag uitbracht, een gedragscode had, milieuprijzen won, en een aantal malen als zogenaamde beste potentiële werkgever in de Verenigde Staten werd aangemerkt? En welke waarde kunnen we achteraf nog hechten aan de mooie woorden over *core values* en *business principles* van Cees van der Hoeven in het CEO-statement bij het *MVO-verslag* van Ahold over 2002?

Als we bijvoorbeeld naar dergelijke maatschappelijke verslagen kijken, is het opvallend dat dit in veel gevallen vooral nog milieurapporten zijn. 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. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor gedragscodes die heel gedetailleerd zijn en die duidelijke nalevingmechanismen bevatten.

Maar zelfs in deze gevallen blijven er vragen bestaan over de betrouwbaarheid en met name de 'duurzaamheid' van de manifestaties van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zijn er, behalve het voorkómen van overheidsingrijpen, meer (onderliggende) redenen waarom ondernemingen maatschappelijk verantwoordelijk zijn of zouden moet zijn? In de beleidsdiscussie komen met name de win-win-opties en de reputatieschade naar voren. Allereerst zal hieronder worden ingegaan op de win-win, de economische profijtelijkheid, vervolgens op het reputatie-effect.

## 2. Economisch profijt door MVO: win-win?

Van oudsher staat tegenover de brede, tamelijk alomvattende visie op maatschappelijke verantwoordelijkheid (tegenwoordig vaak verwoord als *People, Planet, Profit*, de *Triple P*) een meer beperkte, die het meest expliciet is verwoord door Milton Friedman (Friedman, 1984). 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 Triple 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) mogen verrijken. Wellicht nog interessanter is dat de pleitbezorgers van Triple 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. 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. Het moet echter worden gezegd dat de stroom van studies niet echt een eenduidig beeld heeft opgeleverd, van een positief noch van een negatief verband tussen maatschappelijke en financiële prestaties, hoe deze verschillende onderdelen dan ook werden gemeten. Daarnaast kent dit type onderzoek nogal wat andere problemen, waarop hier niet verder zal worden ingegaan (voor meer informatie zie bijvoorbeeld Margolis en Walsh, 2003; Rowley en Berman, 2000; Ullmann, 1985). Het betreft zaken als gebrek aan goede data, met name in Europa, een veelheid aan methodologische problemen, en vooral het ontbreken van een theoretische onderbouwing en rechtvaardiging van het verband. Of zoals wel is gezegd: het is 'data op zoek naar een theorie' (Ullmann, 1985).

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. Deze kunnen beter 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.

### 3. 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 eerder besproken uitingsvormen van MVO (gedragscodes, managementsystemen, verslagen) 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 Verenigde Staten. Shell begon met nieuw MVO-beleid, inclusief extern gecontroleerde maatschappelijke verslaggeving, na Nigeria en de Brent Spar, en dit had weer duidelijke invloed op de olie-industrie als geheel (Levy en Kolk, 2002). 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 (Van Tulder en Van der Zwart, 2003).

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 ondernemingen 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 de concurrentieverhoudingen (bijvoorbeeld Meyer et al., 1990). 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.'<sup>3</sup> 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.

Deze gedachte kan in het licht worden geplaatst 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. Organisatieverandering 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 (Hoffman en Ocasio, 2001). 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 spelen 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 heel grote verantwoordelijkheid legt op (of afschuift naar) NGO's en vakbonden als waakhonden van het maatschappelijke verkeer, zonder dat deze daartoe zijn uitgerust wat mensen en middelen betreft, en zonder dat een adequate wereldwijde aanwezigheid 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' (Van Tulder en Van der Zwart, 2003). 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, ten slotte, is het ook nog zo dat dit een vluchtig karakter kan hebben en dat te veel 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 enthousias-

me van branchegenoten 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. Er is kortom niet zo gemakkelijk grip op reputatie te krijgen. Dat heeft ermee te maken dat het in feite gaat om 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. Het is tamelijk moeilijk om dit goed te meten, hoewel er desondanks wel ranglijsten worden opgesteld.<sup>4</sup>

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 omdat die gerichtheid een groot aantal ondernemingen buitensluit. MVO verwordt zo tot een reactieve strategie, die botst met een fundamentele, langeretermijnvisie op ondernemen.

## 4. Geen MVO, maar duurzaam management

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, lijkt daarom 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. 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. Daarom lijkt een andere benadering noodzakelijk, die hier wordt aangeduid als duurzaam (ofwel *sustainable*) management.

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 gaat uit naar moeilijke maatschappelijke en ethische kwesties, de zogenaamde 'issues', waarvoor niet direct eenvoudige win-win-oplossingen zijn. Het gaat hier om situaties waarbij er geen meerwaarde voor allen is, maar meerwaarde voor sommigen (het bedrijf of individuele managers) en juist geen waarde voor anderen (de maatschappij, of delen daarvan, bepaalde stakeholders). De bouwfraude, Enron en Ahold zijn voor de hand liggende voorbeelden. En het kan ook gaan om wetgeving en de vraag hoe ondernemingen daarmee omgaan; losjes of strikt, worden de gaten in handhaving en invoering gezocht? En wordt er gebruikgemaakt 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 zeker ten opzichte van grote ondernemingen een aanzienlijk minder sterke onderhandelingspositie innemen? Welke afwegingen maken ondernemers in dit soort situaties? Maar ook over minder controversiële, meer reguliere aspecten moeten ondernemingen uiteraard besluiten nemen, waarvoor informatiestromen nodig zijn alsmede bijbehorende organisatorische processen.

Deze onderwerpen horen allemaal niet zozeer in een apart vakje, zoals bij MVO zo vaak het geval is, maar zijn gewoon onderdeel van de bedrijfskunde en hebben betrekking op ondernemen, op strategie, op management en organisatie, op accounting. Duurzaam management als geïntegreerde bedrijfskundige benadering van MVO maakt niet alleen gebruik van de bestaande bedrijfskundige kennis in de diverse disciplines/deelgebieden, maar kan daar ook een bijdrage aan leveren.

Ten aanzien van strategie bijvoorbeeld leidt het tot inzicht in hoe managers kunnen omgaan 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 bedrijfsomgeving en stakeholders de inhoud van een strategie en de processen om deze uit te voeren, beïnvloeden, evenals 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 hebben 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 over 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. Het woord 'grotere' is hier doelbewust gebruikt, 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' wat betreft netelige kwesties als kinderarbeid, werknemersrechten en het betalen van bemiddelingsgelden in lan-

den 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 ontstane 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 toenemende 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 zeventig leed. Daarop worden ondernemingen veel zwaarder afgerekend dan op het mogelijk missen van profijtelijke markten of een voorsprong nemen op concurrenten, waarvoor dus ook geen standaardinformatieverstrekking bestaat.

## 5. Naar een duurzaam bedrijfskundig en beleidsperspectief

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*.

Niet alle gebeurtenissen worden voor een onderneming een zogenaamd *issue*, een maatschappelijke kwestie waarop ze 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 (Wartick en Mahon, 1994). 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 (Husted, 2000). 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 controversie bestaat tussen de onderneming en stakeholders over wat er zou moeten gebeuren. Dan lijkt een onderhandelingsstrategie om 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 er zijn 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 sijnpielen 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 (Mitchell et al., 1997). 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 benadering, waarin type stakeholders kunnen worden onderscheiden op basis van hun kenmerken, ligt de route voor een betere analyse en ook een handvat voor management.

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 (bijvoorbeeld DiMaggio en Powell, 1983; North, 1994) en is vanuit bedrijfskundig perspectief met name 'ingebakken' waar het gaat om multinationale ondernemingen die per definitie

in meerdere landen actief zijn (Westney, 1993). 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 en sociale achtergrond van hun land van herkomst (Kolk, 2004; Levy en Kolk, 2002).

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 de 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 klimaatvraagstuk 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 Verenigde Staten voelen ondernemingen zich op dit punt redelijk kwetsbaar.

Ondernemingen, managers en beleidsmakers hebben te maken met al deze verschillen, overeenkomsten en ontwikkelingen, die niet voor alle issues hetzelfde zijn en die diverse stakeholders met hun visies kennen. Hoe ze daarmee omgaan en welke consequenties dit heeft voor strategie, organisatie, managementprocessen en verslaggeving kan worden beschouwd als een van de meest interessante onderzoeksterreinen. Nu is ondernemen onder onzekere omstandigheden zeker geen nieuwe thematiek, maar de sterk toegenomen internationale handel en investeringen hebben 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 is ook veel complexer 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.

Vanuit beleidsperspectief betekent een en ander dat er afwegingen moeten worden gemaakt tussen vrijwilligheid en druk vanuit de overheid. Er kan niet vanuit worden gegaan dat angst voor reputatieschade en win-win-situaties het gehele probleem oplossen. Juist de moeilijke dilemma's in de relatie onderneming-maatschappij, waar het in het huidige tijdsgewricht om draait, blijven liggen vanwege het dogma dat het zich 'als vanzelf' wel regelt. Op voorhand wetgeving afwijzen doet geen recht aan de 'stimulerende' rol die dit op vrijwilligheid van ondernemingen kan hebben, en aan burgers die bepaalde verwachtingen hebben van de overheid. Wetgeving hoeft ook niet noodzakelijkerwijs te leiden tot een 'bevriezen' van een situatie door excessieve en uitputtende vastlegging van voorschriften, waarbij er van feedback en interactie tussen overheid, bedrijfsleven en stakeholders geen sprake meer is.

Met maatschappelijke verslaglegging als voorbeeld kan gedacht worden aan een verplichting tot rapportage over de morele problemen waarmee ondernemingen te kampen hebben en de afwegingen die zij daarbij maken, waarbij de keuze voor de betreffende onderwerpen en de invulling daarvan bedrijfsspecifiek kunnen zijn. Van de overheid mag dan worden verwacht dat dergelijke verslagen ook daadwerkelijk bekeken worden en dat op basis van een vergelijking van verschillende bedrijven (bijvoorbeeld per sector of met vergelijkbare dilemma's) feedback wordt gegeven. Tevens zou vanuit de verschillende departementen en beleidsniveaus eens geïntegreerd gekeken kunnen worden naar alle soorten verslaggevingsverplichtingen die bedrijven in totaal aan de overheid hebben, ook om overlap en overbodigheid tegen te gaan. Door dit in een pakket samen te brengen ter vervanging van alle uiteenlopende rapportages die nu bestaan, kan de administratieve lastendruk wellicht echt worden verminderd zonder dat de oorspronkelijke doelstelling van de registratie- en verantwoordingsverplichting verloren gaat. Het vereist wel een mate van, met name interdepartementale, beleidsintegratie die tot op heden nog niet echt lijkt te bestaan. Wellicht kan MVO zo ook op beleidsniveau aan een duurzamer perspectief bijdragen.

## Noten

1. Dit artikel is gebaseerd op mijn oratie *Het eind van maatschappelijk verantwoord ondernemen, of het begin?* (Amsterdam: Vossiuspers), waarnaar ik hierbij verwijs voor referenties en de verdere uitwerking. De oratie is te vinden op [www.wimm.nl/publicaties/oratiekolk.pdf](http://www.wimm.nl/publicaties/oratiekolk.pdf) (of via [www.wimm.nl](http://www.wimm.nl), kies 'publications' en vervolgens de genoemde titel onder 2003).
2. Beantwoording Kamervragen (EZ, 16 december 2002).
3. *Maatschappelijk verantwoord ondernemen: het perspectief vanuit de overheid*. – Notitie van 30 maart 2001 naar aanleiding van het advies van de Sociaal Economische Raad *De winst van waarden*, 15 december 2000, Den Haag.
4. Zie onder meer de speciale nummers van *Business and Society*, 1995 (jrg. 34, nr. 2) en 2002 (jrg. 41, nr. 4), en *Corporate Reputation Review*, 2002 (jrg. 4, nr. 4).

## Literatuur

- Friedman, M. (1984), 'The social responsibility of business is to increase its profits'. – In: W.M. Hoffman en J. Mills Moore (ed.), *Business ethics. Readings and cases in corporate morality*. – New York: McGraw-Hill, p. 128-131
- Hoffman, A.J. en W. Ocasio (2001), 'Not all events are attended equally: toward a middle-range theory of industry attention to external events'. – In: *Organization Science*, jrg. 12, nr. 4, p. 414-434
- Husted, B.W. (2000), 'A contingency theory of corporate social performance'. – In: *Business and Society*, jrg. 39, nr. 1, p. 24-48
- Kolk, A. (2000), *Economics of environmental management*. – Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Kolk, A. (2003), 'Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250'. – In: *Business Strategy and the Environment*, jrg. 12, nr. 5, p. 279-291
- Kolk, A. (2004), 'Environmental reporting by multinationals from the Triad: divergence or convergence?' – In: *Management International Review*, jrg. 44
- Kolk, A., R. van Tulder en C. Welters (1999), 'International codes of conduct and corporate social responsibility: can transnational corporations regulate themselves?'. – In: *Transnational Corporations*, jrg. 8, nr. 1, p. 143-180
- KPMG/UvA (2002), *KPMG International survey of corporate sustainability reporting 2002*. – De Meern
- Levy, D.L. en A. Kolk (2002), 'Strategic responses to global climate change: conflicting pressures on multinationals in the oil industry'. – In: *Business and Politics*, jrg. 4, nr. 3, p. 275-300
- Margolis, J.D. en J.P. Walsh (2003), 'Misery loves companies: rethinking social initiatives by business'. – In: *ASQ*, jrg. 48, p. 268-305
- Mitchell, R.K., B.R. Agle en D.J. Wood (1997), 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts'. – In: *Academy of Management Review*, jrg. 22, nr. 4, p. 853-886
- Rowley, T. en S.L. Berman (2000), 'A brand new brand of corporate social performance'. – In: *Business and Society*, jrg. 39, nr. 4, p. 397-418
- SER (2000), *De winst van waarden. Advies over maatschappelijk ondernemen*. – Den Haag
- Tulder, R. van, en A. Kolk (2001), 'Multinationality and corporate ethics: codes of conduct in the sporting goods industry'. – In: *Journal of International Business Studies*, jrg. 32, nr. 2, p. 267-283
- Tulder, R. van, en A. van der Zwart (2003), *Reputaties op het spel. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*. – Utrecht: Het Spectrum
- Ullmann, A.A. (1985), '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*, nr. 3, p. 540-557.
- Wartick, S.L. en J.F. Mahon (1994), 'Toward a substantive definition of the corporate issue construct'. – In: *Business and Society*, jrg. 33, nr. 3, p. 293-311
- Wood, D.J. (1999), 'Corporate social performance revisited'. – In: *Academy of Management Review*, jrg. 16, nr. 4, p. 691-718