

# MVO in de maalstroom van globalisering

De belangstelling voor MVO is van alle tijden, maar sinds enige jaren krijgt het onderwerp extra veel aandacht. Dat komt door de dynamiek van globalisering, die leidt tot veranderingen in de rolverdeling tussen publieke, private en maatschappelijke spelers. Steeds scherper wordt zichtbaar dat niet ondernemingen, maar maatschappelijke vraagstukken centraal staan.

In de eerste jaren van de 21<sup>ste</sup> eeuw doen zich belangwekkende ontwikkelingen voor onder de noemer van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Het verschijnsel als zodanig is niet nieuw. Illustratief voor de historische wortels van MVO is het volgende voorbeeld van Geert Mak (2004) uit de inleiding van Caspar Barlaeus in 1632 voor het Athenaeum Illustre, de voorloper van de huidige Universiteit van Amsterdam. Mak beschrijft Barlaeus' ideaalbeeld van de 17de-eeuwse Nederlandse burgerkoopman, de mercator sapiens, de wijze, erudiete koopman die burger, stadsbestuurder, ondernemer en manager ineen was. Deze maatschappelijk georiënteerde ondernemers wisten de Hollandse en Zeeuwse steden in de Gouden Eeuw tot grote hoogten te brengen, geïnspireerd door wat Barlaeus de belangrijkste basisregel voor het wijze koopmanschap noemde: "dat wat nuttig schijnt mag niet oneerlijk zijn, en dat wat oneerlijk is, mag niet nuttig schijnen." Sociaal vertrouwen dus, als basis en noodzakelijke voorwaarde om gezamenlijk aan te pakken wat te riskant was voor een koopman alleen. Ook het bekende rapport *De winst van waarden* van de Sociaal-Economische Raad (SER, 2000) begint met een historische schets van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bij de opkomst van het fabriekssysteem in het laatste kwart van de 19<sup>de</sup> eeuw werd het

verlies aan sociale opvang door het opbreken van bestaande netwerken van familie, kerk en buurt soms opgevuld door fabrikanten. Het ging bijvoorbeeld om de instelling van zieken- en pensioenfondsen en het verbeteren van arbeids- en leefomstandigheden.

In de 20<sup>ste</sup> eeuw verschoof het accent bij maatschappelijk ondernemerschap naar vraagstukken die steeds verder buiten de muren van de eigen onderneming lagen. Vanaf de zestiger jaren verscheen de zorg voor het fysieke milieu op de agenda, aanvankelijk onder druk van overheidsregulering als reactie op de maatschappelijke onrust over milieuschandalen. De term maatschappelijk verantwoord ondernemen raakte vlak voor de eeuwwisseling in zwang, waarbij het onderscheid *People Planet Profit* (Elkington, 1997) gaandeweg zorgde voor meer profiel. MVO is ondernemen gericht zowel op economische prestaties als op sociale en ecologische resultaten. Dit betekent dat een bedrijf zich bewust toont van zijn bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken en daarnaar handelt (MVO Nederland, 2007). De SER concludeerde destijds: "Maatschappelijk ondernemen wisselt (...) in de loop der tijden, afhankelijk van tijd en plaats, van verschijningsvorm en inhoud (...). Een rode draad bij de wisselende verschijningsvormen is een zekere complementariteit tussen overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties met betrekking tot de oplossing van maatschappelijke vraagstukken" (SER, 2000). In deze bijdrage wordt betoogd dat de hernieuwde aandacht voor MVO nauw samenhangt met onzekerheden over de snelle en ingrijpende veranderingen in onze wereld. Dat komt tot uitdrukking in een zekere verwarring over de nieuwe en dynamische rolverdeling tussen spelers in de publieke, de private en de maatschappelijke sector. De groeiende aandacht

---

**ROB MAESSEN EN  
PAUL VAN SETERS**  
Senior beleidsadviseur  
bij de Provincie Noord-  
Brabant en hoogleraar  
Globalisering en duur-  
zame ontwikkeling aan  
TiasNimbas Business  
School, Universiteit van  
Tilburg

voor diverse milieuproblemen, gekoppeld aan de onstuitbare opmars van globalisering, ligt ten grondslag aan deze onzekerheid en verwarring, en geeft daaraan voeding. Om de grote uitdagingen van deze tijd aan te kunnen pakken is opnieuw sociaal vertrouwen nodig. Dat is de kern waar maatschappelijk verantwoord ondernemen vandaag de dag om draait.

## De opkomst van modern MVO

Het milieuvraagstuk maakte zijn opwachting in de zestiger jaren van de vorige eeuw. Rachel Carsons *Silent Spring* werd gepubliceerd in 1962. Ruim tien jaar later verscheen *The Limits to Growth*, het rapport aan de Club van Rome (Meadows et al., 1972). Thans fungeert Al Gore met zijn documentaire over klimaatverandering, *An Inconvenient Truth*, wereldwijd als boodschapper die de samenleving in beweging weet te brengen. Het maatschappelijke decor waarin deze iconen optreden is ingrijpend veranderd en tegelijkertijd ook op een merkwaardige manier hetzelfde gebleven. De publieke verontwaardiging over de milieuschandalen die in navolging van Carsons geruchtmakende boek aan het licht kwamen, bezorgde de industrie destijds een slechte naam: de schoorsteen als symbool van werkgelegenheid en welvaart werd tot symbool van milieuvervuiling. Overheden wereldwijd stortten zich op het milieuvraagstuk, ontwikkelden wetten en regels en lieten saneringsoperaties uitvoeren. Het voorlopige hoogtepunt van die overheidsbelangstelling was de eerste wereldconferentie over het milieu van de Verenigde Naties in Stockholm in 1972. In diezelfde periode begon de milieubeweging zich te organiseren om het belang van het milieu beter naar voren te kunnen brengen: het WWF in 1961, Friends of the Earth International in 1971 en Greenpeace ook in 1971.

In de zestiger en zeventiger jaren werden bedrijven in toenemende mate geconfronteerd met kwesties die tot dan toe eigenlijk niet tot de directe verantwoordelijkheid van het management werden gerekend. Voor Edward Freeman vormden die maatschappelijke veranderingen, waar traditionele managementtheorieën geen raad mee wisten, de aanleiding om een nieuwe managementstrategie te ontwik-

kelen, een *stakeholder approach*. Zijn benadering van belanghebbenden was opgezet om managers uit te dagen adequater te reageren op hun omgeving. Het stakeholderconcept brengt traditionele belangengroepen (zoals eigenaren, klanten, werknemers en leveranciers) en allerlei nieuwe belanghebbenden (overheidsinstanties, concurrenten, consumentenorganisaties, milieuactivisten, de media, et cetera) onder één en dezelfde noemer. Al die groeperingen blijken namelijk van vitaal belang te zijn voor het voortbestaan van de onderneming (Freeman, 1984). In moderne opvattingen van MVO neemt het onderhouden van goede relaties met stakeholders een centrale plaats in. Volgens de SER is het zelfs één van de twee sleutelbegrippen (SER, 2000). Het andere sleutelbegrip van MVO betreft het leveren van een bijdrage aan maatschappelijke welvaart in brede zin en op langere termijn. Terwijl de eerste component teruggrijpt op Edward Freeman (1984), is die tweede component verbonden met de naam van John Elkington (1997). Op basis van zijn observaties van maatschappelijke veranderingen voorspelt Elkington dat bedrijven in de 21<sup>ste</sup> eeuw te maken zullen krijgen met een *triple bottom line*. Hun zakelijk succes is in toenemende mate gekoppeld aan het creëren van waarde in drie dimensies tegelijkertijd: economische welvaart, milieukwaliteit en sociale rechtvaardigheid. Echter, voor een goed begrip van recente ontwikkelingen op het gebied van MVO is de intrinsieke verbondenheid van beide sleutelbegrippen cruciaal. Relaties met belanghebbenden zijn voor een onderneming noodzakelijk om te komen tot waardecreatie in drie dimensies. En omgekeerd, de oriëntatie van bedrijven op een ruim welvaartsbegrip is noodzakelijk voor het ontwikkelen van effectieve relaties met stakeholders. Terwijl in veel hedendaagse benaderingen van MVO meestal wel één – vaak de triple bottom line – of soms zelfs beide begrippen een plaats krijgen, is er nog maar weinig aandacht voor het idee dat beide eigenlijk gezien moeten worden als twee kanten van dezelfde medaille. Deze intrinsieke verbondenheid vormt de basis voor wat wij eerder een relationele benadering van MVO hebben genoemd (Maessen et al., 2007). In de veranderende relaties van bedrijven en hun omgeving wordt zichtbaar hoe maatschappelijk ondernemen zich ontwikkelt.

## De globalisering van MVO

In het verlengde van de manifestatie van milieuproblemen kregen bedrijven vanaf de tachtiger jaren ook te maken met globalisering. De liberalisering en substantiële uitbreiding van de vrijemarkteconomie door de val van de Berlijnse Muur, in combinatie met een exponentiële toename van communicatiemogelijkheden door de ICT-revolutie en de start van het internet, gaven het bedrijfsleven de wind in de zeilen. Globalisering confronteerde nationale overheden met de beperkingen van hun soevereine macht en nationaal georiënteerde wet- en regelgeving. Zij verloren terrein aan internationale instanties en multinationale ondernemingen, die hun invloed juist wisten te versterken. Complementair aan de terugtrekkende overheid ontwikkelde zich een nieuw normatief stelsel over wat goed en maatschappelijk verantwoord ondernemen is. De vraag in het politieke debat anno 2007 over MVO is in hoeverre dat normatief stelsel juridisch verankerd dient te zijn in

de internationaal aanvaarde verdragen op het gebied van arbeidsrechten, mensenrechten en milieu om te voorkomen dat de vrijwilligheid van MVO in vrijblijvendheid blijft steken (MVO Platform, 2007). Op milieugebied hadden de kostbare, gezichtsbepalende saneringsoperaties uit de zestiger en zeventiger jaren ondertussen plaatsgemaakt voor preventieve beheerstaken en ging de integratie met economische en sociale overwegingen een steeds grotere rol spelen (Keijzers et al., 2002). Bedrijven merkten dat energiebesparing en afvalrecycling kosten reduceert en zagen bovendien kansen ontstaan vanuit markt- en imago-oogpunt (Winsemius en Guntram, 2002). Onder invloed van de vraag van een groeiende groep burgers werd de markt een meer duurzame kant opgedreven. De introductie van het begrip eco-efficiency door de World Business Council for Sustainable Development toonde een nieuw perspectief van producten en diensten die met minder energie, grondstoffen, afval en verontreiniging geproduceerd zouden kunnen worden (Schmidheiny, 1992). Aan het eind van de tachtiger jaren maakte het begrip duurzame ontwikkeling zijn opwachting bij de Verenigde Naties door het rapport van de commissie-Brundtland, *Our Common Future* (WCED, 1987). Vervolgens begon de gestage opmars van duurzaamheid naar de huidige prominente plaats op de agenda van politiek en bedrijfsleven. Met dit Brundtlandrapport werd het milieuvraagstuk voor het eerst gekoppeld aan het mondiale ontwikkelingsvraagstuk en aan de scheve welvaartsverhouding tussen Noord en Zuid. Historisch gezien viel de opkomst van globalisering dus samen met de groeiende aandacht voor de economische kanten en kansen van het milieuvraagstuk. Tegen het eind van de vorige eeuw bepaalden mondiale concurrentie en marktverhoudingen steeds meer de regels van het spel en gaf niet langer de terugtrekkende overheid het tempo aan. Aanvankelijk dreigde daarmee de aandacht voor de groene agenda naar de achtergrond te verdwijnen. Maar, zoals we inmiddels weten, niet voor lang. Met de opkomst van globalisering groeide wereldwijd ook het gevoel van urgentie om iets te doen aan de meest hardnekkige vraagstukken, zoals kinderarbeid, klimaatverandering, migratie, et cetera. Die mondiale bezorgdheid uitte zich onder meer via een serie ambitieuze topontmoetingen van de Verenigde Naties. In 1992 werd in Rio de Janeiro de toon gezet met de Earth Summit, de VN-conferentie voor milieu en ontwikkeling, waarvoor de commissie-Brundtland het fundament had gelegd. De Millennium Verklaring, unaniem aangenomen in september 2000 tijdens de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties door de 189 aangesloten landen, kan worden opgevat als een samenvatting van die internationale bijeenkomsten aan het eind van de vorige eeuw. Voor het eerst in de geschiedenis werd gezamenlijk richting gegeven aan de inspanningen die mondiaal nodig zijn: de Millennium Doelstellingen (UN General Assembly, 2001). Die VN-ontmoetingen uit de negentiger jaren waren trouwens niet alleen functioneel voor het articuleren van de verschillende vraagstukken, maar ook als podium waarop maatschappelijke of niet-gouvernementele organisaties (ngo's) zich konden profileren. Het aantal internationaal georiënteerde ngo's groeide juist in die periode explosief: van ongeveer zesdui-

zend in 1990 tot naar schatting 26 duizend in 2000 en 47 duizend in 2004 (Edwards, 2004). De ICT-revolutie en het internet maakten het steeds gemakkelijker elkaar te vinden en een gemeenschappelijk front te vormen. Netwerken van ngo's vormden op mondiaal niveau een nieuwe sociale beweging die beoogt om globalisering een duurzame kant op te sturen. De boodschap die voor het eerst het wereldnieuws haalde eind 1999, toen de demonstraties tegen de WTO in Seattle uit de hand liepen, was in feite een roep vanuit de samenleving om sterker betrokken te worden bij de globalisering die door het bedrijfsleven was ingezet.

In Seattle werden de contouren van een *global civil society* zichtbaar (Glasius, 2003). Kort daarvoor, in januari 1999 tijdens het World Economic Forum, had Secretaris-Generaal van de VN Kofi Annan het bedrijfsleven opgeroepen tot een verbond voor maatschappelijke verantwoordelijkheid – het Global Compact (Annan, 1999). Vijf jaar later, in zijn toespraak voor hetzelfde forum, was de toonzetting ernstiger en minder vrijblijvend:

*"In just a few short years, the prevailing atmosphere has shifted from a belief in the near-inevitability of globalisation to deep uncertainty about the very survival of our global order. This is a challenge for the United Nations. But it obliges the business community, too, to ask how it can help put things right"* (Annan, 2004). MVO komt steeds duidelijker naar voren als de business case voor duurzame ontwikkeling. Tegelijkertijd is duidelijk dat een constructieve bijdrage van het bedrijfsleven in feite onmisbaar is bij het realiseren van de Millennium Doelstellingen. Gegeven de ingrijpende verstoring van ecosystemen, markten en samenlevingen die in het verschiep ligt, is vrijblijvendheid niet langer een reële optie (Elkington, 2006).

## Nieuwe vormen van MVO

De centrale vraag is vandaag de dag niet of bedrijven aan de drie aspecten van MVO invulling willen geven, maar hoe. In de afgelopen jaren heeft de Nederlandse overheid een aantal initiatieven ontplooid om MVO te stimuleren. Ook kenmerkend voor het huidige MVO-klimaat in Nederland is de toename van het aantal



ondernemingen dat een structurele dialoog met stakeholders voert – 88 procent in 2004 tegen slechts dertien procent in 1995 (Van Tulder et al., 2004). Deze dialogen hebben echter meer het karakter van een informatiecampagne dan van een strategie om goed en verantwoord zaken te doen. Bedrijven zijn daarover zelf nog wel redelijk tevreden, maar het vertrouwen van maatschappelijke organisaties in het bedrijfsleven gaat er niet of nauwelijks op vooruit. Ten slotte blijkt bij de uitwerking van MVO de laatste jaren sprake van een groeiende belangstelling voor mondiale vraagstukken op het gebied van mensenrechten, armoede, volksgezondheid en het klimaat (Cramer, 2005). Daarbij speelt de kwestie van medeverantwoordelijkheid voor deze zaken van in Nederland opererende bedrijven, al dan niet in ketenverband.

Uit een recente evaluatie uitgevoerd in opdracht van EZ blijkt dat MVO nog zeker geen gemeengoed is: MVO maakt nog geen integraal onderdeel uit van de bedrijfsvoering van Nederlandse ondernemingen (Ministerie van Economische Zaken, 2007a). Terugkerend punt van discussie is de vraag of de overheid alsnog aanvullende eisen dient te stellen aan bedrijven. De nieuwe regering heeft bij monde van staatssecretaris Heemskerk van Economische Zaken een kabinetsnotitie over MVO toegezegd voor dit najaar en in dat verband opnieuw advies gevraagd aan de SER. Ook het thema ketenverantwoordelijkheid is daarbij aan de orde (Ministerie van Economische Zaken, 2007b). Het lijkt slechts een kwestie van tijd voordat het onderscheid tussen vrijwilligheid en vrijblijvendheid scherper gemarkeerd gaat worden.

Geleidelijk dringt het besef door dat bedrijven niet alleen stakeholders hebben die met de lasten en lusten van het bedrijf geconfronteerd worden. Bedrijven zijn zelf belanghebbende geworden bij de aanpak van mondiale vraagstukken en bij het genereren van duurzame oplossingen. Alleen met de gezamenlijke inspanning van de private, de maatschappelijke en de publieke sector kunnen creatieve antwoorden gevonden worden voor de grote vragen van deze tijd. Daarvoor is opnieuw sociaal vertrouwen nodig. Het creëren en onderhouden van relaties tussen mensen en organisaties – die dat normaal gesproken misschien niet zouden doen,

maar die in feite toch gemeenschappelijke belangen blijken te hebben – wordt steeds belangrijker voor iedere onderneming. Juist het uitwisselen van ervaringen tussen verschillende belanghebbenden blijkt de kritische factor voor innovatieve oplossingen. Achter de schermen hebben bedrijven en ngo's niet stilgezeten. Er wordt steeds vaker samengewerkt aan concrete maatschappelijke vraagstukken die de belangen van burgers én bedrijven raken. De opkomst van strategische samenwerkingsverbanden of partnerships heeft dan ook een grote invloed op de verdere ontwikkeling van MVO. De aandacht verschuift van een statisch model waarbij bedrijven centraal staan, naar een dynamisch en relationeel model waarbij maatschappelijke vraagstukken de toon zetten (Waddell, 2005).

De oproep van Kofi Annan uit 1999 heeft zich vertaald in een stormachtige ontwikkeling van het Global Compact. Op dit moment zijn vele duizenden bedrijven uit alle delen van de wereld betrokken, samen met vakbonden, maatschappelijke organisaties en VN-onderdelen. Ook in 2002 bij de wereldtop voor duurzame ontwikkeling in Johannesburg hebben partnerships voor duurzame ontwikkeling een belangrijke impuls gekregen. Multinationale bedrijven nemen regelmatig zelf ook het initiatief voor een samenwerkingsrelatie, zoals TNT met het World Food Programme. Elke paar seconden sterft er ergens op de wereld een kind van honger omdat we er niet in slagen voedselhulp tijdig op de juiste plek te krijgen. Honger is vooral een logistiek probleem. En TNT als grootste logistieke dienstverlener ter wereld is bij uitstek geschikt om een bijdrage te leveren aan de oplossing van dit probleem: door de inzet van mensen, ervaring en kennis bij het verbeteren van logistieke systemen, bij het oplossen van knelpunten, bij fondsenwerving en publiciteitscampagnes. Het partnership Moving the World heeft voor het bedrijf zelf ook een grote strategische betekenis omdat het veel goodwill oplevert, positieve publiciteit en enthousiasme, en grotere betrokkenheid van werknemers. Intern is de toonzetting veranderd. Er wordt meer en anders met elkaar gepraat en samengewerkt. En dat werkt gunstig door in de prestaties en bedrijfsresultaten (Moving the World, 2007).

Bedrijven ervaren dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet alleen een kostenpost is, maar ook nieuwe zakelijke perspectieven kan bieden. Volgens C.K. Prahalad en Stuart L. Hart (2002) ligt daarin zelfs de grootste uitdaging voor het multinationale bedrijfsleven. Dat bedrijfsleven richt zich nu traditiegetrouw vooral op een relatief kleine, verzadigde markt van veelal westerse consumenten. Maar deze 800 miljoen consumenten die meer dan vijftien duizend dollar per jaar te besteden hebben, vormen slechts het topje van wat potentieel aan afzetmarkten beschikbaar is. De uitdaging ligt juist aan de onderkant van de inkomenspiramide bij de vier miljard mensen – twee derde van de huidige wereldbevolking – die moeten rondkomen van een paar dollar per dag. Dat vraagt om een heel andere manier van denken en van zaken doen. Bedrijven zullen intensief moeten samenwerken met zelfhulpgroepen, lokale instanties, maatschappelijke organisaties en internationale ngo's die daar al jarenlang ervaring hebben. Het zijn opnieuw de relaties met belanghebbenden die normaal gesproken buiten het gezichtsveld van de onderneming blijven – de *fringe stakeholders* (Hart en Sharma, 2004) – die van cruciale betekenis blijken te zijn.

Particulier initiatief en ondernemerschap zijn altijd de drijvende krachten geweest van vooruitgang en nieuwe ontwikkelingen. De moderne variant die van zich doet spreken is de maatschappelijke ondernemer, de *social entrepreneur*, een “kruising tussen Richard Branson en Moeder Teresa” (Schwab Foundation, 2007). Het zijn visionaire mensen met concrete en innovatieve oplossingen voor grote maatschappelijke vraagstukken. Zij zijn ambitieus, pragmatisch, creatief, vasthoudend en resultaatgericht en hun aantal en invloed groeit (Brenneke et al., 2007). Ze weten de juiste personen bij elkaar te brengen over sector- en landsgrenzen heen, waarbij het overigens niet uitmaakt of hun organisatie al dan niet met winst oogmerk wordt opgezet. Maatschappelijke ondernemers krijgen steun van stichtingen die wereldwijd opereren en zijn vaak een interessante partij voor multinationale ondernemingen (zie ook de websites van Ashoka, Schwab Foundation, Skoll Foundation en Stichting Sociaal Ondernemerschap). Zij vertegenwoordigen misschien nog wel het meest het prototype van maatschappelijk verantwoord ondernemen, de *mercator sapiens* in deze tijd van globalisering.

#### LITERATUUR

- Annan, K. (1999) *Secretary-general proposes global compact on human rights, labour, environment, in address to World Economic Forum in Davos*. Press Release SG/SM/6881, <http://www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgsm6881.html>.
- Annan, K. (2004) *Special Address by Kofi Annan*, <http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Special+Address+by+Kofi+Annan>.
- Ashoka. Website [http://www.ashoka.org/sociaal\\_entrepreneur](http://www.ashoka.org/sociaal_entrepreneur).
- Brenneke, M., J. Elkington en S. Tickell (2007) *Growing opportunity: entrepreneurial solutions to insoluble problems*. London: SustainAbility.
- Carson, R.L. (1962) *Silent spring*. Boston: Houghton Mifflin.
- Cramer, J. (2005) *Duurzaam ondernemen uit en thuis*. Assen: Koninklijke Van Gorcum, VII-VIII.
- Edwards, M. (2004) *Civil society*. Cambridge: Polity Press.
- Elkington, J. (1997) *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Elkington, J. (2006) From CSR to SD. In: L. Moratis en M. Van der Veen (red.), *Basisboek MVO*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Freeman, E. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield: Pitman.
- Glasius, M. (2003) Global civil society: theories and practices. In: P. van Seters, B. de Gaay Fortman en A. de Ruijter (red.), *Globalization and its new divides: malcontents, recipes, and reform, 193–207*. Amsterdam: Dutch University Press.
- Hart, S.L. en S. Sharma (2004) Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive* 18(1), 7–18.
- Keijzers, G., F. Boons en R. van Daal (2002) *Duurzaam ondernemen: strategie van bedrijven*. Deventer: Kluwer.
- Maessen, R., P. van Seters en E. van Rijckevorsel (2007) Circles of stakeholders: towards a relational theory of corporate social responsibility. *International Journal of Business Governance and Ethics* 3 (1), 77–94.
- Mak, G. (2004) *De mercator sapiens anno 2004: over eenzaamheid, moed en vertrouwen*. De vijfde Raiffeisenlezing 2004, [http://www.rabobankgroep.nl/asp/informatiepagina/bijlage\\_met\\_storyboxen.asp?node\\_id=8165&version\\_id=1](http://www.rabobankgroep.nl/asp/informatiepagina/bijlage_met_storyboxen.asp?node_id=8165&version_id=1).
- Meadows, D.H., D.L. Meadows, J. Randers en W.W. Behrens III (1972) *The limits to growth: a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. London: Earth Island.
- Ministerie van Economische Zaken (2007a) *Terugblikken en vooruitzien: voortgangsonderzoek maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Ministerie van Economische Zaken (2007b) *Adviesaanvraag aan de SER over globalisering*, d.d. 26 april 2007. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Moving the World (2007). <http://group.tnt.com/wfp/ourpartnershipwithwfp/>.
- MVO Nederland (2007). <http://www.mvonederland.nl/overmvo/visiemissie.html>.
- MVO Platform (2007) *Punten voor het gesprek met de staatssecretaris van Economische Zaken op 23 maart 2007*, <http://www.mvo-platform.nl/>.
- Prahalad, C.K. en S. Hart (2002) The Fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+Business* 26, 54–67.
- Schmidheiny, S. (1992) *Changing course: a global business perspective on development and the environment*. Boston: MIT Press.
- Schwab Foundation. <http://www.schwabfound.org/whatis.htm>.
- SER (2000) *De winst van waarden*. Den Haag: SER.
- Skoll Foundation. <http://www.skollfoundation.org/aboutsocialentrepreneurship/whatis.asp>.
- Stichting Sociaal Ondernemerschap. Website <http://www.sso.nl/>.
- UN General Assembly (2001) *Road map towards the implementation of the United Nations Millennium Declaration: follow-up to the outcome of the Millennium Summit, A/56/326*, <http://www.un.org/documents/ga/docs/56/a56326.pdf>.
- Tulder, R. van, M. Kaptein, E.M. Mil en R.A. Schilpzand (2004) *De strategische stakeholderdialoog: opkomst, succesfactoren en toekomst*. Rotterdam: Erasmus Universiteit/Den Haag: Schuttelaar & Partners.
- Waddell, S. (2005) *Societal learning and change: how governments, business and civil society are creating solutions to complex multi-stakeholder problems*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- WCED (1987) *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Winsemius, P. en U. Guntram (2002) *A thousand shades of green: sustainable strategies for competitive advantage*. London: Earthscan Publications.

