



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Multi-stakeholdersinitiatieven rond maatschappelijk verantwoord ondernemen

Shaun Van Nerum

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting beleidsmanagement

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER

COPROMOTOR :

Prof. dr. Patrizia ZANONI



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2017
2018



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Multi-stakeholdersinitiatieven rond maatschappelijk verantwoord ondernemen

Shaun Van Nerum

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting beleidsmanagement

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER

COPROMOTOR :

Prof. dr. Patrizia ZANONI

Woord Vooraf

Ter afsluiting van de Master TEW-Beleidsmanagement heb ik een kwalitatief onderzoek gevoerd naar de multi-stakeholder initiatieven rond maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit onderzoek werd gevoerd door middel van interviews bij CSR managers van diverse grote bedrijven die onder meer actief zijn in België en minstens een miljard euro omzet hebben per jaar. In dit woord vooraf wil ik graag mijn dank betuigen aan iedereen die mij geholpen en gesteund heeft tijdens het uitvoeren van deze masterproef.

Allereerst wil ik mijn promotor, Dr. Koen Van Laer bedanken voor zijn goede begeleiding, ondersteuning, deskundig advies en feedback.

Vervolgens wil ik mijn dank richten aan de CSR managers voor hun tijd, medewerking en expertise. De interviews met deze CSR managers vormden een zeer goede basis. Ik zou hen dan ook willen danken voor hun tijd en medewerking aan het empirisch onderzoek.

Ik wens U veel plezier bij het doornemen van deze masterproef!

Shaun Van Nerum

Diepenbeek, april 2018

Samenvatting

Maatschappelijk verantwoord ondernemen wint steeds meer aan belang. Het is een fenomeen dat zich niet alleen in België afspeelt maar over heel de wereld. Vandaag de dag zijn er enorm veel bedrijven die zich actief trachten in te zetten rond maatschappelijk verantwoord ondernemen. MVO is dus steeds meer relevant aan het worden omdat er een acceptatie merkbaar is geworden in de bedrijfswereld. De meeste bedrijven ervaren ook steeds hogere verwachtingen van hun stakeholders. De bedrijven moeten dus goed nadenken hoe ze hiermee moeten omgaan.

Voor een bedrijf is het noodzakelijk om hun relaties met de diverse stakeholders goed te onderhouden. De bedrijven trachten steeds meer stil te staan bij wie hun stakeholders effectief zijn en welke opportuniteiten en uitdagingen deze met zich meebrengen. Er zijn verschillende manieren hoe bedrijven omgaan met hun stakeholders. Ten eerste kan men als bedrijf gewoon hun stakeholders eenzijdig informeren, ten tweede kan men actief dialoog gaan voeren met hen en tot slot kan het bedrijf actief gaan samenwerken met hen.

De meest verregaande manier zijn dus de samenwerkingen tussen bedrijven en NGO's of non-profit entiteiten. Dit onderzoek legt de focus op deze samenwerkingen en heeft als doel om dieper in te gaan op de multi-stakeholder initiatieven. Vandaar wordt er in deze masterproef dus getracht om een antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag: 'Hoe en waarom implementeren bedrijven multi-stakeholder initiatieven in het kader van hun MVO beleid?'

Om deze vraag te kunnen beantwoorden werd een literatuurstudie gedaan. Dit werd opgedeeld in drie grote luiken. Het eerste luik gaat over maatschappelijk verantwoord ondernemen, dit wordt breder toegelicht alsook het concept van de 3 P's dat hier nauw mee samenhangt. Er wordt ook aangehaald waarom MVO op dit moment juist zo relevant is. Het tweede luik gaat over de stakeholders. Deze werden uitvoerig besproken en opgedeeld in verschillende types. Het laatste luik gaat over de multi-stakeholder initiatieven, er werd gekeken naar hoe bedrijven verschillende duurzame initiatieven juist implementeren in hun bedrijf. Hierna volgden de echte samenwerkingen tussen bedrijven en andere entiteiten.

Uit de resultaten blijkt dat bedrijven steeds vaker samenwerkingen aangaan met NGO's of non-profit entiteiten omdat ze vinden dat er meer voordelen dan nadelen mee gepaard gaan. Ze merken ook een groeiende vraag bij hun stakeholders. Er zijn ook een aantal interessante verschillende visies tussen bedrijven. Sommige bedrijven willen zoveel mogelijk samenwerkingen aangaan omdat ze zo groter kunnen zijn om een grotere impact te hebben op de maatschappij. Toch lijkt er een bepaald optimum te zitten qua samenwerkingen omdat te veel samenwerkingen ook leidt tot ongeloofwaardigheid van het publiek. Een ander fenomeen is dat sommige bedrijven lange structurele samenwerkingen willen omdat ze na een aantal jaar hun partner pas goed kennen en het na een aantal jaar pas effectief begint te lopen terwijl andere bedrijven om de twee à drie jaar van partner willen veranderen om steeds te kunnen blijven vernieuwen.

Inhoudsopgave

Woord Vooraf	1
Samenvatting.....	3
1. Inleiding	7
1.1 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen.....	9
2 Literatuurstudie	11
2.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	11
2.1.1 MVO en de 3 P's	11
2.1.2 Waarom is MVO relevant?	12
2.1.3 Hoe moet men MVO initiatieven implementeren?	13
2.2 De stakeholder theorie met betrekking tot MVO	15
2.2.1 Wat zijn stakeholders	15
2.2.2 Opdeling in verschillende types.....	15
2.2.3 Welke rol speelt de overheid qua MVO?	17
2.3 Samenwerkingen met betrekking tot MVO	19
2.3.1 Waarom zijn er samenwerkingen tussen bedrijven, non-profit entiteiten en NGO's?	19
2.3.2 Wat zijn de voordelen van samenwerkingen?	20
2.3.3 Wat zijn de nadelen van samenwerkingen?	22
2.3.4 Hoe managen bedrijven diverse samenwerkingen?	23
2.3.5 Wat zijn mogelijke valkuilen bij deze samenwerkingen?	24
3. Methode	27
3.1 Empirische studie	27
4. Empirische studie	29
4.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	29
4.1.1 Waarom is MVO belangrijk voor bedrijven?	29
4.2.2 Welke stakeholders spelen een belangrijke rol inzake MVO?.....	30
4.2.3 Wat zijn de belangrijkste MVO initiatieven die bedrijven doen?	32
4.3 Samenwerkingen met betrekking tot MVO	34
4.3.1 Welke concrete samenwerkingen gaan deze grote bedrijven aan?	34
4.3.2 Wat zijn de voordelen van deze samenwerkingen met NGO's of non-profit entiteiten? .	36
4.3.3 Welke nadelen zijn hieraan verbonden?.....	38
4.3.4 Waarom willen andere entiteiten samenwerken met bedrijven?	40
4.3.5 Hoe wordt de partner gekozen?	41
4.3.6 Hoe managen bedrijven diverse samenwerkingen?	42
4.3.7 Wat zijn mogelijke valkuilen bij deze samenwerkingen?	44
5 Conclusie	47
5.1 Conclusie en beantwoording onderzoeksvragen	47
5.2 Beperkingen en toekomstig onderzoek	49
6. Literatuurlijst.....	51
7. Bijlagen	55

1. Inleiding

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is de laatste decennia zeer belangrijk geworden voor enorm veel bedrijven wereldwijd. Volgens een studie door de *UN Global Compact-Accenture CEO study* vinden 93 procent van de 766 deelnemende CEO's over heel de wereld dat het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen heel belangrijk is voor het succes van hun bedrijf in de toekomst (UN Global Compact-Accenture, 2010).

Er zijn diverse redenen waarom bedrijven zich steeds meer inzetten ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er zijn heel wat bedrijven die het als hun plicht zien om duurzaam te zijn in de maatschappij. Ze willen de maatschappij als het ware iets teruggeven. Ze beseffen dat ze zelf een grote impact hebben op de omgeving en proberen dus een voorbeeld te zijn voor andere partijen (Husted & Allen, 2006). Het hoofddoel van een onderneming blijft wel winst maken. Toch tracht men dit op een duurzame manier te realiseren zodat het ook voor een lange termijn geldt (Yu & Choi, 2016).

Zo wordt er door top executives in verschillende bedrijven steeds meer tijd en middelen gestoken in MVO strategieën. Ze spelen voornamelijk in op de incorporatie van sociale en maatschappelijke uitdagingen in de bedrijfsprocessen, alsook op de relaties die ze hebben met hun stakeholders (Employment, 2001). De stakeholders vormen de basis van een bedrijf. Zonder haar verschillende stakeholders kan een bedrijf niet overleven (Reimann, Ehrgott, Kaufmann, & Carter, 2012). Een stakeholder werd door *Freeman (1984)* gedefinieerd als een groep of individu dat een invloed kan hebben op het bereiken van de doelstellingen van een bedrijf of hierdoor beïnvloed wordt (Yu & Choi, 2016).

De bedrijven staan onder constante druk van hun werknemers, leveranciers, NGO's, overheid enzovoort. Al deze stakeholders spelen een grote rol in de dagdagelijkse werking van het bedrijf dus het managen van deze relaties is van cruciaal belang (Hadjikhani et al., 2008).

De organisaties kunnen op verschillende manieren met hun stakeholders omgaan. Dit kan gaan van eenzijdige communicatie waarbij het topmanagement de strategie vastlegt en dat eenzijdig communiceert naar haar stakeholders (Morsing & Schultz, 2006).

Vervolgens is er dialoog mogelijk tussen de bedrijven en haar stakeholders. Er wordt dan door middel van onder andere opiniepeilingen en dialogen achterhaald hoe beide partijen kijken naar maatschappelijk verantwoord ondernemen (Morsing & Schultz, 2006). Hier reageren de stakeholders pas achteraf terwijl een proactieve samenwerking beter zou zijn (Archie B Carroll & Shabana, 2010).

Tot slot kunnen de partijen intensief met elkaar samenwerken. De stakeholders zijn actief betrokken in dit proces, ze stellen acties voor die het bedrijf zou kunnen ondernemen. De betrokken partijen gaan frequent en systematisch proactief dialoog voeren met elkaar om elkaars standpunten rond maatschappelijk verantwoord ondernemen te begrijpen (Morsing & Schultz, 2006). De meest verregaande manier zijn de verschillende samenwerkingen met andere entiteiten. Dat zal hieronder besproken worden.

Vroeger was er een eerder vijandige relatie tussen de twee partijen (Elkington & Beloe, 2010). Dat lijkt nu helemaal weg. Het aantal samenwerkingen tussen bedrijven en hun stakeholders zijn gedurende de laatste dertig jaar enorm gestegen (Lucea, 2010).

Hier zijn verschillende redenen voor. De bedrijven en hun stakeholders bezitten elk complementaire middelen. De grote troeven die een NGO of non-profit entiteit bezit zijn hun reputatie en hun legitimiteit binnen de maatschappij (Crilly, Schneider, & Zollo, 2008). De bedrijven daarentegen bezitten van nature organisatorische en financiële middelen (Das & Teng, 1998). Door middel van deze samenwerkingen kunnen NGO's of non-profit entiteiten dus geld ophalen om te overleven tegen de zware concurrentie van andere NGO's of non-profit entiteiten (Elkington & Beloe, 2010). De bedrijven langs hun kant streven naar meer legitimiteit en reputatie binnen de maatschappij (Lucea, 2010).

Heel veel bedrijven wereldwijd zijn dus steeds meer samenwerkingen aan het aangaan waarbij de betrokken partijen een win-win situatie willen nastreven. Deze samenwerkingen kunnen bedrijven voorzien van verschillende middelen, competenties en vaardigheden die ze anders moeilijk intern zouden kunnen ontwikkelen (Teegen, Doh, & Vachani, 2004).

Deze samenwerkingen brengen ook een aantal mogelijke gevaren met zich mee. Zo kunnen er problemen ontstaan op funding niveau. Een ander mogelijke valkuil is dat de screening van de betrokken partij niet goed wordt gedaan. Slechte communicatie tussen de betrokken partijen kan soms ook voor grote problemen zorgen. Vandaar is het belangrijk dat deze problemen duidelijk gemanaged moeten worden. Om deze redenen is er nog extra onderzoek nodig naar hoe bedrijven en stakeholders effectief met elkaar samenwerken en hoe dit gemanaged moet worden. Het is belangrijk om te focussen op bedrijven en waarom ze net deze samenwerkingen aangaan (den Hond, de Bakker, & Doh, 2015).

1.1 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Het doel van deze masterproef is het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek naar de multi-stakeholder initiatieven rond maatschappelijk verantwoord ondernemen. De centrale onderzoeksvraag hierbij is:

Hoe en waarom implementeren bedrijven multi-stakeholder initiatieven in het kader van hun MVO beleid?

De centrale onderzoeksvraag wordt onderzocht aan de hand van de volgende deelvragen:

- Hoe gaan organisaties om met MVO?
- Waarom gaan organisaties in het kader van dit MVO beleid samenwerken met de verschillende entiteiten?
- Hoe komen deze samenwerkingen tot stand en hoe worden ze gemanaged?

Om de centrale onderzoeksvraag en de bijhorende deelvragen te beantwoorden, wordt er eerst een literatuurstudie (Hoofdstuk 2) uitgevoerd, gevolgd door een empirische studie (Hoofdstuk 3).

2 Literatuurstudie

2.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

2.1.1 MVO en de 3 P's

Het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen kent verschillende definities in de wetenschappelijke literatuur. Een iets oudere definitie luidt als volgt: MVO moet economische, legale, ethische en discretionaire (filantropie) verwachtingen bevatten dat de maatschappij heeft over organisaties op een gegeven tijdstip. Men kan dan beweren dat de economische en legale verwachtingen *vereist* zijn om aan business te doen. Tevens wordt het ethische aspect *verwacht* en het discretionaire aspect (filantropie) *gewenst* door de maatschappij (Archie B. Carroll, 2015).

Vandaag de dag is deze definitie een beetje veranderd. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt tegenwoordig door consumenten, werkgevers en het publiek gezien als het omhelzen van activiteiten die niet vereist zijn door de wet. De nadruk wordt met andere woorden meer gelegd op het ethische en discretionaire aspect. Toch blijft de economische verantwoordelijkheid vitaal (Archie B. Carroll, 2015).

Ook het concept van de 3 P's speelt een belangrijke rol in de thematiek rond MVO. De eerste P heeft betrekking op de '*profit*'. Het hoofddoel van de meeste bedrijven is om winst te realiseren voor hun aandeelhouders. De tweede P houdt rekening met de '*people*'. Men kijkt naar welke gevolgen sommige acties kunnen hebben op de mensen en maatschappij binnen en buiten de onderneming. Alle stakeholders worden hierbij betrokken. Tot slot is er nog de derde P die betrekking heeft op de '*planet*'. Hier heeft men tot doel te onderzoeken wat het effect van een bedrijfsactiviteit is op het milieu (Kasum, Mermod, & Idowu, 2014).

De '*triple bottom line*' is gelinkt aan het concept van de 3 P's. Het vertegenwoordigt de drie componenten op vlak van duurzaamheid. Ten eerste is het sociaal aspect van belang wat overeenstemt met de P van '*people*'. Vervolgens is er het milieuaspect dat overeenkomt met de P van '*planet*'. Verder is er nog het economisch aspect wat overeenkomt met de P van '*profit*' (Wilson, 2015).

Tot slot zijn er enkele definities cruciaal in verband met maatschappelijk verantwoord ondernemen voor deze grote bedrijven. Een eerste relevante definitie is *business ethics*. Dit begrip is vooral populair geworden sinds de jaren 80. Het beschreef de verboden activiteiten door bedrijven en managers die in stijgende mate zichtbaar en agressief werden door de expansie van technologie en media. Het heeft vooral betrekking op de juistheid van acties bij bedrijven, managers en werknemers in een commerciële context (Archie B. Carroll, 2015).

Een ander belangrijk begrip dat men dient te vermelden is *corporate citizenship*. Deze term is vooral sinds de jaren 90 bekend. Men gaat ervan uit dat bedrijven zich gaan gedragen als burgers. Het betekent dus dat deze bedrijven, net als burgers, bepaalde verplichtingen en verantwoordelijkheden hebben waaraan ze moeten voldoen om als legitiem te worden aanzien en geaccepteerd te worden (Archie B. Carroll, 2015).

Ook de term '*sustainability*' is erg belangrijk in dit kader. Het begrip duurzaamheid hield zich in het begin voornamelijk bezig met de natuurlijke omgeving. Duurzaamheid werd afgeleid uit het concept van duurzame ontwikkeling (Martí-Borbolla & Ortiz-Arango, 2016). Men kan dit concept als volgt beschrijven: de ontwikkeling die voldoet aan de noden van de huidige generatie zonder die van de toekomstige generatie in het gedrang te brengen. Vandaag de dag is duurzaamheid echter breder gedefinieerd. Het probeert de economische, milieu- en sociale overwegingen samen te brengen in de maatschappij (Archie B. Carroll, 2015). Een andere belangrijke definitie heeft betrekking op '*capital constraints*'. Dit zijn alle fricties op de markt dat een bedrijf kan verhinderen om de gewenste investeringen uit te voeren. Men beweert dat bedrijven die een sterke MVO engagement hebben ook lagere '*capital constraints*' hebben. Dat komt omdat goede prestaties met betrekking tot MVO gecorreleerd zijn met een hoger engagement van de stakeholders en dat vermindert de kans om op korte termijn opportunistisch gedrag te vertonen (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014).

2.1.2 Waarom is MVO relevant?

MVO is vooral belangrijk geworden na de tweede wereldoorlog, met een sterke stijging qua aandacht sinds 1960. Mensen kregen steeds meer civiele rechten, er werden meer consumenten- en milieubewegingen opgezet en dit zorgde er dus voor dat MVO steeds relevanter werd (Archie B. Carroll, 2015). Hoewel het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen in het begin vrij controversieel was, is het de laatste decennia nog belangrijker geworden. Het blijft zich uitbreiden qua steun, adaptatie en applicaties door bedrijven en academici. Ook is er een stijgende interesse waar te nemen bij educatieve instituties en non-profit organisaties (Martí-Borbolla & Ortiz-Arango, 2016).

Het is ten eerste steeds meer relevant aan het worden omdat er een acceptatie merkbaar is geworden in de bedrijfswereld. Er is een soort van sociaal contract aanwezig tussen bedrijven en de samenleving. De organisaties hebben zich aangepast aan de verwachtingen van het publiek (Archie B. Carroll, 2015).

Ten tweede stelt men vast dat er een groeiende vraag is bij de meeste stakeholders om steeds meer te voldoen aan MVO (Yu & Choi, 2016). Het heeft onder andere een positieve invloed bij de klanten wanneer ze merken dat een bedrijf actief is op vlak van MVO. Toch zijn niet alle processen even zichtbaar voor iedereen. Het kan zijn dat er intern fors wordt ingezet om op een duurzame manier te produceren terwijl de buitenwereld dit niet weet. Ook verschilt het van bedrijf tot bedrijf. Sommige bedrijven tonen veel engagement ten aanzien van MVO en hebben toch een lagere vraag dan andere bedrijven die minder engagement tonen ten aanzien van MVO. Dit komt omdat er nog vele andere factoren belangrijk zijn, zo is het vanzelfsprekend dat de kwaliteit van het product of dienst ook heel belangrijk is voor consumenten (Yu & Choi, 2016).

Ten derde maken bedrijven die goed scoren op vlak van MVO hun activiteiten eerder bekend aan de markt. Ze doen dit vooral om te laten zien dat ze een lange termijn focus hebben en ze kunnen zich hierdoor meer differentiëren van hun concurrentie (BÉNabou & Tirole, 2010). Vervolgens wordt er door middel van MVO rapportering een positieve feedback loop gecreëerd. Dit wil vooral zeggen dat

de transparantie stijgt met betrekking tot de sociale en milieu-impact van de gegeven bedrijven. Dit zou een invloed kunnen hebben op het interne controle systeem van een bedrijf dat zich hierdoor meer zal kunnen ontwikkelen en dat zou de betrouwbaarheid van de rapportage alleen maar ten goede komen. We kunnen dus besluiten dat de verhoging van de beschikbare en kwaliteitsvolle data leidt tot een daling van de informatie-assymetrie tussen een bedrijf en haar investeerders en dat leidt op haar beurt tot lagere '*capital constraints*' (Cheng, Ioannou, & Serafeim, 2014).

Ten vierde is het begrip MVO ook relevant omdat vele organisaties de voorbije jaren MVO geïntroduceerd hebben om de relaties met hun stakeholders te verbeteren en om dus een positieve invloed uit te oefenen op hun gemeenschap. Toch is het niet voldoende om enkel een paar initiatieven met betrekking tot MVO in te voeren. Men moet ervoor zorgen dat de organisatie een significante culturele verandering ondergaat. Men moet dus een MVO georiënteerde organisatiecultuur creëren waarin men zich als bedrijf wil onderscheiden van de concurrentie. Een zwakke organisatiecultuur kan een belangrijke obstakel zijn bij het invoeren van nieuwe MVO initiatieven (Peloza & Falkenberg, 2009).

Tot slot is er nog een belangrijk concept genaamd '*green image*'. Hier doelt men op het complete managementproces dat verantwoordelijk is voor het identificeren, anticiperen, voorspellen en voldoen aan de noden van de klanten en de maatschappij. Dit hoort op een duurzame manier te gebeuren zodat het winst oplevert en voor een lange termijn geldt (Yu & Choi, 2016). Dit concept is ontstaan in het begin van de jaren 90. Het leidde tot consumenten die veel bewuster zijn geworden ten opzichte van bedrijven. Ook de regelgeving is sinds dat moment steeds strenger geworden. In de meeste gevallen leidt een hogere investering in '*green image*' ook tot een hoger competitief voordeel voor een bedrijf. Ook kunnen ze hierdoor een beter imago nastreven in de hoofden van de consumenten. '*Green image*' heeft dus een positieve correlatie ten opzichte van de perceptie van de klant ten aanzien van MVO activiteiten (Yu & Choi, 2016).

2.1.3 Hoe moet men MVO initiatieven implementeren?

Een bedrijf kan verschillende redenen hebben waarom ze MVO initiatieven wil implementeren. Het kan zijn dat de eigenaars van het bedrijf specifieke waardes nastreven, er kan een specifieke vraag zijn van de klanten of er kan zware druk zijn van andere diverse stakeholders. De manier waarop de initiatieven worden geïmplementeerd is van erg groot belang (Yuan, Bao, & Verbeke, 2011). Er zijn drie belangrijke factoren die te maken hebben met hoe bedrijven MVO initiatieven zouden moeten implementeren.

Ten eerste is het erg belangrijk dat het topmanagement achter de beslissing staat. Zij hebben de meeste macht in een bedrijf en beslissen welke richting ze willen uitgaan met het bedrijf (Simchenko, 2014). Sommige MVO initiatieven werden soms al ontwikkeld in het bedrijf voordat MVO een belangrijk thema was en zonder dat het met MVO gerelateerd werd. In sommige van deze gevallen kan men zo'n proces gemakkelijk 'relabelen' zodat het een positiever imago meebrengt voor het bedrijf ten aanzien van haar klanten en de maatschappij. Wat interessant is bij het 'relabelen' is dat het op zich niet noodzakelijk forse investeringen vereist. Het gaat meer over veranderingen in merken dan in ware substantie (Yuan et al., 2011).

Vanuit het perspectief van de manager lijkt het meestal zeer complex en risicovol om nieuwe MVO initiatieven te implementeren. Een eerste reden hiervoor is dat een manager moet beslissen al dan niet te reageren op de druk van buitenaf van verscheidene interne en externe stakeholders. Ook omdat ze moeten onderzoeken of bepaalde MVO initiatieven succesvol zijn bij bepaalde bedrijfsprocessen. Het goed coördineren van deze implementatie is dus hoogst noodzakelijk. Inadequate coördinatie en barrières van bedrijven kunnen leiden tot interne conflicten en op lange termijn tot slechtere resultaten op vlak van maatschappelijke doelstellingen en financiële resultaten. De positieve contributiemarge op lange termijn moet de kost op korte termijn compenseren (Pelozo & Falkenberg, 2009).

Ten tweede is het zeer belangrijk dat MVO ingebed moet worden. Er zijn veel bedrijven die MVO zien als een gescheiden onderdeel van de bedrijfsprocessen. Ze voeren eenmalige beslissingen uit in plaats van deze beslissingen te implementeren in hun processen. Deze implementatie komt neer op ten eerste: het verbeteren van de interne en externe coherentie in de bedrijfsprocessen (Rama, Milano, Salas, & Liu, 2009). Dit zal leiden tot een routine van de bedrijfsactiviteiten. Vervolgens moet het ook voldoen aan de vraag van de externe stakeholders. Ook komt deze implementatie neer op het maximaliseren van de bedrijfsactiviteiten om de groei en winstgevendheid te stimuleren op lange termijn (Yuan et al., 2011).

Er zullen dus wijzigingen nodig zijn in de bedrijfsprocessen, dit zal er meestal voor zorgen dat er verhoogde competenties nodig zijn bij de implementatie. Hier zijn meestal forse investeringen in kapitaal, intermediaire materialen en arbeid mee gemoeid. Het is belangrijk dat bedrijven hun MVO initiatieven willen institutionaliseren. Dit moedigt werknemers aan om systematisch sociale en maatschappelijke beslissingen te overwegen wanneer ze beslissingen moeten nemen. In de meeste gevallen vereist een succesvolle implementatie van MVO routines duidelijke meetinstrumenten en incentives om de werknemers te motiveren (Yuan et al., 2011).

Tot slot is het ook zeer belangrijk om de bedrijfscultuur in een organisatie te verbeteren. Het vergemakkelijkt heel het managementproces en reduceert de kosten van een organisatie. Ook leidt een sterke bedrijfscultuur tot een stijging in arbeidsdiscipline door accurater en consistent werk. Vandaar heeft het een directe invloed op de prestatie van de organisatie (Vveinhardt & Andriukaitiene, 2017).

Tevens moedigt een goede bedrijfscultuur ook extra creativiteit aan. Het zorgt ook voor een expansie van bestaande kennis en het stimuleert managers en werknemers om innovatief te werk te gaan. Een goede bedrijfscultuur stimuleert ook extra activiteiten, extra initiatieven en meer verantwoordelijkheid van het leidinggevend personeel voor hun acties en diens gevolgen (Rama et al., 2009).

Maatschappelijke verantwoordelijkheid is de dag van vandaag onvermijdbaar wanneer men analyses maakt over de organisatiecultuur. Wanneer de ontwikkeling van maatschappelijke verantwoordelijkheid te laag is bij organisaties zal dit negatieve gevolgen met zich meebrengen. Ten eerste zal het idee van MVO weinig onmiddellijke positieve financiële effecten met zich meebrengen. Ook zal dit leiden tot inefficiënt gebruik van private en publieke middelen. Tot slot zal het tot teleurstelling leiden bij het publiek (Vveinhardt & Andriukaitiene, 2017). Op lange termijn wegen de

baten meestal zwaarder door dan de kosten dus is het noodzakelijk om zo'n ingrepen te doen (Yuan et al., 2011).

Tot nu toe hebben we dus MVO gedefinieerd, ook hebben we gezegd waarom het relevant is en op welke manier bedrijven deze initiatieven zouden moeten implementeren en met welke factoren ze rekening moeten houden. De bedrijven moeten ook rekening houden met hun stakeholders. Zij verwachten steeds meer dat bedrijven duurzaam zijn en dat ze rekening houden met de maatschappij.

2.2 De stakeholder theorie met betrekking tot MVO

2.2.1 Wat zijn stakeholders

Een stakeholder werd door *Freeman (1984)* gedefinieerd als een groep of individu dat een invloed kan hebben op het bereiken van de doelstellingen van een bedrijf of hierdoor beïnvloed wordt (Yu & Choi, 2016). Dit concept is vooral sinds het midden van de jaren 80 erg populair geworden en is vandaag de dag nog steeds erg belangrijk (Archie B. Carroll, 2015).

De meest voorkomende stakeholders zijn onder andere klanten, werknemers, aandeelhouders, leveranciers, de overheid, de lokale gemeenschappen, non-profit entiteiten en vele anderen. Het belangrijkste gevolg van de stakeholder theorie impliceert erop dat wanneer organisaties hun relaties met stakeholders effectief beheren ze langer zullen overleven en betere prestaties zullen hebben dan hun concurrenten (Chaudary et al., 2016).

Het is dan ook zeer belangrijk voor bedrijven om hun relaties met hun stakeholders goed te beheren. Er bestaat hier geen eenduidig antwoord op dat voor alle bedrijven geldt aangezien elk bedrijf anders is en elk bedrijf een andere specifieke situatie meemaakt (Richter & Dow, 2017).

2.2.2 Opdeling in verschillende types

Er zijn verschillende types van stakeholders waar te nemen. Het is voor een bedrijf heel belangrijk om de relaties met hun stakeholders goed te onderhouden. Een eerste onderscheid wordt gemaakt tussen interne en externe stakeholders. In tegenstelling tot interne stakeholders hebben externe stakeholders geen invloed op de eigen middelen van een bedrijf. Toch kunnen ze de publieke opinie beïnvloeden over hoe een bedrijf zich engageert ten opzichte van MVO (Chaudary et al., 2016).

Een ander onderscheid is deze tussen de primaire en secundaire stakeholders. De primaire stakeholders zijn meestal stakeholders die op de één of andere manier geld in de onderneming hebben gepompt. Voorbeelden hiervan zijn: eigenaars, werknemers, klanten, lokale gemeenschappen enzovoort. De secundaire stakeholders zijn stakeholders die een algemeen belang hebben in de uitkomst van de bedrijfswerking. Voorbeelden hiervan zijn: de overheid, regulators, activisten groepen, concurrentie, media enzovoort (Archie B. Carroll, 2015).

Tot slot is het ook mogelijk om stakeholders te onderscheiden op basis van drie attributen. Ten eerste 'power': de kracht van stakeholders om een beslissing van een bedrijf te beïnvloeden (Yu & Choi,

2016). Het is de kans dat een actor binnen een sociale relatie zijn eigen wil kan opleggen ondanks weerstand (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Het tweede attribuut heeft betrekking op de *'legitimacy'*: hoe legitiem is de relatie tussen het bedrijf en haar stakeholders? In deze context wil legitiem dus het volgende zeggen: het is een algemene perceptie of assumptie in verband met acties van een entiteit. Het gaat na of deze acties wenselijk en gepast zijn. Het toetst dit op basis van normen, waarden en overtuigingen (Mitchell et al., 1997).

Tot slot is er nog *'urgency'*: de claim van stakeholders ten opzichte van het bedrijf (Yu & Choi, 2016). Het wordt het best vertaald als dringendheid en het is in deze theorie enkel geldig wanneer er aan twee voorwaarden is voldaan. Ten eerste wanneer een relatie of claim heel tijdsgevoelig is en ten tweede wanneer deze relatie of claim heel belangrijk is voor een bepaalde stakeholder (Mitchell et al., 1997).

Op basis van deze attributen kan men drie groepen stakeholders onderscheiden. *'Latent'*, *'expectant'* en *'definitive'* stakeholders. De latente stakeholders bezitten enkel één van deze drie attributen. De bedrijfsmanagers zouden hun bestaan meestal niet eens erkennen. De verwachtende en definitieve stakeholders bezitten twee of drie van deze stakeholder attributen. Vandaar dat bedrijfsmanagers veel aandacht moeten besteden aan hun interesses (Yu & Choi, 2016).

Gegeven deze classificatie en het feit dat bedrijven nooit kunnen voldoen aan alle interesses van elke stakeholder moeten bedrijfsmanagers strategisch kijken op welke groep ze zich willen focussen. De focus zal dus voornamelijk liggen op de verwachtende en definitieve stakeholders aangezien zij het meeste invloed uitoefenen op het bedrijf (Yu & Choi, 2016).

Er zijn enkele belangrijke definities die besproken moeten worden en relevant zijn op de manieren hoe men met haar stakeholders moet omgaan. Ten eerste is er het concept van de effectieve stakeholder management, dat concept baseert zich op managers en bedrijven die hun relaties met stakeholders willen verbeteren. Men is op zoek naar een bepaald evenwicht waarbij alle partijen erop vooruit gaan en tevreden zijn, vandaar is het belangrijk om een sterke stakeholder cultuur te ontwikkelen en de betrokkenheid en interacties met stakeholders te verbeteren (Archie B. Carroll, 2015).

Een bedrijf zou ook geherdefinieerd moeten worden als een systeem dat verschillende stakeholdergroepen heeft. De relaties tussen deze groepen en het gegeven bedrijf wordt beheerst op basis van rechten, doelstellingen, verwachtingen en verantwoordelijkheden (Fassin, de Colle, & Edward Freeman, 2016). Dat brengt enkele gevolgen met zich mee. Zo zouden managers proactief te werk moeten gaan om aan de noden van de stakeholders te voldoen, ook moeten ze een balans vinden tussen de verschillende interesses van de stakeholders (Richter & Dow, 2017).

Ten tweede is de *'stakeholder engagement'* erg belangrijk. Dit begrip kan gedefinieerd worden als diverse toepassingen die een bedrijf onderneemt om haar stakeholders op een positieve manier te betrekken bij de verschillende bedrijfsactiviteiten. Het kan onder andere het ontwikkelen en onderhouden van relaties met haar stakeholders bevatten door middel van bijvoorbeeld communicatie en diverse consultaties. Een tweede definitie *'stakeholder dialogue'* speelt hier dus rechtstreeks op in. Dit is de effectieve communicatie tussen een bedrijf en haar stakeholders

waarmee men tracht op zoek te gaan naar hoe men er beiden op vooruit kan gaan (O’Riordan & Fairbrass, 2014).

Indien men deze definities meer specifiek gaat toepassen op bedrijven dan kunnen we concluderen dat er verschillende manieren zijn hoe bedrijven specifiek kunnen omgaan met haar stakeholders. Ten eerste is er communicatie mogelijk tussen het bedrijf en haar stakeholders. Dit is de meest eenvoudige manier. Het bedrijf voert dan veel dialogen met haar stakeholders en legt uit waarom het bepaalde beslissingen genomen heeft (O’Riordan & Fairbrass, 2014). Alle beslissingen worden hier genomen door het topmanagement en de stakeholders moeten als het ware gewoon luisteren naar die beslissingen (Morsing & Schultz, 2006).

Een methode die iets verder gaat is een intensievere vorm van effectieve dialoog tussen het bedrijf en haar stakeholders. Men is op zoek naar input van beide partijen (O’Riordan & Fairbrass, 2014). Men tracht een evenwicht te zoeken tussen wat een bedrijf nodig acht en de noden van de stakeholders (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2016). Het bedrijf identificeert haar relevante stakeholders en polst naar hun mening aan de hand van opiniepeilingen en dialogen (Morsing & Schultz, 2006).

De meest verregaande manier zijn de samenwerkingen tussen bedrijven en haar stakeholders. Er wordt op zoek gegaan naar echte partnerships tussen beide partijen (Van Huijstee & Glasbergen, 2010). De stakeholders zijn actief betrokken, ze dienen concrete voorstellen in die het bedrijf kan doen met betrekking tot gerichte acties inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er wordt proactief dialoog gevoerd tussen het bedrijf en haar stakeholders waardoor er sterke relaties worden opgebouwd op langere termijn (Morsing & Schultz, 2006).

Deze samenwerkingen zullen iets verder uitgebreid besproken worden, hieronder gaan we dieper in op één van de belangrijkste stakeholders, namelijk de overheid.

2.2.3 Welke rol speelt de overheid qua MVO?

We zien dat de overheid een zeer belangrijke stakeholder is die een grote invloed heeft op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Men kan concluderen dat de rol van de overheid inzake MVO steeds meer blijft veranderen. Overal ter wereld blijken overheden steeds meer aandacht te hebben om de gedragingen van grote bedrijven te inspecteren wat tot gevolg heeft dat grote internationale bedrijven zich moeten gedragen als goede corporate citizens (Manakkalathil and Rudolf 1995).

Ten eerste bestaat de regulering van de overheid gerelateerd aan maatschappelijk verantwoord ondernemen er voornamelijk in om sociaal verantwoordelijke gedragingen te ontwikkelen bij de bedrijven, alsook het straffen van deze bedrijven wanneer ze zich absoluut niet houden aan hun wettelijke verplichtingen (Yang and Rivers 2009). Men kan ervoor zorgen dat de regulering aangepast wordt zoals bijvoorbeeld wetgeving rond belastingvoordelen indien bedrijven zich actief engageren rond MVO. De overheid kan ook strategische samenwerkingen ondersteunen tussen bedrijven en organisaties die de maatschappij vertegenwoordigen (Petkoski & Twose, 2003).

Ten tweede speelt de overheid specifiek een grote rol bij de implementatie van verschillende wetgevingen. Er zijn 4 stappen die men hier kan identificeren. Ten eerste is er de ontwikkelingsfase: dit is wanneer er een problematiek heerst en het publiek ermee in aanraking komt. De tweede fase is de 'politicization': de problematiek krijgt een label en het krijgt meer media-aandacht. De verschillende beleidsmakers zijn op zoek naar oplossingen hieromtrent. Stap 3 is de 'legislative stage': de politieke leiders ontwerpen nieuwe wetten om in te spelen op de problematiek en tot slot is er de implementatie van de nieuwe wetgeving (Lyon & Maxwell, 2008). De overheid wordt dus als één van de belangrijkste stakeholders gezien wanneer het aankomt op maatschappelijk verantwoord ondernemen aangezien ze de acties van bedrijven kunnen beïnvloeden wanneer ze de spelregels definiëren door middel van wetgeving (Qu 2007). En dan gaat het vooral over de grote meerderheid van de wetgeving die de morele waarden en normen van de maatschappij definieert. Indien een groot bedrijf zich dus niet aan de wetten houdt en dit ontmaskerd wordt, dan kunnen er enerzijds sancties worden opgelegd door de overheid, alsook kan er veel kritiek komen van verschillende mensen uit de maatschappij. Vandaar moeten de grote bedrijven zich dus houden aan de legale omgeving dat gecreëerd wordt door de lokale overheden (Crilly, Schneider et al. 2008).

Ten derde zien we dat de regulering internationaal steeds meer aan het veranderen is. Naar de toekomst toe verwacht men steeds meer regulering en specifiek op de impact die de bedrijfsactiviteiten hebben op MVO. Het kan misschien wel nuttig zijn om Europees samen te werken rond regelgeving hieromtrent (Aras & Crowther, 2008). De relaties tussen de overheid en de grote bedrijven worden steeds belangrijker. Ze zijn essentieel voor het bedrijf om internationaal te groeien, het kan ook een grote invloed hebben op de productie en investeringen (Luo 2006). Een steeds hogere engagement ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen zorgt ervoor dat grote bedrijven een grote legitimiteit kunnen opbouwen lokaal. Ook zorgt dat voor sterke lokale relaties met de plaatselijke overheid (Husted and Allen 2006).

Tot slot zijn er ook heel wat partijen die pleiten voor minder overheidsregulering. Ze geven aan dat geen enkele wet elk aspect rond MVO kan reguleren. Het creëren van moeilijke en complexe wetgevingsstructuren voor bedrijven zal resulteren in inefficiëntie (Vives, 2008). De overheden hebben dus een belangrijke leidinggevende rol, ze kunnen inspelen op de samenwerkingen door prioriteit problematieken aan te duiden en bedrijven te verbinden met geschikte NGO's. Ze kunnen ook door middel van een publiek beleid, bijvoorbeeld verlaagde taksen of meer middelen vrijgeven, samenwerkingen tussen bedrijven en NGO's aanmoedigen (Yuan et al., 2011).

We hebben MVO ondertussen besproken, alsook één van de belangrijkste stakeholders die op dit moment een belangrijke rol vervult namelijk de overheid. We hebben ook aangegeven dat bedrijven eenzijdig kunnen communiceren met hun stakeholders. Een manier die wat verder gaat is het effectief dialoog voeren tussen een bedrijf en haar stakeholders om te kijken hoe men er beiden op vooruit kan gaan. Tot slot is de meest verregaande manier de echte samenwerkingen tussen bedrijven en andere entiteiten. Dit is dan ook de grote focus van dit onderzoek en wordt hieronder uitvoerig beschreven.

2.3 Samenwerkingen met betrekking tot MVO

2.3.1 Waarom zijn er samenwerkingen tussen bedrijven, non-profit entiteiten en NGO's?

Er zijn tal van maatschappelijke problemen die opgelost moeten worden. Deze problemen zijn gestegen in grootte en complexiteit. In sommige gevallen is het als bedrijf individueel niet gemakkelijk om zo'n probleem op te lossen wanneer de capaciteit te klein is of wanneer de onzekerheid heel erg groot is. Vandaar is het dan aangeraden om samen te werken met andere organisaties (Yuan et al., 2011).

Zo zijn er ook verschillende manieren van samenwerking. Zo kan een individueel bedrijf samenwerken met één of meerdere NGO's of non-profit entiteiten, het kan ook gaan over meerdere bedrijven die samenwerken met één of meer NGO's of non-profit entiteiten (Peloza and Falkenberg, 2009). Deze samenwerkingen kunnen ook verschillen op niveau van betrokkenheid. De mate van al dan niet hoge betrokkenheid heeft met heel wat factoren te maken, onder andere hoeveel dat het kost of hoe complex het probleem is voor de managers (Yuan et al., 2011).

De voorbije jaren zijn er steeds meer samenwerkingen ontstaan tussen bedrijven, non-profit entiteiten en NGO's, vaak gedreven door bedrijven die willen laten zien dat ze actief deelnemen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (Baur & Schmitz, 2012). Het karakter van deze samenwerkingen is ook veranderd. Er wordt veel meer samengewerkt tussen de verschillende entiteiten (Van Huijstee & Glasbergen, 2010). We merken dus dat bedrijven actief deze NGO's en non-profit entiteiten willen ondersteunen. Er zijn een aantal redenen waarom deze samenwerkingen worden aangegaan.

Ten eerste merken we op dat er sommige bedrijven zijn die deze samenwerking enkel zien als instrument om voordeel te halen op de markt. Er is een bepaalde druk van de buitenwereld op bedrijven om een grotere verantwoordelijkheid op te nemen op vlak van MVO. Er zijn een aantal tendensen zichtbaar, zo heeft MVO geleid tot een stijgende vraag naar dit soort samenwerkingen tussen bedrijven, non-profit entiteiten en/of NGO's. Een andere tendens is dat NGO's en non-profit entiteiten nu ook steeds nauwkeuriger in de gaten worden gehouden door onafhankelijke waakhonden (Baur & Schmitz, 2012).

Ten tweede merken we op dat er bij samenwerkingen de nadruk vooral ligt op legitimiteit. In deze context betekent dit de goedkeuring van het publiek en de stakeholders voor een bedrijf en haar activiteiten. Het zorgt ervoor dat bedrijven het recht hebben te bestaan en hun bedrijfsactiviteiten mogen uitvoeren. Een non-profit bedrijf is hier dus afhankelijk van om onder andere middelen te genereren. Legitimiteit mag men niet verwarren met reputatie. Legitimiteit is een evaluatie dat gebaseerd is op normen en waarden, terwijl reputatie een beoordeling is van relatieve status tussen twee of meer organisaties. Het bestuur van een non-profit entiteit moet er ook voor zorgen dat haar activiteiten in lijn liggen met de missie van het bedrijf. Ze moeten de externe representatie van een bedrijf beheren. De bedrijven willen dus door middel van deze samenwerkingen legitiem overkomen (Van Huijstee & Glasbergen, 2010).

Ten derde wordt de interactie tussen bedrijven en NGO's ook beïnvloed door verschillende stakeholder groepen. De bedrijven doen ook samenwerkingen omdat er een bepaalde druk is van buitenaf. Elk bedrijf heeft te maken met zijn eigen unieke stakeholders. Dit leidt tot wijzigingen in de aanpak van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Men kan deze relatie dus niet veralgemenen omdat elk bedrijf andere stakeholders heeft en die hebben elk hun eigen invloed op het bedrijf in kwestie. (Van Huijstee & Glasbergen, 2010).

Ten vierde is de kans groter dat bedrijven meer baten hebben op vlak van bedrijfsactiviteiten wanneer de relatie verder gaat dan enkel gelddonaties. Het moet expertise hierbij betrekken, alsook toegang tot strategische kennis en natuurlijke grondstoffen (Baur & Schmitz, 2012). Men kan een onderscheid maken tussen twee verschillende groepen die zich inzetten met betrekking tot MVO initiatieven. Ten eerste zijn er bedrijven die traditionele donaties doen, deze behoren tot de groep 'philanthropic'. Een bedrijf zou hogere baten hebben indien ze focust op donaties rond specifieke bedrijfsactiviteiten zoals bijvoorbeeld een percentage op de verkoop. Langs de andere kant zijn er 'integrative' relaties die gekarakteriseerd worden door een hoge betrokkenheid van de werknemers ten opzichte van bedrijfsactiviteiten (Peloza & Falkenberg, 2009).

Tot slot kunnen managers die samenwerken met verschillende NGO's gebruik maken van bestaande netwerken van communicatie tussen NGO's onderling die al plaatsvinden op een informele basis. Deze samenwerkingen zijn uiterst complex en vereisen een focus op lange termijn voor zowel het bedrijf als de NGO (Baur & Schmitz, 2012).

We zien dus dat multinationals veel uitdagingen hebben en dat ze een grote impact hebben op de maatschappij omdat ze meestal wereldwijd actief zijn. Hier spelen de institutionele en geografische factoren ook een grote rol. De bedrijven gaan zo'n samenwerkingen aan met NGO's of non-profit entiteiten omdat ze denken dat het zowel sociale als economische waarde met zich meebrengt. Door middel van deze samenwerkingen proberen de bedrijven de kennis van hun partners te gebruiken om zo hun kosten te kunnen verlagen. De stakeholders hebben meestal veel competenties die ze kunnen bijbrengen in deze samenwerkingen. Ten eerste hebben ze de expertise over bepaalde zaken waar de bedrijven weinig kennis van hebben. Ook zijn de meeste relevante stakeholders legitiem en hebben ze een bepaalde uitstraling ten aanzien van de buitenwereld. Zij kunnen bedrijven dus helpen met bepaalde bedrijfsactiviteiten, maar ze kunnen eventueel ook bedrijven helpen met het creëren van nieuwe, innovatieve business modellen (Dahan, Doh, Oetzel, & Yaziji, 2010).

2.3.2 Wat zijn de voordelen van samenwerkingen?

Een samenwerking tussen bedrijven en andere entiteiten zoals NGO's of non-profit entiteiten kan verschillende voordelen met zich meebrengen voor beide partijen.

Ten eerste kan het leiden tot lagere kosten of een hogere effectiviteit om bepaalde problemen aan te pakken. Dit heeft tot gevolg dat samenwerkingen tussen bedrijven, NGO's, non-profit bedrijven en andere stakeholder groepen steeds meer stijgen en strategisch belangrijker aan het worden zijn (Van Huijstee & Glasbergen, 2010).

Ten tweede zijn veel bedrijven vooral op zoek naar positieve baten op vlak van reputatie. Ze nemen dan meer verantwoordelijkheden op ten aanzien van verschillende sociale problemen (Herlin, 2015).

Niet alleen kan zo'n samenwerking leiden tot meer financiële middelen voor de non-profit entiteit of NGO, het biedt ook een mogelijkheid om bedrijven aan te sporen sommige van hun activiteiten aan te passen. De bedrijven zouden meer op een coöperatieve manier moeten werken in plaats van op een confronterende manier. Zo'n samenwerking tussen bedrijven en non-profit entiteiten of NGO's leidt vaak tot een synergie. Meestal zijn het twee organisaties uit verschillende sectoren die veel van mekaar bijleren. De bedrijven, NGO's en non-profit entiteiten genereren hier ook meer geloofwaardigheid door bij onder andere investeerders en het brede publiek (Herlin, 2015).

Er is een stijging merkbaar van samenwerkingen tussen bedrijven, NGO's en/of non-profit entiteiten en dat is meestal ook een goede zaak voor alle partijen. Non-profit bedrijven of NGO's leren hierdoor belangrijke vaardigheden uit het bedrijfsleven en kunnen zich dan beter professionaliseren. Dankzij deze samenwerkingen met bedrijven winnen non-profit bedrijven en/of NGO's ook meer geloofwaardigheid in de ogen van hun stakeholders. Het versterkt met andere woorden de legitimiteit van de non-profit entiteiten of NGO's (Martí-Borbolla & Ortiz-Arango, 2016).

Ten derde, wanneer belangrijke stakeholders meer afhankelijk zijn van het centrale bedrijf dan andersom, dan heeft dat centrale bedrijf de kans om relatief verregaande doelen met betrekking tot MVO na te streven. Zo kunnen de bedrijven meer voldoen aan de vraag van hun stakeholders en zijn er grotere veranderingen ten opzichte van MVO mogelijk. Langs de andere kant, wanneer het centrale bedrijf relatief afhankelijk is van zijn stakeholders, dan is het minder makkelijk om hun doelstellingen met betrekking tot MVO door te duwen aangezien de stakeholders meestal andere interesses hebben dan die van een NGO bijvoorbeeld. In zo'n context is de relatie tussen bedrijven en haar stakeholders meestal zeer confronterend (Yuan et al., 2011).

Toch is dit soms net de meest bevorderende manier om wijzigingen met betrekking tot MVO te realiseren. Het heeft het meeste potentieel om andere stakeholders te overtuigen om meer maatregelen te nemen inzake MVO. En dit proces kan het stakeholder milieu meer aanzetten tot verbeteringen ten aanzien van MVO op lange termijn (Van Huijstee & Glasbergen, 2010). Het is ook belangrijk om te vermelden dat dit van bedrijf tot bedrijf verschillend is. In sommige situaties leidt zo'n samenwerking in een stakeholder context tot effectieve interacties tussen bedrijven en haar stakeholders, maar in andere gevallen is dit niet zo doeltreffend (Baur & Schmitz, 2012). De rol van de manager is dus heel belangrijk in zo'n samenwerking. Ze moeten zich ervan bewust zijn dat het van samenwerking tot samenwerking verschillend is en ze moeten heel het proces goed beheren. (Van Huijstee & Glasbergen, 2010).

Ten vierde kunnen verschillende samenwerkingen heel voordelig zijn voor bedrijven die geconfronteerd worden met een gemeenschappelijke bedreiging omwille van het risicoprofiel van hun industrie (energie, chemische producten, ...). Collectieve actie kan hierbij effectief zijn om de hele industrie bij te staan (Baur & Schmitz, 2012). Er is vaak ook een groot potentieel voor innovatie binnen een bedrijf. Er wordt kennis gedeeld binnen een netwerk dat kan leiden tot innovatieve ideeën, vooral wanneer de bedrijven niet rechtstreeks concurrenten zijn van mekaar (Van Huijstee & Glasbergen, 2010).

De beide kanten van de samenwerkingen hebben vaak ook een wederzijds respect voor mekaar gecreëerd wat nodig is om zo'n samenwerking op een vruchtbare manier te onderhouden. Men

probeert elkaars domeinen en problemen te begrijpen die elk van de partners hebben. Zo wil men een hoge effectiviteit bereiken door middel van elkaars expertise te combineren in de samenwerking (Van Huijstee & Glasbergen, 2010).

Tot slot kan men dus besluiten dat samenwerkingen met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen tussen bedrijven en NGO's, bedrijven en non-profit entiteiten maar ook tussen bedrijven onderling exponentieel stijgen. Deze relaties brengen dus een heel aantal voordelen met zich mee. Men kan zich als bedrijf differentiëren van de concurrentie omdat dit de mogelijkheid kan brengen om een maatschappelijk probleem te 'beheren' wat leidt tot een betere reputatie. Dit kan een belangrijke factor zijn voor veel consumenten. Verder zullen stakeholders van een bedrijf de motieven van de managers minder in vraag stellen. Ook wanneer managers een sterke samenwerking trachten te zoeken met bepaalde stakeholders dan kan dit leiden tot een significante maatschappelijke impact. Deze impact kan bedrijven de kans geven een positieve invloed uit te oefenen op de lokale economische omstandigheden, het onderwijssysteem of elk ander thema dat relevant is voor het bedrijf in kwestie (Yuan et al., 2011). Voorts is er bij een enkelvoudige samenwerking tussen een bedrijf en een stakeholder de kans ook veel kleiner dat er intellectuele eigendom wordt gelekt die het bedrijf deelt met deze entiteit omdat de relatie maar bestaat tussen twee entiteiten. Uiteraard zijn er ook nadelen verbonden aan de samenwerkingen die hieronder zullen worden besproken.

2.3.3 Wat zijn de nadelen van samenwerkingen?

Ten eerste worden sommige non-profit entiteiten ook '*gebruikt*' door bedrijven, dus zo'n samenwerking is niet altijd positief voor beide partijen. 'Corporate greenwashing' is de term die gebruikt wordt wanneer bedrijven deze non-profit entiteiten '*gebruiken*' om zo reputatie te '*kopen*' terwijl ze hun bedrijfsactiviteiten amper of in sommige gevallen helemaal niet aanpassen (Peloza & Falkenberg, 2009).

Zo'n samenwerking kan dus leiden tot klachten van het publiek in verband met bedrijven die reputatie willen '*kopen*'. In zo'n geval houdt het bedrijf zich dan ook meer bezig met public relations in plaats van met de maatschappelijke kwesties. Dit kan dan ook een invloed hebben op het lange termijn potentieel van de economische baten voor een bedrijf. Ook leidt een grote discrepantie tussen de grootte van het bedrijf en dat van de NGO tot een negatief effect. Wanneer een groot bedrijf samenwerkt met een kleinere NGO, dan loopt het bedrijf een risico op vlak van geloofwaardigheid en objectiviteit in deze relatie (Yuan et al., 2011).

Ten tweede leiden verborgen agenda's van bedrijven tot negatieve effecten voor non-profit entiteiten. Wanneer een bedrijf betrokken geraakt in een schandaal heeft dit natuurlijk negatieve gevolgen voor de non-profit entiteit die ermee samenwerkt. Vandaar is het belangrijk dat deze samenwerkingen op voorhand goed worden geanalyseerd door beide entiteiten (Herlin, 2015).

Het publiek die de legitimiteit toekent aan bedrijven is heel belangrijk. Een bedrijf is heel afhankelijk van de stakeholders die hen steunt. Het identificeren van de primaire stakeholders is dus een heel belangrijke stap voor een bedrijf. De stakeholders voor non-profit entiteiten zijn onder andere leden, klanten, donors, kaderpersoneel, het algemene publiek en partners. Wanneer het publiek ontevreden

is ten opzichte van een bedrijf en hun acties dus als illegaal beschouwt, dan is de kans veel groter dat non-profit entiteiten zichzelf terugtrekken uit samenwerkingen met deze bedrijven. Bedrijven die zo'n illegaal gedrag vertonen vinden ook veel moeilijker personeel, investeerders en partners (Herlin, 2015).

Ten derde zijn de samenwerkingen soms gevoelig voor grote invloeden van senior managers of andere belangrijke beslissingsnemers die persoonlijke belangen belangrijker vinden dan ethische verantwoordelijkheden van een bedrijf. Het kiezen van NGO's voor een samenwerking op basis van persoonlijke belangen kan leiden tot een grote verspilling van middelen voor een bedrijf. Deze samenwerkingen kunnen dan onproductief zijn en het kan leiden tot veel lagere baten in vergelijking met meer strategische relaties (Baur & Schmitz, 2012).

Ten vierde zijn bepaalde stakeholders zoals NGO's of non-profitentiteiten meestal over het algemeen vrij onwetend over hoe markten en bedrijven werken. Andersom zijn bedrijven ook onwetend over hoe deze entiteiten precies te werk gaan. In deze context vrezen managers van zowel bedrijven als de andere partij dat ze controle zullen verliezen bij bepaalde samenwerkingen. Hier heerst er vaak minder vertrouwen tussen de partijen en is de kans groter op misverstanden (Van Huijstee & Glasbergen, 2010).

Tot slot is er ook een grote kans op *freerider* gedrag, vooral wanneer bedrijven in dezelfde industrie concurreren met elkaar. De kans is groot dat één van de deelnemers zal *freeriden* en geen eerlijke contributie zal leveren aan het project. Bij NGO's of non-profit entiteiten is de kans veel kleiner op *freerider* gedrag aangezien ze anders geen toekomstige fondsen krijgen. Bedrijven kunnen in bepaalde gevallen *freeriden* aangezien er meestal geen expliciete monitoring is en aangezien er meestal geen sancties opgelegd kunnen worden. Actieve zelfregulering is daarom belangrijk bij samenwerkingen. Bovendien leidt dit in vele situaties vaak tot verbeterde financiële prestaties (Yuan et al., 2011).

2.3.4 Hoe managen bedrijven diverse samenwerkingen?

Er zijn enkele grote pijlers die een belangrijke rol spelen om deze samenwerkingen succesvol te managen. Ten eerste is er de organisatiecultuur die zeer belangrijk is. Er moet een goede wisselwerking zijn met de andere entiteit. De NGO moet goed begrijpen hoe de organisatie in elkaar zit en hoe het bedrijf werkt, maar andersom moet het bedrijf de NGO ook respecteren. Ze moeten mekaar begrijpen en een gemeenschappelijk doel hebben om na te streven (Dahan et al., 2010).

Om ervoor te zorgen dat deze samenwerkingen succesvol zijn moet het management de cultuur en ideologie van haar partner dus begrijpen en respecteren. Verder speelt de ervaring van het bedrijf ook een grote rol. Indien het in het verleden al veel samenwerkingen gedaan heeft zal dit waarschijnlijk een positieve invloed hebben bij het kiezen van de juiste partner (Li, Eden, Hitt, & Ireland, 2008). Toch is elke samenwerking anders en zijn er bij elke samenwerking andere risico's verbonden (Das & Teng, 1998).

Ten tweede is de rol van het management van een bedrijf ook enorm belangrijk om ervoor te zorgen dat zo'n samenwerking succesvol onderhouden wordt. Er is een grote toewijding nodig van het management aangezien zij extra tijd moet investeren om deze samenwerkingen te managen naast

hun dagdagelijkse activiteiten. Het is ook erg belangrijk dat er een goede communicatie is tussen de manager en de partners (Madhok & Tallman, 1998).

Er moet ook een goede communicatie zijn tussen het bedrijf en haar eigen werknemers. Het is belangrijk dat er een sterke participatie is van de werknemers, alsook de toewijding van deze werknemers richting de samenwerkingen is belangrijk. Indien de werknemers niet achter de samenwerking staan, dan is de kans zeer groot dat het geen succes wordt (Graf & Wirl, 2014).

Ten derde mag het belang van vertrouwen ook niet onderschat worden. Dit is van cruciaal belang om een goede samenwerking te hebben. Indien het bedrijf en de NGO of non-profit entiteit mekaar vertrouwen dan zal dit leiden tot betere samenwerkingen. Men hoeft dan ook minder geld te investeren in tools om dingen te controleren. De screening van de partner is ook erg belangrijk (Yaziji, 2004).

Tot slot is het ook erg belangrijk om de prestatie te evalueren. De samenwerkingen zijn geen lineaire processen. Ze worden vaak ook beïnvloed door de omgeving, vandaar dat het belangrijk is om als bedrijf zijnde je constant aan te passen aan de omgeving. Deze re-evaluatie is van cruciaal belang. Het meten van de performantie kan op verschillende manieren gebeuren. Een bedrijf kan bijvoorbeeld haar reputatie kwantificeren door middel van enquêtes. Ze kan ook kijken of de omzet gestegen is ten gevolge van deze samenwerking (Rondinelli & London, 2003). Ook zijn er belangrijke contextuele overwegingen merkbaar bij samenwerkingen. Zo moet het gemakkelijk te gebruiken zijn voor het management. Voorts moet men trachten het intellectuele eigendom van het bedrijf altijd te beschermen. Er is soms een verleiding om enkel op het aspect van public relations te focussen, bedrijven kopen dan als het ware reputatie wat niet leidt tot een goede samenwerking (Van Huijstee & Glasbergen, 2010).

2.3.5 Wat zijn mogelijke valkuilen bij deze samenwerkingen?

Er zijn altijd conflicten mogelijk bij de verschillende samenwerkingen. Men kan een onderscheid maken tussen drie categorieën. Er kunnen enerzijds problemen ontstaan bij de relatie met de partner, anderzijds kan het gevaar vanuit het bedrijf zelf komen. Tot slot zijn er valkuilen rond legitimiteit en reputatie.

Er zijn dus heel wat valkuilen die komen kijken bij de verschillende samenwerkingen. Ten eerste kunnen er problemen opduiken bij de relatie met de partner. Het bedrijf of deze entiteit zou bijvoorbeeld haar woord niet kunnen houden zoals op voorhand afgesproken. Het eigen belang zou ook kunnen beginnen spelen waardoor het bedrijf of de andere partij puur naar haar eigen winst kijkt (Das & Teng, 1998).

Een andere valkuil zou kunnen zijn dat de ene partij specifieke kennis steelt van het bedrijf. Op lange termijn zou men deze kennis dan kunnen gebruiken tegen het bedrijf in kwestie. De entiteit zou dit kunnen delen met concurrenten van het bedrijf in kwestie wat tot zware negatieve gevolgen kan leiden (Rondinelli & London, 2003).

Ten tweede kunnen er valkuilen zijn binnen het bedrijf zelf. De grote valkuil hier is dat er bepaalde partijen binnen het bedrijf weerstand kunnen bieden tegen bepaalde afspraken in de samenwerking

(Berger, Cunningham, & Drumwright, 2004). Deze valkuil kan ook binnen de NGO zijn wanneer bepaalde partijen binnen de organisatie vrezen dat ze veel onafhankelijkheid gaan verliezen met zo'n samenwerking omdat de NGO zich moet aanpassen aan de cultuur van het bedrijf (Selsky & Parker, 2005).

Een andere valkuil binnen het bedrijf kan zijn dat bedrijven geconfronteerd worden met het gevaar dat ze zelf niet de juiste skills meer kunnen ontwikkelen zonder deze samenwerking aangezien ze die kennis hebben opgebouwd dankzij de samenwerking. De entiteit is dan zo afhankelijk van het bedrijf dat het zonder deze samenwerking zelf de juiste skills niet meer kan ontwikkelen (H. & Kentaro, 2000).

Tot slot kunnen er valkuilen zijn rond legitimiteit en reputatie. Dit gaat vooral over NGO's of non-profit entiteiten die hun reputatie en legitimiteit verliezen binnen de samenleving. Dit kan gebeuren wanneer bedrijven zich op zo'n manier gedragen dat het een negatieve impact heeft op het imago van de NGO of non-profit entiteit, andersom is dit ook mogelijk indien de NGO of non-profit entiteit zich slecht gedraagt. Om dit te voorkomen moet men de externe relaties van de betrokken partijen controleren voor ze de samenwerking aangaan (Selsky & Parker, 2005) De onafhankelijkheid van de NGO of non-profit entiteit is zeer belangrijk om haar legitimiteit te behouden ten aanzien van het publiek (Yaziji, 2004).

Ook greenwashing zou een valkuil kunnen zijn, het bedrijf zou dan de tegenpartij puur kunnen gebruiken voor reputatie. 'Corporate greenwashing' is de term die dan gebruikt wordt wanneer bedrijven deze non-profit entiteiten '*gebruiken*' om zo reputatie te '*kopen*' terwijl ze hun bedrijfsactiviteiten amper of in sommige gevallen helemaal niet aanpassen. Het is ook belangrijk dat in deze relatie de partner niet wordt onderdrukt door het bedrijf (Pelozo & Falkenberg, 2009).

3. Methode

3.1 Empirische studie

Voor mijn empirisch gedeelte heb ik me gefocust op grote bedrijven. In totaal ben ik met 11 CSR managers gaan praten, voornamelijk ter plaatse bij deze bedrijven maar ik heb ook een aantal gesprekken via Skype gevoerd. Het waren stuk voor stuk grote bedrijven waarvan de omzet minimaal een miljard euro bedroeg in 2017, ook zijn de meeste ondernemingen actief in totaal verschillende sectoren gaande van bedrijven die actief zijn in de dranksector tot bedrijven die zich richten op elektronica. Ook grote spelers uit de retailsector werden geïnterviewd.

De bedrijfsactiviteiten worden uitgevoerd in België en de overgrote meerderheid van deze bedrijven is wereldwijd actief. Bij quasi alle bedrijven sprak ik met een manager die verantwoordelijk is voor het luik duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen het bedrijf. Deze CSR managers werden voornamelijk via e-mail en LinkedIn benaderd, soms ook telefonisch. Ze waren allen zeer enthousiast om deel te nemen aan het onderzoek.

De keuze om grote bedrijven te interviewen was eerder persoonlijk aangezien ik een grote interesse heb in grote bedrijven. Het leek me zeer interessant om te toetsen of deze grote spelers, naast voornamelijk winst maken, ook effectief bezig zijn met maatschappelijk verantwoord ondernemen. De grote bedrijven hebben een grote impact op de maatschappij dus ik vond het belangrijk om te kijken welke initiatieven en samenwerkingen ze hiervoor doen aangezien ze allen een grote verantwoordelijkheid hebben ten aanzien van de maatschappij. Ik heb de bedrijven op voorhand toegelicht waar het onderwerp over ging en zocht via de website van deze bedrijven of ze effectief ook samenwerkingen doen met andere entiteiten.

Ik heb gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat ik inzicht wilde krijgen in de ervaringen van de diverse CSR managers. In deze thesis werd er dus niet gebruik gemaakt van kwantitatieve data, maar wel van kwalitatieve data. Deze data werd vervolgens gecodeerd en grondig geanalyseerd. Het waren allen semigestructureerde diepte-interviews, het grote voordeel hiervan is dat ik steeds kon doorvragen naar meer gedetailleerde zaken wanneer men bijvoorbeeld een heel algemeen antwoord gaf.

Een leidraad van de vragen van de interviews staat in de bijlagen. Deze vragen werden op voorhand opgesteld, maar ze lieten nog voldoende ruimte om in te spelen op bepaalde onderwerpen tijdens het interview om zo nog dieper in te kunnen gaan op specifieke thema's of uitspraken. De vragen werden niet op voorhand doorgestuurd naar de bedrijven. Alle interviews werden elektronisch opgenomen zodat ik alles achteraf kon uitschrijven voor ik aan de analyse begon. De tijd van de CSR managers was zeer kostbaar, toch kon iedereen zich telkens een uur vrij maken voor mij. Mijn interviews heb ik opgesplitst in twee delen. Het eerste luik ging over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het tweede luik ging over de samenwerkingen.

Het eerste waar op gefocust werd in de analyse is het globale MVO beleid van de organisatie, hierin werd eerst gefocust op de redenen waarom de organisaties aan MVO doen. Hierbij vonden we 4

belangrijke redenen. Ze hebben een grote verantwoordelijkheid, ze kunnen er reputatie mee opbouwen, ze zien het als een competitief voordeel en tot slot merken ze een stijgende vraag van de diverse stakeholders.

Daarna werd gefocust op de belangrijkste MVO initiatieven die bedrijven doen. Deze werden opgesplitst naargelang de drie P's. Ook de samenwerkingen in het volgende deel werden opgesplitst naargelang de drie P's.

Vervolgens werd de focus gelegd op waarom de bedrijven gaan samenwerken. Ze gaven voornamelijk aan dat er meer voordelen dan nadelen zijn. De bedrijven vinden vooral de grootschaligheid een voordeel, alsook de kennis die ermee gepaard gaat. Verder is ook de credibiliteit een belangrijke factor. Qua nadelen kan het eigen belang gaan spelen en kunnen de budgetten problemen met zich meebrengen.

Tot slot werd de focus gelegd op hoe de samenwerkingen tot stand komen en hoe deze gemanaged worden. De bedrijven gaven vier belangrijke zaken aan waar ze rekening mee houden wanneer de partner wordt gekozen. Men moet vanuit dezelfde attitude vertrekken, de andere entiteit moet kennis van zaken hebben, de credibiliteit en ervaring van de andere partij is vaak belangrijk en tot slot zoekt men naar partners die de juiste waarden en normen hanteren.

De opvolging is heel belangrijk bij het managen van de samenwerkingen. Hier zijn vier mogelijkheden op te sommen. Dit kan gebeuren door een CSR manager die werkt met een CSR taskforce of een CSR comité. Er kan een overkoepelend orgaan de samenwerkingen beheren, er kan een coördinator zijn die de opvolging doet en tot slot kan men specifieke systemen ontwerpen om alles op te volgen.

De resultaten werden overlopen met de literatuurstudie. Hierdoor kon er een antwoord geformuleerd worden op de centrale onderzoeksvraag: Hoe en waarom implementeren bedrijven multi-stakeholder initiatieven in het kader van hun MVO beleid?

4. Empirische studie

4.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

4.1.1 Waarom is MVO belangrijk voor bedrijven?

De bedrijven gaven voornamelijk 4 grote redenen aan waarom ze MVO belangrijk vinden. Ten eerste omdat ze er steeds strenger op beoordeeld worden. Verschillende grote bedrijven die beursgenoteerd zijn geven aan dat ze tegenwoordig niet enkel moeten tonen dat ze financieel gezond zijn via hun jaarverslaggeving, maar dat ze ook worden beoordeeld op basis van hun duurzaamheidsverslaggeving. Ze merken dat analisten daar zeer nauw naar kijken en ze worden regelmatig onafhankelijk doorgelicht door deze analisten. Het is dus niet echt vrijblijvend meer. Vorig jaar werd er overigens een wet goedgekeurd op basis van een Europese verordening. Deze wet gaat over een nieuwe evolutie waarbij er een geïntegreerde rapportage moet gebeuren waarbij naast financiële data ook niet-financiële data meegenomen moet worden in een verslag. Verschillende bedrijven halen dan ook aan dat ze een grote verantwoordelijkheid dragen en dat ze omwille van hun grootte dan ook een enorme impact kunnen heb op de maatschappij.

“We doen zelf ook mee aan heel wat bevestigingen zoals een Dow Jones sustainability index. Maar we merken ook dat een positieve score of leading score in dergelijke rapportages of in dergelijke metingen, dat die positief afstralen op de relatie met onze investeerders en analisten. Er hangt veel meer van af.”
– CSR manager 1

Ten tweede vinden bedrijven het erg belangrijk dat ze hiermee reputatie kunnen opbouwen. Indien je die reputatie wil waarmaken ga je moeten doen wat je zegt alsook duidelijk en helder moeten zeggen wat je doet. Elk bedrijf heeft dus aangegeven dat MVO vandaag de dag een erg belangrijk onderdeel is geworden van de bedrijfsstrategie. De meeste bedrijven hebben dan ook een duidelijk en gestructureerd duurzaamheidsbeleid opgesteld met verschillende accenten waar ze zich op richten. Dit duurzaamheidsbeleid verschilt bij de meeste bedrijven en elk bedrijf legt zijn eigen accenten op de waarden en normen die zij belangrijk vinden. Voor één bedrijf zijn de grondstoffen, medewerkers en de klanten de belangrijkste kernwaarden, terwijl een andere onderneming zich meer focust op verantwoordelijkheid en fairness. Het verschilt dus van bedrijf tot bedrijf waar de focus op gelegd wordt maar dit duurzaamheidsbeleid is de basis waar de bedrijven rond willen werken om hun reputatie op te bouwen.

“Het is een verantwoordelijkheid die je neemt, het is belangrijk omdat je reputatie wil opbouwen en je wil dat ook waarmaken.” – CSR manager 4

“MVO is gewoon belangrijk omdat je als grote speler in de huidige context je niet kan inbeelden dat je dat niet doet.” – CSR manager 1

Ten derde zien we dat sommige bedrijven het als een voordeel zien ten aanzien van de concurrentie. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is steeds belangrijker geworden voor de maatschappij waardoor het ook hoger op de agenda kwam te staan bij de bedrijven. De overgrote meerderheid

van de CSR managers geeft aan dat maatschappelijk verantwoord ondernemen vooral de laatste 10 jaar erg belangrijk is geworden en dat het een bepaalde evolutie heeft ondergaan in hun bedrijf.

“We zien het een deel als een competitive advantage om in die keten een verschil te maken en we zijn tevens groot genoeg om het verschil te kunnen maken.” – CSR manager 5

Tot slot is er de stijgende vraag van de diverse stakeholders zoals onder andere investeerders, analisten, klanten en eigen medewerkers. Vanaf het moment dat het bedrijf de verschillende stakeholdergroepen niet op een goede manier benadert dan is het volgens sommige bedrijven ook zeer moeilijk om op lange termijn succes hebben. Er zijn ook heel wat bedrijven die het als hun plicht zien om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen. De bedrijven geven aan dat ze hun verantwoordelijkheid willen nemen omdat ze toch een grote invloed uitoefenen op de maatschappij.

“Het is belangrijker geworden voor de maatschappij waardoor het daardoor natuurlijk ook belangrijker wordt voor ons want wij maken deel uit van de maatschappij.” – CSR manager 2

“Maar dat is uiteindelijk hetgeen stakeholders steeds meer van ons verwachten. Stakeholders zijn NGO's, klanten, leveranciers, overheden dus heel ruim omvattend. We willen groeien met ons bedrijf, op een duurzame manier en we gaan onze kracht van onze merken en onze business gebruiken om een betere toekomst te bouwen.” – CSR manager 2

4.2.2 Welke stakeholders spelen een belangrijke rol inzake MVO?

Heel het stakeholder management verhaal is extreem noodzakelijk voor bedrijven. De stakeholders zijn erg belangrijk omdat de meerderheid van de bedrijven ook een duurzaamheidsbeleid heeft waarin ze diverse stakeholders hebben gedefinieerd. De bedrijven geven aan dat de consumenten en de overheid de belangrijkste stakeholders zijn voor hen, dus deze zullen hieronder uitgebreid toegelicht worden.

Ten eerste zijn de consumenten een belangrijke groep die druk uitoefenen op het bedrijf wanneer ze denken dat een bedrijf zich niet gedraagt op een sociaal verantwoordelijke manier, voornamelijk omdat ze vandaag de dag toegang hebben tot snelle informatie die gratis is. Andere alternatieven om informatie op te zoeken zijn ook makkelijker toegankelijk tegenwoordig.

Met andere woorden zouden grote bedrijven hun consumenten en hun business aan de concurrentie kunnen verliezen indien hun producten en hun gedrag niet overeenstemmen met de ethische standaarden. Onverantwoord gedrag van een groot bedrijf zal dus heel vaak betekenen dat zij hun gedrag en strategie ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen zullen moeten veranderen. Vandaar proberen de bedrijven hun processen af te stemmen op de gewenste waarden van de maatschappij.

Vervolgens worden consumenten vaker positief beïnvloed wanneer ze zeker zijn dat bedrijven op een sociaal verantwoordelijke manier opereren. Dit genereert dan goodwill bij de consument, alsook een positief effect op het koopgedrag. Vervolgens leidt het ook tot een stijging van het marktaandeel aangezien het een positief signaal geeft en het daardoor de aantrekkelijkheid van het bedrijf vergroot.

"We hebben de verschillende belanghebbenden ook gedefinieerd in het duurzaamheidsbeleid. Dat gaat van klanten naar overheden, naar medewerkers, analisten, investeerders tot de brede maatschappelijke stakeholders. Dat betekent dat we een duurzaam MVO beleid hebben uitgestippeld dat goedgekeurd wordt door zowel het dagelijks management en de board of directors." – CSR manager 1

"Je ziet dat over de jaren heen de consumenten ook anders zijn, die willen transparantie, die willen lokale producten en dat hoor je door met de mensen te praten." – CSR manager 2

Ten tweede is de rol van de overheid enorm belangrijk. De bedrijven geven aan dat ze hiermee rekening moeten houden en ze vinden dat we qua land goed bezig zijn. Toch heeft de overheid een zeer belangrijke rol te spelen. De grote meerderheid van de bedrijven vindt dat het initiatief ook deels vanuit de bedrijven zelf moet komen aangezien bedrijven zich anders verplicht gaan voelen. Deze wisselwerking is dus heel belangrijk. De overheid kan op verschillende manieren een belangrijke invloed hebben.

De overheid kan op vlak van incentives een grote rol spelen. We zien dat er enkele bedrijven radicaal tegen subsidies zijn. Ze hebben liever dat de markt zelf speelt want rond subsidies hangt er volgens hen een 'ziekelijk kantje'. De bedrijven zijn meer voorstander van bepaalde infocampagnes, maar deze moeten dan wel prikkelend zijn. Sommige bedrijven vinden dat de overheid niet enkel berispemd moet zijn maar af en toe ook belonend moet zijn. Zo vindt een CSR manager dat bedrijven die zich actief inzetten om MVO hoog op hun agenda te plaatsen een incentive moeten krijgen of een schouderklopje verdienen op de één of andere manier wat meestal niet het geval is. Het is meestal als je iets niet doet dat je gepenaliseerd wordt.

De overheid kan zich ook meer inzetten op vlak van de SDG's, dat zijn de sustainable development goals. Een aantal bedrijven beweren dat deze SDG's van cruciaal belang zijn. Men vindt dat de overheid meer moet inzetten op deze SDG's en om ze dus hoger op de agenda te plaatsen. Onlangs is uit een SDG studie gebleken, dat België op een nationaal niveau heeft geëvalueerd, dat we in België redelijk goed zijn in het sociale maar minder goed in het ecologische. De overheid zou volgens hun dit SDG model moeten toepassen aangezien dit een uniform model is dat relatief gemakkelijk te gebruiken is eens je het concept doorhebt van de SDG's.

Vervolgens kan de overheid ook inspelen op de internationale organisatie voor standaarden. (=ISO-normen) Er is bijvoorbeeld de ISO 50000 rond energie, daarnaast is de ISO 50001 de standaard. Je kunt als bedrijf zijnde dus gelabeld zijn in ISO 50001. Rond maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid bestaat er een ISO 26000, maar geen ISO 26001. Je kan als bedrijf niet gelabeld zijn in een ISO 26001.

"The government can give companies an incentive, not monetary or tax related, it's more the recognition in the media. We like to be recognised by the government and they should try to promote examples in different areas strategically to identify or recognise the work that has been done." - CSR manager 8

"Ik denk nog altijd dat MVO echt moet komen vanuit het bedrijf. Bedrijven die niet duurzaam zijn worden er sowieso uit geconcurrereerd." – CSR manager 10

"Ik vind dat elk bedrijf die zichzelf een beetje respecteert hier toch aan moet werken om toch wel een aantal thema's actief aan te pakken van de SDG's." – CSR manager 7

Tot slot beseffen de bedrijven ook hoe belangrijk deze stakeholders voor hen zijn. Ze leggen fel de nadruk op lange termijn relaties met deze stakeholders. Vandaar proberen ze deze stakeholders zoveel mogelijk te steunen en ermee samen te werken. Tot slot spelen de leveranciers ook een grote rol. De bedrijven vinden dat deze leveranciers ook duurzaam moeten zijn aangezien ze onder andere rechtstreeks gelinkt worden aan de bedrijven. Vandaar dat de meeste bedrijven 'een *supplier code of conduct*' hebben opgesteld waar de leveranciers in heel de keten aan moeten voldoen. Dat dekt veel thema's rond onder andere arbeid en mensenrechten, duurzaamheid is hier heel belangrijk. De stakeholders zijn dus enorm belangrijk voor elk bedrijf. Het volgende deel zal zich richten op de MVO initiatieven die bedrijven doen.

"Daar zit ook een stukje milieuverantwoordelijkheid in dus zorgen dat we ook onze milieu impact meten en verbeteringen definiëren, alsook de relaties met onze suppliers en leveranciers. Dus deze supply chain op een duurzame manier voeren." – CSR manager 1

4.2.3 Wat zijn de belangrijkste MVO initiatieven die bedrijven doen?

De bedrijven trachten zoveel mogelijk initiatieven op te zetten op lange termijn. Na al mijn gesprekken kan ik concluderen dat de meeste bedrijven hun MVO initiatieven opsplitsen naargelang de 3 P's, dus *people, planet* en *profit*.

Ten eerste werken er veel bedrijven dus sterk rond de eerste P van *people*. Ze doen hier veel initiatieven rond. Een eerste is diversiteit. Voorbeelden hiervan zijn initiatieven die naar rekrutering toe kijken hoe ze ervoor kunnen zorgen dat mensen met een diverse achtergrond kunnen instromen en groeien bij dat bedrijf in kwestie. Daarnaast hebben ze ook speerpuntprojecten die zich vooral richten op digitale vaardigheden. Zowel voor kinderen als voor jongvolwassenen die hun weg op de arbeidsmarkt zoeken en dan specifiek de focus op die jongeren die het heel moeilijk hebben, dus jongeren uit kansarme omgevingen.

Een tweede is gezondheid van mensen. Een bedrijf zet zich in om hun eigen producten gezonder te maken. Een ander bedrijf heeft als belangrijke pijler om de toegang tot de gezondheidszorg te bevorderen. Er zijn nog enorm veel mensen, ook in België en Nederland, die nog geen basistoegang hebben tot gezondheidszorg en daar wil het bedrijf hun verantwoordelijkheid nemen. Men heeft daar een beleid rond uitgestippeld en elk jaar wordt dat uitgebreid omdat het bedrijf dat zeer belangrijk vindt. Dat draait vooral rond hun eigen mensen. Men ziet dat de tendens daar nu aan het ontstaan is om het uit te breiden tot uw familie. Ze gaan ervan uit dat het bedrijf veel werknemers heeft. Als je die dan maal je families doet, dan heb je toch al een bepaalde impact. Je ziet dat die tendens aan het ontstaan is. Sommige bedrijven willen dat hun werknemers meer bewegen. Ze hebben onder andere een fitnesscentrum in hun bedrijf, alsook diverse wandel- en fietsroutes opgezet. Ze vinden gezonde voeding ook heel belangrijk.

Een derde is vrijwilligerswerk. Een ander heel groot voorbeeld gaat over een project rond bepaalde *care days*. Elke medewerker uit dat bedrijf krijgt 1 dag per jaar om vrijwilligerswerk te doen. Ze lanceren een oproep naar iedereen van het bedrijf om te vragen of ze een *charity* dicht bij hun in de buurt kennen die helpende handen kan gebruiken. En dan krijgen ze veel mensen die bijvoorbeeld zeggen: mijn moeder of grootmoeder zit in een rusthuis bijvoorbeeld en dan werken ze hier rond

met een partner. Die gaan dan die *charities* bezoeken en gaan kijken hoeveel mensen ze nog kunnen gebruiken. Verder kijken ze naar wat het werk is en wat er precies moet gebeuren, dan maken ze een planning en dan openen ze op een bepaald moment de inschrijving met een hele planning van goede doelen en organisaties die meedoen aan het project.

Een ander project gaat over vrouwen in Burkina Faso die noten rapen. Men wil er absoluut voor zorgen dat ze een goed loon krijgen en economisch onafhankelijk kunnen zijn. Daarmee help je ook de ontwikkeling in Burkina Faso bijvoorbeeld. Dat is een programma waar het bedrijf al meer dan 10 jaar in investeert en ook echt één van de voorvechters was.

“We willen ook onze bijdrage leveren aan de maatschappij, we doen dit enerzijds intern waar we diversiteit stimuleren binnen ons personeelsbestand. We willen bv dat 40% van de managementfuncties wordt ingevuld door de vrouwen.” – CSR manager 2

Ten tweede wordt de focus bij deze initiatieven ook gelegd op de P van *planet*. De bedrijven willen onder andere afval en verspilling minimaliseren. Een bepaald bedrijf had vorig jaar hun eigen textieloverschotten verzameld. Je kan bij hun textiel aan de lopende meter kopen. Die dingen worden afgesneden, op het einde van de rol zit er bijvoorbeeld nog een halve meter. Dat krijg je dan niet verkocht dus al die textieloverschotten hebben ze verzameld en op de markt gebracht.

Een ander bedrijf dat actief is in de farmaceutische sector doet een project rond de recuperatie van een bepaalde stof. Dat is niet zo evident in die sector omdat ze een bepaalde zuiverheid moeten kunnen garanderen. Dus eigenlijk werkt dit project rond stoffen die gebruikt zijn en om die terug opnieuw in hun processen in te brengen. Hiermee bespaart men eigenlijk evenveel CO₂ als geothermie, dat gaat over tien duizenden tonnen per jaar die ze hiermee besparen.

Een ander bedrijf uit de retailsector richt zich ook op voedselafval, meer bepaald de voedseloverschotten in de winkels. Ze willen tegen 2020 dat er 25% minder voedselafval is, dat gaan ze doen door onder andere initiatieven te lanceren met voedselbanken.

Overigens focussen veel bedrijven zich ook op duurzame initiatieven met betrekking tot hun infrastructuur. Een bedrijf was gestart met de verkoop van zonnepanelen omdat ze zonne-energie een supertechnologie vinden en eigenlijk in hun ideale wereld elk huis zijn eigen energiecentrale heeft. Daarom zijn ze zonne-energie beginnen verkopen omdat ze vanuit hun grote volume ook heel scherpe prijzen kunnen krijgen op de markt en het zo toegankelijk en betaalbaar kunnen maken terwijl het ervoor weinig mensen aansprak omdat het heel duur was.

Een laatste voorbeeld met een groot impact: elk nieuw gebouw dat een bepaald bedrijf zet moet ‘bream’ zijn, dat is een standaard rond duurzaam bouwen. Dat wil zeggen dat die nieuwe winkels allemaal zeer duurzame gebouwen zijn.

“Dat is een heel verhaal vanuit afval, we weten niet goed wat we er mee moeten doen, dus dan proberen we kleine collecties op de markt te brengen. Dat is wel tof om zo’n dingen te doen.” – CSR manager 6

“We gaan ons nu focussen op geothermie, dat is een heel groot project. Dat start volgend jaar. We gaan al onze elektriciteit zelf opwekken via diepteboringen, we hebben ook pas een award gewonnen met betrekking tot afvalstromen die we helemaal terug herbruiken.” – CSR manager 4

In het volgende deel zal dieper ingegaan worden op de diverse samenwerkingen die de grote bedrijven doen.

4.3 Samenwerkingen met betrekking tot MVO

4.3.1 Welke concrete samenwerkingen gaan deze grote bedrijven aan?

De verschillende samenwerkingen zullen uitgebreid besproken worden met verschillende voorbeelden. Ook hier kunnen we de samenwerkingen opsplitsen naargelang de 3 P's.

Ten eerste zijn er samenwerkingen die zich focussen op de eerste P van *people*.

Een eerste voorbeeld van zo'n coalitie is meer een maatschappelijk project. Het bedrijf is een founding partner van een middenveldorganisatie die in Brussel actief is aan het centraal station. Ze bieden een professionele training aan kanszoekende jongeren tussen de 18 – 35 jaar. Het is een professionele training die volledig gratis is. Op 6-8 maanden krijgen ze de basis om web developer of designer te worden.

Een ander groot bedrijf dat actief is in de farmaceutische sector probeert om structureel samen te werken. Ze hebben al 15 jaar een samenwerking om kinderen uit aandachtswijken tussen de 10 en 14 jaar een weekenddag naar school te laten gaan. Ze hebben veel contacten met lokale scholen om deze kinderen te vinden. Op basis van diverse criteria gaan ze deze kinderen dan aanspreken. Wanneer deze kinderen gemotiveerd zijn om in het weekend een dag naar school te gaan, dan brengt de organisatie de kinderen in contact met professionals.

Een ander voorbeeld gaat over een bedrijf dat actief is in de telecomsector die een nieuw project aan het uitwerken is. De vraag die zij stellen luidt als volgt: hoe kan je digitale vaardigheden van kinderen uit de lagere school structureel versterken? Ze merken dat België een achterstand heeft met betrekking tot digitale vaardigheden en dat die kloof eigenlijk al vrij vroeg begint, al van in de lagere school. Die gaat door tot op de arbeidsmarkt, namelijk dat er vandaag al een tekort is van mensen met bijvoorbeeld een technische achtergrond of STEM achtergrond, dus keek men als bedrijf zijnde hoe ze dit kunnen oplossen.

Ze zijn eruit gekomen dat ze iets naar de leerkrachten toe moeten doen. Ze hebben een aantal leerkrachten en coaches van leerkrachten die ze rond de tafel brengen om dieper in te zoomen op het thema en zo bouwen ze een nieuw programma uit dat ze breed willen gaan uitrollen maar dat wel gedragen is door de stakeholders en dat ook echt een goed concreet antwoord biedt op de nood die er is.

“Het eerste is dus jongeren, kinderen, educatie en opvang. Omdat het bedrijf heel hard gelooft dat kinderen en educatie de basis vormt van een betere toekomst” – CSR manager 4

“We hebben ook een samenwerking met een entiteit die ons helpt om kleine initiatieven te vinden die te maken hebben met kinderopvang want we zijn nogal heel gevoelig aan kinderen en hen een goede start in het leven te laten hebben.” – CSR manager 6

Een ander bedrijf dat actief is in de retailsector had een hele waaier aan relevante stakeholders uitgenodigd die de maatschappij zo goed mogelijk vertegenwoordigt. Dat waren dan een 50-tal mensen die elk 1 organisatie vertegenwoordigde. Dit waren dan onder andere NGO's, universiteiten, non-profit entiteiten enzovoort. Al deze organisaties waren zeer transparant in het delen van tips en voorstellen om ervoor te zorgen dat het bedrijf zich kon verbeteren. Ze zijn dan samengekomen en hadden in die halve dag werkgroepjes gemaakt waar veel mogelijkheden zijn uitgekomen. Heel die input heeft het bedrijf gebruikt om een strategie te maken met liefst 50 doelstellingen. Daarna hebben ze dit direct teruggekoppeld naar hun stakeholders. Door middel van dat stakeholdersdialoog zijn er ook heel wat samenwerkingen voortgekomen.

Een laatste voorbeeld gaat meer specifiek over een samenwerking met een maatwerkbedrijf waarbij een bepaald bedrijf vorig jaar hun eigen textieloverschotten had verzameld. Ze hebben een samenwerking gedaan met een kringwinkel atelier in Gent, dat is een soort van sociale werkplaats waar vrouwen projecten kunnen doen, die hebben van die textieloverschotten een aantal producten genaaid zoals placemats en broodmandjes. Ze hebben die terug in hun winkels verkocht en de opbrengst ging terug naar die sociale werkplaats.

"We hebben ook gekozen om juist met een maatwerkbedrijf samen te werken omdat het ook een maatschappelijke dimensie heeft en we die wel belangrijk vinden dat iedereen kansen moet krijgen om zijn mogelijkheden te benutten. Die mensen kunnen misschien geen heel geavanceerde of complexe taken aan, maar ze kunnen wel repetitieve taken perfect uitvoeren en dat is wat we zoeken bij zo'n opdrachten." - CSR manager 1

"We hebben goede ervaringen gehad in Londerzeel, waar ze de stockstellingen moesten doen, dat waren 2 mensen met autisme en dat was fantastisch, die hebben we wel binnengehaald maar voor andere projecten is dat dan op locatie, dus ik denk de goede samenwerkingen en de kwaliteit die je ervan terugkrijgt." - CSR manager 2

Ten tweede zijn er samenwerkingen die werken rond de tweede P van *planet*.

Een ander bedrijf doet samenwerkingen met cinema's in België. Het ligt daar meestal vol met popcorn en verpakkingen wanneer een film gedaan is. Men heeft dus gekeken wat men samen kon doen om deze problematiek aan te pakken. Uiteindelijk is daar een leuk filmpje uit gekomen dat getoond wordt voor de film begint. De boodschap is: 'geniet van de film maar gooi ook de verpakking weg'. Dat soort samenwerkingen zie je meer en meer.

Een ander groot voorbeeld heeft betrekking op grote festivals in België. Daar gaat men ook echt de consument raken met een booth rond recyclage. Het bedrijf probeert om de mensen te gaan stimuleren om hun afval op te ruimen op festivals.

Een ander groot bedrijf dat zich focust op het interieur en zelfbouwmeubels verkoopt doet een samenwerking om de biodiversiteit in België te ondersteunen. Dat is ook meer dan 10 jaar dat ze met bepaalde NGO's samenwerken hieromtrent. In totaal steunt men 5 projecten. Twee projecten zijn heel groot in Vlaanderen en Wallonië. Deze krijgen ook door Europa ondersteuning om effectief domeinen uit te bouwen en uit te breiden, dus om meer natuurschone gebieden te hebben en die te ontwikkelen. Daarnaast hebben ze nog 3 projecten die een beetje gelinkt zijn aan winkels van hun. Bijvoorbeeld in Hasselt hebben ze een winkel en aan de andere kant van de autostrade is er een

natuurpuntgebied, die hebben nood om daar een aantal dingen te ontwikkelen en ze gaan dat dan ook ondersteunen.

“Door die contacten kunnen we ook de omgeving van onze winkels, wat er ooit is aangeplant van bamboe en exotische soorten, opruimen. Die vliegen eruit. We gaan terug lokale inheemse soorten planten of we gaan kijken wat er hier nodig is qua biodiversiteit. En ze helpen ook om activiteiten op te zetten voor onze klanten. Dus bijvoorbeeld: we bieden onze klanten wandelingen met Natuurpunt aan, gidsenwandelingen, workshops zoals kastjes maken, dat zijn dingen die we samen met hen doen.” – CSR manager 6

“Tot dan eigenlijk het echt bouwen van coalities en samenwerkingen wat heel vaak gebeurt in grotere projecten omdat je vaak maar 1 schakel bent in heel het verhaal. Bijna alle maatschappelijke projecten die we doen gebeuren samen met andere stakeholders of partijen. Dat kunnen overheidspartijen zijn, dat kunnen andere privépartners zijn, dat kunnen middenveldorganisaties zijn. En zo zijn wij lid van heel wat coalities en maken wij ook mee of proberen we ook bepaalde projecten mee te ontwikkelen.” – CSR manager 1

4.3.2 Wat zijn de voordelen van deze samenwerkingen met NGO's of non-profit entiteiten?

Alle bedrijven vinden dat er veel meer voordelen zijn dan nadelen. Hieronder zullen de voordelen uitgebreid besproken worden van de diverse vormen van samenwerkingen.

Ten eerste zien de meeste bedrijven de grootschaligheid als een voordeel, door middel van samenwerkingen worden ze groter en hebben ze dus een grotere impact op de maatschappij. Een voorbeeld is jeugdwerkloosheid, dat is iets dat men als alleenstaand bedrijf niet kan oplossen, dat is niet geloofwaardig. De bedrijven hebben hier dan een heel goede basis nodig om dat te gaan aanpakken, hier kan de NGO of non-profit entiteit goed bij helpen. Het is belangrijk om een goede balans te vinden tussen uw eigen win als bedrijf. Elke partij die rond de tafel zit heeft wel iets te winnen, maar het collectieve belang primeert. De verschillende bedrijven vinden het dus een groot voordeel om meer impact te maken samen met de andere entiteit. Ze hameren ook op de transparantie en openheid die zo'n samenwerkingen met zich meebrengen. Bepaalde bedrijven gaan deze samenwerkingen aan omdat het ambitieniveau van hun duurzaamheidsstrategie zo hoog ligt dat ze het eigenlijk niet alleen kunnen realiseren. Enkel dankzij die samenwerkingen en goede partnerships kan je bepaalde zaken teweeg brengen. Bijvoorbeeld die hele thematiek rond circulaire economie, dat is een visie, die aanpak lukt enkel met een samenwerking. Door middel van die samenwerkingen kunnen ze gezamenlijke doelen sneller of beter bereiken, er moet dus per definitie altijd een win-win situatie gecreëerd worden.

“Zij hebben ons sterk merk dus de krachten bundelen, samen kunnen we meer en gaat de impact groter zijn.” – CSR manager 2

“We hebben een verantwoordelijkheid die we dragen. Niet alleen naar onze eigen mensen toe, maar ook naar de maatschappij waarin dat we leven. Als we hierin willen opereren, uiteraard moeten we ook winst maken en zorgen dat die andere pijlers gerespecteerd worden en we moeten hier rond werken omdat we best een groot bedrijf zijn en dus ook een bepaalde impact hebben.” – CSR manager 3

Ten tweede beweren bedrijven dat het hen sterker maakt omdat ze zelf niet altijd alle kennis bezitten. De bedrijven geven aan dat het zeer belangrijk is om met de juiste partners samen te werken die de juiste competenties hebben of die zaken kunnen doen waar het bedrijf in kwestie minder kennis over heeft. Ze geven aan dat het bijvoorbeeld niet zinvol is om zelf iets op te zetten om rond kinderen in sociale wijken te werken als er al organisaties zijn die daar rond werken, dan ga je juist samenwerken met hen. Als bedrijf zijnde kan het heel handig zijn om zo externe en onafhankelijke expertise in huis te halen. Je voorkomt daarmee dat je zelf in je eigen wereld denkt.

De bedrijven vinden dus ook dat ze er enorm veel van kunnen leren, ze vinden het een boeiende wisselwerking. Ze willen resoluut gaan voor een uitwisseling dat ervoor zorgt dat hun personeel dat project leert kennen, alsook de gedachte dat erachter zit. Ze willen er voor een stuk voor zorgen dat hun wereld wat open gaat.

“We hebben kennis in ons bedrijf. We hebben een R&D center, maar er is ook veel kennis buiten uw bedrijf.” – CSR manager 2

“We hebben gezegd: laten we de handen in mekaar slaan om jullie kennis die jullie hebben te gebruiken en de impact die we hiermee realiseren zorgt ervoor dat er minder werkloosheid is.” – CSR manager 10

“De voordelen zijn vrij duidelijk: als je gemeenschappelijke thema’s kunt aanpakken dan ga je meestal vooruitgaan.” – CSR manager 7

Ten derde geven de meeste bedrijven ook aan dat één van de belangrijkste voordelen de credibiliteit is. Het feit dat een bedrijf samenwerkt met een NGO of non-profit entiteit zorgt ervoor dat het bedrijf een goede uitstraling heeft ten aanzien van de buitenwereld. Sommige bedrijven sponsoren ook grote evenementen. Qua visibiliteit is het zeer interessant om zich daarin te engageren. Veel bedrijven beweren ook dat ze veel voor duurzaamheid doen terwijl de buitenwereld dat meestal niet weet. Die communicatie daarrond is meestal een werkpunt bij veel bedrijven. Het gevolg van deze gebrekkige communicatie is dat het allemaal in een verslag staat maar indien niemand het weet dan heeft het ook weinig zin volgens een bepaald bedrijf in kwestie. De bedrijven zetten zich nu sterk in om via sociale media en via hun netwerken te communiceren. Ze vinden het dus ook een deel branding. Ze kunnen door middel van die samenwerkingen een competitief voordeel creëren. Vervolgens kan men er hun naamsbekendheid ook mee ondersteunen.

Sommige bedrijven gaan deze samenwerkingen dus aan omdat ze geloven dat dat de enige manier is om de complexiteit een stukje te ontwarren, om hunzelf relevant te maken en te blijven houden en eigenlijk gewoon een rol van betekenis te kunnen spelen op grote schaal. Zo geloven enkele bedrijven er rotsvast in dat de meerwaarde die je creëert, ook al is dat niet puur financieel, ook financieel erkend zal worden. Het bedrijf zegt dat je dat ook ziet aangezien je dan veel meer geconsulteerd wordt door investeerders die willen weten hoe duurzaam je bent.

“Dat is terug credibiliteit opbouwen. Dat is voor onze eigen mensen, om toch een attractief bedrijf te zijn. Maar ook de uitstraling van het bedrijf zelf. Als je daar niet rond werkt ga je minder uitstraling hebben als bedrijf en ga je minder attractief zijn voor investeerders, potentiële werknemers en talenten.” – CSR manager 7

“Mensen en investeerders en andere stakeholders gaan u daarop toerekenen, dat zien we ook al in Bloomberg dat ze indicatoren hebben rond energie management, sociaal management, enzovoort... Dat

zijn zaken waar men rekening mee houdt en je kan daardoor hoger in je duurzaamheidsrating komen en dan word je hier ook financieel voor beloond.” – CSR manager 9

Ten vierde zijn er ook een aantal voordelen verbonden voor de bedrijven die samenwerken met een maatwerkbedrijf. Zoals eerder beschreven worden deze samenwerkingen uitgevoerd omdat bedrijven willen werken aan de P van *people*. Ze geven daar diverse redenen voor. Men wil deze mensen ook een kans geven. Ze zijn vaak heel punctueel en heel flexibel. De bedrijven vinden de diversiteit een grote troef van deze maatwerkbedrijven. Sommige bedrijven zien het ook als een maatschappelijke bijdrage die ze doen. Het werk is verschillend, het is moeilijker om deze mensen in huis te nemen in het bedrijf, vandaar dat bedrijven meestal proberen om projecten op afstand te lanceren.

Een ander bedrijf zegt dat deze maatwerkbedrijven op een heel kwaliteitsvolle manier basistaken kunnen doen die het bedrijf in kwestie heeft. Ze kunnen dat op een heel kostenefficiënte manier doen en ook nog eens lokaal. Ze konden ook een oplossing bedenken met transport naar bijvoorbeeld Roemenië of Bulgarije, maar eigenlijk hebben ze hier heel dichtbij op de lokale markt een oplossing gevonden die hun in staat stelt om het op een kostenefficiënte maar ook milieu-efficiënte manier toestellen terug klaar te stomen voor de markt of ze eventueel klaar te maken voor recyclage. Het is dus een win-win situatie voor beide partijen. Ze kozen er ook voor om met dat maatwerkbedrijf samen te werken omdat het een maatschappelijke dimensie heeft en ze dat wel belangrijk vinden dat iedereen kansen moet krijgen om hun mogelijkheden te benutten. Die mensen kunnen misschien geen heel geavanceerde of complexe taken aan, maar ze kunnen wel repetitieve taken perfect uitvoeren en dat is iets wat men zoekt bij zo'n opdrachten.

“In mijn geval omdat ik vind dat ze heel punctueel zijn en je geeft die iets en dat wordt ook uitgevoerd. Moest ik dat tegen een bepaald moment klaar hebben, ik kon ook even goed naar beneden gaan maar dan duurt dat wat langer.” – CSR manager 2

Tot slot is ook 'walk the talk' een belangrijk element: ze moeten bewijzen dat hetgeen ze in hun beleid schrijven, dat ze dat ook effectief uitvoeren. Ze beweren ook dat wanneer je gemeenschappelijke thema's kunt aanpakken je meestal vooruit zult gaan. De rode draad bij de meeste bedrijven is dus om credibiliteit op te bouwen. Dat is voor hun eigen mensen om toch een attractief bedrijf te zijn. Maar ook de uitstraling van het bedrijf zelf is zeer belangrijk. Indien bedrijven hier niet rond werken zullen ze als bedrijf zijnde minder uitstraling hebben. Ook zijn ze dan minder attractief voor investeerders, potentiële werknemers en talenten. Tot slot geeft bijna elk bedrijf ook aan dat het een enorm voordeel is om externe en onafhankelijk expertise in huis te halen omdat men zelf niet over alle kennis beschikt. Er zijn hier ook enkele nadelen aan verbonden die in het volgende stuk zullen worden besproken.

4.3.3 Welke nadelen zijn hieraan verbonden?

Ten eerste kan het eigen belang gaan spelen bij bepaalde partijen waardoor het kan zijn dat men spanningen begint te voelen onderhuids. Hierdoor zijn er al bepaalde coalities stukgelopen bij een aantal bedrijven, het is dus belangrijk om er altijd over te waken dat het eigen belang niet te veel gaat meespelen. Men moet dus de goede partner kiezen en goede, duidelijke afspraken maken met hen. Dat is ook iets eerder organisch dat men goed moet managen. Het kan dus zijn dat je als bedrijf

zijnde andere prioriteiten hebt. Het kan zijn dat je als bedrijf zijnde ergens anders de focus legt waar ze echt impact op willen maken en dat de andere partij ergens anders haar accenten op legt.

“We moeten ook kijken wie de partners zijn met wie we kunnen samenwerken en hoe het aansluit bij de prioriteiten van het bedrijf.” – CSR manager 2

“En dus die balans moet goed blijven zitten. Als er één partij teveel naar het eigen belang kijkt dan verstoort die ook het goede balans op het collectieve niveau.” – CSR manager 1

Ten tweede is een andere beperking dat je maar zoveel coalities zijn waar je lid van kunt uitmaken om het geloofwaardig te houden. Je hebt als bedrijf zijnde niet de bandbreedte om in honderden coalities of in honderden projecten in te stappen en dan is het probleem vaak dat je versnippering krijgt. Dus dat een bedrijf hier een initiatief krijgt en daar een initiatief met wat partners krijgt en dat het dan vaak moeilijk is om die allemaal samen tot een gecoördineerde actie te bewegen. In deze samenwerkingen kunnen de budgetten ook voor een groot probleem zorgen. Sommige NGO's of non-profit entiteiten bekijken de bedrijven soms als een bank. Die evolutie merken meerdere bedrijven de laatste jaren. Het mag niet zijn dat je een entiteit volledig van u afhankelijk maakt, dat is een onhoudbare situatie.

“De afgelopen jaren zijn de bedragen wat geslonken en dan moet je dat tegen je partners zeggen dat je komend jaar wat minder betaalt. Je voelt ook wel dat ze daar op rekenen. Je moet ook af en toe eens wisselen van NGO's of partnerships en soms veranderen onze prioriteiten ook gewoon.” – CSR manager 2

“Dus op zich nee, er is wel een nadeel, stel dat we met alle 50 stakeholders gaan samenwerken, dan is dat niet meer beheersbaar. Dan heb ik een team van 10 man nodig, maar dat heb ik niet. Ik zou het heel tof vinden om met alle 50 te kunnen samenwerken, maar uiteindelijk past dat niet in de business realiteit waarin je moet groeien.” – CSR manager 10

Ten derde kunnen er soms grote schandalen zijn, dat is dan vooral gericht op de reputatie van een bedrijf. In Brussel was er bijvoorbeeld het schandaal van 'Samusocial' enkele maanden geleden. Indien een bedrijf daar dan mee samenwerkt dan zou dit ongetwijfeld zware negatieve gevolgen hebben voor de reputatie van een bedrijf. Soms worden grote bedrijven ook gebruikt door bepaalde grote NGO's om diverse problematieken aan te kaarten. De NGO's doen dit omdat dit meer media-aandacht krijgt dan wanneer ze dit zouden doen bij kleine bedrijven.

“Een NGO heeft een test uitgevoerd op luiers en ze hadden TBT, een stof erin gevonden. Die hebben een hele campagne gevoerd tegen pampers omdat er giftige stoffen in zaten. Dat was toen een hetze tegen de industrie. Zij wilden dat gebruiken of misbruiken om aan te klagen dat er schepen behandeld werden met TBT. Dus ze wilden voornamelijk iets aankaarten dat gebeurde in een andere industrie en ze hebben onze industrie daar een beetje misbruikt.” – CSR manager 7

Tot slot is een ander nadeel dat sommige NGO's of non-profit entiteiten de realiteit van een onderneming onvoldoende kennen. Ze hebben dus te weinig kennis en zijn niet goed voorbereid op deze samenwerkingen. De bedrijven hameren er ook op dat de keuze van de partner enorm belangrijk is. Wanneer je als bedrijf zijnde je partner niet goed kiest, dan zijn er nadelen in de zin van dat die partner meer een last zal zijn. Toch wegen deze nadelen niet op tegen de voordelen volgens alle bedrijven, er zijn dus veel meer voordelen verbonden aan de samenwerkingen.

“De keuze van de samenwerking is enorm belangrijk, we nemen er veel tijd voor dus alles duurt wel lang omdat we er veel tijd voor nemen en we een groot bedrijf zijn.” – CSR manager 4

4.3.4 Waarom willen andere entiteiten samenwerken met bedrijven?

Vervolgens ging ik na waarom andere entiteiten precies willen samenwerken met deze bedrijven. Aangezien ik deze vraag aan de bedrijven stelde, is het dus eigenlijk waarom bedrijven denken dat die entiteiten met hen willen samenwerken. Daar zijn diverse redenen voor volgens de bedrijven.

Ten eerste denken bedrijven dat NGO's of non-profit entiteiten vooral met hun willen samenwerken omdat er een gemeenschappelijk belang heerst. Beide partijen weten goed wat ze aan mekaar hebben. Ze vinden dat de andere entiteiten hen als een betrouwbare partner zien. Wanneer men wil samenwerken is het belangrijk dat beide partijen een gemeenschappelijk doel hebben, het is belangrijk dat de partijen mekaar gaan vertrouwen. Indien het bedrijf dus sterk is in termen van principes, gedragingen en respect voor de mens en maatschappij, dan zal het bedrijf zeer aantrekkelijk zijn voor NGO's en non-profit entiteiten.

“Ik denk dat beide partijen goed weten wat we aan mekaar hebben en wat we kunnen opleveren. Ik denk dat het tot nu toe heel goed aan het lopen is.” – CSR manager 4

Ten tweede beweren enkele bedrijven dat ze zelf heel goede partners zijn omdat ze onder andere veel respect hebben voor de maatschappij en voor de sector waarin ze actief zijn. Ze worden ook erkend als goed bedrijf om mee samen te werken aangezien ze volgens hen betrouwbaar en voorspelbaar zijn en dat is iets waar de andere entiteiten naar op zoek zijn. Bepaalde bedrijven geven ook aan dat ze groot zijn en dus veel middelen en veel bereik hebben wat aantrekkelijk is voor die andere entiteiten. Vandaar denken de bedrijven dat de andere entiteiten hen nodig hebben om bepaalde doelen beter of sneller te kunnen bereiken.

“I think that everybody sees what we do and sees that we are reliable, trustable, predictable, what we say we do. We are straight in the way we operate, we don't play games in this area. When you want to partner with somebody, you partner because you have a common alignment in the goals and because you trust the people to go in the same direction.” – CSR manager 8

Tot slot is het belangrijkste volgens bedrijven dat beide partijen er voordeel uit moeten halen en moeten trachten een positieve samenwerking aan te gaan. Verschillende bedrijven beweren ook dat ze zelf de naam en de kracht hebben. Afhankelijk van het project gaat dat hen ook credibiliteit geven. Voor bedrijven is het belangrijk dat ze ook effectief doen wat ze zeggen, anders zal dat een negatief effect hebben op hun reputatie en uitstraling. Het is eveneens ook een gegeven dat veel entiteiten partnerships en donaties nodig hebben om te overleven. Maar ze willen ook niet met zo maar om het even wie in zee gaan. Als groot bedrijf zijnde heb je dus een grote impact op de maatschappij en daar kunnen NGO's of non-profit entiteiten voordeel uit halen. De bedrijven gaan niet altijd zelf actief op zoek naar samenwerkingen, vaak worden de bedrijven zelf gecontacteerd door NGO's of non-profit entiteiten. Sommige bedrijven krijgen zelfs dagelijks aanvragen om een samenwerking aan te gaan.

4.3.5 Hoe wordt de partner gekozen?

Eerst en vooral merken de bedrijven op dat er op het sociale vlak zelf heel wat concurrentie speelt bij de NGO's en non-profit entiteiten onderling. Je zou net verwachten, omdat ze voor sociale doeleinden werken, dat ze gemakkelijker of sneller zouden samenwerken maar toch zijn het meestal kleine bedrijfjes die niet zo snel met elkaar zullen samenwerken volgens verschillende bedrijven. De verschillende stakeholders zien mekaar vaak als concurrenten terwijl ze net meer impact zouden hebben indien ze samen zouden werken. Het kiezen van de juiste partner is dus niet gemakkelijk en moet weloverwogen worden. Er zijn een aantal belangrijke stappen die de bedrijven nemen bij het kiezen van een partner.

Ten eerste vertrekt het bedrijf meestal wel een beetje vanuit dezelfde soort attitude. Het hoeft daarvoor zeker niet unaniem op elkaar afgestemd te zijn, maar men moet ten eerste al geloven dat je samen dingen kunt gaan realiseren. Het is belangrijk dat je alles op lange termijn bekijkt. Dat zijn erg belangrijke zaken bij het afsluiten van een partnership. De andere partij moet ook bereid zijn om te groeien en effectief goed samen te werken. Men moet goed onderzoeken of ze dezelfde zaken willen als het bedrijf en of ze ook echt impact willen en kunnen maken. De bedrijven kijken ook naar andere bedrijven of entiteiten die al samenwerken met die bewuste partner om te zien of die samenwerkingen wel goed verlopen.

“Wat sowieso wel belangrijk is, is dat je toch wel een zelfde soort waardepatroon hebt en toch wel wat gemeenschappelijk hebt, dat je beiden vooruit wilt en liefst wel dat we er een bepaalde relatie mee hebben. En dan kunnen we blijven kijken of er een partnership mee mogelijk is. Dat gaat echt over het zoeken naar mogelijkheden om op lange termijn zinvol te blijven.” – CSR manager 9

Ten tweede moeten de partners de verschillende actoren in een bepaald element of project vertegenwoordigen. De bedrijven zijn op zoek naar die actoren die kennis van zaken hebben, die expertise en ervaring hebben. Dat zijn de juiste stakeholders om mee samen te werken, dat zijn de experts die je zeker nodig hebt volgens hen. Anderzijds zoeken ze soms ook partijen, want dergelijke projecten vragen grote investeringen, die ook mee geld op tafel kunnen leggen om het waar te maken. Dan zoek je een aantal partijen die cruciaal zijn om als hefboom te dienen, zoals bijvoorbeeld overheidspartijen.

“Een andere reden: je hebt expertise omdat je overal gezeten hebt, maar je hebt niet alle expertise. Door samen te werken met stakeholders ga je die expertise krijgen.” – CSR manager 10

Ten derde is de credibiliteit en de ervaring van de andere partij voor sommige bedrijven een belangrijke pijler. Voor sommige grote bedrijven is het zeer belangrijk dat de partner al iets bewezen heeft omdat dat groot bedrijf zich ook linkt aan die partner, zeker qua communicatie. Dus indien de partner dan niet honderd procent weet waar hij het over heeft neem je een heel groot risico. Daarom zijn deze bedrijven meestal op zoek naar vrij stabiele partners die kunnen aantonen dat ze ervaringen hebben en weten hoe ze het moeten aanpakken. Er moet ook een duidelijke click zijn op basis van cultuur en waarden.

“Daarom gaan we meestal voor vrij stabiele partners of mensen/bedrijven/NGO's die kunnen aantonen dat ze echt wel ervaring hebben. We weten wel hoe we het moeten aanpakken. En het bedrijf is groot, als we het zelf niet weten dan horen we eens rond bij R&D of bij andere contacten.” – CSR manager 2

Tot slot is het ook belangrijk dat het gaat om een duurzame partner, ze moeten de juiste waarden en normen hanteren. De ethische kant is dus ook zeer belangrijk. Meestal willen de meeste bedrijven zich ook nooit linken aan iets dat politiek getint is. De meerderheid van de bedrijven geeft dus aan dat de partner een bepaalde expertise moet hebben op het gebied van wat het bedrijf juist zoekt. Verder moet deze partner vaak ook gerespecteerd zijn in industrie en moet ze kunnen leveren wat ze effectief zeggen. Het moet voor het bedrijf altijd geloofwaardig zijn ten aanzien van de buitenwereld.

“I like to work and live with someone who has the same values as that I have. The values that you have come from you as a company or individual or the people that help you to develop the values.” – CSR manager 8

4.3.6 Hoe managen bedrijven diverse samenwerkingen?

Ten eerste is het zeer belangrijk om de juiste stakeholders samen te brengen en goede afspraken te maken. Indien men dit niet doet bij grote samenwerkingen is het gedoemd om te mislukken. Een project goed definiëren is al vaak een eerste struikelblok, iedereen moet de juiste en dezelfde visie hebben rond een bepaald project. Iedereen moet weten wat de doelstellingen zijn. Er zijn een heel aantal succesfactoren die meespelen in zo'n coalitie. Het gaat allemaal wat organisch, de ene organisatie is iets meer gestructureerd dan de andere.

De parameters van beide partijen zijn dus zeer belangrijk. Men moet duidelijke afspraken op voorhand maken van wat iedere partij verwacht van de samenwerking. Eveneens is transparantie erg belangrijk, vooral dan naar de budgetten toe. Maar ook de communicatie moet zeer helder en duidelijk zijn.

“Het gaat ook een stuk over een goede methodologie hebben, goede afspraken te hebben. Dus nakomen wat er afgesproken is bij manier van spreken en dat telkens te evalueren en telkens in gesprek te gaan als er iets vastgesteld wordt dat misschien minder goed gaat of als er nieuwe ideeën zijn om mekaar te vinden in een andere weg.” – CSR manager 9

“Als je niet de juiste actoren en de experts en diegene die beleidsmatig hier iets aan kunnen veranderen en diegene die financieel en inhoudelijk hieraan kunnen bijdragen, als je die niet allemaal rond de tafel kan brengen dan is het al bij voorbaat kansloos.” – CSR manager 1

Ten tweede is de opvolging van cruciaal belang zodat men kan bijsturen wanneer het nodig is. Men moet zeer open zijn tegenover mekaar. Het is omdat je je selectie al voor een stuk in goede banen leidt dat je eigenlijk tot betrouwbare partners komt en dan is het aan het bedrijf om dat op een duurzame manier op te volgen en om heel open met die mensen om te gaan en bij te sturen wanneer dat nodig is en omgekeerd ook. Als er bij het bedrijf iets veranderd moet worden dan moet de andere entiteit daar ook over kunnen communiceren zodat het bedrijf dat weet. Alle betrokken partijen moeten dus zeer goed naar mekaar luisteren. De ideeën op zich zijn vaak niet nieuw, maar het implementeren van deze ideeën valt en staat met de relaties. Wat dat betreft is het dus zeer belangrijk om veel aandacht te besteden aan de communicatie. De opvolging kan op verschillende manieren gebeuren.

Zo kan een samenwerking opgevolgd worden door een CSR manager. Deze CSR manager werkt dan alleen of met een CSR taskforce en een CSR comité. Elke samenwerking wordt eerst grondig besproken. De CSR manager gaat dan eens op bezoek en gaat de andere entiteit eens verkennen, alleen of met anderen van de taskforce. Dat wordt allemaal besproken in de taskforce en finaal beslist en beheerd in de comité dus ofwel door de CSR manager ofwel door mensen uit de CSR taskforce.

Andere samenwerkingen worden beheerd door een overkoepelend orgaan. Dan heb je 1 orgaan die de coördinatie doet. In andere constellaties gaat men een charter opstellen waarbij men principes gaat opstellen. Deze principes moeten onderschreven worden door de betrokken partijen. Die principes zijn een manier waarop men samen gaat werken maar daar staan ook de doelstellingen in beschreven die je wil bereiken alsook de werking zelf. Door het tekenen van deze charter onderschrijft men de werkingmethode en de manier hoe dat de coalitie beheerd wordt. Andere coalities werken meer met waarbij je veel geld op tafel legt, dat je ook lid wordt van de raad van bestuur of raad van beheer. Er wordt dan van je verwacht dat je advies geeft of feedback op initiatieven die in dat dagelijks beleid van dat project worden uitgevoerd.

Bij andere samenwerkingen is er een coördinator die de opvolging doet. Binnen de telecomsector bijvoorbeeld is dit Agoria. De bedrijven zijn daar dan lid van en Agoria beheert die samenwerking. Agoria is hier dan de coördinator. Er is een verantwoordelijke voor de telecomsector die de dossiers van de telecom beheert. Andere bedrijven die bijvoorbeeld waterprojecten hebben opgestart, werken met een onafhankelijk waterexpert die echt gaat kijken of de targets wel gehaald worden. Deze expert gaat dan actief met de betrokken partijen aan de slag. Deze persoon vraagt dan naar de berekeningen, hoe ze gemaakt werden en gaat dan ter plaatse kijken of het effectief al dan niet klopt.

Er zijn ook nog andere bedrijven die werken via specifiek ontworpen systemen. Alle betalingen gebeuren ook via deze systemen. Daar wordt de impact opgevolgd en daar zit het contract ook in verweven. Men spreekt op voorhand specifieke targets af en per jaar moet de partner in het systeem dan ingeven wat het heeft opgeleverd. Dat wordt dan allemaal besproken en gekeken waar het goed en minder goed gaat waarna eventueel bijstellingen gedaan worden. Soms is het enorm moeilijk om bepaalde zaken te meten. Daar worden dan tools voor ontwikkeld. Het bedrijf kan wel zeggen dat ze zo'n tools gaan maken om alles te meten, maar indien dit niet wordt gedragen door de industrie of de NGO dan heeft dit weinig zin. Vandaar dat bedrijven in zo'n situatie samenwerken met de NGO om een rigide systeem op poten te zetten die gebruiksvriendelijk is en industry respected is.

Men zou vervolgens ook verwachten dat alles contractueel wordt vastgelegd. Toch zijn er sommige samenwerkingen die enkel via een mondeling akkoord worden gestart. Het hangt ook van project tot project af. Quasi elk bedrijf zegt dat ze een projectplan opstellen, daar zijn dingen in vastgelegd maar je kan niet alles van te voren zien en voorspellen. Men spreekt mekaar continu aan op de voortgang.

“De keuze van de samenwerking is enorm belangrijk, we nemen er veel tijd voor dus alles duurt wel lang omdat we er veel tijd voor nemen. We bespreken dat in een taskforce van 30 mensen, daarna nog in een comité van 10 mensen, dat wordt heel goed doorgesproken. Die criteria, daar is allemaal heel goed over nagedacht, dat wordt erg goed opgevolgd, dat zijn cruciale paramaters.” – CSR manager 4

“Specifiek voor water, net omdat we geen waterexperts zijn, schakelen we iemand in die voor ons al die projecten gaat opvolgen.” – CSR manager 2

“En ook denk ik dat we minder defensief zijn geworden, we staan meer open voor dialoog en dat hebben we ook gezien, dat is een vraag van de stakeholders, transparant, dat is een stap die we nu ook aan het zetten zijn.” – CSR manager 2

Ten derde is het voor sommige bedrijven niet belangrijk om voor een langdurige samenwerking te gaan terwijl dit bij andere bedrijven anders ligt. Sommige grote bedrijven gaan samenwerkingen aan voor maximaal drie jaar om daarna steeds op zoek te gaan naar andere partners en zo te blijven vernieuwen. Andere bedrijven zijn juist echt op zoek naar langdurige samenwerkingen aangezien ze vinden dat dit veel succesvoller is omdat je mekaar zo het best leert kennen. Een heel belangrijke factor voor hen is dus dat indien je mekaar kent, dat je mekaar ook zal begrijpen en mekaar tegemoet kan komen. Zo kan je na een x-aantal jaar steeds leren van de voorgaande jaren om te zien hoe het al dan niet moet. Om zo’n samenwerkingen te creëren die lang duren is vertrouwen zeer belangrijk.

“Men moet vertrouwen creëren met elkaar. Als er wantrouwen is komt er meestal niet veel uit. Eenmaal dat vertrouwen gecreëerd is kan een samenwerking vrij lang duren.” – CSR manager 7

De bedrijven hameren er dus op om zo transparant mogelijk te zijn, ze denken dat dat een zeer belangrijke uitdaging is. Ook in de keten van het bedrijf moet iedereen zoveel mogelijk zijn verantwoordelijkheid opnemen. Het gaat ook een stuk over een goede methodologie hebben, wat dus te maken heeft met goede afspraken te hebben. Dus nakomen wat er afgesproken is bij manier van spreken en dat telkens te evalueren en telkens in gesprek te gaan als er iets vastgesteld wordt dat misschien minder goed gaat of als er nieuwe ideeën zijn om mekaar te vinden in een andere weg. Het gaat hem vooral over dingen samen doen en samen naar oplossingen te zoeken. Bedrijven geven aan dat het al enorm complex is om aan alles te voldoen. Zeker wanneer klanten ook steeds meer verwachtingen hebben dat je in orde bent met je ecologische en sociale condities. Dan is er maar één ding mogelijk en dat is met iedereen proberen op een goede manier naar nieuwe oplossingen te gaan.

4.3.7 Wat zijn mogelijke valkuilen bij deze samenwerkingen?

Bij deze samenwerkingen zijn er ook een heel aantal valkuilen verbonden. Deze zullen nu punt voor punt overlopen worden.

Ten eerste kan het zijn dat de realiteit helemaal anders wordt, vooral bij projecten waar de meeste grote bedrijven aan werken want dat zijn meestal lange termijn issues. Normaal gezien verandert daar niet veel aan, maar het kan wel zijn dat voor een bepaald issue die je definieert, er opeens een antwoord is waardoor je werking geen zin meer heeft.

“Het kan zijn dat er opeens een oplossing is voor een bepaalde issue. Dat moet je kunnen voorzien als bedrijf zijnde.” – CSR manager 1

Ten tweede zijn de meeste issues die bedrijven hebben in deze samenwerkingen vaak problemen op funding niveau. Veel van die projecten op lange termijn vragen uiteraard ook veel middelen op lange termijn, daar lopen vaak projecten op vast. Men heeft vaak middelen voor het eerste jaar, het tweede jaar maar dan na drie jaar wordt het moeilijk. Het is belangrijk om dit goed af te spreken.

Men krijgt in het begin vaak ook subsidies of fondsen, maar de partner moet ook zoeken naar hoe het kan overleven zonder het geld van een bepaald bedrijf want bepaalde organisaties gaan voor een groot stuk afhangen van externe middelen en dan loopt het vaak spaak. Dus dat is dan bij slecht financieel beheer waardoor die organisaties uiteindelijk geen middelen hebben om verder te groeien of hun basiswerking nog vol te houden.

Dat is heel belangrijk om in het oog te houden bij een coalitie, dus hoe het financiële plaatje in elkaar zit. Deze partners zouden eigenlijk al heel snel moeten beginnen zoeken naar alternatieve financieringsmogelijkheden, daar moeten ze veel aandacht aan besteden. Dat is volgens de bedrijven één van de grootste valkuilen. Dit geldt vooral bij maatschappelijke projecten rond socio-economische thema's waarbij bedrijven samenwerken met middenvelderorganisaties.

Veel van die organisaties leven ook op subsidies maar dan hopen ze op fondsen, ze dienen dan dossiers in en hopen veel fondsen te krijgen en dat blijkt dan minder te zijn dan ze verwacht hadden en dan moeten ze weer hun werking bijstellen waardoor de einddoelstellingen ook in gedrang komen wat enorm gevaarlijk kan zijn. Dat maakt dat veel middenveldorganisaties heel broze organisaties zijn. Je moet meestal echt op lange termijn kunnen werken om echt een verschil te maken voor maatschappelijke issues, dus eigenlijk minimaal 5 tot 10 jaar om echt een verschil te maken. Als je dan elke 2 jaar met een issue zit dat bepaalde partijen geen geld hebben, dan ga je er niet komen. Dus een lange termijnvisie alsook de financiële middelen in het oog houden, dat is heel belangrijk en zijn één van de grootste valkuilen bij de samenwerkingen.

"Bijvoorbeeld voor die partnerships kiezen we voor sustainable organisaties die ook niet volledig afhankelijk zijn van onze donatie." – CSR manager 4

Ten derde is de slechte communicatie ook een grote valkuil. Sommige bedrijven hebben het al een paar keer meegemaakt dat de communicatie van een partij volledig is stil gevallen terwijl het bedrijf gewoon bleef investeren. Dat brengt veel frustratie met zich mee wanneer een andere partij niet reageert op mails of telefoons. Hier kan een reden voor zijn, maar soms laten andere partijen helemaal niets meer van zich weten en dat kan niet.

"Veel heeft te maken met duidelijke communicatie en ook een duidelijke keuze. We zeggen: ok we gaan voor lange termijn partnerships zelfs op lokaal niveau, dus je kan eigenlijk niet veel problemen hebben." – CSR manager 6

Tot slot ontstaat er een andere valkuil wanneer bedrijven hun screening niet goed doen en wanneer de verwachtingen anders zijn dan de realiteit. Dat kan tot conflicten leiden. Ook geven enkele bedrijven aan dat je na verloop van tijd, wanneer een samenwerking lang bestaat en doordat je met dezelfde mensen vaak langer werkt, de situatie ontstaat dat je op dezelfde manier gaat denken en dat je eigenlijk zo goed weet hoe het zit dat je misschien soms wel eens de voor de hand liggende vragen niet meer stelt. We kunnen dus concluderen dat niet alle bedrijven op zoek zijn naar lange samenwerkingen. Soms is er nood aan een frisse wind volgens hen terwijl andere bedrijven argumenteren dat de samenwerkingen pas na verloop van tijd echt efficiënt worden toegepast.

"Als je je screening niet goed doet en wanneer je andere verwachtingen hebt dan kan dat leiden tot conflicten. Maar als je heel duidelijk op voorhand uw verwachtingen hebt en kijkt wat onze objectieven zijn en wat hun objectieven zijn, wat gaan we samen doen." – CSR manager 3

5 Conclusie

5.1 Conclusie en beantwoording onderzoeksvragen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is dus een *hot topic*, de bedrijven spelen hier steeds meer op in om hun stakeholders tevreden te houden. De eerste deelvraag luidde als volgt: hoe gaan organisaties om met MVO? De bedrijven geven vier grote redenen aan waarom ze MVO juist zo belangrijk vinden. Ten eerste vinden ze dat ze een grote verantwoordelijkheid dragen en dat ze dus een enorme impact hebben op de maatschappij. Ook vinden ze het belangrijk om hiermee reputatie op te bouwen. Men beweert ook dat ze hierdoor een competitief voordeel hebben ten opzichte van de concurrentie en tot slot merken ze een stijgende vraag van de diverse stakeholders.

De tweede deelvraag luidde als volgt: waarom gaan organisaties in het kader van dit MVO beleid samenwerken met de verschillende entiteiten? De bedrijven en NGO's gaan diepe samenwerkingen met elkaar aan omdat ze vinden dat die samenwerkingen meer voordelen met zich meebrengen dan nadelen. Ten eerste vinden ze vooral dat ze zelf niet alle kennis hebben en daarom de partner nodig hebben. Ten tweede vinden de werknemers het zeer belangrijk, alsook de investeerders en trachten ze actief te zoeken naar win-win situaties. Ten derde vinden bedrijven dat ze door middel van deze samenwerkingen de complexiteit een stuk kunnen ontwarren en vinden alle bedrijven dat de credibiliteit een belangrijk voordeel is. Qua nadelen kan het eigen belang beginnen spelen bij een entiteit wat tot negatieve gevolgen kan leiden. Ten tweede kunnen de budgetten ook een groot probleem vormen wanneer de andere entiteit te fel afhankelijk is van het bedrijf. De keuze van de partner is enorm belangrijk. De bedrijven beweren dus dat er meer voordelen zijn dan nadelen en dat is de reden voor de samenwerkingen, alsook de groeiende vraag van de diverse stakeholders.

De laatste deelvraag luidde als volgt: hoe komen deze samenwerkingen tot stand en hoe worden ze gemanaged? De keuze van de partner is uitermate belangrijk. De bedrijven en de andere entiteiten vertrekken een beetje vanuit dezelfde soort attitude. De bedrijven zijn actief op zoek naar partners die kennis van zaken hebben, dus echt partners met expertise en ervaring. De keuze is ook hier belangrijk aangezien het bedrijf zich linkt met die entiteit. Dus indien de keuze niet goed is en de partner zich slecht gedraagt dan heeft dit negatieve gevolgen voor het bedrijf. De meeste bedrijven willen zich linken aan entiteiten die al iets bewezen hebben in het verleden. De bedrijven zijn vooral op zoek naar stabiele partners. Het is belangrijk dat ze beiden de juiste waarden en normen hanteren, alsook dat ze samen effectief willen groeien en goed willen samenwerken om er samen sterker van te worden.

Er zijn verschillende mogelijkheden om de samenwerkingen te managen. Men kan specifiek een CSR taskforce en comité aanstellen. Een andere mogelijkheid is om via een overkoepelend orgaan te werken die de samenwerking beheert. Er zijn verschillende manieren om de samenwerkingen op te volgen. Ten eerste kan men een algemene coördinator aanstellen die alles opvolgt en die verantwoordelijk is voor alle dossiers. Ten tweede kan men charters opstellen waar alle afspraken duidelijk worden gedefinieerd. Ten derde kan men onafhankelijke experts contacteren die duidelijk

gaan kijken of de targets gehaald worden. Tot slot kan men specifieke systemen ontwerpen die alles bijhouden.

Er zijn enkele grote lessen die we uit dit onderzoek kunnen trekken. Hierin zijn enkele interessante verschillende visies merkbaar.

Aan de ene kant zien we dat organisaties stellen dat ze het liefst op zoek zijn naar samenwerkingen op lange termijn. Ze geven aan dat er eerst een periode is waarbij de betrokken partijen mekaar goed leren kennen. In het begin verloopt deze samenwerking meestal wat stroef, maar na enkele jaren weten de betrokken partijen wat ze aan mekaar hebben en begint de samenwerking pas op volle toeren te draaien. Aan de andere kant zijn er bedrijven die maximaal samenwerkingen van twee tot drie jaar aangaan. Ze geven aan dat ze zoveel mogelijk willen vernieuwen qua samenwerkingen. Door maar een korte tijd met een partner samen te werken en steeds te wisselen van partner proberen de bedrijven steeds meer nieuwe kennis te vergaren bij elke samenwerking. Ze kunnen zich zo steeds blijven innoveren. Ze geven ook aan dat je na verloop van tijd, wanneer een samenwerking lang bestaat en doordat je met dezelfde mensen vaak langer werkt, de situatie ontstaat dat je op dezelfde manier gaat denken en dat je eigenlijk zo goed weet hoe het zit dat je misschien soms wel eens de voor de hand liggende vragen niet meer stelt. Daarom kiezen ze dus voor kortere samenwerkingen met steeds andere partners. Dit wijst er dus op dat organisaties verschillende visies kunnen hebben en het van bedrijf tot bedrijf afhangt welke visie het bedrijf volgt.

Ook qua kennis zijn er verschillende visies merkbaar. Aan de ene kant willen bedrijven zelf alle kennis verwerven. De kerngedachte hierbij is dat veel bedrijven schrik hebben om alle kennis die ze zelf hebben te delen met de partner aangezien deze partner in de toekomst met andere bedrijven zou kunnen samenwerken. Indien deze partner dan met de concurrentie gaat samenwerken dan zouden ze heel gemakkelijk de kennis vergaard uit deze samenwerking kunnen delen wat een negatieve impact zal hebben op het oorspronkelijk bedrijf, vandaar zijn de bedrijven soms wat terughoudend. Aan de andere kant verwachten de bedrijven dat de partner kennis van zaken heeft over het bedrijfsleven. Dat is niet altijd gemakkelijk wanneer de partner net nieuw is en weinig ervaring heeft. Vandaar trachten sommige bedrijven enkel samen te werken met partners die al iets bewezen hebben en de nodige ervaring hebben, terwijl andere bedrijven net wel die jonge partners met weinig ervaring gaan opzoeken omdat ze hen een kans wil geven. Ook hebben verschillende bedrijven moeite met partners die zonder hen niet kunnen overleven. Deze partners zien de bedrijven dan meer als een bank dan dat ze effectief willen samenwerken wat nadelig is voor zo'n samenwerkingen. Dit wijst er dus ook op dat de strategie van bedrijf tot bedrijf verschillend is.

Tot slot zijn er sommige bedrijven die zoveel mogelijk samenwerkingen willen aangaan omdat ze zo groter kunnen zijn om een grotere impact te hebben op de maatschappij. Dit is niet altijd even realistisch. Indien een bedrijf elke vraag van een samenwerking accepteert dan zal men op een gegeven moment zoveel samenwerkingen doen dat het onmogelijk is om deze allemaal op een efficiënte manier te onderhouden. Er lijkt dus een bepaald optimum te zitten van samenwerkingen, men kan dit als een normale verdeling beschouwen. Wanneer men te veel samenwerkingen aan het doen is, dan kan men niet elke samenwerking op een efficiënte manier beheren aangezien men hier niet genoeg personeel voor heeft. Ook zal het feit dat bedrijven te veel samenwerkingen aangaan

leiden tot ongeloofwaardigheid bij de verschillende betrokken stakeholders. Vooral het publiek gaat dit in twijfel trekken en dat zal een negatieve impact hebben op het bedrijf.

5.2 Beperkingen en toekomstig onderzoek

In deze masterproef werden interviews gedaan met CSR managers van grote bedrijven die actief zijn in diverse sectoren. Het was niet gemakkelijk om afspraken te maken met deze CSR managers aangezien ze een heel drukke agenda hebben. Via e-mail kreeg ik enkele reacties, maar de meerderheid van de managers heb ik via *LinkedIn* gecontacteerd.

Door onder andere de tijdslimiet van één academiejaar werden er in totaal elf interviews uitgevoerd met diverse CSR managers. Dit volstaat echter niet om een volledig beeld te schetsen van alle grote bedrijven ter wereld maar het geeft toch een goede indicatie van hoe de verschillende bedrijven uit verschillende sectoren vandaag de dag inspelen op maatschappelijk verantwoord ondernemen door middel van initiatieven en samenwerkingen.

Verder werd er in dit onderzoek puur naar de kant van de bedrijven gekeken, voornamelijk vanuit eigen interesse om te zien hoe bedrijven vandaag omgaan met de steeds grotere druk van de verschillende relevante stakeholders. Voor toekomstig onderzoek kan het misschien ook interessant zijn om input te krijgen van de tegenpartij, dus van de NGO's en non-profit entiteiten.

Tot slot vond ik het ook zeer interessant om me te focussen op grote bedrijven. Het was zeer interessant om met CSR managers te praten die enorm veel ervaring hadden. Het waren dan ook gesprekken waar ik veel van geleerd heb dankzij hun expertise. Dit heeft wel tot gevolg dat het niet mogelijk is om dezelfde conclusies te trekken voor kleinere bedrijven.

6. Literatuurlijst

- Aras, G., & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision*, 46(3), 433-448.
- Baur, D., & Schmitz, H. P. (2012). Corporations and NGOs: When Accountability Leads to Co-optation. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 9-21. doi:10.1007/s10551-011-1057-9
- BÉNabou, R., & Tirole, J. (2010). Individual and Corporate Social Responsibility. *Economica*, 77(305), 1-19. doi:10.1111/j.1468-0335.2009.00843.x
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004). Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *California Management Review*, 47(1), 58-90.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96. doi:<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Chaudary, S., Chaudary, S., Zahid, Z., Zahid, Z., Shahid, S., Shahid, S., . . . Azar, S. (2016). Customer perception of CSR initiatives: its antecedents and consequences. *Social Responsibility Journal*, 12(2), 263-279.
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35(1), 1-23. doi:10.1002/smj.2131
- Crilly, D., Schneider, S. C., & Zollo, M. (2008). Psychological antecedents to socially responsible behavior. *European Management Review*, 5(3), 175-190. doi:10.1057/emr.2008.15
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning*, 43(2), 326-342. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.11.003>
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Resource and risk management in the strategic alliance making process. *Journal of Management*, 24(1), 21-42.
- den Hond, F., de Bakker, F. G., & Doh, J. (2015). What prompts companies to collaboration with NGOs? Recent evidence from the Netherlands. *Business & Society*, 54(2), 187-228.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance.
- Elkington, J., & Beloe, S. (2010). The twenty-first-century NGO. *Good cop bad cop: environmental NGOs and their strategies toward business. Resources for the Future Press, Washington, DC*, 17-47.
- Employment, E. C. D.-G. f. (2001). *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility: Green Paper*: Office for Official Publications of the European Communities.
- Fassin, Y., de Colle, S., & Edward Freeman, R. (2016). Intra-stakeholder alliances in plant-closing decisions: A stakeholder theory approach: FASSIN et al. *Business Ethics: A European Review*. doi:10.1111/beer.12136
- Graf, C., & Wirl, F. (2014). Corporate social responsibility: a strategic and profitable response to entry? *Journal of Business Economics*, 84(7), 917-927.
- H., D. J., & Kentaro, N. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367. doi:doi:10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N
- Hadjikhani, A., Lee, J.-W., Ghauri, P. N., Humanistisk-samhällsvetenskapliga, v., Uppsala, u., Företagsekonomiska, i., & Samhällsvetenskapliga, f. (2008). Network view of MNCs' socio-political behavior. *Journal of Business Research*, 61(9), 912-924. doi:10.1016/j.jbusres.2007.10.001

- Herlin, H. (2015). Better safe than sorry: Nonprofit organizational legitimacy and cross-sector partnerships. *Business & Society*, 54(6), 822-858.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2006). Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838-849. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400227
- Kasum, A. S., Mermod, A. Y., & Idowu, M. S. O. (2014). *People, Planet and Profit: Socio-economic Perspectives of CSR*: Ashgate Publishing, Ltd.
- Li, D., Eden, L., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2008). Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances. *Academy of management journal*, 51(2), 315-334.
- Lucea, R. (2010). How we see them versus how they see themselves: A cognitive perspective of firm—NGO relationships. *Business & Society*, 49(1), 116-139.
- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2008). Corporate social responsibility and the environment: A theoretical perspective. *Review of environmental economics and policy*, 2(2), 240-260.
- Madhok, A., & Tallman, S. B. (1998). Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization science*, 9(3), 326-339.
- Martí-Borbolla, L. F., & Ortiz-Arango, F. (2016). Business and Corporate Social Responsibility. *Journal of Advanced Research in Management*, 7(2(14)), 79. doi:10.14505/jarm.v7.2(14).01
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. doi:10.5465/AMR.1997.9711022105
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- O’Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 121-145. doi:10.1007/s10551-013-1913-x
- Pelozo, J., & Falkenberg, L. (2009). The role of collaboration in achieving corporate social responsibility objectives. *California Management Review*, 51(3), 95-113.
- Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2016). The stakeholder management theory of CSR. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 731-751. doi:10.1108/IJBM-04-2015-0052
- Petkoski, D., & Twose, N. (2003). Public policy for corporate social responsibility. *WBI Series on Corporate Responsibility*, 7-25.
- Rama, D., Milano, B. J., Salas, S., & Liu, C.-H. (2009). CSR Implementation: Developing the Capacity for Collective Action. *Journal of Business Ethics*, 85(S2), 463-477. doi:10.1007/s10551-008-9737-9
- Reimann, F., Ehr Gott, M., Kaufmann, L., & Carter, C. R. (2012). Local stakeholders and local legitimacy: MNEs' social strategies in emerging economies. *Journal of International Management*, 18(1), 1-17. doi:10.1016/j.intman.2011.06.002
- Richter, U. H., & Dow, K. E. (2017). Stakeholder theory: A deliberative perspective. *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 428-442. doi:10.1111/beer.12164
- Rondinelli, D. A., & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *The Academy of Management Executive*, 17(1), 61-76.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849-873.
- Simchenko, N. O. (2014). CSR-Oriented Management of Organizations: A Conceptual Framework. *Actual Problems of Economics*, 154(4), 67-72.
- Teegen, H., Doh, J. P., & Vachani, S. (2004). The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 463-483.
- Van Huijstee, M., & Glasbergen, P. (2010). Business—NGO Interactions in a Multi-Stakeholder Context. *Business and Society Review*, 115(3), 249-284.
- Vives, A. (2008). Corporate Social Responsibility: The role of law and markets and the case of developing countries. *Chi.-Kent L. Rev.*, 83, 199.

- Vveinhardt, J., & Andriukaitiene, R. (2017). MANAGEMENT CULTURE AS PART OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CONTEXT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IMPLEMENTATION. *Economics & Sociology*, 10(3), 294-320. doi:10.14254/2071-789X.2017/10-3/21
- Wilson, J. P. (2015). The triple bottom line. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(4/5), 432-447. doi:10.1108/IJRDM-11-2013-0210
- Yaziji, M. (2004). Turning gadflies into allies (Vol. 82, pp. 110). United States: Harvard Business School Press.
- Yu, Y., & Choi, Y. (2016). Stakeholder pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational culture for Chinese companies. *The Social Science Journal*, 53(2), 226-235. doi:<https://doi.org/10.1016/j.soscij.2014.07.006>
- Yuan, W., Bao, Y., & Verbeke, A. (2011). Integrating CSR initiatives in business: An organizing framework. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 75-92.

7. Bijlagen

Interviewleidraad

CV

- Zou u exact kunnen beschrijven wat uw job inhoudt?
- Hoe lang werkt u al voor het bedrijf? Hebt u hiervoor nog andere jobs gedaan?

MVO

- Wat is de filosofie van het bedrijf ten aanzien van MVO?
- Waarom is MVO belangrijk voor het bedrijf?
- Op welke topics inzake MVO focust het bedrijf zich?
- Hoe is die filosofie tot stand gekomen? Heeft die een evolutie ondergaan?
- Wat zijn de belangrijkste initiatieven gelinkt aan MVO die het bedrijf doet? Kunt u deze in detail toelichten?
- Waarom doen jullie juist deze initiatieven?

SAMENWERKINGEN

- Welke samenwerkingen heeft het bedrijf? (met non-profit entiteiten, NGO's, andere bedrijven, ...)
- Kunt u deze samenwerkingen gedetailleerd beschrijven?
- Waren er nog andere samenwerkingen in het verleden?
- Waarom gingen jullie deze samenwerkingen aan?
- Waarom werken jullie specifiek samen met die entiteiten?
- Wat zijn de belangrijkste voordelen van deze samenwerkingen?
- Hoe zijn deze samenwerkingen tot stand gekomen?
- Hoe kiezen jullie je partners? Waar focussen jullie zich op?
- Waarom denkt u dat andere entiteiten met het bedrijf wil samenwerken?
- Wat zijn de nadelen die verbonden zijn met deze samenwerkingen?
- Zijn er samenwerkingen in het verleden geweest die niet succesvol waren? Zoja, waarom?
- Hoe onderhouden jullie deze samenwerkingen?
- Hoe werkt dat dan precies? Kunt u dit gedetailleerd beschrijven?
- Hoe doen jullie de follow-up?
- Hoe zorgen jullie ervoor dat zo'n samenwerking een succes wordt?
- Hoe zorgen jullie voor controle in deze samenwerkingen?
- Hoe gaan jullie om met conflicten?
- Wat zijn mogelijke valkuilen verbonden aan deze samenwerkingen?
- Hebt u nog negatieve ervaringen gehad met deze samenwerkingen?

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
Multi-stakeholdersinitiatieven rond maatschappelijk verantwoord ondernemen

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-beleidsmanagement**
Jaar: **2018**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Van Nerum, Shaun

Datum: **29/05/2018**