

# Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 2009



Bouwstenen  
Perspectieven voor  
medewerkers  
Boodschappen voor het  
management

Een onderzoek van Krauthammer in samenwerking met de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit te Rotterdam en de Universiteit van Amsterdam

# Samenvatting voor het management

'Het is niet dankzij het goede hart van de slager, de brouwer of de bakker dat we te eten krijgen, maar door hun oog voor hun eigen belang.

We spreken hen niet aan op hun medemenselijkheid maar op hun eigenliefde, en bespreken met hen nooit wat wij nodig hebben, maar wat voor hen voordelig is.'

Adam Smith, *The Wealth of Nations*, 1776.



# Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

## Het eten is bijna klaar. (Of toch niet?)

Comédienne Irma Bombeck biechtte eens op dat ze, om haar hongerige gezin wijs te maken dat het eten er echt aan kwam, een ui in de oven zette.

In potentie lijkt MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) een beetje op Bombecks gerecht. We zien het overal om ons heen. Elk zichzelf respecterende multinational heeft zijn tafel al gedekt, maar het eten laat op zich wachten.

Op het eerste gezicht lijkt dat goed nieuws voor iedereen die zich – terecht – zorgen maakt over de drie P's: *People*, *Planet* en *Profit*. Een hartverwarmende geur suggereert dat het eten bijna klaar is. Maar is dat wel zo?

In dit onderzoek, uitgevoerd met deskundigen van de Universiteit van Amsterdam en de Erasmus Universiteit te Rotterdam, bestudeert Krauthammer de MVO-keuken – gezien vanuit de *medewerkers*.

Wat verwachten medewerkers van het MVO-beleid van hun organisatie? In welke mate wordt aan die verwachtingen voldaan? Wat weten ze van de prestaties van hun organisatie op dit gebied? Hoe wordt dat gecommuniceerd?

Hoe kan het MVO-beleid van invloed zijn op de beslissing van sollicitanten om zich bij een organisatie aan te sluiten? Hoe gemotiveerd is men om mee te doen? Hoeveel vertrouwen hebben ze in de drijfveren van de organisatie?

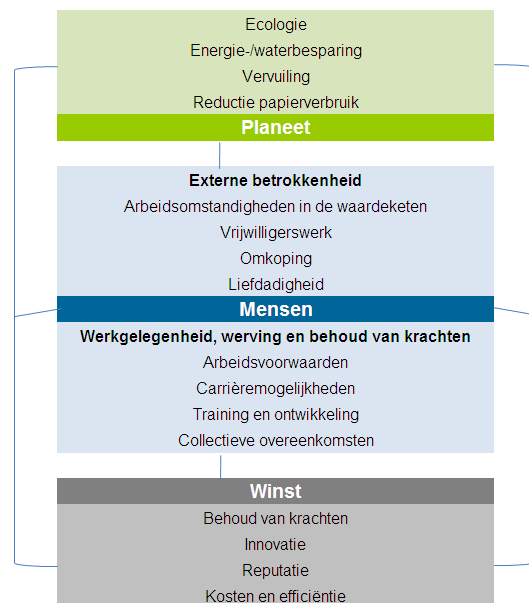
Volgens ons onderzoek wordt hier heel wat meer opgediend dan alleen een ui. Toch zal het menu in veler ogen nogal karig zijn. Daarnaast is de communicatie met de eters niet alleen cruciaal, maar doet de keuken zichzelf daarbij vaak nog tekort ook.

## Wat is MVO?

Zoals zoveel begrippen uit de wereld van *slow cooking* kan MVO op verschillende manieren worden gedefinieerd. Al deze definities hebben het idee gemeen dat het gaat om economisch duurzame organisatie-activiteiten – die verder gaan dan wat wettelijk vereist is. Uiteindelijk wordt *sociaal* verantwoord ondernemen *maatschappelijk* verantwoord ondernemen; organisaties proberen MVO – liefst samen met brancheorganisaties, non-

profit organisaties en de overheid – te bevorderen over de grenzen van hun eigen organisatie of bedrijfstak heen.

In dit onderzoek komen 16 MVO-gebieden aan bod:



## Hoe verstrekkend is het?

Het United Nations Global Compact (UNGC) is in 1999 door de toenmalige secretaris-generaal Kofi Annan in het leven geroepen. Krachtens deze overeenkomst scharen ondernemingen, VN-organisaties, vakbonden en het maatschappelijk middenveld zich achter 10 beginselen inzake mensenrechten, werkgelegenheid, het milieu en corruptie. Momenteel hebben meer dan 4000 organisaties uit ruim 100 landen de overeenkomst ondertekend, waarmee ze plechtig beloven de UNGC-beginselen in hun hele handel en wandel toe te passen.

In 2007 publiceerde 64% van de Fortune Global 100 een MVO-rapport waarin ze hun economische, ecologische en maatschappelijke inspanningen uiteenzetten.<sup>1</sup>

Er is iets aan het sudderen... Waarom?



## Zes redenen waarom MVO onontbeerlijk is

- 1 Consumenten, klanten en investeerders eisen het.** Onderzoekers melden een verschuiving in het koopgedrag naar producten en diensten met een maatschappelijk verantwoorde toevoerketen. De Economist Intelligence Unit voorspelt dat 'naarmate de inkomens op langere termijn stijgen, de consumenten meer belang gaan hechten aan welzijn, duurzaamheid en de herkomst van hulpbronnen, met name in de rijkere ontwikkelde landen.'<sup>2</sup> En organisaties zullen in toenemende mate kiezen voor partners met een MVO-beleid dat hun eigen ambities weerspiegelt. Ons onderzoek laat zien hoe medewerkers staan tegenover een reeks essentiële indicatoren van wat ondernemingen drijft. De respondenten zijn potentiële consumenten of sollicitanten ... genoeg reden dus om hun zienswijze serieus te nemen!
- 2 MVO versterkt de merkwaarde.** 'Wanneer het gedrag van een organisatie in botsing komt met wat de samenleving van zo'n organisatie verwacht, kan het merkimage onherstelbare schade oplopen bij de stakeholders', zeggen onderzoekers.<sup>3</sup> Wij vragen: Vertrouwen de medewerkers de motieven van hun werkgevers? Worden MVO-initiatieven ingegeven door marktoverwegingen of door een diepere morele overtuiging?
- 3 MVO kan talent aantrekken en behouden.** Het werven en behouden van talentvolle medewerkers, met name nieuwkomers, kan door MVO volgens velen een positieve impuls krijgen. Goede gewoontes kunnen voor optimale arbeidsomstandigheden zorgen. En het kan het persoonlijke maatschappelijke verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers stimuleren. In *Corporate Social Responsibility: A Necessity, Not a Choice*<sup>4</sup> wijst accountant Grant Thornton het werven en behouden van

medewerkers aan als de voornaamste reden voor organisaties om zich in MVO te verdiepen. Wij onderzoeken in hoeverre medewerkers hun motivatie om zich bij een organisatie aan te sluiten of daar te blijven, toeschrijven aan het MVO-beleid van die organisatie.

- 4 MVO is financieel gezond beleid.** Uit een meta-analyse is gebleken dat er een verband bestaat tussen de 'corporate social performance' van organisaties (CSP) en hun 'corporate financial performance' (CFP), tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en de resultatenrekening dus.<sup>5</sup> Volgens een andere analyse kunnen de MVO-kosten 'minimaal' zijn, terwijl het voor de organisatie zelf wel degelijk iets kan opleveren.<sup>6</sup> Vooral het besparen van hulpbronnen en het voorkómen van verspilling hebben duidelijk een gunstige invloed op het organisatieresultaat ... en hetzelfde geldt voor de drie P's.
- 5 MVO is de sleutel tot de crisis.** De huidige problemen komen voort uit een overmatige concentratie op financiële prikkels voor zowel consumenten als organisaties, een gebrek aan regulering op veel markten en algeheel kortetermijndenken. Een systematische MVO-aanpak voor de langere termijn, waarbij alle relevante partijen worden betrokken, wordt van cruciaal belang.
- 6 Tot slot: maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent duurzaam ondernemen.** Hoe proactief zetten organisaties zich hier concreet voor in? Stellen ze zich tevreden met het voorkómen van rechtszaken – waardoor hun activiteiten strikt genomen zelfs niet onder de noemer 'corporate social (sociale) responsibility' vallen ...? Of zijn het pioniers die de lat leggen bij corporate *societal* (maatschappelijke) responsibility? In ons onderzoek onderscheiden we 16 specifieke en waarneembare deelgebieden, onderverdeeld in 4 proactiviteitsniveaus.



## Top-9 resultaten

Circa 50% van de organisaties is actief, soms zelfs voorbeeldig, en circa 50% werkt duidelijk onder de maat.

- 1 Medewerkers doen het zelf al – en houden alles in de gaten.** Privé houden mensen zich actief bezig met ‘personal societal responsibility’ (PSR), hun eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid dus. Afvalscheiding komt het meeste voor: 65% doet dit. En mensen zijn druk in de weer in de keuken. 73% koopt voedsel uit het seizoen, 53% omdat het uit de regio komt. Slechts 13% kiest echter bewust voor een vegetarisch eetpatroon. Aan de andere kant gaat 33% voor ‘fair trade’ of biologische varianten. Slechts 18% kiest voor milieuvriendelijk transport of groene stroom. 35% doneert echter weer aan non-profit organisaties. *En juist PSR’ers letten scherp op MVO.*
- 2 Het glas is half leeg of half vol.** Organisaties presteren verdeeld. Circa 50% presteert functioneel of voorbeeldig, de overige 50% niet. Wanneer organisaties voorbeeldig presteren, is het op HR-gebied *Mensen* (werkgelegenheid, werving en behoud van krachten): 39%. Slechts 21% is echter voorbeeldig op het gebied van *Planeet*. En slechts 23% op *Winst*-gebied.
- 3 Honger naar meer.** Op alle terreinen (*Mensen*, *Planeet* en *Winst*) gaapt een diepe kloof tussen wat medewerkers graag zouden zien en wat er daadwerkelijk gebeurt. Minder ervaren (jongere?) medewerkers zijn het meest ontevreden. De omvang of internationale status van een organisatie heeft weinig invloed op het tevredenheidsniveau.
- 4 Wat ik daadwerkelijk wil ...** Het meest veeleisend is men op het gebied van *Mensen*. Vooral ‘training’ (96% verwacht systematisch te worden opgeleid, met externe trainers) en ‘eerlijke arbeidsovereenkomsten’ (79% wenst een ‘brede cao met ruimte voor individuele regelingen’) scoorden hoog. Daarna volgt *Planeet*: 60% van de mensen wil dat hun organisatie het principe ‘economie en ecologie zijn één, wij nemen onze verantwoordelijkheid’ in praktijk brengt. Op de voet gevolgd door *Winst*: 59% wil dat hun organisatie het credo ‘duurzaam concurrentievoordeel vereist een efficiënt gebruik van hulpbronnen’ in praktijk brengt. Deze laatste drie – arbeidsovereenkomsten, geïntegreerde economie/ecologie en efficiënt gebruik van hulpbronnen – vertonen ook de grootste hiaten.
- 5 People: gezin eerst.** Voorzover *Mensen* gaat over interne betrokkenheid (werkgelegenheid, werving en behoud van krachten), zagen we dat 39% van de organisaties voorbeeldig presteert, met name in het aanbod van trainingen. Als het echter gaat over *externe betrokkenheid* (arbeidsomstandigheden in de waardeketen, vrijwilligerswerk door medewerkers, omkoping, liefdadigheid), haalt slechts 17% een voldoende. En 39% werkt contraproductief. Ondanks alle aandacht voor de schaduwkanten van de toevoerketen koopt 14% van de organisaties puur in op grond van prijs en geschiktheid, zonder oog voor arbeidsomstandigheden, en heeft 23% geen formeel beleid tegen omkoping.
- 6 Planet: gebakken lucht?** Slechts 21% van de medewerkers gelooft dat hun organisatie voorbeeldig presteert, en 27% meldt contraproductief gedrag. 80% wil dat er maatregelen worden getroffen om energie te besparen en de uitstoot van broeikasgassen te beperken. Plus technologische oplossingen of, idealiter, samenwerking met non-profit organisaties. Slechts 34% maakt hier melding van. Zoals we zien gaapt de diepste kloof in het praktiseren van het beginsel dat economie en ecologie één zijn. 60% van de mensen verwacht dit, slechts 26% ziet dit ook gebeuren.
- 7 Profit eist zijn tol.** Als het gaat om het behalen van maatschappelijk verantwoorde winst, wordt 23% van de organisaties beschouwd als voorbeeldig. Nog altijd 32% is volgens de medewerkers contraproductief bezig.
- 8 Zo zijn we niet getrouwd.** MVO speelt nauwelijks een rol in de werving en het behoud van krachten, is onze bevinding. Echter, 91% van de medewerkers wil ‘een eerlijke beloning voor iedereen, ook in de toplagen’, met ‘gezamenlijke strategieën voor competentie-ontwikkeling in samenspraak met vakbonden’. Dat laatste is wat de *meesten* (51%) willen, en gaat verder dan een eenvoudige financiële beloning. In de helft van de gevallen wordt een van deze twee gemeld. En dat is boeiend, in het licht van alle publiciteit rond de bonussen van slecht presterende financieel directeurs. Als het behoud van krachten hoog op de agenda staat, is daar weinig van te merken. En jonger talent lijkt alerter te zijn.
- 9 MVO = PR (en niets anders)?** Kennelijk niet: 34% van de medewerkers is van mening dat hun organisatie met oprechte intenties in MVO investeert.



## Resultaten in het kort

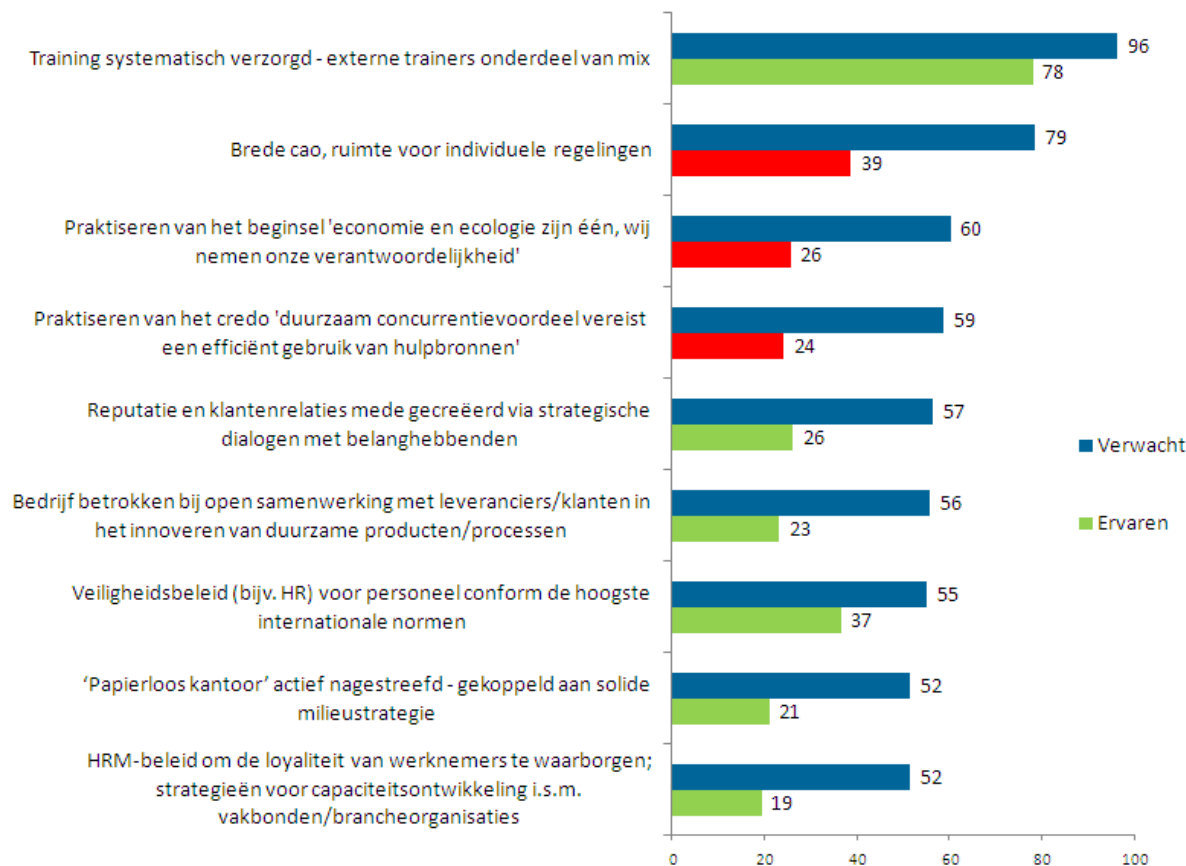
### Mensen, Planeet en Winst – 4 niveaus van maatschappelijk verantwoord ondernemen

Ons onderzoek heeft boven tafel gebracht wat medewerkers op het gebied van MVO wensen en ervaren, onderverdeeld in 16 deelgebieden die betrekking hebben op *Planeet*, *Winst* en *Mensen*. Hun scores vielen uiteen in vier niveaus, op grond van de volgende schaal met de volgende totaalresultaten:



### De 9 meest gewenste punten ... en de hiaten

De volgende zaken staan op het verlanglijstje van meer dan 50% van de medewerkers en in alle gevallen schiet de praktijk tekort. Drie ervan (rood gemarkeerd) vertonen in het hele onderzoek de grootste hiaten. (Opmerking: voor veiligheidsbeleid en het papierloze kantoor stond de medewerkers een uitvoering op niveau 3 voor ogen.) De discrepantie tussen 'meest gewenst item' en 'minst bevredigende prestatie' kan organisaties helpen de juiste focus te vinden.



## De gebieden nader bekeken

### People

#### Werkgelegenheid, werving en behoud van krachten

*Human Resources-zaken: training en ontwikkeling, arbeidsvoorwaarden, carrièremogelijkheden en collectieve onderhandelingen.*

In het algemeen presteert 39% van de organisaties voorbeeldig op intern HR-gebied (de hoogste score in het hele MVO-spectrum). Aan de andere kant is 24% goeddeels inactief.

Organisaties score het beste in 'training en ontwikkeling'. 80% van de medewerkers noemt hun werkgever voorbeeldig. De overige drie categorieën doen het veel minder goed.

De grootste tekortkoming wordt vertoond in 'collectieve onderhandelingen'. Bijna 80% wenst een 'brede cao met ruimte voor individuele regelingen', maar nog geen 40% krijgt dat ook.

En ondanks alle aandacht voor de schaduwkanten van de toevoerketen koopt 14% van de organisaties nog steeds zuiver en alleen op grond van prijs en geschiktheid, zonder oog voor arbeidsomstandigheden. 23% heeft geen formeel beleid tegen omkoping.

#### Externe betrokkenheid

*Arbidsomstandigheden, vrijwilligerswerk door medewerkers, omkoping en corruptie, en liefdadigheid.*

In het algemeen doet 39% van de organisaties het slecht op het gebied van externe werkgelegenheid. Slechts 17% presteert voorbeeldig.

Medewerkers waren het behoorlijk eens over goede praktijken in HR-zaken (zie boven). Dit geldt minder voor *externe* maatschappelijke kwesties. Alleen op het gebied van 'arbeidsomstandigheden in de waardeketen' en – in mindere mate – 'liefdadigheid' is men gesteld op voorbeeldig gedrag.

Als het gaat om 'voorbeeldig' of 'niveau 4'-gedrag, is men het meest ontevreden over 'arbeidsomstandigheden in de waardeketen'. 47% verwacht dat hun organisatie een eigen gedragscode hanteert en internationale en branchenormen stelt. Slechts 23% van de organisaties scoort echter een voldoende.

### Planet

*Ecologie, energie- en waterbesparing, papierverbruik en afvalverwerking.*

Slechts 21% van de medewerkers gelooft dat hun organisatie voorbeeldig presteert. 27% vindt hun organisatie contraproductief.

Milieuproblemen zijn duidelijk het gebied waarop de medewerkers vinden dat hun organisatie het minst actief is. En toch wil een aanzienlijk aantal resultaten zien. Volgens de meesten is wat hun organisatie doet wel het absolute minimum.

Als het gaat om 'voorbeeldig' of 'niveau 4'-gedrag, gaapt de diepste kloof tussen gewenst en werkelijk gedrag in de wijze waarop het organisatie het beginsel in de praktijk brengt dat economie en ecologie één zijn en zijn eigen verantwoordelijkheid moet nemen. 60% verwacht dit, slechts 26% ziet die verwachting ook uitkomen.

80% van de medewerkers wil dat hun organisatie maatregelen treft om energie te besparen en de uitstoot van broeikasgassen te beperken. Plus technologische oplossingen of, idealiter, samenwerking met non-profit organisaties. Slechts 34% ziet die wens in vervulling gaan.

### Profit

*Behoud van krachten, innovatie, reputatie, efficiënt gebruik van hulpbronnen.*

23% van de organisaties werkt voorbeeldig als het gaat om het maken van winst. 32% wordt beoordeeld als contraproductief.

Als het gaat om 'voorbeeldig' of 'niveau 4'-gedrag, gaapt de diepste kloof in de wijze waarop het organisatie het credo 'duurzaam concurrentievoordeel vereist een efficiënt gebruik van hulpbronnen' in de praktijk brengt. 59% verwacht dit, slechts 24% ziet die verwachting ook uitkomen.

Volgens 80% van de medewerkers moet de innovatie binnen hun organisatie minimaal zodanig worden ingericht dat er minder afval wordt gegenereerd en dat recycling wordt gestimuleerd. Het beste zou zijn als samen met leveranciers en klanten gewerkt zou worden aan het innoveren van duurzaamheid. Slechts 38% van de organisaties functioneert op een van deze niveaus. Tot slot wil 91% 'een eerlijke beloning voor iedereen, ook in de



toplagen', uiteindelijk met 'gezamenlijke strategieën voor competentie-ontwikkeling in samenspraak met vakbonden'. In 49% van de gevallen wordt een of ander beleid op dit gebied gemeld. Dat laatste is wat de *meesten* (51%) willen, en gaat verder dan een eenvoudige financiële beloning. Als het behoud van krachten boven aan de agenda staat, is daar weinig van te merken. En jongere talenten zijn alerter...

### Verbanden met MVO leggen

**Verbanden tussen MVO-beleid, behoud van talent en werving:** Hoewel MVO volgens dit onderzoek in de werving en het behoud van talent een ondergeschikte rol speelt, is men het erover eens dat de MVO-activiteiten van hun organisatie belangrijk zijn voor klanten en belanghebbenden en dat zij, als werknemer, kunnen helpen een positief imago op te bouwen.

**Bewustzijn, informatie, motivatie:** Men kent de hoofdlijnen van MVO-beleid, de details en de oorsprong ervan zijn minder bekend. De belangrijkste aanjagers zijn hoofdkantoren en externe communicatie. Op een lager niveau heerst stilzwijgen en lijnmanagers zijn relatief inactief.

**Investeringsmotieven:** Volgens 34% van de medewerkers zijn oprechte intenties de belangrijkste drijfveren voor MVO-investeringen, gevolgd door 'voldoen aan wettelijke beperkingen'. Indien het aan de medewerkers lag, zouden zij in hun MVO-strategie de prioriteit leggen bij 'arbeidsomstandigheden'.

### Dieper duiken

- ➔ **MVO, voornamelijk iets voor jongeren?** Minder ervaren medewerkers zijn minder tevreden met het gedrag van hun organisatie.
- ➔ **Alleen reuzen wordt verzocht te reageren?** Op het gebied van *People* en *Planet* koesteren medewerkers van grotere organisaties hogere verwachtingen. In het algemeen is de omvang van het organisatie echter niet van invloed op de tevredenheid van de medewerkers.
- ➔ **Doe als ik.** Medewerkers die actief bezig zijn met hun persoonlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid, zijn alerter en veeleisender ten aanzien van hun werkgever.
- ➔ **Organisatorisch burgerschap: zien we het licht?** Zelf een bijdrage leveren aan het MVO-beleid van het organisatie verhoogt het bewustzijn en de tevredenheid van medewerkers ten aanzien van hun organisatie.
- ➔ **Hoe meer ik weet, hoe beter het lijkt.** Ook wanneer medewerkers *op de hoogte worden gehouden*, verhoogt dat hun tevredenheid.
- ➔ **MVO: op welke *Planeet* woont u?** De tevredenheid van medewerkers met het MVO-beleid van hun organisatie varieert aanzienlijk per regio, met name op het gebied *Planeet*.
- ➔ **Fabrikanten zorgen voor verbetering van MVO.** Fabrikanten hebben een beter MVO-imago bij hun medewerkers dan andere sectoren – ook hun medewerkers hanteren hogere normen.



## Belangrijkste conclusies, boodschappen voor het management

**Help mensen te helpen.** Uw medewerkers zijn druk bezig met hun persoonlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid. Hoe makkelijk maakt u het hen om daar op het werk mee door te gaan, bijvoorbeeld door hen allemaal consequent en zichtbaar aan te sporen energie te besparen door lampen en computers uit te schakelen? Of door Fair Trade-cateringproducten in te kopen, of kringlooppapier? Wat dacht u ervan om mensen in staat te stellen hun kantoorafval te scheiden? (Het 'efficiënte gebruik van hulpbronnen' is een rode vlek in het werkgeversgedrag – en veel maatregelen bieden zowel economisch als moreel voordeel). Verder: hoe betreft u de medewerkers in het definiëren van beleid? Wat voor volg- en beloningssysteem hebt u geïmplementeerd?

Dit soort 'details' kan de werkplek voor mensen die met persoonlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid bezig zijn, veranderen van een hindernis tot een natuurlijke en motiverende hulp. Het ondersteunen van mensen in hun maatschappelijke verantwoordelijkheid bevordert ook hun *organisatorisch burgerschap*, zodat ze alerter worden voor andere mogelijkheden om een bijdrage te leveren aan een gezonde werkplek. Dit, zo wijst onderzoek uit,<sup>7</sup> leidt tot betere prestaties van medewerkers op andere belangrijke gebieden. Waar de organisatie als geheel weer van profiteert.

**Ga uw MVO-prestaties na en neem maatregelen.** Uw medewerkers kunnen uitermate ontevreden zijn. Twee hypothesen:

*Ze weten niet wat u doet.* Indien er maatregelen zijn getroffen, wat weten uw medewerkers daar dan van? Zoals gezegd: hoe beter ze op de hoogte zijn, hoe tevredener ze waarschijnlijk zijn.

- ➔ **Zoek dus uit wat uw medewerkers weten en wat ze daarvan vinden.** Onderzoek naar bewustzijn en tevredenheid van medewerkers biedt een helder vertrekpunt. Wie transparant is over de resultaten – positief of negatief – wint veel vertrouwen.
- ➔ **Zet uw argumenten uiteen.** Er worden te weinig verhaaltjes verteld. Toch is dat een krachtig middel om abstracte concepten tot leven te wekken, medewerkers effectief bij te praten en de wandelgangen te laten gonzen. Hierbij moet niet alleen aandacht worden geschonken aan de *externe* communicatie, maar ook aan de *interne* communicatie over MVO.
- ➔ **Activeer het interne netwerk ... op alle niveaus.** Mensen krijgen hun informatie van boven. Spelen de lijnmanagers hun rol in het verankeren van MVO? Er zijn nog meer sterke aanwijzingen dat het de relatie met hun *managers* is, in plaats van de organisatie als geheel, die door de medewerkers het meest op prijs wordt gesteld.

*Ze weten wat u niet doet.* Wat kan er nog meer worden gedaan en hoe?

- ➔ **Raadpleeg het volledige rapport voor exacte aanwijzingen.** In plaats van holle richtlijnen biedt dit onderzoek de bewakers van MVO een concrete verzameling indicatoren voor de werkwijzen die behoren bij ieder prestatieniveau. Onze uitnodiging: bepaal uw niveau, stel doelen voor iedere verandering.
- ➔ **Start met de dimensie *Mensen*.** 'Liefdadigheid begint bij u thuis.' Hetzelfde geldt voor MVO. Als u geen beleid hebt, onderzoek dan de mogelijkheden voor de interne *People*-dimensie van MVO (werkgelegenheid, werving en behoud van krachten). Gebruik dit als springplank voor een snelle uitbreiding naar de andere dimensies.
- ➔ **Tot slot: controleer uw filter! MVO heeft u nodig!** Als uw organisatie zichzelf niet als MVO-kandidaat beschouwt omdat zij daarvoor 'in de verkeerde sector' zit (het is bijvoorbeeld een 'dienstverlenende' organisatie), of een MKB is, denk daar dan nog eens goed over na.

Voor meer informatie over het verschil tussen inactief, reactief, actief en proactief: zie R. van Tulder en A. van der Zwart (2006), *International Business-Society Management: Linking Corporate Responsibility and Globalization*, Londen: Routledge. Voor meer informatie over het concept achter de vier niveaus: zie het 4LS Evaluation Krauthammer Observatory 2008 ([www.krauthammer.com](http://www.krauthammer.com)) en *Quel manager êtes-vous?* van D. Eppling, L. Magnien, Editions d'Organisation (2005).

**Raadpleeg het volledige rapport en ontdek de specifieke praktijkniveaus, onderverdeeld in 16 aan *Mensen, Planeet en Winst* gerelateerde gebieden.**



## Bronnen

- 1 Understanding and developing strategic corporate social responsibility, Peter A. Heslin, Jenna D. Ochoa, © 2008 Elsevier Inc.
- 2 World food, beverages and tobacco outlook © 2008, Economist Intelligence Unit
- 3 Strategic corporate social responsibility as global brand insurance, William B. Werther, Jr. en David Chandler © 2008 Elsevier Inc.
- 4 Corporate Social Responsibility: a necessity not a choice. International Business Report © 2008 Grant Thornton
- 5 Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis, Marc Orlitzky, Frank L. Schmidt, Sara L. Rynes © 2005 SAGE Publications
- 6 Corporate social performance, corporate financial performance, and organisation size: A meta-analysis, Wu, M.L. © 2006 Journal of American Academy of Business
- 7 Business Psychology and Organisational Behaviour, Eugene McKenna, ©2006, Psychology Press

## Over de auteurs

**Krauthammer** – is een consultancy-based training en coaching organisatie. Krauthammer helpt klanten de concurrentie een stap voor te blijven door voorbeeldgedrag en impact te bevorderen. Onze visie: het beste in mensen naar boven brengen. Wij brengen het beste in uw leiders en managers, verkopers en onderhandelaars naar boven, ten gunste van alle stakeholders. Onze kerncompetentie is 'consultancy-based training en coaching'. Voor klanten wereldwijd staat onze naam synoniem aan prestatieverbetering. Wij zetten ons actief in voor de verstrengeling van de individuele, team- en organisatieontwikkeling. Wij onderscheiden ons door onze pragmatische aanpak, positieve confrontatie en kwaliteit. Respect voor mensen en organisatiedoelstellingen is leidend bij alles wat we doen. Wij ondersteunen organisaties en medewerkers zodat zij de stap kunnen maken van algemene “know how” naar individuele “show how”. De internationale samenhang en ontwikkeling van de consultants wordt gewaarborgd door de halfjaarlijkse Krauthammer University, waar iedere consultant gemiddeld 4-5 weken per jaar doorbrengt. Krauthammer, opgericht in 1971, heeft 159 fulltime consultants in dienst, verzorgt programma's in meer dan 50 landen in 15 talen en verleent haar services aan onder andere 150 van de 500 grootste Europese organisaties. Steffi Gande, van de afdeling Research van Krauthammer, heeft het onderzoek geleid en het commentaar geschreven.

**Dr. Fabienne Fortanier** is Assistent Professor aan de Amsterdam Business School (ABS) van de Universiteit van Amsterdam. Zij concentreert zich op internationaliseringsstrategieën van grote multinationals en de gevolgen van hun investeringen voor de economische groei en duurzame ontwikkeling in het gastland. E-mail: [F.N.Fortanier@uva.nl](mailto:F.N.Fortanier@uva.nl)

**Professor Rob van Tulder** is hoogleraar International Business-Society Management aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is gespecialiseerd in de Europese markt, multinationals, hightech-industrieën, maatschappelijk verantwoord ondernemen, de mondiale auto-industrie, standaardiseringsproblemen, netwerkstrategieën, kleinere industriële landen (welvaartsstaten) en EG/EU-beleid. E-mail: [rtulder@rsm.nl](mailto:rtulder@rsm.nl)

## Meer informatie

- ➔ **Om deel te nemen aan de Vision Research Group** en aan enquêtes, (gratis) in te schrijven op onze onderzoeksresultaten die driemaal per jaar gepubliceerd worden of – wanneer u al op onze mailinglijsten staat - om uw gegevens te wijzigen
- ➔ **Meer informatie of grafieken? Interesse in een intern onderzoek?** Neem contact op met Steffi Gande: tel. +32 (0)2 359 97 33, e-mail: [steffi\\_gande@krauthammer.com](mailto:steffi_gande@krauthammer.com).
- ➔ **Meer informatie over ons vindt u op [www.krauthammer.com](http://www.krauthammer.com)**

## Krauthammer

<b>Belgique/België (+32)</b>	(0)2 359 96 90	<b>Magyarország (+36)</b>	1 349 2717
<b>Beijing (+86)</b>	10 6508 1935/36	<b>Nederland (+31)</b>	(0) 71 364 33 44
<b>Česka republika (+420)</b>	296 508 470-1	<b>Polska (+48)</b>	(0) 22 631 60 55
<b>Deutschland (+49)</b>	(0) 40 68 94 920	<b>Slovensko (+421)</b>	(0) 2 20902415
<b>España (+34)</b>	Madrid: 91 372 99 75 Barcelona : 93 301 15 53	<b>Suisse/Schweiz (+41)</b>	Genève: (0) 22 999 08 50 Zürich: (0) 43 255 30 60
<b>France (+33)</b>	Paris: (0)1 44 69 60 00 Aix: (0)4 42 52 80 40 Lille: (0)3 20 13 04 00 Lyon: (0)4 72 91 21 30 Nantes: (0)2 40 48 98 98 Strasbourg: (0)3 88 61 60 61	<b>Sverige (+46)</b>	(0)8 545 03 840
<b>Hong Kong (+852)</b>	2521 2839	<b>United Kingdom (+44)</b>	(0) 208 770 7200
<b>Italia (+39)</b>	02 49 81 499	<b>USA (+1)</b>	404 812 0052

Krauthammer Services NV  
Greensquare  
5C Lambroekstraat  
1831 Diegem  
Belgium  
Tel 00 32 2 359 97 33

[www.krauthammer.com](http://www.krauthammer.com)



**krauthammer**