



Pocketgids

Maatschappelijk verantwoord ondernemen van binnenuit

Een onderzoek naar
wat organisaties
helpt om hun
maatschappelijke
impact te verzilveren

Esmee Veenstra

INLEIDING

Veel organisaties willen bijdragen aan een betere wereld. Ze kiezen bijvoorbeeld voor duurzame verpakkingen, klimaatneutraal werken of nemen maatregelen om een inclusieve werkomgeving te creëren, waarin iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt.

In de praktijk blijkt het echter lastig om zulke doelen ook echt vol te houden. Soms verdwijnen ze zodra er kostenbesparingen nodig zijn of als er een nieuwe directie komt. Of ze blijven beperkt tot losse projecten, terwijl de rest van de organisatie gewoon op de oude manier blijft werken.

De afgelopen jaren onderzocht ik hoe organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen stevig kunnen verankeren in hun beleid en cultuur. Zodat het niet iets extra's is, maar een vanzelfsprekend onderdeel van hoe ze werken. In deze proefschrift pocketgids deel ik de belangrijkste inzichten.

Esmee Veenstra

WAAROM DIT ONDERZOEK?

Organisaties spelen een belangrijke rol in onze samenleving. Ze bieden werk, stimuleren innovatie en zorgen voor economische groei. Maar hun invloed reikt verder dan dat. Organisaties hebben ook een grote impact op hoe we omgaan met het klimaat, met ongelijkheid en met de wereld om ons heen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen, kortweg: MVO, is een manier voor organisaties om hun verantwoordelijkheid richting de samenleving te laten zien. Denk bijvoorbeeld aan circulair ondernemen, waarbij organisaties verspilling tegengaan door materialen opnieuw te gebruiken. Of inclusief ondernemen, waar het draait om gelijke kansen en een veilige, eerlijke werkomgeving voor iedereen. Welke onderwerpen centraal staan, verschilt per organisatie. Uiteindelijk draait maatschappelijk verantwoord ondernemen om bewust omgaan met de invloed die een organisatie heeft op mensen en de natuur, en bijdragen aan een eerlijke en duurzame samenleving.

In Nederland doet bijna elke organisatie wel iets met maatschappelijk verantwoord ondernemen—of het nu gaat om een groot bedrijf, een stichting of een lokaal familiebedrijf. Toch blijkt dat de praktijk vaak weerbarstiger is dan de plannen doen vermoeden. In sommige organisaties is maatschappelijk verantwoord ondernemen echt onderdeel van het DNA. Maatschappelijke doelen komen daar bijvoorbeeld terug in het strategisch plan en spelen vanzelfsprekend een rol in de dagelijkse besluitvorming. In andere gevallen blijft maatschappelijk verantwoord ondernemen vooral iets voor op de website of in het jaarverslag.

De afgelopen jaren hield ik me bezig met de vraag: wat maakt dat organisaties zo van elkaar verschillen als het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen? En waaraan kun je zien of maatschappelijk verantwoord ondernemen meer dan een goed voornemen is? In mijn onderzoek veronderstel ik dat maatschappelijk verantwoord ondernemen pas echt effect heeft wanneer het volledig verweven is met hoe een organisatie denkt, werkt en samenwerkt. Pas dan kan het zorgen voor blijvende maatschappelijke impact.

MOTIVATIE MAAKT HET VERSCHIL

Waarom omarmen sommige organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen structureel, terwijl het bij anderen verwatert?

Als onderdeel van mijn onderzoek ontwikkelde ik een model met vier zogenaamde 'motivatieprofielen', waarmee ik dat verschil beter kon verklaren. De kern: de motivatie achter maatschappelijk verantwoord ondernemen bepaalt hoe stevig het ingebed raakt in de organisatie.

Dit model was het uitgangspunt voor mijn onderzoek. Ik gebruikte het om organisaties te beschrijven, om te kijken naar patronen in hun betrokkenheid, en om beter te begrijpen welke factoren helpen om maatschappelijk verantwoord ondernemen blijvend onderdeel van de organisatie te maken.

Mijn model kijkt naar twee vragen:
Komt de motivatie van binnenuit of van buitenaf?
En wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen gezien als een waarde op zich, of als middel om iets anders te bereiken? Zo ontstaan vier typen:

- 1 De overtuigde veranderaar** gelooft echt in maatschappelijk verantwoord ondernemen en handelt vanuit eigen waarden.
- 2 De betrokken partner** wil bijdragen aan maatschappelijke doelen die leven in de samenleving, en trekt daarin samen op met anderen buiten de organisatie
- 3 De strategische bouwer** ziet maatschappelijk verantwoord ondernemen als slimme manier om doelen te bereiken, zoals meer winst of een goed imago.
- 4 De regelvolger** ziet maatschappelijk verantwoord ondernemen als noodzakelijke voorwaarde om aan regels of verwachtingen te voldoen.



Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen telt
niet alleen het **wat**, maar vooral het **waaróm**.

De motivatie maakt het verschil tussen
goede bedoelingen en echte impact.

ONDERZOEK MET EN IN DE PRAKTIJK

Om te begrijpen hoe maatschappelijke ambities binnen organisaties vorm krijgen, haalde ik inzichten op uit meer dan 200 organisaties. MVO Nederland was hierbij een belangrijke partner.



In samenwerking met MVO Nederland

Voor dit onderzoek werkten we samen met MVO Nederland. Dit is het grootste netwerk in Nederland voor organisaties die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen. Deze samenwerking was heel waardevol. Via hun netwerk leerden we veel verschillende organisaties kennen die bezig zijn met duurzaamheid en inclusie. Samen onderzochten we welke vragen er speelden bij bedrijven, en welke kennis hen kon helpen.

Via MVO Nederland en andere partners spraken we met allerlei soorten organisaties: grote en kleine bedrijven, maatschappelijke organisaties en commerciële bedrijven. Ze werkten in verschillende sectoren, zoals advies, handel, industrie, zorg, onderwijs en cultuur. Ook hun aanpak van maatschappelijk verantwoord ondernemen verschilde sterk: sommige richtten zich op het klimaat, andere op sociale thema's. Sommige deden veel, andere minder.

Dit maakt het lastig om te vergelijken hoe organisaties presteren op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarom kozen we voor een andere aanpak. We keken niet alleen naar wát organisaties doen, maar verdiepten ons vooral in wat die maatschappelijke betrokkenheid voor hen betekent. Waaróm zetten ze zich ervoor in en hoe past dat in hun dagelijkse werk? Deze aanpak past bij hoe wij als sociale wetenschappers werken: we zoeken naar de drijfveren achter gedrag.

Door op deze manier te kijken, zagen we patronen ontstaan: in hoe maatschappelijke verantwoordelijkheid betekenis krijgt in de praktijk, en in wat organisaties helpt om hier goed mee aan de slag te gaan.

ONDERZOEKSOPZET

In mijn onderzoek stonden vijf vragen centraal over hoe organisaties maatschappelijke verantwoord ondernemen kunnen versterken:

- 1** Wat motiveert organisaties om maatschappelijk verantwoord te ondernemen?
- 2** Hoe helpen externe meetinstrumenten organisaties bij het realiseren van maatschappelijke doelen?
- 3** Hoe dragen partnerschappen met stakeholders bij aan het realiseren van maatschappelijke doelen?
- 4** Hoe kunnen organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen verankeren in hun dagelijkse praktijk?
- 5** Wat helpt mensen binnen organisaties om maatschappelijk verantwoord ondernemen te omarmen?



HET ONDERZOEK

Om te begrijpen op welke manier organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen onderdeel maken van hun bedrijfsvoering en wat daarbij helpt of juist hindert, heb ik verschillende onderzoeken gedaan.

Om te beginnen onderzocht ik welke onderwerpen centraal staan in meetinstrumenten die maatschappelijke prestaties in kaart brengen. Deze instrumenten worden vaak gebruikt door investeerders. Zij gebruiken ze om te beslissen of ze in een organisatie willen investeren. Ik bekeek meer dan 200 verschillende indicatoren en analyseerde waar de nadruk op ligt. Ook verkende ik of deze informatie organisaties kan helpen om beter te sturen op maatschappelijke doelen.

Daarna deed ik onderzoek onder stakeholders van 111 organisaties om te kijken hoe de samenwerking met hen is geregeld, en welke rol maatschappelijk verantwoord ondernemen daarin speelt. Met stakeholders bedoel ik iedereen die invloed heeft op of geraakt wordt door de organisatie: van klanten en medewerkers tot overheden,

aandeelhouders en de lokale gemeenschap. Ik wilde weten: hoe kijken organisaties naar de rol die deze partijen spelen in het realiseren van maatschappelijke doelen? En helpen ze mee of werken ze juist tegen.

Voor mijn derde onderzoek vroeg ik 85 organisaties naar hun plannen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hoeveel doen ze aan circulair en inclusief ondernemen? Hebben ze concrete plannen? En hoe realistisch is de uitvoering ervan?

Tot slot deed ik een eerste, verkennende studie in de vorm van een klein experiment op een congres. Daarmee onderzocht ik welke benadering van maatschappelijk verantwoord ondernemen het meest motiveert. Hiervoor liet ik 19 deelnemers twee verschillende video's zien. In de ene video werd maatschappelijk verantwoord ondernemen uitgelegd als iets wat je moet naleven. In de andere als iets dat je vanuit de organisatie kunt ontwikkelen. Ik onderzocht hoe mensen lichamelijk reageerden terwijl ze vertelden over hun ervaringen met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat deed ik door hun hartslag en zweet op de huid te meten.

BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN

Uit mijn onderzoek komen verschillende bevindingen. Hieronder deel ik de belangrijkste.

Motivatie speelt sleutelrol.

De motivatie achter maatschappelijk verantwoord ondernemen is heel belangrijk. Het zorgt vaak voor de eerste stap en helpt bij het maken van keuzes. Als maatschappelijk verantwoord ondernemen daarnaast past bij de waarden van de organisatie en wordt gedragen door de mensen binnen het bedrijf, is de kans groot dat het écht onderdeel wordt van het dagelijks werk. Maar als maatschappelijk verantwoord ondernemen vooral wordt gebruikt om aan verwachtingen van buitenaf te voldoen, of alleen als slimme strategie, dan blijft het vaak oppervlakkig. In dat geval verdwijnt het sneller als de omstandigheden veranderen.

"Als je die verantwoordelijkheid al hebt vanaf 1899, dan voel je die ook hè. Die zit tot in de vezel van iedere medewerker die bij ons werkt."

"We zeggen altijd wel: We meten veel, dus

we weten veel

maar

impact laat

zich lastig

vangen."

Niet alles wat telt, is meetbaar.

Daarnaast ontdekte ik dat veel meetinstrumenten voor maatschappelijk verantwoord ondernemen een beperkte focus hebben. Ze richten zich vooral op onderwerpen die makkelijk te meten zijn, zoals CO₂-uitstoot of energieverbruik. Daardoor krijgen bredere thema's, zoals welzijn of sociale gelijkheid, minder aandacht. Een goede balans is belangrijk.

Het gaat niet alleen om hoe een organisatie nú presteert, uitgedrukt in cijfers, maar ook om de vraag: zijn we nog op de juiste weg? Met die blik kunnen organisaties beter sturen en blijven bijdragen aan zaken als gelijkheid, gezondheid en een leefbare omgeving.

Samen kom je verder.

Uit mijn onderzoek blijkt ook dat organisaties waar maatschappelijk verantwoord ondernemen goed is ingebed, hun samenwerkingen met anderen vaak positiever ervaren.

Ze zien hun stakeholders—zoals klanten, aandeelhouders of overheden—vaker als partners, in plaats van als partijen met andere of tegenstrijdige belangen. In dit soort organisaties is er minder sprake van spanningen, en werken belanghebbenden vaker in dezelfde richting. Dit laat zien dat diepere integratie van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan zorgen voor betere samenwerkingen.

"Dat is wat wij steeds meer aan het doen zijn, dat we steeds meer het gesprek aan gaan: wat is uw bijdrage aan Nederland en wat is onze bijdrage en waar kunnen we elkaar vinden?"

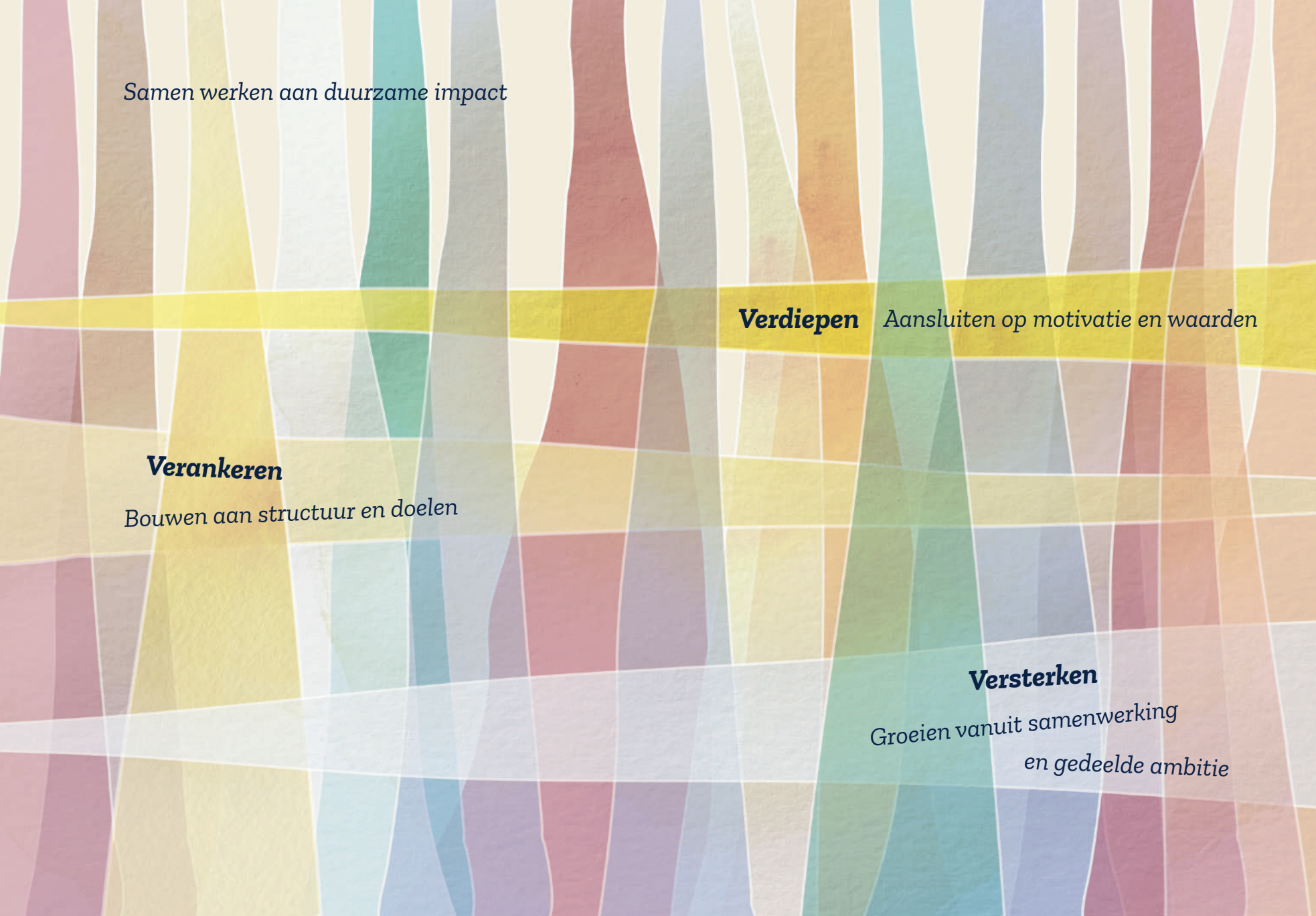
“Alles zit vol vakjargon en klinkt ingewikkeld, dus het lijkt heel moeilijk om stappen te maken.

Wanneer je je er met enthousiasme en nieuwsgierigheid in verdiept, zie je echter dat het helemaal niet zo ingewikkeld is en dat je snel stappen kunt maken.”

Van plannen naar actie.

Tot slot laat mijn onderzoek zien dat er vaak een kloof is tussen wat organisaties zeggen te willen doen en of ze hierin slagen. Minder dan 60% van de organisaties die zeiden duurzamer te willen werken, had hier ook concrete plannen voor gemaakt met de benodigde middelen en duidelijke verantwoordelijkheid.

Organisaties die er wel in slaagden om hun ambities te vertalen naar gerichte acties, vertoonden een sterkere integratie van maatschappelijk verantwoord ondernemen in hun hele organisatie.



Samen werken aan duurzame impact

Verdiepen *Aansluiten op motivatie en waarden*

Verankeren
Bouwen aan structuur en doelen

Versterken
*Groeien vanuit samenwerking
en gedeelde ambitie*

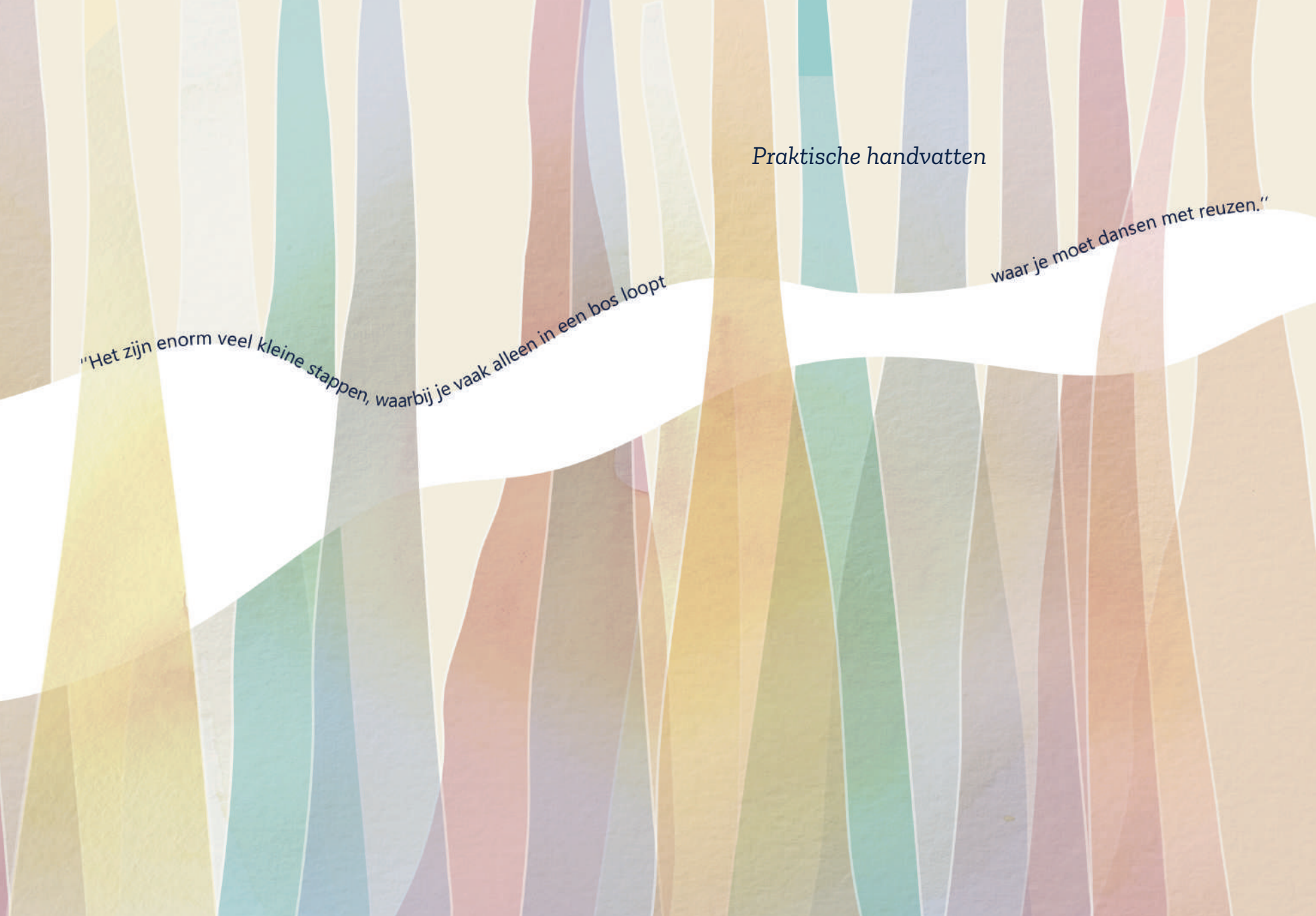
DE TOEKOMST

De afgelopen jaren zag ik van dichtbij hoe organisaties zoeken naar manieren om maatschappelijk verantwoord ondernemen echt onderdeel te maken van hun werkwijze. Mijn onderzoek laat zien dat er drie belangrijke dingen zijn die helpen om maatschappelijk verantwoord ondernemen echt te laten werken.

Allereerst blijkt dat motivatie van binnenuit een belangrijke sleutel is. Dit vraagt om een andere kijk op maatschappelijk verantwoord ondernemen—zowel vanuit de samenleving als de wetenschap. We grijpen vaak naar regels, rapporten en meetinstrumenten om maatschappelijk verantwoord ondernemen te begrijpen en te stimuleren. Maar deze aanpak werkt meestal niet goed, omdat ze voorbijgaat aan wat mensen werkelijk drijft. In plaats van te focussen op externe prikkels en tekortkomingen, kunnen we beter kijken naar wat al goed gaat en waar organisaties zelf in geloven. Als maatschappelijke doelen goed passen bij wat een organisatie belangrijk vindt en uitdraagt, is de kans groter dat maatschappelijk verantwoord ondernemen onderdeel wordt van hoe ze werken.

Ten tweede is het belangrijk dat organisaties verder kijken dan alleen korte-termijndoelen of makkelijk meetbare resultaten. Maatschappelijk verantwoord ondernemen werkt het best als het onderdeel is van de langetermijnstrategie. Het helpt als organisaties daarbij gebruikmaken van de juiste meetinstrumenten die hen op koers houden.

Tot slot werkt maatschappelijk verantwoord ondernemen het beste als het wordt gedragen door de hele organisatie én haar omgeving. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld meedenken over duurzaam vervoer en leidinggevendenden kunnen maatschappelijke doelen opnemen in beoordelingsgesprekken. Ook burgers spelen een rol, bijvoorbeeld door bewust te kiezen voor organisaties die verantwoord werken. Tegelijk moeten organisaties keuzes maken, want niet alle betrokkenen willen mogelijk hetzelfde. Door zich te richten op stakeholders die passen bij de waarden en missie van de organisatie, is de kans groter dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet naar de achtergrond verdwijnt, maar stevig blijft staan in het dagelijks werk.



Praktische handvatten

"Het zijn enorm veel kleine stappen, waarbij je vaak alleen in een bos loopt

waar je moet dansen met reuzen."

Van Motivatie naar Impact

Hoe motivatie de koers van maatschappelijk verantwoord ondernemen bepaalt en bestendigt

MVO als maatschappelijke opdracht



Lokale samenwerkingen
Publieke steunbetuigingen
Gemeenschapsprojecten



- Risico op versnippering bij beperkte interne inbedding.
- Kwetsbaar voor focusverlies bij veranderende uitdagingen.

MVO als externe compliance



Stakeholderdialoog en -afweging
Inspelen op wet- en normdruk
Transparante verslaglegging



- Risico op minimale inzet bij afwezige of tegenstrijdige druk.
- Kwetsbaar bij grillige wetgeving en publieke verwachtingen.

Intrinsiek-Extern

Intrinsiek-Intern



Instrumenteel-Extern

Instrumenteel-Intern

MVO als organisatiecultuur



Waarden leidend in product of dienst
Structurele verankering in werkwijze
Brede medewerkersbetrokkenheid



- Risico op verzwakking van inzet bij gebrek aan externe erkenning.
- Kwetsbaar bij verwatering van waarden of koerswijziging.

MVO als strategisch hulpmiddel



Investeren in duurzamere processen
Markt- en innovatiekansen
Profilering als aantrekkelijke werkgever



- Risico op selectieve inzet gericht op strategisch gewin.
- Kwetsbaar bij veranderende prioriteiten of leiderschap.

Tijd en ruimte om te groeien

Als je mensen niet echt de tijd geeft in een werkweek om een nieuwe, duurzame manier van werken te omarmen, gebeurt het ook gewoon niet.

Door duurzame initiatieven te faciliteren, uit te dragen en werknemers actief te betrekken, ontstaat een breder draagvlak.

Maak duurzame verandering mogelijk: geef teams tijd én een podium om samen nieuwe, duurzame werkwijzen te ontwikkelen.

Waarden als magneet

Je merkt: hoe meer je werkt en spreekt vanuit je waarden, hoe meer je partners aantrekt die daarbij passen, hoe makkelijker het gaat stromen.

Door openlijk te delen waar je voor staat, trek je sneller partners aan die dezelfde maatschappelijke doelen nastreven. Zo ontstaat via duurzame samenwerking een natuurlijke versnelling.

Spreek je maatschappelijke ambities actief uit — zo bouw je aan een netwerk dat je missie versterkt.

Van nature duurzaam

CO₂-neutraal, elektrisch rijden, inclusie...

Wij deden het eigenlijk gewoon, omdat het in het DNA van het bedrijf zat.

Wanneer maatschappelijke betrokkenheid voortkomt uit gedeelde waarden, hoeft het niet opgelegd te worden, het groeit vanzelf mee.

Onderzoek waar je waarden nu al aansluiten bij maatschappelijke doelen — versterk van binnenuit.

Impact als kompas voor keuzes

Scoort het rood?

Dan moet het product direct uit de collectie.

Door producten en diensten systematisch te beoordelen op hun milieu- en sociale impact, kan gericht wordt bijgestuurd op verbeteringen. Zo vormt het een concrete en duidelijke richtlijn voor dagelijks handelen.

Maak impact zichtbaar en verbind er duidelijke acties aan: meten, verbeteren of uitfaseren.

Vanuit vertrouwen

Regelmatig hoor ik enige scepsis over maatschappelijk verantwoord ondernemen. “Het is toch vooral voor de bühne,” of: “Bedrijven doen het alleen om er goed uit te zien.” Die twijfel is begrijpelijk—zeker als organisaties mooie beloftes doen die ze niet waarmaken. Maar tijdens mijn onderzoek zag ik iets anders.

Ik sprak met veel mensen in allerlei soorten organisaties. Wat mij opviel: een groot deel wil écht iets bijdragen. Niet om een groen imago te creëren, maar vanuit overtuiging. Natuurlijk is er soms sprake van ‘window dressing’—een mooi verhaal zonder veel inhoud. Maar zelfs dan kan het een beginpunt zijn voor verbetering.

In plaats van te starten vanuit wantrouwen, kunnen we het gesprek beter voeren vanuit vertrouwen. Niet door te wijzen op wat er mis is, maar door te bouwen op wat er al goed gaat. De motivatie is vaak aanwezig—de kunst is om die te versterken.



*Maatschappelijk verantwoord
ondernemen werkt het best als
organisaties er zelf voor kiezen
— niet omdat het moet*



OVER MIJ

Ik ben Esmee Veenstra. Vanuit mijn achtergrond in sociale en organisatiepsychologie ben ik me steeds meer gaan bezighouden met de vraag hoe mensen en organisaties zich verbinden aan maatschappelijke doelen. In mijn eerdere werk richtte ik me op verandertrajecten binnen organisaties, vaak rond thema's als duurzaamheid en inclusie. Daar groeide mijn interesse in hoe zulke thema's echt tot leven komen in de praktijk—en hoe onderzoek daarbij kan helpen.

Die lijn zette ik voort in mijn promotieonderzoek aan de Universiteit Utrecht, binnen het interdisciplinair programma SCOOP. Onder begeleiding van sociaal- en organisatiepsycholoog prof. dr. Naomi Ellemers en filosoof prof. dr. Martin van Hees onderzocht ik hoe maatschappelijk verantwoord ondernemen terug te zien is in de manier waarop organisaties denken en (samen)werken. Samen met MVO Nederland werkte ik aan manieren om kennis over circulair en inclusief ondernemen bruikbaar te maken in de praktijk.

In mijn huidige postdoc onderzoek kijk ik naar hoe mensen samen verantwoordelijkheid nemen voor maatschappelijke vraagstukken. Ik onderzoek welke rol motivatie, vertrouwen en gedeelde waarden daarbij spelen. Mijn doel is om bij te dragen aan vormen van samenwerking die duurzaam zijn, breed gedragen worden en mensen écht betrekken.

Deze pocketgids is gebaseerd op het proefschrift
Embracing corporate social responsibility - Esmee Veenstra, 2025

Het onderzoek achter deze publicatie maakt deel uit van het interdisciplinaire programma SCOOP en werd uitgevoerd aan de Universiteit Utrecht, binnen de onderzoeksgroep Organisatiegedrag.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur en de Universiteit Utrecht.

Tekstadvies

Liza Cornet - Studio Wetenschap

Inhoudelijke suggesties

Prof. dr. Naomi Ellemers

Coverillustratie en artwork

Oukje van Merle - Binnenstebuitenruimte

Vormgeving en eindverantwoordelijke publicatie

Esmee Veenstra

Meer informatie via:

www.scoop-program.org

www.uu.nl/onderzoek/organisatiegedrag