



## EXPERTRAPPORT

# Verwerking PASO-module “Mainstreaming van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)”

Onderzoeksvoorstel in het kader van het VIONA-arbeidsmarktonderzoeksprogramma 2003

Prof. dr. Dirk Buyens

Prof. dr. Ans De Vos

Vlerick Leuven Gent Management School

## 1. *Promotoren*

*Prof. dr. Dirk Buyens*  
Academische directeur  
Hoofd HRM Centre  
Vlerick Leuven Gent Management School  
Reep 1, 9000 Gent  
Tel: 09/ 210.97.22  
Fax: 09/ 210.97.57  
E-mail: [dirk.buyens@vlerick.be](mailto:dirk.buyens@vlerick.be)

*Prof. dr. Ans De Vos*  
Assistant Professor HRM Centre  
Vlerick Leuven Gent Management School  
Reep 1, 9000 Gent  
Tel: 09/ 210.97.38  
Fax: 09/ 210.97.57  
E-mail: [ans.devos@vlerick.be](mailto:ans.devos@vlerick.be)

## 2. *Titel*

Verwerking PASO-module “Mainstreaming van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)”

## 3. *Samenvatting van het onderzoeksvoorstel*

Tegemoetkomend aan de behoefte aan een valide meetinstrument voor MVO en om een monitoring van de beleidseffecten omtrent MVO zoals ingeschreven in het Strategisch Plan Werkgelegenheid mogelijk te maken, werd door Heene et al. (2003) een module ontwikkeld die peilt naar de maatschappelijk inbedding van ondernemingen. In onderhavig onderzoeksvoorstel staat de analyse van de gegevens uit deze module centraal. Twee onderzoeksvragen worden hierbij vooropgesteld: (1) Hoe verspreid is het concept Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in het Vlaamse bedrijfsleven?; (2) Hoe diep is het concept in het management van ondernemingen geïntegreerd? In het kader van de eerste onderzoeksvraag zullen beschrijvende statistieken gegenereerd worden om een stand van zaken in Vlaanderen weer te geven. De tweede onderzoeksvraag heeft tot doel na te gaan in welke mate er sprake is van een geïntegreerde benadering van MVO. De relaties tussen de verschillende deelaspecten van MVO en de relaties tussen MVO en het HRM-beleid zullen geanalyseerd worden. Hiertoe zullen naast de exploratieve data-analyse en op basis van een beknopte literatuurstudie confirmatorische analyses uitgevoerd worden om de vooropgestelde hypothesen te toetsen. De analyses van de betreffende PASO-module vormen een eerste belangrijke aanzet om de beleidseffecten op het vlak van MVO op een accurate manier op te volgen en te evalueren. Daarnaast zullen concrete beleidsaanbevelingen geformuleerd worden om MVO in Vlaanderen te bevorderen. Tot slot zal via dit onderzoeksproject, en meer bepaald via de verspreiding van de resultaten, het draagvlak voor MVO vergroot worden.

#### **4. Maatschappelijke en wetenschappelijke situering van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)**

##### 4.1 Inleiding

Internationale organisaties zoals de Verenigde Naties rapporteren over de verontrustende toestand van onze planeet. In dergelijke rapporten worden de grootste uitdagingen gesitueerd op ecologisch, sociaal en op economisch vlak. In het kader van deze uitdagingen is men in toenemende mate de gedachte van *duurzame ontwikkeling* naar voor gaan schuiven. “*Duurzame ontwikkeling staat voor het vervullen van de behoeften van de huidige generaties zonder die van de toekomstige generaties in gevaar te brengen.*”(Brundtland rapport, 1987).

Met duurzame ontwikkeling als overkoepelende doelstelling, moeten de verschillende actoren in de maatschappij zich bewust worden van hun verantwoordelijkheden. Eén groep van actoren zijn de ondernemingen. Gezien hun enorme impact op de maatschappij en de omgeving, worden er ook inspanningen verwacht van de bedrijfswereid om mee te bouwen aan duurzame ontwikkeling (Somers, 2002). Bovendien hebben zich in de voorbije jaren een aantal evoluties afgespeeld die ertoe geleid hebben dat de rol van ondernemingen binnen de maatschappij sterk is veranderd en dat *maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)* een steeds nadrukkelijker rol is gaan spelen in het beleid van organisaties (Van den Berghe, Baeten, Somers, 2002). Vanuit dit ruime perspectief kan MVO dan ook omschreven worden als de manier waarop ondernemingen hun verantwoordelijkheden herbekijken en acties ondernemen om mee te bouwen aan duurzame ontwikkeling. Deze omschrijving blijft echter zeer algemeen, wat de operationalisering van het begrip ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ in een onderzoekscontext bemoeilijkt (Buyens, De Stobbeleir, De Schamphelaere, in press).

##### 4.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen – een conceptuele stand van zaken

Uiteraard is onderzoek rond maatschappelijk verantwoord ondernemen relevant en wenselijk. Het is echter een begrip dat vele ladingen dekt (Carrol, 1999; Zadek, 2001; Somers, 2002). In een expertrapport van Heene, Dentchev en Van de Peer (2003) wijt men dit in de eerste plaats aan de wetenschappelijke context waarin het begrip wordt bestudeerd, namelijk de sfeer van de sociale wetenschappen, die gekenmerkt wordt door onderzoek naar complexe, moeilijk observeerbare en moeilijk meetbare fenomenen. Anderzijds is de veelheid aan definities ook het gevolg van de complexiteit van het debat over waaruit precies de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming bestaat.

Het begrip Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen kent een bewogen geschiedenis en bovendien bestaat er heel wat verwarring rond het concept op zich en de definiëring ervan (Buyens, De Stobbeleir, De Schamphelaere, in press). Hoewel een universele definitie van MVO volgens Heene et al. (2003) een utopie is, dringt de noodzaak aan een coherente MVO boodschap voor de bedrijfswereid zich op. In hun expertrapport stellen de auteurs de volgende definitie van MVO voor:

*“Maatschappelijk verantwoord ondernemen is het geheel van processen, structuren en systemen waarbij de onderneming bij het nemen van beslissingen en bij het interageren met haar omgeving rekening houdt met de belangen van haar stakeholders, die zijn ingebed in en hun oorsprong vinden in de maatschappelijke kwesties die aan de orde zijn in de maatschappelijke omgeving. Daarbij worden de belangen van deze belanghebbenden gedefinieerd, worden oplossingen voor eventuele tegenstrijdige belangen uitgewerkt en worden maatregelen bedacht en uitgevoerd om aan deze belangen op een geïntegreerde en overkoepelde wijze tegemoet te komen. Vanuit een managementperspectief en een economisch perspectief heeft MVO vooral tot doel om de perceptie van de stakeholders van de mate waarin de onderneming maatschappelijk verantwoord handelt zodanig te vormen dat de stakeholders gemotiveerd worden of blijven om aan de onderneming (de toegang tot de) middelen beschikbaar te stellen die zij nodig heeft voor het opbouwen van verdedigbare concurrentievoordelen die via die weg voor het waarborgen van haar lange termijn continuïteit.”*

#### 4.3 Duurzaam ondernemen in het Vlaamse Werkgelegenheidsbeleid

Ook in het Vlaams werkgelegenheidsbeleid krijgt maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijke plaats toebedeeld. In het werkgelegenheidsbeleid omschrijft men maatschappelijk verantwoord ondernemerschap als volgt. *“Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap gaat er van uit dat winst niet de enige drijfveer van een onderneming kan zijn. Een onderneming moet ook oog hebben voor de medewerkers, voor de omgeving en voor de samenleving waarin de onderneming zich bevindt”*. In het kader van deze omschrijving worden drie beleidseffecten beoogd. Een eerste streeft ernaar dat meer ondernemingen een gediversifieerd en mensgericht HRM-beleid voeren dat gericht is op de evenredige participatie van bevolkingsgroepen die momenteel ondervertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt. Het tweede beleidseffect beoogt het aantal ondernemingen dat een sociale audit laat uitvoeren te verhogen. Tenslotte streeft men ernaar het aantal bedrijven dat op een ecologische en sociaal verantwoorde manier produceert, te verhogen (Strategisch Plan Werkgelegenheid, oktober 2002).

## **5. Het meten van maatschappelijk verantwoord ondernemen: huidige stand van zaken en behoefte aan verder wetenschappelijk onderzoek**

### 5.1 Huidige stand van zaken

Zowel vanuit maatschappelijk als wetenschappelijk oogpunt komt de behoefte aan een valide meetinstrument voor MVO naar voor. Zo stelt de World Business Council for Sustainable Development (1999) dat de geteste tools momenteel nog onvoldoende beschikbaar zijn en dat de benaderingen dienen bijgeschaafd te worden. In lijn hiermee kan vanuit internationaal onderzoek omtrent MVO geconcludeerd worden dat het niet evident is een valide meetinstrument voor MVO te ontwerpen. Zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve onderzoeksmethoden die worden toegepast hebben hun tekortkomingen en integreren meestal slechts deelaspecten van het complexe MVO-begrip (Heene, Dentchev & Van de Peer, 2003).

Om tegemoet te komen aan deze tekortkomingen en een monitoring van de beleidseffecten zoals ingeschreven in het Strategisch Plan Werkgelegenheid mogelijk te maken, werd door Heene et al. (2003) een module rond maatschappelijk verantwoord ondernemen ontwikkeld, die peilt naar de maatschappelijke inbedding van ondernemingen. Deze module werd in de PASO-vragenlijst opgenomen voor de bevraging van 2003, die in juli afgerond werd.

### 5.2 Onderzoeksobjectief

In onderhavig onderzoeksvoorstel staat de analyse van de gegevens uit de PASO-databank, en de MVO-module in het bijzonder, centraal. Aansluitend bij het expertrapport van Heene, Dentchev & Van de Peer (2003) zal op basis van deze analyses nagegaan worden *in welke mate Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen mainstream is in Vlaanderen*. Het onderzoek stelt zich met andere woorden tot doel om de beschikbare gegevens op een beleidsrelevante wijze te analyseren, opdat de Vlaamse overheid over de nodige gegevens zou beschikken om het gevoerde beleid te evalueren.

## **6. Plan van aanpak**

### 6.1 Onderzoeksvragen

Vertrekkende van het bovenstaande onderzoeksobjectief kunnen volgende twee centrale onderzoeksvragen naar voor geschoven worden:

- (1) Hoe verspreid is het concept Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in het Vlaamse bedrijfsleven?
- (2) Hoe diep is het concept in het management van ondernemingen geïntegreerd?

De *eerste onderzoeksvraag* betreft een loutere beschrijving van de stand van zaken in het Vlaamse bedrijfsleven. Voor zowel het strategische als het operationele niveau zal nagegaan worden binnen hoeveel bedrijven er sprake is van MVO. Meer bepaald zullen beschrijvende statistieken gegenereerd worden omtrent:

*(1a) de vertaling van de MVO-boodschap in de missie / ethische code*

*(1b) de concrete maatregelen omtrent MVO*

*(1c) de communicatie omtrent MVO*

*(1d) de betrokkenheid van de verschillende belanghebbenden*

*(1e) de deelname aan externe initiatieven omtrent MVO*

Bij elk van deze deelrubrieken zullen bedrijfsdemografische variabelen (zoals de kenmerken van de vestiging en producten en de kenmerken van tewerkstelling) als controlevariabelen opgenomen worden.

De *tweede onderzoeksvraag* gaat dieper in op de concrete implementatie van MVO binnen het Vlaamse bedrijfsleven. Meer bepaald willen we via deze onderzoeksvraag nagaan in welke mate er sprake is van een geïntegreerde benadering op het vlak van de doelstellingen, de maatregelen, etc. In tegenstelling tot de voorgaande onderzoeksvraag zullen hier de relaties tussen de verschillende deelrubrieken geanalyseerd worden.

Deze geïntegreerde implementatie impliceert op de eerste plaats dat winst niet de enige drijfveer van een onderneming is, maar dat een onderneming ook oog heeft voor de medewerkers, voor de omgeving en voor de samenleving waarin de onderneming zich bevindt. De eerste deelvraag kan dan ook als volgt geformuleerd worden:

*(2a) Bestaat er een relatie tussen de opname van economische doelstellingen in de missie enerzijds en de opname van sociaal maatschappelijk doelstellingen, milieudoelstellingen en ethische doelstellingen anderzijds?*

Ten tweede houdt een geïntegreerde benadering in dat het inschrijven van MVO op strategisch niveau (missie/ethische code) doorvertaald wordt naar het operationele niveau (nl. concrete maatregelen, communicatie, betrokkenheid van belanghebbenden en deelname aan concrete initiatieven). Voor elk van de vier clusters van doelstellingen (nl. economisch, sociaal maatschappelijk, milieu en ethisch) zal de invloed van het strategische niveau op het operationeel niveau geanalyseerd worden. Meer concreet zullen volgende deelvragen beantwoord worden:

*(2b) Bestaat er een relatie tussen de opname van de betreffende doelstellingen in de missie en de implementatie van concrete maatregelen?*

*(2c) Bestaat er een relatie tussen de opname van de betreffende doelstellingen in de missie en de communicatie hieromtrent?*

*(2d) Bestaat er een relatie tussen de opname van de betreffende doelstellingen in de missie en de betrokkenheid van de relevante belanghebbenden?*

*(2e) Bestaat er een relatie tussen de opname van de betreffende doelstellingen in de missie en de deelname aan concrete initiatieven hieromtrent?*

Tot slot is het in het kader van de tweede onderzoeksvraag belangrijk na te gaan in welke mate binnen het Vlaamse bedrijfsleven de keuze voor een meer maatschappelijk verantwoord ondernemen tevens implicaties heeft op het vlak van personeelsbeleid. Dat meer ondernemingen een gediversifieerd en mensgericht HRM-beleid voeren werd immers als een belangrijk beoogd beleidseffect in het Strategisch Plan Werkgelegenheid ingeschreven. In dit onderzoeksproject willen we niet zozeer bijdragen tot de monitoring van het HRM-beleid op zich, deze analyses worden reeds door de PASO-equipe uitgevoerd. Wel willen we de link tussen het HRM-beleid en MVO onderzoeken. De relevante indicatoren met betrekking tot het HRM-beleid zullen in samenspraak van de PASO-equipe geselecteerd worden. Voorlopig kan de volgende algemene onderzoeksvraag geformuleerd worden:

*(2f) Bestaat er een relatie tussen MVO en een gediversifieerd en mensgericht HRM-beleid?*

## 6.2 Data-analyse

Omwille van het feit dat empirisch onderzoek omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen relatief beperkt is opteren we in een eerste fase voor een exploratieve data-analyse benadering

(Emory, 1980). Meer bepaald zullen we trachten op een exploratieve wijze zoveel mogelijk uit de data te destilleren, alvorens over te gaan tot de confirmatorische analyses.

Aangezien het met betrekking tot de eerste onderzoeksvraag gaat om een beschrijvend onderzoek zal enkel de exploratieve fase doorlopen worden. Met behulp van beschrijvende statistieken zal een antwoord gegeven worden op de verschillende deelvragen.

Betreffende de tweede onderzoeksvraag zullen bijkomende analyses uitgevoerd worden. Naast de exploratieve data-analyse, meer bepaald beschrijvende statistieken en kruistabellen, zullen op basis van een beknopte literatuurstudie de vooropgestelde onderzoeksvragen tot hypothesen verfijnd worden. In een tweede stap zullen, rekening houdend met het hoofdzakelijk nominale meetniveau, confirmatorische analyses uitgevoerd worden om de hypothesen te toetsen.

### 6.3 Valorisatie

De onderzoeksresultaten zijn belangrijk met het oog op het realiseren en verder verspreiden van het 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' in Vlaanderen. Het eindrapport zal als een PASO-dossier opgeleverd worden aan de VIONA-visiegroep en tevens in deze vorm verspreid worden naar een ruimer publiek.

Verder zullen de resultaten opgenomen worden in het cursusmateriaal omtrent MVO dat momenteel door de Vlerick Leuven Gent Management School ontwikkeld wordt in het kader van Trivisi (Buyens, De Stobbeleir & De Schamphelaere, in press).

Tot slot zullen we op basis van het onderzoeksrapport een wetenschappelijke publicatie schrijven en zullen de belangrijkste resultaten gepubliceerd worden in tijdschriften met een brede maatschappelijke toegang, zoals de Nieuwsbrief van het Steunpunt WAV, HRMagazine, Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken, etc.

## **7. Beleidsrelevantie**

Zoals reeds in het bovenstaande vermeld werd, heeft de Vlaamse Regering in het kader van het bevorderen van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap drie beleidseffecten in het Strategisch Plan Werkgelegenheid ingeschreven. De informatie om deze beleidseffecten op een accurate manier op te volgen en te evalueren, is tot op de dag van vandaag nog niet voorhanden. De analyses van de betreffende PASO-module vormt dan ook een eerste belangrijke aanzet om een stand van zaken in Vlaanderen op te maken.

Naast een loutere beschrijving zullen ook eventuele knelpunten en tekortkomingen geëxpliciteerd worden, op basis waarvan concrete beleidsaanbevelingen zullen geformuleerd worden.

Het hier beschreven project heeft bovendien als doel bij te dragen tot het vergroten van het draagvlak voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, door de verspreiding van de resultaten te garanderen en dit via verschillende kanalen en naar diverse doelgroepen toe (cf. 6.3).

## **8. Lijst van 5 belangrijkste publicaties en projecten binnen het onderzoeksdomein Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**

Uiteraard vereist de analyse van de resultaten een doorgedreven expertise op het domein van maatschappelijk verantwoord ondernemen én op vlak van het werkgelegenheidsbeleid. Dat het HRM Centre van de Vlerick Leuven Gent Management School over de nodige kennis en competenties beschikt om dit project te volbrengen, mag blijken uit de voortrekkersrol die het HRM Centre speelt of speelde in verschillende projecten in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zo trekt het HRM Centre het Trivisi-project dat als doelstelling heeft cursusmateriaal te ontwikkelen rond duurzaam ondernemen. Daarnaast is het HRM Centre verantwoordelijk voor het Great Place to Work onderzoek, een initiatief in het kader van MVO, dat gesteund wordt door de Europese Commissie. Ook het VIONA onderzoek rond arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid en de Trivisi-projecten rond innovatieve leermethoden illustreren de expertise van het HRM Centre.

- **“Trivisi: Duurzaam ondernemen: een drie-eenheid van diversiteit, leren en stakeholder management”**

Trekker van een werkgroep in het kader van Trivisi en verantwoordelijk voor het ontwikkelen van cursusmateriaal rond duurzaam ondernemen, in samenwerking met KULeuven/HIVA en Vlerick Leuven Gent Management School. Gefinancierd door de Vlaamse Gemeenschap. (einddatum: september 2004)

- **“Great Place to Work”**

Het HRM Centre is de Belgische onderzoekspartner voor het Great Place to Work onderzoek, een initiatief dat in het kader van Corporate Social Responsibility gesteund en gefinancierd wordt door de Europese Commissie.

- **“Investors in People”**

Het pilootproject ‘Investors in People’ in Vlaanderen werd begin 2002 opgestart, op initiatief van Vlaams Minister Renaat Landuyt en in het kader van Trivisi. Het pilootproject wordt gefinancierd door de Vlaamse Gemeenschap. Daarnaast is er voor het pilootproject cofinanciering vanuit ESF. Doel van de Vlaamse overheid is om na een positieve evaluatie van het pilootproject de licentie voor lange termijn te verwerven en het proces van kwaliteitsbewaking van het label te continueren.

Voor de uitvoering van het pilootproject werd de Vlerick Leuven Gent Management School aangeduid als projecttrekker.

- **“Kosten en Baten van een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid”**

VIONA-onderzoeksproject (einddatum: december 2001), Vlerick Leuven Gent Management School. Gefinancierd door de Vlaamse Gemeenschap.



- **“Trivisi: anders leren...met een veelheid aan werkvormen”**

Verantwoordelijk voor het project ‘Anders leren...met een veelheid aan werkvormen’ (einddatum: november 2003)

- **“Trivisi: lerende bedrijven”**

Trekker van de pioniersgroep lerende bedrijven in het kader van Trivisi en verantwoordelijk voor het project ‘Anders leren’ (einddatum: januari 2002), samenwerking tussen KULeuven/HIVA, VOV en Vlerick Leuven Gent Management School. Gefinancierd door de Vlaamse Gemeenschap.

#### **Lijst van 5 belangrijkste publicaties**

- De Vos Ans, Buyens Dirk & Schalk René. Psychologisch contract development during organizational socialization : adaptation to reality and the role of reciprocity. In Journal of Organizational Behavior, Vol 24 nr. 5, pp. 537-599, 2003.
- Buyens Dirk, Wouters Karen & Dewettinck Koen. Future challenges for human resource development professionals in European learning-oriented organisations. In Journal of European Industrial Training, Vol. 25 nr. 9, pp. 442-453, 2001.
- Buyens Dirk, Debackere Koen & Vandenbossche Tine. Strategic career development for R&D professionals: lessons from field research. In Technovation, the International Journal of Technological Innovation and Entrepreneurship, vol. 17, nr. 2, pp. 53-62, 1997.
- Buyens Dirk & De Vos Ans. Perceptions of the value of the HR-function. In HRM Journal, Vol. 11 nr. 3, pp. 70-89, 2001.
- De Vos Ans & Buyens Dirk. De effecten van collectief outplacement op de hertewerkstelling van werkzoekenden. In Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, Vol. 16, nr. 4, pp. 353-364, 2000.

## 9. Gedetailleerd tijdsschema

De totale doorlooptijd voor het project bedraagt 3 maanden (13 weken), van 1 november 2003 tot 1 februari 2004. De doorlooptijd voor elk van de afzonderlijke onderzoeksfases staat in de onderstaande tabel aangegeven. Gedurende het volledige project zal nauw samengewerkt worden met de PASO-equipe.

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13
Literatuurstudie	■	■	■	■	■	■	■						
Selectie variabelen			■										
Aanvraag en inwerking in databestand (i.s.m. PASO-equipe)				■	■								
Exploratieve data-analyse					■	■	■						
Verfijnen hypothesen							■						
Confirmatorische data-analyse								■	■	■	■		
Eindrapportering											■	■	■

## 10. Referentielijst

Buyens D., De Stobbeleir K., De Schampheleere V. (in press): Maatschappelijk verantwoord ondernemen, een drie-eenheid van stakeholder management, management van diversiteit en een leven lang leren (in het kader van Trivisi: ontwikkeling van cursusmateriaal rond MVO).

Carrol A.B., 1999: 'Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct', *Business and society*, vol. 38 n°3, September 1999, p 268-295

Emory, C.W. (1980). *Business Research Methods*. Homewood IL: Richard D. Irwin INC.

Heene A., Dentchev N.A., Van de Peer S. (2003): 'Expertrapport Voorbereiding PASO module: Mainstreaming van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)'. Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme, in het kader van het VIONA onderzoeksprogramma.

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (2002): Monitoring van de beoogde Beleidseffecten. Stand van zaken Oktober 2002. Administratie Werkgelegenheid

Somers L. (2002): Corporate Social Responsibility: over vlaggen en ladingen, Noord Zuid Cahier: Burgers en bedrijven, februari 2002, p. 17-30

Van den Berghe L., Baeten X., Somers L.: Stakeholder Management: een bedrijfsgerichte verkenning. Vlaamse Administratie Werkgelegenheid, 31 p

World Business Council of Sustainable Development (1999): "Meeting changing expectations: corporate social responsibility" WBCSD

Zadek S., 2001: 'The Civil Corporation: the new economy of corporate citizenship', Earthscan Publications, London 2001, 257p.

#### 4. LIJST VAN VIJF BELANGRIJKSTE PUBLICATIES :

- 2003 De Vos Ans, Buyens Dirk & Schalk René. Psychologisch contract development during organizational socialization : adaptation to reality and the role of reciprocity. In Journal of Organizational Behavior, Vol. 24 nr. 5, pp. 537-599, 2003.
- 2001 Buyens Dirk & De Vos Ans. Perceptions of the value of the HR-function. In HRM Journal, Vol. 11 nr. 3, pp. 70-89, 2001.
- 2001 Buyens Dirk, Wouters Karen & Dewettinck Koen. Future challenges for human resource development professionals in European learning-oriented organisations. In Journal of European Industrial Training, Vol. 25 nr. 9, pp. 442-453, 2001.
- 2000 Ans De Vos, Dirk Buyens, De effecten van collectief outplacement op de hertewerkstelling van werkzoekenden. In Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 16 (4), pp. 354-365.
- 1997 Buyens Dirk, Debackere Koen & Vandenbossche Tine. Strategic career development for R&D professionals: lessons from field research. In Technovation, the International Journal of Technological Innovation and Entrepreneurship, vol. 17, nr. 2, pp. 53-62.

## 5 MOST IMPORTANT PUBLICATIONS

- 2003 De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 537-599.
- 2003 De Vos, A., & Buyens, D. Making Sense of a New Employment Relationship : Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Individual Dispositions. *Under review (second round)*, *International Journal of Selection and Assessment*.
- 2003 De Vos, A., Meganck, A., & Buyens, D. The role of the psychological contract in retention management: Confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay. *Under review*.
- 2001 Buyens, D. & De Vos, A. Adding value through integration and involvement: A qualitative study about management's perception of the value of the HR-function, *HRM Journal*, 11(3), 70-89.
- 2000 Buyens, D., Vandenbossche, T., & De Vos, A. Flexibility in profile. An empirical analysis based on the data of 394 Belgian companies. In C. Brewster, W. Mayrhofer & M. Morley (Eds.), *New Challenges for European Human Resource Management* (pp. 97 – 108). London: Macmillan.