

# Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen



Noordhoff Uitgevers

Bart Bossink & Enno Masurel

2<sup>e</sup> druk



# Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

**Bart Bossink**

**Enno Masurel**

---

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Rocket Industries, Groningen

Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.*



0 / 17

© 2017 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Houten, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-87684-5

ISBN 978-90-01-87683-8

NUR 801

# Woord vooraf

De eerste druk van dit boek *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* heeft in haar driejarig bestaan een stevige positie weten in te nemen in het hoger onderwijs. Wij danken Ageeth Bergsma, uitgever bij Noordhoff, voor alles wat zij heeft gedaan om van het boek een succes te maken. Het wordt inmiddels in heel Nederland gebruikt, binnen zowel het hoger beroeps-onderwijs (hbo) als op de universiteit, met name op bachelorniveau. De ervaringen van studenten en docenten met het boek hebben geleid tot deze tweede druk. De basisopzet en inhoud zijn in hoofdlijnen dezelfde gebleven. De meeste voorbeelden, toelichtingen en beeldmateriaal zijn geactualiseerd. Daarnaast is een aantal nieuwe MVO-concepten die de afgelopen jaren opgang hebben gemaakt, geïntegreerd in de teksten. Deze tweede, geactualiseerde druk van *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met Petra Prescher, uitgever bij Noordhoff. Wij willen haar bij dezen nogmaals hartelijk bedanken voor haar positieve en inspirerende begeleiding van het redactieproces. Docenten en studenten willen wij bedanken voor de suggesties voor en commentaren op het boek die zij in de afgelopen jaren hebben gegeven. Ondernemers en bedrijven zijn ook in de afgelopen jaren een permanente bron van inspiratie geweest voor ons, waarvoor wij hen ook zeer erkentelijk zijn. Het heeft allemaal zeker bijgedragen aan de totstandkoming van deze tweede druk van *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*.

Bart Bossink  
Enno Masurel  
Amsterdam, najaar 2016



# Inhoud

Effectief studeren 8

## **1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen 11**

- 1.1 MVO als dé manier van ondernemen 12
  - 1.2 Afbakening van het begrip MVO 14
  - 1.3 Impact van MVO-beleid op het bedrijf 17
  - 1.4 Achtergronden van het duurzaamheidsdenken 25
  - 1.5 Ondernemerschap 30
  - 1.6 Motivatie om te investeren in duurzaamheid 33
  - 1.7 Opbouw van dit boek 34
- Samenvatting 37  
Vragen/opdrachten 38

## **Deel 1**

### **Verantwoordelijkheid 41**

## **2 Overheidsinvloed op MVO-beleid 43**

- 2.1 Onderlinge afhankelijkheid van overheid en bedrijfsleven 44
  - 2.2 Koersbepalende rol van de overheid 45
  - 2.3 Functies van de overheid in MVO 58
  - 2.4 Verwevenheid van economieën 60
  - 2.5 Convenanten en gedragscodes 62
  - 2.6 Publiek-private samenwerking 65
- Samenvatting 73  
Vragen/opdrachten 74

## **3 MVO-beleid op stakeholders afstemmen 77**

- 3.1 De organisatie en haar omgeving 78
  - 3.2 Soorten stakeholders 80
  - 3.3 Relatie met stakeholders 89
  - 3.4 Stakeholderbelangen 105
- Samenvatting 111  
Vragen/opdrachten 112

## Deel 2

### Strategie 115

#### 4 MVO opnemen in de strategie 117

- 4.1 Voorbeelden van bedrijven met een MVO-strategie 118
- 4.2 Strategische keuze voor de organisatie 124
- 4.3 Waardecreatie 126
- 4.4 Basisstrategieën 129
- 4.5 Strategie-implementatieprocessen 140
- 4.6 Kenmerken van de organisatie met een MVO-strategie 147
  - Samenvatting 153
  - Vragen/opdrachten 154

#### 5 Strategische rol van de MVO-ondernemer 157

- 5.1 MVO en het midden- en kleinbedrijf 158
- 5.2 MVO-ondernemer 159
- 5.3 MKB-ondernemers in aantallen 162
- 5.4 Duurzaam ondernemen meetbaar maken 164
- 5.5 Kenmerken van de MVO-ondernemer 169
- 5.6 Succes en falen van MVO-ondernemers 181
  - Samenvatting 183
  - Vragen/opdrachten 184

## Deel 3

### Innovatie 187

#### 6 MVO-organisatie inrichten 189

- 6.1 MVO-innovatie 190
- 6.2 Duurzame waarde van het product of het bedrijfsmodel 190
- 6.3 Duurzaamheid inbrengen in de organisatie 198
- 6.4 Innovatiekampioen 208
  - Samenvatting 216
  - Vragen/opdrachten 217

#### 7 MVO-producten en -diensten ontwikkelen 221

- 7.1 Duurzaamheid van producten en diensten verhogen 222
- 7.2 Duurzaamheidskennis creëren en delen 222
- 7.3 Technologische methoden om producten en diensten te verduurzamen 230



- 7.4 Methoden om duurzame producten en diensten te ontwerpen 234
- 7.5 Aansluiten bij de duurzame consument 245
  - Samenvatting 250
  - Vragen/opdrachten 251

## Deel 4

### Interactie 255

#### **8 MVO-communicatiebeleid vormgeven 257**

- 8.1 Werken aan het MVO-imago 258
- 8.2 MVO-communicatiebeleid vormgeven 265
- 8.3 Verschil tussen MVO imago en realiteit 281
  - Samenvatting 292
  - Vragen/opdrachten 293

#### **9 MVO-labels gebruiken 297**

- 9.1 Symbolische functie van een label 298
- 9.2 Standaarden en richtlijnen voor MVO 299
- 9.3 MVO-labels voor organisaties 310
- 9.4 MVO-labels voor producten 315
  - Samenvatting 323
  - Vragen/opdrachten 324

### Integratie van MVO in het bedrijf 327

#### **10 MVO-plannen maken en integreren 329**

- 10.1 Instrumenten voor MVO-integratie 330
- 10.2 Integratie-opdrachten 338
  - Samenvatting 340

**Literatuur 341**

**Illustratieverantwoording 347**

**Over de auteurs 349**

**Register 350**

# Effectief studeren

16 © Noordhoff Uitgevers bv


www.leonardodicaprio.org (bewerkt)

### Leonardo DiCaprio Foundation

In 1998 stichtte filmmaker en beroemdheid Leonardo DiCaprio de Leonardo DiCaprio Foundation. DiCaprio staat bekend om zijn sterke betrokkenheid bij het welzijn van de aarde en de meest omvangrijke van het woord. Zo maakte hij de documentaire *The 11th Hour* waarin wordt gewaarschuwd voor het roekeloos omgaan met de aarde en waarin oplossingen worden aangegeven voor een menselijke bijdrage aan een planeet in balans.

Hij sprak onder andere over duurzaamheid op de Internationale Klimaatdag in Parijs 2015 en op het World Economic Forum in Davos 2016. Zijn foundation steunt en ontwikkelt projecten die bijdragen aan vier aandachtsgebieden:

1. Bescherming van wilde dieren: het verbeteren van de toekomst voor kwetsbare soorten op het land en in oceanen door de herintroductie van inheemse populaties in het wild, het uitbreiden van de natuurlijke habitats en het bestrijden van stroperij, illegale jacht en overbevissing in kritische gebieden.
2. Bescherming van oceanen: oceanen leveren de helft van de zuurstof in de wereld, regelen het klimaatstelsel en ondersteunen het leven van bijna 50% van alle levende soorten. De foundation richt zich op het tegengaan van overbevissing, bescherming van diersoorten en het uitbreiden van beschermde gebieden.
3. Herstel van het oerwoud: oerwouden leveren hout, palmolie en minerale. Voorts wordt oerwoud gekapt ten behoeve van agrarische doeleinden. Maar oerwouden leveren ook zuurstof, nemen CO<sub>2</sub> op en zijn de plaatsen waar biodiversiteit huist.
4. Opkomen voor lokale gemeenschappen: de foundation richt zich op bescherming van dielen, oceanen en oerwouden en tegelijkertijd op het creëren van economische vooruitzichten voor de lokale bevolkingsgroepen die afhankelijk zijn van deze gebieden, ofwel van de exploitatie ervan, ofwel omdat ze erin leven.



Leonardo DiCaprio tijdens de klimaatdag in New York, 2014

© Noordhoff Uitgevers bv

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN 17

### 4.3 Impact van MVO-beleid op het bedrijf

Zoals we hebben gezegd, ziet het bedrijfsleven MVO steeds meer als de manier van ondernemen, een manier die de bestaande werkwijzen kan ondersteunen en verbeteren. MVO wordt dan gezien als het gelijkijdig aandacht besteden aan de financiële, sociale en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering, en niet alleen aan de financiële aspecten. Niet – zo redeneren deze bedrijven wellicht – het bedrijf kan de mens ten dienste staan en kan meer zijn dan een vehikel dat geld genereert. Het bedrijf is misschien ook wel een plaats waar mensen kunnen samenkomen om te voorzien in hun behoefte om te werken, sociaal contact te hebben, zich te ontwikkelen en een zinvolle bijdrage te leveren aan de maatschappij. MVO stelt bedrijven in ieder geval voor een keuze en daagt hen uit tot het stellen van vragen die helemaal niet zo makkelijk zijn te beantwoorden en in praktijk te brengen. Het stelt de aarde van de doelen die het bedrijf nastreeft aan de orde.

In deze paragraaf laten we zien welke impact het op de organisatie van een bedrijf heeft, als het MVO-aspecten doornut in zijn beleid. In die organisatie komen de kenmerken van MVO natuurlijk naar voren. Een bedrijf dat in het kader van MVO de afweging moet maken tussen economische, sociale en ecologische aspecten, kan tegen ethische dilemma's aan lopen.

### 1.3.4 Invpassen van MVO in de organisatie van het bedrijf

Geld verdienen en tegelijkertijd aandacht besteden aan menselijke en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering is mogelijk binnen de MVO-aanpak.

Zo maakt multinational DSM eind 2010 bekend dat duurzaamheid een strategisch doel wordt. Het herbevestert daarvoor het credo 'Duurzaamheid: Van verantwoordelijkheid naar business driver' en stelt zich zelf ten doel: 90% van de innovatiepijplijn zal bestaan uit 'ECO'-producten' (www.dsm.com).

Het is wel de vraag of bedrijven hun moede doelen ook in praktijk brengen. In het geval het loze kreten blijven te zijn, is er sprake van zogeheten greenwashing, waarbij een bedrijf niet in praktijk brengt wat het beeft en slechts predikt dat de werkwijzen duurzaam zijn, zonder werkelijk te verduurzamen.

Het is altijd goed om kritisch te zijn en op onderzoek uit te gaan naar wat het bedrijf werkelijk doet. Een goede manier is bijvoorbeeld om het maatschappelijke jaarslag van bedrijven te lezen en te zien wat er werkelijk terecht is gekomen van de goede ambities en wat nog toekomstwettelijk blijkt te zijn.

We houden DSM als voorbeeld. Bij DSM is duurzaamheid geen loze kreet. Het bedrijf heeft een speciale afdeling met de naam Corporate Sustainability die voor de gehele organisatie het duurzaamheidsaspect vormgeeft en bewaakt.

Voor veel multinationale ondernemingen geldt dat duurzaamheid een aspect van de bedrijfsvoering is. Het duurzaamheidsaspect van de bestaande bedrijfsvoering wordt in kaart gebracht, wordt verbeterd, wordt beheerst en wordt uitgedragen naar de stakeholders die een belang hebben bij het bedrijf.

Praktijkvoorbeelden maken de praktijk van MVO zichtbaar.

© Noordhoff Uitgevers bv

## Samenvatting

De definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is: het leiden van een commerciële of niet-winstgebreve organisatie door het maken van vrijwillige, gebalancerde keuzes tussen economische, sociale en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering. Vergelijkbare termen zijn sociaal ondernemen, maatschappelijk betrokken ondernemen en duurzaam ondernemen.

- Duurzame ontwikkeling houdt in dat de behoeftes van de huidige generatie worden gecleend, zonder toekomstige generaties te benadelen in hun behoeftes.
- MVO-keuzes van de bedrijfsleiding kunnen tegengrijpige uitpakken voor economische, sociale en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering. Deze tegengrijping is de kern van ethische MVO-vraagstukken waarvoor het bedrijf zich geplaatst ziet.
- Miljoenen in de ontstaansgeschiedenis van MVO zijn:
  - 1972: rapport *Limits to Growth* van de Club van Rome;
  - 1987: rapport *Our Common Future* van de Brundtland-commissie;
  - 1997: *Global Reporting Initiative*;

De samenvatting kan je gebruiken bij het bestuderen van het hoofdstuk.

© Noordhoff Uitgevers bv

37

### 4.2 Impact van MVO-beleid op het bedrijf

Zoals we hebben gezegd, ziet het bedrijfsleven MVO steeds meer als de manier van ondernemen, een manier die de bestaande werkwijzen kan ondersteunen en verbeteren. MVO wordt dan gezien als het gelijkijdig aandacht besteden aan de financiële, sociale en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering, en niet alleen aan de financiële aspecten. Niet – zo redeneren deze bedrijven wellicht – het bedrijf kan de mens ten dienste staan en kan meer zijn dan een vehikel dat geld genereert. Het bedrijf is misschien ook wel een plaats waar mensen kunnen samenkomen om te voorzien in hun behoefte om te werken, sociaal contact te hebben, zich te ontwikkelen en een zinvolle bijdrage te leveren aan de maatschappij. MVO stelt bedrijven in ieder geval voor een keuze en daagt hen uit tot het stellen van vragen die helemaal niet zo makkelijk zijn te beantwoorden en in praktijk te brengen. Het stelt de aarde van de doelen die het bedrijf nastreeft aan de orde.

In deze paragraaf laten we zien welke impact het op de organisatie van een bedrijf heeft, als het MVO-aspecten doornut in zijn beleid. In die organisatie komen de kenmerken van MVO natuurlijk naar voren. Een bedrijf dat in het kader van MVO de afweging moet maken tussen economische, sociale en ecologische aspecten, kan tegen ethische dilemma's aan lopen.

### 1.3.4 Invpassen van MVO in de organisatie van het bedrijf

Geld verdienen en tegelijkertijd aandacht besteden aan menselijke en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering is mogelijk binnen de MVO-aanpak.

Zo maakt multinational DSM eind 2010 bekend dat duurzaamheid een strategisch doel wordt. Het herbevestert daarvoor het credo 'Duurzaamheid: Van verantwoordelijkheid naar business driver' en stelt zich zelf ten doel: 90% van de innovatiepijplijn zal bestaan uit 'ECO'-producten' (www.dsm.com).

Het is wel de vraag of bedrijven hun moede doelen ook in praktijk brengen. In het geval het loze kreten blijven te zijn, is er sprake van zogeheten greenwashing, waarbij een bedrijf niet in praktijk brengt wat het beeft en slechts predikt dat de werkwijzen duurzaam zijn, zonder werkelijk te verduurzamen.

Het is altijd goed om kritisch te zijn en op onderzoek uit te gaan naar wat het bedrijf werkelijk doet. Een goede manier is bijvoorbeeld om het maatschappelijke jaarslag van bedrijven te lezen en te zien wat er werkelijk terecht is gekomen van de goede ambities en wat nog toekomstwettelijk blijkt te zijn.

We houden DSM als voorbeeld. Bij DSM is duurzaamheid geen loze kreet. Het bedrijf heeft een speciale afdeling met de naam Corporate Sustainability die voor de gehele organisatie het duurzaamheidsaspect vormgeeft en bewaakt.

Voor veel multinationale ondernemingen geldt dat duurzaamheid een aspect van de bedrijfsvoering is. Het duurzaamheidsaspect van de bestaande bedrijfsvoering wordt in kaart gebracht, wordt verbeterd, wordt beheerst en wordt uitgedragen naar de stakeholders die een belang hebben bij het bedrijf.

Greenwashing

Duurzaamheid

© Noordhoff Uitgevers bv

38

### 4.3 Impact van MVO-beleid op het bedrijf

Zoals we hebben gezegd, ziet het bedrijfsleven MVO steeds meer als de manier van ondernemen, een manier die de bestaande werkwijzen kan ondersteunen en verbeteren. MVO wordt dan gezien als het gelijkijdig aandacht besteden aan de financiële, sociale en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering, en niet alleen aan de financiële aspecten. Niet – zo redeneren deze bedrijven wellicht – het bedrijf kan de mens ten dienste staan en kan meer zijn dan een vehikel dat geld genereert. Het bedrijf is misschien ook wel een plaats waar mensen kunnen samenkomen om te voorzien in hun behoefte om te werken, sociaal contact te hebben, zich te ontwikkelen en een zinvolle bijdrage te leveren aan de maatschappij. MVO stelt bedrijven in ieder geval voor een keuze en daagt hen uit tot het stellen van vragen die helemaal niet zo makkelijk zijn te beantwoorden en in praktijk te brengen. Het stelt de aarde van de doelen die het bedrijf nastreeft aan de orde.

In deze paragraaf laten we zien welke impact het op de organisatie van een bedrijf heeft, als het MVO-aspecten doornut in zijn beleid. In die organisatie komen de kenmerken van MVO natuurlijk naar voren. Een bedrijf dat in het kader van MVO de afweging moet maken tussen economische, sociale en ecologische aspecten, kan tegen ethische dilemma's aan lopen.

### 1.3.4 Invpassen van MVO in de organisatie van het bedrijf

Geld verdienen en tegelijkertijd aandacht besteden aan menselijke en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering is mogelijk binnen de MVO-aanpak.

Zo maakt multinational DSM eind 2010 bekend dat duurzaamheid een strategisch doel wordt. Het herbevestert daarvoor het credo 'Duurzaamheid: Van verantwoordelijkheid naar business driver' en stelt zich zelf ten doel: 90% van de innovatiepijplijn zal bestaan uit 'ECO'-producten' (www.dsm.com).

Het is wel de vraag of bedrijven hun moede doelen ook in praktijk brengen. In het geval het loze kreten blijven te zijn, is er sprake van zogeheten greenwashing, waarbij een bedrijf niet in praktijk brengt wat het beeft en slechts predikt dat de werkwijzen duurzaam zijn, zonder werkelijk te verduurzamen.

Het is altijd goed om kritisch te zijn en op onderzoek uit te gaan naar wat het bedrijf werkelijk doet. Een goede manier is bijvoorbeeld om het maatschappelijke jaarslag van bedrijven te lezen en te zien wat er werkelijk terecht is gekomen van de goede ambities en wat nog toekomstwettelijk blijkt te zijn.

We houden DSM als voorbeeld. Bij DSM is duurzaamheid geen loze kreet. Het bedrijf heeft een speciale afdeling met de naam Corporate Sustainability die voor de gehele organisatie het duurzaamheidsaspect vormgeeft en bewaakt.

Voor veel multinationale ondernemingen geldt dat duurzaamheid een aspect van de bedrijfsvoering is. Het duurzaamheidsaspect van de bestaande bedrijfsvoering wordt in kaart gebracht, wordt verbeterd, wordt beheerst en wordt uitgedragen naar de stakeholders die een belang hebben bij het bedrijf.

Duurzaamheidsmeetinstrument

www.voton-beton.nl (bewerkt)

### Keurmerk voor een duurzame productie van beton

Het Keurmerk Beton Bewust van de Vereniging van Ondernemingen van Betonmortelfabrikanten in Nederland (VOBN) garandeert de duurzame productie van betonmortel. Keurmerkhouders mogen Beton Bewust alleen leveren, als zij voldoen aan strenge eisen ten aanzien van betrouwbaarheid, deskundigheid, duurzaamheid en arbeidsveiligheid. Het Keurmerk Beton Bewust geeft zekerheid voor de afnemers van betonmortel. De duurzame productie van betonmortel wordt gegarandeerd en geeft daarmee de benodigde basis om samen te werken. Afnemers van betonmortel kunnen erop rekenen dat de keurmerkhouder meedenkt, adviseert en een hoogwaardige bijdrage levert aan de duurzaamheid van de te realiseren projecten. Het duurzaamheidsconcept is voltooid in ontwikkeling en inzicht veranderen. VOBN en haar leden zijn actief betrokken bij deze ontwikkelingen. Bedrijven die het Keurmerk Beton Bewust voeren, hebben de ambitie te verbeteren. Daarom heeft VOBN diverse keren een stakeholderbijeenkomst georganiseerd. De uitkomsten van deze bijeenkomsten worden als basis gebruikt voor de branchecode; daarin staan de voorwaarden waaraan een keurmerkhouder moet voldoen.

### 6.2 Standaarden en richtlijnen voor MVO

Een organisatie kan zichzelf benoemen als MVO-gerichte organisatie en dit benutten in de communicatie en interactie met zijn stakeholders. Elk bedrijf kan een MVO-label toekennen of toe laten kennen aan zijn producten. Er zijn geen wettelijke regels en richtlijnen die zich expliciet richten op MVO-labeling van organisaties en producten. De realiteit laat echter zien dat de meeste bedrijven niet zomaar even een MVO-label vestigen en voeren. In de praktijk zijn er internationaal geldende normen en zelfs certificaten voor MVO-labeling van organisaties en MVO-labeling van producten geschiedt vaak ook via een aantal richtlijnen. Deze normen en richtlijnen staan centraal in deze paragraaf. We gaan achternevenrijen in op de International Standardization Organization (ISO), een organisatie die centraal staat bij het opstellen van internationale MVO-standaarden, op een door ISO uitgegeven standaard voor milieugegevens en op een door ISO uitgegeven standaard voor MVO.

38 © Noordhoff Uitgevers bv

## Vragen/opdrachten

**Vragen**

- 1.1 Waarom is MVO ook van toepassing op bedrijven zonder winsttoegmerk?
- 1.2 Noem drie aandachtspunten van MVO die voor een ziekenhuis van belang zijn en licht toe waarom.
- 1.3 Hoe kijk jij aan tegen de sociale functie van een bedrijf?
- 1.4 Wat zijn de voordelen van het voeren van een milieufabel voor producenten en voor klanten?
- 1.5 Waarom is het belangrijk om MVO-beleid om te zetten in indicatoren en een systeem te hebben waarin MVO gemeten wordt?
- 1.6 Kun je een voorbeeld geven van een bedrijf in je omgeving dat MVO-gericht is?


**Opdrachten**

- 1.7 Eenmchtig via internet een milieujaarverslag, sociaal jaarverslag of duurzaamheidsjaarverslag van een bedrijf. Analyseer dit bedrijf aan de hand van twee MVO-indicatoren. Geef op basis van je analyse een gemotiveerd antwoord op de vraag of het bedrijf werkelijk een MVO-beleid voert en de praktijk brengt. Bedenk mogelijkheden om dit beleid te verbeteren.
- 1.8 Over auto's van de zaak gesproken. Noem drie ethische redenen om wel en drie ethische redenen om niet een auto van de zaak aan te bieden aan werknemers in de hoogste salarisschalen van een bedrijf. Als jij het voor het zeggen hebt, waarvoor kies je dan als werkgever: wel of niet een regeling voor auto's van de zaak? En hoe ziet die regeling er dan uit? En waarom? Geef aan wat voor jou de doorslaggevendste motieven zijn voor je keuze.
- 1.9 Stel je werkt voor een bedrijf in het MKB en de directeur-eigenaar vraagt je om een lijst op te stellen met tien punten waaraan het bedrijf aandacht moet gaan besteden om meer maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen. De directeur-eigenaar wil de lijst bespreken met het management-team en op basis daarvan de eerste stappen te zetten. Welke tien punten zou jij op deze lijst zetten? Geef ook een prioritering aan.
- 1.10 Ga naar de website van een MVO- of duurzaamheidslabel en probeer te achterhalen welke criteria worden gehanteerd en welke stappen worden gezet om te bepalen of een product het label krijgt. Wordt deze informatie wel aangeboden? Ben je op basis van je analyse voldoende overtuigd van het MVO-gehalte? Wat kan er volgens jou beter?

Per hoofdstuk kun je vragen en opdrachten maken om te oefenen met de leerstof.

Noordhoff Uitgevers Matthijs Ode | Mijn gegevens | Uitloggen

### Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen - 2e druk 2017



▶ Introductie

▼ Toetsen

Hoofdstuk 1	Geen score	▶ Maak toets
Hoofdstuk 2	Geen score	▶ Maak toets
Hoofdstuk 3	Geen score	▶ Maak toets
Hoofdstuk 4	Geen score	▶ Maak toets
Hoofdstuk 5	Geen score	▶ Maak toets
Hoofdstuk 6	Geen score	▶ Maak toets
Hoofdstuk 7	Geen score	▶ Maak toets
Hoofdstuk 8	Geen score	▶ Maak toets
Hoofdstuk 9	Geen score	▶ Maak toets

▶ Extra

Voorwaarden | Privacy statement | Disclaimer | Contact © 2016 Noordhoff Uitgevers | 6.7.5

Op de website [www.maatschappelijkverantwoordondernemen.noordhoff.nl](http://www.maatschappelijkverantwoordondernemen.noordhoff.nl) kun je oefenen met de leerstof door toetsen per hoofdstuk te maken. Daarnaast kun je met de begrippentrainer en de begrippentest de belangrijkste begrippen en definities per hoofdstuk oefenen.



# 1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende vragen:

- Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)?
- Waarom is MVO belangrijk?
- Welke keuzes maakt een MVO-gerichte manager?
- Wat zijn de belangrijkste aspecten van MVO?
- Wat zijn maten waarmee MVO gemeten kan worden?
- Wat is de relatie tussen MVO en bedrijfsethiek?
- Hoe is het denken over MVO ontstaan?
- Wat is de rol van ondernemerschap binnen MVO?
- Waarom doen organisaties aan MVO?

---

Maatschappelijk verantwoord  
ondernemen 12

Niet-winstgedreven organisatie 15

Ethische dilemma's 24

Mijlpalen in de ontstaansgeschiedenis van  
MVO 26

Duurzame ontwikkeling 26

People planet profit 27

Cradle to cradle 28

Ondernemerschap 29

## 1.1 MVO als dé manier van ondernemen

De afkorting MVO van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen zou ook kunnen staan voor dé Manier Van Ondernemen in de 21<sup>e</sup> eeuw. MVO is belangrijk voor zowel winstgedreven bedrijven en ondernemingen als voor not-for-profitorganisaties en voor instellingen die niet worden gedreven door winstdoelstellingen maar wel bedrijfsmatig willen werken. MVO is dé manier van ondernemen voor al deze typen organisaties omdat klanten, werknemers en andere partijen hen steeds meer beoordelen op hun maatschappelijke betrokkenheid. Klanten wegen in toenemende mate het maatschappelijke gehalte van organisaties mee in hun aankoopbeslissingen. Werknemers laten hun beslissing om een baan wel of niet te accepteren, vaak mede afhangen van het maatschappelijke profiel van de beoogde werkgever. Ook bijvoorbeeld banken gaan hun dienstverlening meer afstemmen op het maatschappelijke profiel van de organisaties die zij financieren. En overheden kijken bij het gunnen van opdrachten naar de maatschappelijke intenties van hun leveranciers en opdrachtnemers: duurzaam inkopen en organiseren is een speerpunt in het beleid van de overheid.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen ofwel duurzame bedrijfsvoering is niet meer weg te denken in de 21<sup>e</sup> eeuw. Er is een groei waarneembaar van zowel duurzame initiatieven bij producenten als van de commerciële waarde van duurzame producten.

Een praktijkvoorbeeld van een samenhangend MVO-beleid is de MVO-aanpak van energiebedrijf Nuon.

● [www.Nuon.com/duurzaamheid](http://www.Nuon.com/duurzaamheid)

### MVO bij Nuon



Prinses Alexia Windpark

Sinds 1 juli 2009 maakt N.V Nuon Energy onderdeel uit van het internationale energieconcern Vattenfall. De Zweedse staat is eigenaar van Vattenfall.

Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) zijn integraal onderdeel van de strategie en bedrijfsvoering van Vattenfall – en dus ook van Nuon.

Vattenfall en Nuon leveren een substantiële bijdrage aan de overgang naar duurzame energieproductie en levering. In de overgang naar een meer duurzame consumptie, duurzame productie en duurzame financiële prestaties, richten ze zich op verschillende gebieden. Dit doen ze door bijvoorbeeld goed te luisteren naar wat klanten willen en veel te investeren in de productie van duurzame energie, zoals wind- en zonne-energie, warmte en koude(opslag).



MVO-campagnes: futuristische PR of werkelijke vernieuwing?

Een paar voorbeelden:

- Nuon Wind is met 251 windturbines (438 MW) koploper in Nederland in het produceren en ontwikkelen van windenergie. Nuon heeft 215 molens op land (330 MW) en 36 molens op zee (108 MW). Het een na grootste windpark van Nederland is Nuons Prinses Alexia Windpark, dat bestaat uit 36 windturbines (122 MW). Er wordt nu ook gewerkt aan het ontwikkelen van Windpark Wieringermeer (400 MW), het grootste windpark op land. Daarnaast ontwikkelt Nuon 14 nieuwe windturbines op de Slufterdam in Zuid Holland. In 2015 werd er door de windmolens op land 776.710 megawattuur (MWh) aan windstroom geproduceerd, genoeg voor de stroomvoorziening aan 221.917 huishoudens. In 2020 moet de capaciteit uit duurzaam opgewekte energie zo'n 2.300 MW zijn,

dat is een verdrievoudiging. In nauw overleg met alle betrokken partijen, zoals omwonenden, politici, vergunning- en subsidieverstrekkers, werkt Nuon aan de totstandkoming van deze windparken.

- Nuon Warmte is met bijna 120.000 stadswarmteklanten en verschillende warmtenetwerken een van de grootste leveranciers van stadswarmte in Nederland. Stadswarmte is een meer milieuvriendelijke en efficiënte manier om energie en warmte te leveren. Afhankelijk van de bron van de warmte, is de CO<sub>2</sub>-uitstoot van stadswarmte 50 tot 80% lager dan die van individuele HR-ketels per woning.

Naast het duurzaam produceren van energie, betekent duurzaam ondernemen ook het inzetten op het zuiniger en efficiënter omgaan met bronnen als water, chemicaliën, afval en bijproducten. Ook onderwerpen als veiligheid, en aandacht voor medewerkers en maatschappij zijn hiervan onderdeel.

Hoewel veel organisaties inmiddels wel actief zijn op het gebied van MVO, zijn er ook veel organisaties die MVO nog niet integraal in hun bedrijfsvoering hebben verankerd. Traditioneel worden op het gebied van MVO drie soorten bedrijven onderscheiden: de koplopers, het peloton en de achterblijvers. De koplopers hebben van MVO hun kernactiviteit gemaakt en bij hen is MVO overal zichtbaar en herkenbaar. In het peloton zitten de bedrijven die een aantal aspecten van MVO in hun bedrijfsvoering hebben verwerkt; MVO behoort niet tot hun kernactiviteiten maar is wel een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering. Voor de achterblijvers – in de bezemwagen – is MVO niet van belang; zij doen er niet of nauwelijks aan.

#### Koplopers

#### Peloton

#### Achterblijvers

## 1.2 Afbakening van het begrip MVO

#### Definitie van MVO

Voor een eenduidige begripsafbakening die recht doet aan de breedte van het begrip en tegelijkertijd richting geeft aan wat onder MVO wordt verstaan, hanteren wij de volgende definitie van MVO:

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is het leiden van een commerciële of niet-winstgedreven organisatie door het maken van vrijwillige, gebalanceerde keuzes tussen de economische aspecten, sociale aspecten en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering.

Naast het begrip MVO zijn er veel vergelijkbare begrippen in omloop. Dit zijn onder meer:

- sociaal ondernemen;
- maatschappelijk betrokken ondernemen; en
- duurzaam ondernemen.

#### Sociaal ondernemen

Het begrip sociaal ondernemen duidt vaak op ondernemingen die speciaal in het leven zijn geroepen om maatschappelijke misstanden uit de weg te ruimen.



Het begrip maatschappelijk betrokken ondernemen wordt regelmatig geassocieerd met MVO. Een vaak gebruikte definitie voor maatschappelijk betrokken ondernemen is de volgende ([www.mvonederland.nl](http://www.mvonederland.nl)):

**Maatschappelijk betrokken ondernemen**

Maatschappelijk betrokken ondernemen is het vrijwillig investeren van expertise, menskracht, faciliteiten en netwerken in de (lokale) samenleving.

Duurzaam ondernemen wordt vaak gezien als het besteden van aandacht aan milieu en samenleving door een bedrijf dat daarnaast omzet- en winstdoelstellingen nastreeft.

**Duurzaam ondernemen**

Omdat de begrippen elkaar zo sterk overlappen, worden ze in de praktijk vaak als synoniem gebruikt.

MVO is de meest gangbare term in Nederland en daarom hanteren we dit begrip in dit boek. Als mensen één van de begrippen gebruiken, is het goed om te weten dat zij vaak MVO bedoelen. Overigens leggen gebruikers van hetzelfde of een gelijksoortig begrip vaak wel verschillende accenten.

Daarnaast zijn er nog de Engelse, Duitse en Franse begrippen als:

- corporate social responsibility;
- sustainable entrepreneurship;
- soziale Verantwortung der Unternehmen; en
- responsabilité sociale des entreprises.

Deze termen dekken een vergelijkbare lading als MVO. Het feit dat deze buitenlandse termen bestaan en gebezigd worden, geeft aan dat MVO ook in het buitenland een plekje op de agenda van managers en organisaties heeft verworven.

In dit boek is ervoor gekozen om MVO te positioneren als kernbegrip, waarbij duurzaamheid, verantwoordelijkheid en ondernemerschap deze kern mede vertegenwoordigen.

We gaan er in dit boek van uit dat MVO van toepassing kan zijn op verschillende typen winstgedreven en niet-winstgedreven organisaties, bedrijven en ondernemingen. Geld speelt in zowel winstgedreven als niet-winstgedreven organisaties een rol. Een winstgedreven organisatie richt zich in dat kader vaak op omzetverhoging, kostenverlaging en winstmaximalisatie. Een niet-winstgedreven organisatie richt zich meestal op evenwicht tussen kosten en opbrengsten, waarbij winst maken als doelstelling afwezig is. Voor de leesbaarheid is ervoor gekozen de termen organisatie, bedrijf en onderneming als synoniemen te gebruiken voor deze verzameling winstgedreven en niet-winstgedreven organisaties.

**Winstgedreven organisatie**

**Niet-winstgedreven organisatie**

Daarnaast zijn er in het kader van MVO ook meerdere concepten in gebruik met geheel andere namen, zoals het people planet profit-concept en het cradle to cradle-concept. Deze concepten maken deel uit van MVO.

We introduceren in dit hoofdstuk de belangrijkste aspecten van MVO en een aantal vaak gebruikte MVO-concepten en -instrumenten. Dit verschaft een kennisbasis voor het lezen van de daaropvolgende hoofdstukken, waarin wij dieper ingaan op deze en andere aspecten van MVO.

• [www.leonardodicaprio.org](http://www.leonardodicaprio.org) (bewerkt)

## Leonardo DiCaprio Foundation

In 1998 stichtte filmacteur en beroemdheid Leonardo DiCaprio de Leonardo DiCaprio Foundation. DiCaprio staat bekend om zijn actieve betrokkenheid bij het welzijn van de aarde in de meest omvangrijke zin van het woord. Zo maakte hij de documentaire *The 11th Hour* waarin wordt gewaarschuwd voor het roekeloos omgaan met de aarde en waarin oplossingen worden aangedragen voor een menselijke bijdrage aan een planeet in balans.

Hij sprak onder andere over duurzaamheid op de internationale klimaat-top in Parijs 2015 en op het World Economic Forum in Davos 2016. Zijn foundation steunt en ontwikkelt projecten die bijdragen aan vier aandachtsgebieden:

- 1 Bescherming van wilde dieren: het verbeteren van de toekomst voor kwetsbare soorten op het land en in oceanen door de herinvoering van inheemse populaties in het wild, het uitbreiden van de natuurlijke habitats en het beëindigen van stroperij, illegale jacht en overbevissing in kritieke gebieden.
- 2 Bescherming van oceanen: oceanen leveren de helft van de zuurstof in de wereld, regelen het klimaatsysteem en ondersteunen het leven van bijna 50% van alle levende soorten. De foundation richt zich op het tegengaan van overbevissing, bescherming van diersoorten en het uitbreiden van beschermde gebieden.
- 3 Herstel van het oerwoud: oerwouden leveren hout, palmolie en mineralen. Voorts wordt oerwoud gekapt ten behoeve van agrarische doeleinden. Maar oerwouden leveren ook zuurstof, nemen CO<sub>2</sub> op en zijn de plaatsen waar biodiversiteit huist.
- 4 Opkomen voor lokale gemeenschappen: de foundation richt zich op bescherming van dieren, oceanen en oerwouden en tegelijkertijd op het creëren van economische vooruitzichten voor de lokale bevolkingsgroepen die afhankelijk zijn van deze gebieden, ofwel van de exploitatie ervan, ofwel omdat ze erin leven.



Leonardo di Caprio tijdens de klimaatop in New York, 2014

## 1.3 Impact van MVO-beleid op het bedrijf

Zoals we hebben gezegd, ziet het bedrijfsleven MVO steeds meer als dé manier van ondernemen, een manier die de bestaande werkwijzen kan ondersteunen en verbeteren. MVO wordt dan gezien als het gelijktijdig aandacht besteden aan de financiële, sociale en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering, en niet alleen aan de financiële aspecten. Want – zo redeneren deze bedrijven wellicht – het bedrijf kan de mens ten dienste staan en kan meer zijn dan een vehikel dat geld genereert. Het bedrijf is misschien ook wel een plaats waar mensen kunnen samenkomen om te voorzien in hun behoefte om te werken, sociaal contact te hebben, zich te ontwikkelen en een zinvolle bijdrage te leveren aan de maatschappij. MVO stelt bedrijven in ieder geval voor een keuze en daagt hen uit tot het stellen van vragen die helemaal niet zo makkelijk zijn te beantwoorden en in praktijk te brengen. Het stelt de aard van de doelen die het bedrijf nastreeft aan de orde.

In deze paragraaf laten we zien welke impact het op de organisatie van een bedrijf heeft, als het MVO-aspecten doorvoert in zijn beleid. In die organisatie komen de kenmerken van MVO natuurlijk naar voren. Een bedrijf dat in het kader van MVO de afweging moet maken tussen economische, sociale en ecologische aspecten, kan tegen ethische dilemma's aan lopen.

### 1.3.1 Inpassen van MVO in de organisatie van het bedrijf

Geld verdienen en tegelijkertijd aandacht besteden aan menselijke en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering is mogelijk binnen de MVO-aanpak.

Zo maakt multinational DSM eind 2010 bekend dat duurzaamheid een strategisch doel wordt. Het hanteert daarvoor het credo 'Duurzaamheid: Van verantwoordelijkheid naar business driver' en stelt zichzelf ten doel: '80% van de innovatiepijplijn zal bestaan uit ECO+ producten' ([www.dsm.com](http://www.dsm.com)).

Het is wel de vraag of bedrijven hun mooie streven ook in praktijk brengen. In het geval het loze kreten blijken te zijn, is er sprake van zogeheten greenwashing, waarbij een bedrijf niet in praktijk brengt wat zij belooft en slechts predikt dat de werkwijzen duurzaam zijn, zonder werkelijk te verduurzamen.

**Greenwashing**

Het is altijd goed om kritisch te zijn en op onderzoek uit te gaan naar wat het bedrijf werkelijk doet. Een goede manier is bijvoorbeeld om het maatschappelijke jaarverslag van bedrijven te lezen en te zien wat er werkelijk terecht is gekomen van de geuite ambities en wat nog toekomstmuziek blijkt te zijn.

We houden DSM als voorbeeld. Bij DSM is duurzaamheid geen loze kreet. Het bedrijf heeft een speciale afdeling met de naam Corporate Sustainability die voor de gehele organisatie het duurzaamheidsaspect vormgeeft en bewaakt.

**Duurzaamheid**

Voor veel multinationale ondernemingen geldt dat duurzaamheid een aspect van de bedrijfsvoering is. Het duurzaamheidsaspect van de bestaande bedrijfsvoering wordt in kaart gebracht, wordt verbeterd, wordt beheerst en wordt uitgedragen naar de stakeholders die een belang hebben bij het bedrijf.

Van der Wit, 2012 (bewerkt)

## Een beetje eco en een beetje greenwashing

Als je voor €60 een goede Ledlamp koopt, wil je er zeker van zijn dat hij echt zo lang meegaat als de fabrikant opgeeft. De Consumentenbond kan lampen niet 30.000 uur testen; tegen de tijd dat de test voltooid is, zijn ze niet meer te koop. Als je een lamp koopt, heb je wettelijk zes maanden garantie, maar voor dure (led)lampen heb je daar niet veel aan als ze binnen een paar jaar stuk gaan, lang voordat de opgegeven levensduur bereikt is. Voor een product dat gepromoot wordt met zijn levensduur is dit niet geloofwaardig. Lang niet elke winkelier neemt deze regel serieus. Hier zou de fabrieksgarantie op het aantal opgegeven branduren uitkomst kunnen bieden.



Veel branduren; maar wie verzekert dat dit ook wordt waargemaakt?

Het management van duurzaamheid in een grote organisatie is daarbij niet alleen een taak van de afdeling Duurzaamheid. In een groot bedrijf kan een afdeling van een beperkt aantal mensen deze verantwoordelijkheid niet dragen. Deze afdeling kan wel de managers die verantwoordelijk zijn voor de bedrijfsvoering van de diverse werkmaatschappijen en onderdelen ondersteunen bij het vormgeven van een duurzamer productontwerpproces, productieproces en verkoopproces. Maar de verantwoordelijkheid voor resultaten ligt bij deze werkmaatschappijen (de lijnorganisatie), waarbij de duurzaamheidsafdeling van het hoofdkantoor (de staffunctie) ondersteunend, faciliterend, adviserend en richting aanwijzend optreedt. Als die samenwerking goed loopt, kan een bedrijf grote stappen maken. Het is daarbij van belang dat het topmanagement uitdraagt in woord, gebaar en gedrag dat duurzaamheid topprioriteit heeft.

Bij DSM is dat het geval. De Chief Executive Officer stelt zelfs dat DSM nu en in de nabije toekomst al haar geld verdient en gaat verdienen met producten en diensten die bijdragen aan een duurzame samenleving. Duurzaamheid wordt beschouwd als een fundamentele 'business driver'. Bijna alles wat DSM doet, staat daarom in het kader van duurzaamheid en van het creëren van een stabiele en welvarende toekomst voor de klanten van DSM.

Naast het verder verduurzamen en maatschappelijk verantwoord verbeteren van bestaande bedrijven, worden er ook nieuwe bedrijven opgezet door ondernemers met een ecologisch, sociaal of maatschappelijk vernieuwend idee. Zo zijn er bedrijven (bijvoorbeeld Greenwheels) die vervoersdiensten aanbieden die het bezit van een auto voor sommige mensen overbodig maken: mensen kunnen met een abonnement op elk gewenst moment beschik-

### Lijnorganisatie Staffunctie

ken over een auto en deze weer afstaan op het moment dat zij er geen behoefte meer aan hebben.

Er ontstaan ook commerciële bedrijven die zich richten op het verlenen van basale zorgdiensten voor ouderen. Ze voorzien daarmee in een behoefte van de vergrijzende bevolking en spelen in op een gat in de markt, dat ontstaat door de beperkte zorgkracht van het nationale, publieke zorgstelsel.

### 1.3.2 Kenmerken van MVO binnen het bedrijf

We hebben MVO in het begin van dit hoofdstuk gedefinieerd als het leiden van een organisatie (winstgedreven of niet-winstgedreven) door het maken van vrijwillige, gebalanceerde keuzes tussen economische aspecten, sociale aspecten en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering. Deze inkadering bestaat uit vier onderdelen, die we hier behandelen:

- 1 vrijwilligheid;
- 2 commerciële of niet-winstgedreven organisatie;
- 3 gebalanceerde keuzes;
- 4 economische aspecten, sociale aspecten en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering.

#### Vrijwilligheid

Bij MVO gaat het om beleid dat bedrijven vrijwillig voeren, het is dus een eigen keuze om al dan niet aan MVO te doen. Het bedrijf bepaalt ook zelf de mate waarin het MVO-gericht is.

Het uitgangspunt van MVO is dat een bedrijf zich niet alleen aan wet- en regelgeving houdt, maar extra activiteiten ontplooit voor het creëren van ecologische en sociale waarde.

● [www.gdindex.nl](http://www.gdindex.nl) (bewerkt)

## Ranglijst gemeenten met de Gemeentelijke duurzaamheidsindex (GDI) 2015

De drie koplopers zijn nu Staphorst, Nunspeet en Zeewolde, dezelfde drie als in 2014, zo blijkt uit de berekeningen volgens de (enigszins) gewijzigde methodiek van de GDI-2015. Er zijn weinig wijzigingen in de Top-10, evenmin als in de Bottom-10. Daartussen zijn wel aanzienlijke veranderingen in rangnummer te zien, soms het gevolg van slechts kleine veranderingen in de totaalscore. Dat onderstreept eens te meer de betrekkelijke waarde van deze lijstjes. Ze gaan veel te snel een eigen leven leiden, terwijl het juist om de onderliggende waarden gaat. Daarin vindt u de aanknopingspunten om de juiste maatregelen te treffen, op weg naar een duurzame gemeente.

Maar... ranglijstjes zijn wel leuk om te bekijken. Dat niet alleen, ze inspireren ook, ze werken een zekere competitie in de hand. Dat is als het om duurzaamheid gaat heel waardevol. We willen u er toch iets van laten zien.

	2015					2014 (herzien volgens methodiek GDI-2015)					
	Mens en Maatschappij	Milieu, Natuur en Grondstoffen	Economie	GDI	rangnr GDI	Mens en Maatschappij	Milieu, Natuur en Grondstoffen	Economie	GDI	rangnr GDI	
	waarde					nr.	waarde				nr.
Staphorst	7,3	5,2	7,2	6,2	1	7,3	5,2	7,2	6,2	1	
Nunspeet	6,4	5,7	6,2	6,0	2	6,4	5,8	6,1	6,1	2	
Zeewolde	5,7	6,1	6,3	6,0	3	5,7	5,8	7,0	6,0	3	
Kapelle	7,0	5,3	5,7	5,9	4	6,9	5,1	6,2	5,9	5	
Rozendaal	6,8	4,8	7,0	5,8	5	6,8	4,3	8,6	5,8	7	
Midden-Delfland	7,5	4,4	7,0	5,8	6	7,5	4,2	7,3	5,7	10	
Putten	6,7	5,3	5,6	5,8	7	6,6	5,3	6,6	6,0	4	
Koggenland	6,7	4,9	6,2	5,7	8	6,7	4,6	6,4	5,6	15	
Scherpenzeel	6,6	4,5	7,0	5,6	9	6,5	4,6	7,6	5,7	8	
Renkum	5,9	5,5	5,3	5,6	10	5,8	5,3	5,4	5,5	27	

Bedrijven hoeven niet aan MVO te doen, maar kiezen er zelf voor het toch te doen. Houdt het bedrijf zich niet aan wet- en regelgeving, dan riskeert het een straf (bijvoorbeeld een boete voor het bedrijf of zelfs een vrijheidsstraf voor de bedrijfsleiding); daar kleeft veel negativiteit aan. Juist door het vrijwillig ondernemen van maatschappelijke activiteiten kan een bedrijf zich positief onderscheiden van andere bedrijven, bijvoorbeeld in de ogen van de klanten. In het Engels wordt dat ook wel 'beyond compliance' genoemd, wat betekent dat het bedrijf verder gaat dan de verplichtingen die wet- en regelgeving opleggen. Het bedrijf neemt dus zelf de verantwoordelijkheid om zijn maatschappelijke betrokkenheid in te vullen en ten toon te spreiden. Hierbij is het belangrijk te weten dat de interpretatie van wet- en regelgeving niet altijd eenduidig is en dat vooral internationaal grote verschillen in wet- en regelgeving en in interpretatie van wet- en regelgeving kunnen optreden.

Doordat MVO een vrijwillig karakter heeft, ligt de verantwoordelijkheid bij het nemen van maatschappelijke beslissingen volledig bij de bedrijfsleiding. Anticiperen op toekomstige wet- en regelgeving kan overigens wel een motief zijn om te kiezen voor MVO. Bedrijven kiezen er daarnaast ook regelmatig voor om samen met andere bedrijven in een gedragscode vast te leggen dat ze zich gezamenlijk aan een aantal zelf opgelegde plichten en werkwijzen houden.

### Beyond compliance

Bedrijven die veel verder willen gaan, kunnen de duurzame intenties en praktijken van hun organisatie vormgeven met behulp van een aantal internationale standaarden van de International Standardization Organization (ISO). De ISO 14000-serie, bijvoorbeeld, geeft richtlijnen en specificaties voor het inrichten van milieumanagement in een bedrijf. De ISO 26000 beschrijft daarnaast bijvoorbeeld alle kenmerken waaraan een bedrijf kan voldoen als het streeft naar een toppositie op het gebied van MVO.

**ISO 14000**  
**ISO 26000**

1

### **Commerciële of niet-winstgedreven organisatie**

De leiding van een (commerciële of niet-winstgedreven) organisatie ligt in handen van één of meer ondernemers, een raad van bestuur, een directie, een managementteam of een ander besturend orgaan. Deze personen (dan wel de personen binnen deze organen) nemen de beslissingen in de organisatie, zo ook ten aanzien van MVO. Uiteraard staan deze personen niet geïsoleerd in de wereld maar worden ze beïnvloed door hun omgeving. Deze invloed kan komen van de interne bedrijfsomgeving, bijvoorbeeld aandeelhouders, of van de externe omgeving, bijvoorbeeld klanten.

### **Gebalanceerde keuzes**

In de term gebalanceerde keuzes zitten twee elementen: keuzes en gebalanceerd.

Wat betreft de keuzes: de keuzes die de bedrijfsleiding maakt, moeten aansluiten bij de doelstellingen van het bedrijf. Hiermee maken de keuzes deel uit van de strategie.

Met balanceren wordt bedoeld op het maken van een afweging (tussen de economische aspecten, sociale aspecten en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering). Keuzes van de bedrijfsleiding kunnen positief uitpakken voor het ene aspect en negatief voor het andere aspect.

**Keuzes**

**Balanceren**

#### *Keuzes met tegenstrijdige uitkomsten*

Keuzes van de bedrijfsleiding kunnen tegenstrijdig uitpakken voor verschillende aspecten van de bedrijfsvoering. Beknopte voorbeelden van tegenstrijdige keuzes zijn:

- Het bedrijf koopt goedkoop goederen bij buitenlandse fabrieken waar kinderarbeid wordt verricht. Deze keuze kan de winst van het bedrijf ten goede komen (economisch aspect), maar kan tegelijkertijd ten koste gaan van het welzijn van de betrokken kinderen die werken bij de buitenlandse fabrieken (sociaal aspect).
- Het bedrijf neemt mensen in dienst met een verstandelijke beperking. Deze keuze kan ten koste gaan van de arbeidsproductiviteit binnen het bedrijf (economisch aspect), maar kan tegelijkertijd ten goede komen aan het geluk van de werknemers met een verstandelijke beperking (sociaal aspect).
- Het bedrijf installeert filters, waardoor de stank die het bedrijf produceert in de directe omgeving wordt verminderd. Deze keuze kan de luchtkwaliteit rondom het bedrijf bevorderen (ecologisch aspect) en daarmee het woongenot van de omwonenden (sociaal aspect), maar kan tegelijkertijd ten koste gaan van de winstgevendheid van het bedrijf (economisch aspect).
- Het bedrijf voert afvalscheiding binnen het bedrijf door, verder dan wet- en regelgeving verplicht. Deze keuze kan recycling van stoffen bevorderen (ecologisch aspect), maar kan tegelijkertijd het werk voor mensen minder aantrekkelijk maken (sociaal aspect).

**Kinderarbeid**

**Arbeidsproductiviteit**

**Luchtkwaliteit**

**Afvalscheiding**

- Het bedrijf kauft machines aan die sneller produceren maar ook meer stroom gebruiken. Deze keuze kan de productiviteit binnen het bedrijf ten goede komen (economisch aspect), maar kan tegelijkertijd leiden tot meer milieubelasting (ecologisch aspect).
- Het bedrijf stelt auto's ter beschikking aan het personeel. Dit kan leiden tot extra tevredenheid van medewerkers (sociaal aspect), maar kan tegelijkertijd leiden tot meer milieubelasting (ecologisch aspect).

Keuzes kunnen ook positief uitpakken voor verschillende aspecten van de bedrijfsvoering; als dat het geval is, dan draagt die keuze dubbel bij aan de waardecreatie door het bedrijf.

De bedrijfsleiding die keuzes maakt die ten goede komen aan meerdere aspecten van de bedrijfsvoering, manoeuvreert zichzelf in een sterke positie, doordat waarde kan worden gecreëerd op meer dan één aspect. Een voorbeeld hiervan is het bedrijf dat investeert in schonere productiemethoden waardoor het personeel in minder ongezonde omstandigheden hoeft te werken. Dit kan de motivatie van medewerkers ten goede komen en dit kan weer leiden tot stijging van de productiviteit en de rentabiliteit van het bedrijf. Het kan natuurlijk ook gewoon bijdragen aan het voortbestaan van het bedrijf zonder dat direct noemenswaardige verbeteringen in de financiële prestaties op de korte termijn worden gerealiseerd.

## Maatschappelijke afwegingen

Hoe wordt de afweging gemaakt om over te gaan tot MVO? Hiervoor is het van belang te kijken naar het proces van waardecreatie door de onderneming. De onderneming kan economische waarde, sociale waarde en ecologische waarde creëren. Deze benadering valt samen met de eerder in dit hoofdstuk genoemde economische aspecten, sociale aspecten en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering. Het zou gemakkelijk zijn als economische waarde, sociale waarde en ecologische waarde onder één noemer konden worden uitgedrukt. Economische waarde wordt echter vaak uitgedrukt in geld. Sociale waarde wordt uitgedrukt in bijvoorbeeld geluk, gemoedsrust of aanzien. En ecologische waarde wordt uitgedrukt in bijvoorbeeld CO<sub>2</sub>-uitstoot of in het gebruik van natuurlijke hulpbronnen. Dit lijkt op het samenvoegen en over één kam scheren van appels, peren en bananen. Het zoeken en vinden van een balans in de verschillende

soortige doelstellingen lijkt een kwestie van zowel kunst als wetenschap. Er zijn utopische denkers die het onmogelijke denkbaar proberen te maken. In een utopisch perspectief kunnen alle drie de waarden gezamenlijk worden uitgedrukt in de MWE: de Maatschappelijke Waarde Eenheid (Masurel, 2010). Alle drie de waarden leveren een bepaalde hoeveelheid nut op, die kan worden vertaald naar MWE's. In dit utopisch perspectief is de motivatie van het bedrijf niet winstmaximalisatie, maar is de motivatie van elk bedrijf het maximaliseren van zijn maatschappelijke waarde. De realiteit van MVO laat een andere kant van de medaille zien. De afweging tussen economische waarde, sociale waarde en ecologische waarde is vaak moeilijk, om twee redenen. Allereerst omdat de MWE een utopie is: deze bestaat niet. En als deze al bestond, kon deze niet worden gekwantificeerd in één eindgetal, met zoveel verschillende variabelen.



De andere reden waarom de afweging tussen economische waarde, sociale waarde en ecologische waarde vaak moeilijk is, is dat onduidelijk is hoe ze op elkaar inwerken: positief, neutraal of negatief? Bijvoorbeeld: levert MVO geld op of kost het geld? Levert het extra

klanten op of schrikt het klanten af? Trekt het extra financiers aan of juist niet? De afweging wordt verder bemoeilijkt doordat veel effecten pas aan de oppervlakte komen in de toekomst en de toekomst per definitie onzeker is en tot op bepaalde hoogte onvoorspelbaar.

### **Economische aspecten, sociale aspecten en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering**

MVO houdt in dat de onderneming zich naast de economische aspecten van de bedrijfsvoering ook verantwoordelijk stelt voor de sociale aspecten en ecologische aspecten van haar bedrijfsvoering.

Economische aspecten van de bedrijfsvoering hebben betrekking op winstgevendheid, groei, continuïteit en arbeidsproductiviteit van het bedrijf.

Sociale aspecten van de bedrijfsvoering hebben betrekking op mensen binnen en buiten het bedrijf. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan werknemers (niet alleen van het bedrijf zelf maar ook van leveranciers) en aan omwonenden.

Ecologische aspecten van de bedrijfsvoering hebben betrekking op de impact die het bedrijf heeft op het milieu. Het gebruik van schaarse natuurlijke hulpbronnen en het al dan niet veroorzaken van milieuverontreiniging staan hierbij centraal. Voorbeelden van ecologische aspecten van de bedrijfsvoering zijn vrijwillige afvalscheiding en het bewust niet werken met bepaalde gevaarlijke stoffen.

Een duurzaamheidsstrategie kan overigens heel concreet zijn en veel verder gaan dan het neerzetten van een visiestatement zoals: '[naam bedrijf] zet zich in voor een wereld die leefbaar is voor tegenwoordige en toekomstige generaties.' Duurzaamheid kan bijvoorbeeld beoordeeld worden door duurzaamheidsindicatoren te volgen en de bijbehorende maten vast te stellen en te meten. Een duurzaamheidsindicator is een aspect of variabele van de bedrijfsvoering die inzicht verschaft in het MVO-gehalte van de bedrijfsvoering. Om dit inzicht te verwerven is het noodzakelijk dat dit aspect of deze variabele wordt gemeten. Daarvoor moet allereerst worden vastgesteld welke maat wordt gehanteerd en moeten vervolgens metingen worden verricht. Een maat is een eenheid, gemiddelde, aantal, percentage of ratio waarmee de waarde van de duurzaamheidsindicator wordt gekwantificeerd. Door voor verschillende aspecten van de bedrijfsvoering duurzaamheidsindicatoren te benoemen, de maten vast te stellen en te meten, krijgt het bedrijf een goed inzicht in de duurzaamheidsprestaties van zijn bedrijfsvoering. Een aantal mogelijke duurzaamheidsindicatoren en bijbehorende maten voor maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn opgenomen in tabel 1.1.

De tabel laat zien dat het MVO-concept vertakt in meerdere aspecten, indicatoren en maten. Uitgaand van de MVO-definitie biedt het overzicht – zoals de meeste concepten die in dit boek worden behandeld – aanknopingspunten om doelen te stellen en daarmee aan de slag te gaan.

**Economische aspecten**  
**Sociale aspecten**

**Ecologische aspecten**

**Duurzaamheidsindicator**

**Maat**

**Duurzaamheidsprestaties**

TABEL 1.1 MVO-aspecten, -indicatoren en -maten

Aspect van de bedrijfsvoering	Indicatoren	Maten
Economisch	Werkgelegenheid	Aantal gecreëerde vaste banen
	Arbeidsvoorwaarden	Gemiddelde werktijden
	Gezondheid en veiligheid	Ratio vrouwelijke/mannelijke medewerkers
	Persoonlijke ontwikkeling	Budget voor gezondheid en veiligheid
Sociaal	Ontwikkeling van de gemeentelijke omgeving	Aantal ongelukken
	Betrokkenheid belanghebbenden	Budget voor opleiding en training
	Invloed belanghebbenden	% toe- of afname van scholingsgraad en -niveau
	Sociaaleconomische prestaties	Aantal vergaderingen met belanghebbenden
Ecologisch	Verzuring	Aantal fora/platforms voor interactie met de gemeenschap
	Broeikasgevaar	Aantal kanalen voor klachten en inspraak
	Verdwijning ozonlaag	Bijdrage aan nieuwe standaarden en regelgeving
	Menselijke toxiciteit	Bijdrage aan regionale omzet en economische groei
	Ecologische toxiciteit	Kg zwaveldioxide (SO <sub>2</sub> ) equivalenten
	Grondgebruik en -verandering	Kg koolstofdioxide (CO <sub>2</sub> ) equivalenten
	Uitputting minerale grondstoffen	Kg freon-11 (CFC-11) equivalenten
	Uitputting fossiele brandstoffen	Kg lood (Pb) equivalenten

Bron: Labuschagne en Brent, 2008

### 1.3.3 Ethische dilemma's

Vaak stuit de bedrijfsleiding bij het maken van de afweging tussen economische, sociale en ecologische aspecten op dilemma's en worstelt zij daarmee. Een dilemma is een netelig vraagstuk, een situatie waarin iemand een beslissing moet nemen terwijl hij onvoldoende informatie heeft en onduidelijk is wat de uitkomsten zullen zijn. Een belangrijke rol hierbij speelt onzekerheid, die alles te maken heeft met toekomstige ontwikkelingen, die niet volledig te voorspellen zijn. Ethiek en het weloverwogen omgaan met dilemma's spelen een belangrijke rol bij besluitvorming over MVO. Degene die de beslissing (mede) neemt, heeft zo zijn eigen afwegingen van goed en kwaad, en maakt afwegingen hoe hij in de wereld wil staan.

Ook in het wetenschappelijke onderzoek naar duurzaam ondernemerschap en duurzaam leiderschap wordt dit ethische aspect onderscheiden. In 2008 hebben de Nederlandse onderzoekers De Hoogh en Den Hartog een maatschappelijk verantwoordelijke leider gedefinieerd als een persoon die een innerlijke plicht voelt om te doen wat goed is en het slechte of verwerpelijke probeert te vermijden. Deze persoon is zich sterk bewust van de eigen verantwoordelijkheid voor het eigen gedrag en neemt deze verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk. Juist in situaties waarin collega's misschien wegduiken en ervoor kiezen om anderen de kastanjes uit het vuur te laten halen, staan deze leiders op en doen wat zij denken dat zij moeten doen. Mensen

#### Dilemma

#### Maatschappelijk verantwoordelijke leider

die handelen vanuit een sterk ethisch besef vinden het belangrijk om een goed ontwikkeld gevoel te hebben voor goed en slecht en voor wenselijk en laakbaar gedrag. Ook reflecteren zij regelmatig op de intenties van hun gedrag en op de uitkomsten van hun gedrag uit het verleden, met het doel ervan te leren.

Maatschappelijk verantwoord leiderschap, ondernemerschap en management kunnen met allerlei soorten dilemma's worden geconfronteerd en daarbij is er niet altijd sprake van een win-winsituatie. Kiest de onderneming er bij bezuinigingen bijvoorbeeld voor om een medewerker te ontslaan die invalide en beperkt productief is? Of kiest zij ervoor de valide medewerker te ontslaan die productiever is? Vanuit economisch perspectief lijken deze vragen in eerste instantie vrij eenvoudig te beantwoorden. Er kan echter wel degelijk sprake zijn van een dilemma, want ook sociale motieven spelen een rol van betekenis.

Met het ontslaan van de valide medewerker kan de onderneming de financiële belangen van de aandeelhouder of eigenaar van het bedrijf schaden; is dat integer? Bovendien, de onderneming trekt de invalide medewerker voor ten opzichte van de valide medewerker; is dat niet laakbaar? Weet de onderneming wel zeker dat de valide medewerker zo gezond is als zij veronderstelt; zou het niet kunnen dat deze om persoonlijke redenen een chronische ziekte geheimhoudt en desondanks functioneert als ware hij of zij kerngezond?

Bij ontslag van de invalide medewerker kunnen ook de nodige kanttekeningen worden geplaatst. Is het ontslaan van een werknemer vanwege een handicap of ziekte te verantwoorden? De onderneming kan toch beter de valide persoon ontslaan omdat deze toch zo weer een nieuwe baan heeft gevonden? Is het einde niet zoek als de onderneming de sterken plaatst boven de zwakkeren? Moet zij niet beide medewerkers aanhouden en bijvoorbeeld bezuinigen op de koffieautomaten die het personeel van gratis koffie voorzien en op dure leaseauto's?

Duidelijk is dat het bezit van een sterk ontwikkeld gevoel voor goed en slecht, niet voldoende is. Hoe je het ook wendt of keert: de ondernemer doet het niet snel goed, en goed en slecht zijn situatieafhankelijk en gerelateerd aan overwegingen, afwegingen en meningen. Vandaar dat dit soort situaties als dilemma's kunnen worden benoemd. Verantwoordelijke leiders, managers en medewerkers overwegen wat te doen, stellen zichzelf vele conflicterende vragen, zoeken naar antwoorden, maken afwegingen, beslissen wat te doen en gaan vervolgens over tot uitvoering. Ze hopen dat de intentie om het goed te doen, voldoende zal blijken te zijn.

Win-  
winsituatie

1

## 1.4 Achtergronden van het duurzaamheidsdenken

Tegenwoordig zijn MVO en duurzaamheid breed gedragen begrippen. Dit is te danken aan onderzoekscommissies die in de recente geschiedenis hun waarschuwingen lieten horen en de gevaren van de productie- en consumptiegewoontes en -patronen onderzochten. Al in de jaren zeventig van de vorige eeuw luidde de Club van Rome de noodklok over de dreigende gevaren van onze moderne industriële samenleving. Daarna volgden met een zekere regelmaat soortgelijke geluiden van vergelijkbare commissies en

## Mijlpalen in de ontstaansgeschiedenis van MVO

pleitbezorgers van een duurzamere industrie en dito samenleving. Enkele belangrijke mijlpalen in de ontstaansgeschiedenis van MVO zijn:

- 1972: verschijning van het rapport *Limits to Growth* van de Club van Rome;
- 1987: verschijning van het rapport *Our Common Future* van de Brundtland-commissie;
- 1997: oprichting van het Global Reporting Initiative;
- 1997: publicatie van *Cannibals with Forks* van Elkington;
- 2002: publicatie van *Cradle to Cradle* van McDonough en Braungart.

We gaan dieper in op deze mijlpalen.

### 1.4.1 Limits to Growth

#### Club van Rome

Een belangrijke gebeurtenis voor het moderne denken over MVO was de oprichting van de Club van Rome in 1968. Deze organisatie werd opgericht vanwege de groeiende bezorgdheid bij wetenschappers over de toekomst van de wereld. Vervuiling en uitputting van natuurlijke hulpbronnen waren belangrijke oorzaken van deze bezorgdheid. Na de Tweede Wereldoorlog was het accent sterk gelegd op economische ontwikkeling, maar in het rapport *Limits to Growth* (Meadows, 1972) waarschuwde de Club van Rome voor de mogelijk catastrofale consequenties van voortgaande economische groei voor milieu en maatschappij.

#### Industriële revolutie

Vele jaren eerder had de industriële revolutie een economisch en bedrijfskundig denken en handelen op gang gebracht waarbij natuurlijke grondstoffen werden beschouwd als 'gratis'. Het op gang brengen en laten groeien van een industrieel systeem van massaproductie en -consumptie heeft lange tijd zonder problemen kunnen functioneren, totdat de Club van Rome in 1972 de boodschap uitzond dat de wereld koerste in de richting van het opraken van of een massaal tekort aan grondstoffen en energiebronnen. Lichte paniek ontstond en sluimert sindsdien door in ons denken en handelen, om af en toe op te laaien, weer te gaan liggen en weer op te laaien.

#### Industrieel systeem

### 1.4.2 Our Common Future

#### Duurzame ontwikkeling

Het begrip MVO is een synoniem voor duurzaam ondernemen. Duurzaam ondernemen is een samentrekking van 'duurzame ontwikkeling' en 'ondernemen'. Paragraaf 1.5 gaat in op het ondernemerschapsaspect van deze samentrekking. Voor duurzame ontwikkeling (sustainable development) kijken we naar World Commission on Environment and Development ofwel de Brundtland-commissie, genoemd naar een voormalige premier van Noorwegen. De Brundtland-commissie is in het leven geroepen door de Verenigde Naties (VN) vanwege de zorg over de toekomst van de wereld, met betrekking tot ecologische aspecten, sociale aspecten en economische aspecten. Een en ander heeft de commissie verwoord in haar rapport *Our Common Future*, dat kan worden gezien als de kern waarvan MVO is afgeleid. De commissie omschrijft duurzame ontwikkeling op de volgende manier (Brundtland & Khalid, 1987):

'Meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.'

In zorgvuldig Nederlands betekent deze omschrijving 'het tegemoetkomen aan onze behoeften van vandaag zonder daarmee de toekomstige genera-

ties te belemmeren in hun mogelijkheden om in hun behoeften te voorzien', dus kort gezegd 'zorg voor het heden zonder de toekomst tekort te doen'.



Gro Harlem Brundtland: voorzitter van de World Commission on Environment and Development

### 1.4.3 Global Reporting Initiative

Noemenswaardig in het kader van het ontstaan en de verdere ontwikkeling van MVO is ook het Global Reporting Initiative (GRI), dat startte in 1997. Deze organisatie houdt zich met name bezig met richtlijnen voor duurzaamheidsrapportages. Het GRI spant zich in om alle bedrijven – groot en klein – in te wijden in het regelmatig opstellen en publiceren van verslagen over de prestaties op het gebied van duurzaamheid. Het idee erachter is dat het nodig is, maar dat bedrijven er (nog) geen gewoonte van hebben gemaakt. Ook weten veel bedrijven niet hoe ze moeten beginnen. Het GRI stelt zich ten doel de rapportage wereldwijd te bevorderen en te institutionaliseren opdat duurzaamheidsrapportages net zo gewoon en standaard worden als financiële rapportages.

Duurzaamheidsrapportages

### 1.4.4 Cannibals with Forks

Een ander belangrijk moment op het gebied van MVO is het verschijnen van het boek *Cannibals with Forks* van John Elkington (1997), met als centraal begrip 'triple bottom line: people planet profit'. Duurzame ontwikkeling betekent in dit kader het gelijktijdig nastreven van sociale rechtvaardigheid (people), kwaliteit van het milieu (planet) en economische voorspoed (profit). *Cannibals with Forks* beschrijft duurzaam kapitalisme, met respect voor mens, aarde en behoeftes, dat de plaats inneemt van het ongebreidelde kapitalisme met alleen maar winstmaximalisatie en omzetgroei. Het beschrijft een beoogde stap hogerop in de beschaving.

People planet profit

### 1.4.5 Cradle to cradle

Een volgend gedenkwaardig boek op het gebied van MVO is *Cradle to Cradle* van William McDonough en Michael Braungart (2002). De kern van dit boek is de gedachte van het ultieme hergebruik. Het stelt dat alle rest- en afvalmateriaal van producten zou moeten worden gebruikt als input voor een volgende generatie producten. Afval zou dus moeten worden gezien als voeding voor een nieuwe toepassing.

McDonough en Braungart stellen dat producten niet meer in een lineair productieproces en gebruiksproces moeten worden geproduceerd en gebruikt, maar in een cyclisch proces van herproductie en hergebruik. Veel bedrijven zitten nog vast aan een lineair proces, een cradle to grave-proces (van wieg tot graf), waarin het product aan het eind van het gebruik wordt weggegooid en vernietigd, kortom: eindigt als afval. Dat proces moet worden omgebo- gen tot een cradle to cradle-proces (van wieg tot wieg), waarin producten en materialen continu aan een nieuwe levenscyclus kunnen beginnen. Afval bestaat dan niet meer.

**Cradle to  
cradle-proces**



Bureaustoel Aeron: ontworpen volgens de cradle to cradle-ontwerpmethodiek

**Hergebruik van  
materialen**

Ontwerpers van nieuwe producten denken na over het hergebruik van materialen en proberen dit denken waar mogelijk toe te passen. Zo kunnen compleet nieuwe producten en productieprocessen ontstaan. Bijvoorbeeld de frisdrankfles met statiegeld wordt ingezameld en een aantal keren hergebruikt. Wanneer de fles niet meer kan worden hergebruikt, wordt deze vermalen en bewerkt tot grondstof voor een nieuwe fles of voor bijvoorbeeld een fleecetrui. De petfles heeft daarmee aan de basis gestaan van de fleecetrui en de bijbehorende fabrieken en productieprocessen die aan het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw zijn ontstaan.

Het interessante van deze ontwerpbenadering is dat deze kan leiden tot een opwaardering van de gebruiksmogelijkheden van materialen, de zogenoemde upcycling. De Aeron-bureaustoelen van Herman Miller worden bij-

**Upcycling**

voorbeeld gemaakt van gerecycled materiaal, zijn makkelijk te demonteren waardoor ze zelf recyclebaar zijn, worden geproduceerd met groene stroom en worden gemaakt van zo weinig mogelijk materiaal.

Rakhorst, 2010 (bewerkt)

## Interview met Michael Braungart

*Hoe bereik je de grote massa met de Cradle to Cradle-boodschap?*

'We zijn realist genoeg om te beseffen dat we op eigen kracht nooit de massabeweging in gang kunnen zetten die hiervoor wereldwijd nodig is. Maar we kunnen wel een eerste aanzet geven waardoor het balletje aan het rollen gaat. Daarom bouwen we kennisnetwerken. Want een dergelijke grootschalige innovatie kun je alleen realiseren met allianties van gelijkgestemden die op alle niveaus bereid zijn om samen te werken.'



Michael Braungart: promotor van de cradle to cradle-boodschap

*Je moet ook op zoek naar succesvoorbeelden.*

'Klopt. Eerst dachten we nog dat we die vooral aan de ontwerpkant zouden vinden. Maar dat blijkt niet te werken. Ontwerpers hebben een veel beperkter beeld van schoonheid dan ik altijd heb gedacht. Zij weigeren vaak concessies te doen aan wat zij nu eenmaal mooi of praktisch vinden. Daarom zoeken we de aansprekende voorbeelden vooral bij mensen die begrijpen dat Cradle to Cradle een interessante business case biedt. Er valt straks veel geld mee te verdienen. Maar dan moet je nu wel het initiatief nemen.'

## 1.5 Ondernemerschap

MVO is maatschappelijk verantwoord *ondernemen*. Ondernemerschap staat voor het actief oprichten en/of leiding geven aan het eigen bedrijf. De werkdefinitie van ondernemerschap in dit boek is de volgende:

Ondernemerschap is het creëren, ontdekken en exploiteren van waardetoevoegende kansen.

In deze omschrijving zitten vijf elementen, te weten:

- 1 creëren
- 2 ontdekken
- 3 exploiteren
- 4 waarde toevoegen
- 5 kansen.

Hierna worden deze vijf aspecten achtereenvolgens toegelicht. We sluiten af met enkele visies van wetenschappers op ondernemerschap.

### 1.5.1 Creëren

Het eerste element van de definitie van ondernemerschap is het creëren, ofwel het proces van 'niets' naar 'iets'. Een goed voorbeeld hiervan is het cradle to cradle-concept, waarbij afval wordt gebruikt (van niets) om nieuwe producten te produceren (naar iets).

### 1.5.2 Ontdekken

Het tweede element van de definitie van ondernemerschap is het ontdekken: iets nieuws creëren uit de mogelijkheden die er zijn, al dan niet in combinatie met het ontdekken van iets nieuws. Ook hier is het cradle to cradle-concept een goed voorbeeld. Voor het gebruik van petflessen als grondstof voor de productie van fleecetruien, moet eerst worden ontdekt dat fleecetruien een (nieuw) te produceren materiaal is met gebruikspotentie in andere productieprocessen. Pas na deze ontdekking volgt de productie van fleecetruien en de werkelijke toepassing van fleecetruien in kleding.

### 1.5.3 Exploiteren

Het derde element van de werkdefinitie van ondernemerschap is het exploiteren: het ontlenen van waarde aan de ontdekking of creatie. Bij ondernemerschap gaat het niet alleen om het idee in het hoofd, maar ook om het daadwerkelijk omzetten van dat idee in waarde. Daarbij moet de ondernemer vaak over de grenzen van zijn eigen bedrijf kijken omdat maatschappelijke waarde meestal wordt gecreëerd in productieketens die bedrijfsoverstijgend zijn.

Een voorbeeld van exploiteren komt uit de maatschappelijke behoefte om CO<sub>2</sub> terug te dringen. Het plaatsen van zonnecellen op daken van woningen is een oplossing die daaraan bijdraagt. De ondernemer die grote groepen bewoners een paneel zonnecellen wil verkopen, zal bijvoorbeeld een prijsverlaging bij fabrikanten moeten bedingen, moeten praten met woningcorporaties om hun voor te rekenen wanneer de investeringen zijn terugverdiend en met weer andere bedrijven in gesprek moeten gaan om onderhouds- en reparatiecontracten te sluiten die de zonnecellen rendabel maken. Het ligt in de lijn der verwachting dat in Nederland de komende jaren steeds meer woningen zullen worden gebouwd die helemaal geen energie verbruiken, dit zijn de zogenaamde nul-energiewoningen (zie voorbeeld).



● [www.duurzaamthuis.nl](http://www.duurzaamthuis.nl) (bewerkt)

## Nul Energie Woning

De definitie die door SenterNovem gehanteerd werd voor een Nul Energie Woning is: de situatie waarbij over een jaar gemeten het energiegebruik van een woning ten minste nul is. Er wordt niet méér energie uit het gas- en elektriciteitsnet betrokken dan er vanuit duurzame bronnen aan wordt toegeleverd.

### Duurzame energiebronnen

Een Nul Energie Woning haalt alle benodigde energie voor verwarming, koeling, warm water en elektriciteit uit hernieuwbare energiebronnen zoals zonnepanelen, windmolens en aardwarmte. Hierdoor is een Nul Energie Woning vaak CO<sub>2</sub>-neutraal. Wanneer er meer duurzame energie wordt geproduceerd in het huis dan er wordt verbruikt, dan wordt de overtollige elektriciteit teruggeleverd aan het net. In het omgekeerde geval wordt energie betrokken uit het net.

### Laag energieverbruik

Een Nul Energie Woning is zo ontwikkeld dat het energieverbruik zo laag mogelijk is. Te denken valt aan isolatie, luchtdichtheid met balansventilatie, aardwarmte, driedubbel glas en het gebruik van energiezuinige apparaten. Net als bij passiehuizen wordt bij het ontwerp de passieve energie van de zon goed benut. Voor de verwarming van de Nul Energie Woning wordt vaak gebruik gemaakt van een warmtepomp, thermische collectoren en warmtebuffers.

De overige energie wordt opgewekt uit hernieuwbare bronnen. Door het lage energieverbruik van het huis is de energierekening zeer laag en zijn de bewoners veel minder afhankelijk van de prijsschommelingen op de energiemarkt.



Een ander voorbeeld is een nieuwe kijk op 'het museum'. Een adviescommissie ziet een belangrijke mogelijkheid om het museum opnieuw te positioneren, met als doel om meerwaarde te creëren en van belang te blijven voor de maatschappij (zie kader).

• [www.historiek.net](http://www.historiek.net) (bewerkt)

## ‘Beoordeel musea op variëteit en maatschappelijke meerwaarde’

Bij de beoordeling van musea moet meer gekeken worden naar variëteit en maatschappelijke meerwaarde. Dat is een van de conclusies die de Commissie Putters trekt in het rapport *Musea voor Mensen*, dat deze maand (oktober 2014) op het Museumcongres in Leeuwarden werd gepresenteerd.

Wat de commissie betreft gaan musea een zogenaamde beoordelings- en verantwoordingssystematiek ontwikkelen die recht doet aan de variëteit en de maatschappelijke waarde van musea, zoals bijdragen aan onderwijs, toerisme of de creatieve industrie. De commissie adviseert musea te kiezen voor een helder eigen profiel met een herkenbare collectie. Putters: ‘Wees helder in wat voor soort museum je wilt zijn, draag dat uit, spits je collectie hierop toe en kies daar partners op uit. Het museum van de toekomst is een museum dat zich bewust is van de ambities en belangen van stakeholders, zoals bedrijven, maar ook zorginstellingen voor activiteiten rond doelgroepen uit die sector. Musea moeten belanghebbenden steeds weer overtuigen van hun meerwaarde. Samenwerking – zowel inhoudelijk als organisatorisch – kan musea helpen hun slagkracht te vergroten.’

### 1.5.4 Waarde toevoegen

#### Waarde toevoegen

Het vierde element van de definitie van ondernemerschap is waarde toevoegen; hierbij gaat het om economische waarde, sociale waarde en/of ecologische waarde. Het maatschappelijk verantwoorde ondernemerschap hecht daarbij extra veel belang aan het creëren van waarde op de lange termijn, waarbij de lange termijn zowel de strategische positie van het bedrijf over drie tot vijf jaar omvat, als de positie van het bedrijf voor de komende generaties eigenaars en medewerkers.

Er wordt bij MVO dus uitgegaan van een veel ruimer begrip van tijd. Een mooi voorbeeld van deze benadering vormt de Nederlandse schoenenfabrikant Van Bommel. De broers Reynier, Floris en Pepijn van Bommel noemen zichzelf ‘de negende generatie schoenmakers’. Hun bedrijf bestaat al sinds 1734 en de broers leiden het zelf, waarbij ze het gehele proces van ontwerp, tot productie en verkoop aansturen. Het bedrijf uit Moergestel is in de jaren natuurlijk wel veranderd, waarbij een deel van de schoenenproductie in het buitenland plaatsvindt en de verkoop voornamelijk is uitbesteed aan een fijnmazig dealernetwerk. Maar een aantal zaken, zoals kwaliteit, betrouwbaarheid en stijl zijn generatie-overstijgende kernkwaliteiten. Het bedrijf biedt werkgelegenheid aan de streek waar het is gevestigd. De

broers zijn zich daarvan bewust en houden dit zorgvuldig in stand (www.vanbommel.com).

### 1.5.5 Kansen

Het vijfde element van ondernemerschap bestaat uit kansen: gunstige of geschikte omstandigheden. Het gaat hier om de vraag hoe goed of slecht een ondernemer of de bedrijfsleiding in staat is kansen te zien en te benutten. Voor een voorbeeld van 'niet zo goed gedaan' kijken we naar een minder succesvol initiatief van Apple. Als voorbeeld van 'slim gedaan' belichten we een initiatief van Palm (Bolte, 2003).

Hoewel Apple wereldwijd wordt bejubeld, heeft het ook zeperds op zijn naam staan. Eén zeperd is de te vroege introductie van een Personal Digital Assistant (PDA), de voorloper van de smartphone. Apple's PDA heette 'Newton' en werd in 1993 gelanceerd. De Newton was te gebruiken om muziek af te spelen en de agenda bij te houden. Maar consumenten vonden het apparaatje duur, snapten niet zo goed wat ze ermee konden doen en lieten het massaal links liggen. In 1998 nam Steve Jobs de beslissing om met de Newton te stoppen.

Het bedrijf Palm ontwikkelde op het moment dat Apple de stekker uit het PDA-project trok, een vergelijkbare PDA maar pakte het anders aan. In tegenstelling tot Apple betrok het de klant intensief bij het ontwikkelproces. De klant mocht meepraten en de specificaties van de Palm-PDA werden afgestemd op de klantenwensen. De PDA van Palm bleek een groot succes en had in de kleine tien jaar dat PDA's populair waren (deze periode lijkt met de opkomst van de smartphones inmiddels al weer ten einde), het grootste deel van de markt in handen.

In de haast om de markt te winnen was Apple te snel, waarbij het product onvoldoende werd uitontwikkeld. Palm bleek precies op tijd en in staat om het product nauwkeurig af te stemmen op de wensen uit de markt.

Kansen

1

## 1.6 Motivatie om te investeren in duurzaamheid

Een vaak gestelde vraag is waarom een onderneming aan MVO doet. In dit verband kan worden gewezen op intrinsieke motivatie versus extrinsieke motivatie. De intrinsieke motivatie komt vanuit het bedrijf zelf. De leiding van het bedrijf kiest er zelf voor om aan MVO te doen, al dan niet in overleg met de werknemers. De extrinsieke motivatie komt vanuit de externe omgeving van het bedrijf. Eén of meerdere stakeholders – bijvoorbeeld overheid, klanten of omwonenden – zetten het bedrijf ertoe aan om (meer) MVO-gericht te opereren. De overheid bijvoorbeeld informeert de consument over de gezondheidsgevaaren van calorierijk eten, wat bij een deel van de mensen tot veranderende vraag leidt. Deze veranderende vraag van klanten heeft bijvoorbeeld bij McDonalds al geleid tot het verkleinen van porties, het aanbieden van een scala aan gezondere producten, en het vermelden van het aantal calorieën op de verpakkingen en de papieren placemats.

Intrinsieke  
motivatie

Extrinsieke  
motivatie

Externe druk kan dus een rol spelen bij het vrijwillige besluit van de organisatie om (meer) aan MVO te gaan doen. Hoewel omgevingsdruk soms wordt gezien als een terechtwijzende vinger, waarbij een belangengroep of klantengroep het bedrijf aanspreekt op laakbaar gedrag, hoeft dit niet het geval te zijn. Veel bedrijven geven inmiddels aan dat hun klanten steeds vaker vinden dat duurzame of biologische producten meer waarde hebben.

Omgevingsdruk

Zo zijn er consumenten die heel bewust scharrelvlees kopen, eieren van de legbatterij laten liggen of een hybride auto kopen. Ze stappen over de meerkosten heen omdat het duurzame aspect voor hen ook een meerwaarde vertegenwoordigt; het één neutraliseert of overcompenseert het ander. De balans slaat steeds meer door naar verantwoorde productie en consumptie, waarbij duurzaamheid en kwaliteit als synoniemen worden gezien.

Bedrijven onderkennen deze verschuiving in de markt en springen erop in met de introductie van eigen labels en keurmerken. Een bekend voorbeeld is de Max Havelaar koffie. Deze 'zuivere' koffie is weliswaar iets duurder dan 'gewone' koffie maar er is wel gewaarborgd dat de koffieboeren die deelnemen, een nette vergoeding krijgen voor hun handelswaar, wat bij andere koffiemarkten niet formeel gezekerd is.

In de praktijk kiest een groeiende hoeveelheid bedrijven ervoor om een aantal MVO-grootheden te definiëren, te meten en te verbeteren en zich daarmee een MVO-profiel aan te meten. MVO is 'booming business'.

**Max Havelaar  
koffie**

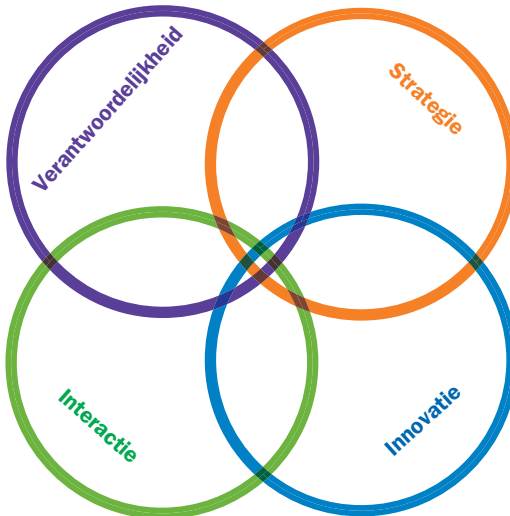
## 1.7 Opbouw van dit boek

Na dit hoofdstuk is het boek opgebouwd uit vier onderdelen, te weten:

- deel 1 Verantwoordelijkheid
- deel 2 Strategie
- deel 3 Innovatie
- deel 4 Interactie.

Deze opbouw wordt visueel weergegeven in figuur 1.1.

**FIGUUR 1.1** Opbouw van de vier delen



Alvorens in te gaan op de inhoud van de hoofdstukken, wordt de opbouw van het boek hier kort toegelicht.

Het boek gaat uit van vier algemene pijlers van de MVO-gerichte organisatie: verantwoordelijkheid, strategie, innovatie en interactie.

De eerste pijler – verantwoordelijkheid – staat voor de verantwoordelijkheid die de organisatie draagt om de belangen van zijn stakeholders te dienen. De tweede pijler – strategie – omvat het MVO-beleid dat de organisatie voert voor het op de middellange en lange termijn bereiken van economische, ecologische en sociale doelen. De derde pijler – innovatie – representeert de vernieuwingsslag van de organisatie in de richting van MVO en gaat in op het creëren, produceren en aanbieden van nieuwe duurzame producten en diensten. De vierde pijler – interactie – staat voor de afstemming en communicatie van de organisatie met de maatschappij, waarvan de MVO-gerichte organisatie deel uitmaakt en deel wil uitmaken.

Deze vier pijlers zijn de handvatten waarmee MVO in een organisatie kan worden ingericht en bestuurd. Daarbij kan de oplossing van een MVO-vraagstuk volledig rusten op één pijler. Soms moet een organisatie zich bijvoorbeeld specifiek richten op het maken van een MVO-strategie (strategiepijler) of moet het expliciet aandacht besteden aan het innoveren van het MVO-gehalte van de productenportfolio (innovatiepijler). Het is ook mogelijk dat bij een MVO-kwestie in een bedrijf meerdere pijlers tegelijk het fundament vormen voor de oplossing, bijvoorbeeld wanneer een bedrijf een strategie formuleert voor het vergroten van het MVO-gehalte van zijn product- en dienstenportfolio (strategiepijler en innovatiepijler), of wanneer het een strategie formuleert voor het vergroten van het MVO-gehalte van de product- en dienstenportfolio, waarbij het zijn stakeholders consulteert en de nadruk legt op het verhogen van sociale waarde voor deze stakeholders (strategiepijler, innovatiepijler, interactiepijler en verantwoordelijkheidspijler). Er zijn diverse MVO-vraagstukken te bedenken waarbij de antwoorden en oplossingen gezocht kunnen worden door te steunen op één of meer van de vier pijlers. Figuur 1.1 symboliseert al deze mogelijke MVO-combinaties door middel van de vlakken die niet overlappen, deels overlappen en volledig overlappen.

De opzet van dit boek is om de vier pijlers van MVO evenwichtig en afzonderlijk te presenteren in vier delen van elk twee hoofdstukken. Dat daarbij aspecten en onderdelen van de andere drie kernpijlers impliciet en expliciet ook aan de orde komen, is inherent aan de vervlechting van de pijlers van MVO en daarmee ook wenselijk en logisch.

De hoofdstukken 2 tot en met 9 bevatten de leerstof van dit boek. Elk hoofdstuk eindigt met vragen en opdrachten die zijn gericht op de theorie uit het betreffende hoofdstuk.

### **Deel 1 Verantwoordelijkheid**

Het eerste deel van het boek gaat expliciet in op de organisatie die zich verantwoordelijk voelt en verantwoording neemt voor MVO. In het kader van verantwoordelijkheidsbesef is het zinvol dat een organisatie aansluit bij veranderende eisen die met name de overheid stelt aan MVO (hoofdstuk 2) en dat zij inzicht heeft in en luistert naar de stakeholders die zij wil dienen (hoofdstuk 3).

### **Deel 2 Strategie**

Het tweede deel van het boek behandelt de strategische keuze die de MVO-gerichte organisatie maakt. Het presenteert de methoden om een

Verantwoorde-  
lijkheid  
Strategie

Innovatie

Interactie

MVO-strategie te ontwikkelen en te implementeren in voornamelijk grotere organisaties (hoofdstuk 4) en gaat in op de rol van de belangrijkste persoon in het MVO-gerichte strategieproces in het MKB: de MVO-ondernemer (hoofdstuk 5).

### **Deel 3 Innovatie**

Het derde deel van het boek focust op de innovaties die de organisatie moet genereren en doorvoeren om te veranderen in een MVO-gericht bedrijf. Het beschrijft de manieren waarop de organisatie kan veranderen van een gewone onderneming in een MVO-gerichte onderneming (hoofdstuk 6) en gaat in op de manieren waarop een organisatie innovatieve duurzame producten en diensten kan ontwikkelen en aanbieden aan de klant (hoofdstuk 7).

### **Deel 4 Interactie**

Het vierde deel van het boek gaat in op de methoden die een organisatie kan gebruiken om in samenspraak met maatschappij en klant haar MVO-profiel vorm te geven en verder te ontwikkelen. Het behandelt de wijze waarop een organisatie kan communiceren met stakeholders over haar MVO-praktijk (hoofdstuk 8) en gaat in op de mogelijkheid om zichzelf en haar producten te voorzien van een MVO-label (hoofdstuk 9).

### **Afsluitend hoofdstuk**

Dit boek sluit af met een hoofdstuk met opdrachten die gericht zijn op het integreren van de stof uit het hele boek (hoofdstuk 10). Daartoe presenteert het drie bekende managementconcepten en -instrumenten voor het oefenen met het naar eigen keuze en inzicht integreren van de diverse aspecten van MVO in de bedrijfsvoering van een organisatie.

# Samenvatting

- ▶ De definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is: het leiden van een commerciële of niet-winstgedreven organisatie door het maken van vrijwillige, gebalanceerde keuzes tussen economische, sociale en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering. Vergelijkbare termen zijn sociaal ondernemen, maatschappelijk betrokken ondernemen en duurzaam ondernemen.
- ▶ Duurzame ontwikkeling houdt in dat de behoeftes van de huidige generatie worden gediend, zonder toekomstige generaties te belemmeren in hun behoeftes.
- ▶ MVO-keuzes van de bedrijfsleiding kunnen tegenstrijdig uitpakken voor economische, sociale en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering. Deze tegenstrijdigheid is de kern van ethische MVO-vraagstukken waarvoor het bedrijf zich geplaatst ziet.
- ▶ Mijlpalen in de ontstaansgeschiedenis van MVO zijn:
  - 1972: rapport *Limits to Growth* van de Club van Rome;
  - 1987: rapport *Our Common Future* van de Brundtland-commissie;
  - 1997: Global Reporting Initiative;
  - 1997: *Cannibals with Forks* van Elkington;
  - 2002: *Cradle to Cradle* van McDonough en Braungart.
- ▶ Een van de concepten die goed weergeeft wat MVO inhoudt, is people planet profit (in: *Cannibals with Forks*); dit concept gaat uit van aandacht schenken aan menselijke, ecologische en economische aspecten van bedrijfsvoering.
- ▶ In MVO past ook het cradle to cradle-ontwerp, waarin producten in een cyclisch proces van herproductie en hergebruik worden ontworpen. In het cradle to cradle-ontwerp past upcycling, dit is het opwaarderen van de hergebruiksmogelijkheden van materialen.
- ▶ Ondernemerschap is het creëren, ontdekken en exploiteren van waardetoevoegende kansen.

# Vragen/opdrachten

1

---

## Vragen

- 1.1 Waarom is MVO ook van toepassing op bedrijven zonder winstoogmerk?
- 1.2 Noem drie aandachtspunten van MVO die voor een ziekenhuis van belang zijn en licht toe waarom.
- 1.3 Hoe kijk jij aan tegen de sociale functie van een bedrijf?
- 1.4 Wat zijn de voordelen van het voeren van een milieulabel voor producenten en voor klanten?
- 1.5 Waarom is het belangrijk om MVO-beleid om te zetten in indicatoren en een systeem te hebben waarin MVO gemeten wordt?
- 1.6 Kun je een voorbeeld geven van een bedrijf in je omgeving dat MVO-gericht is?

## Opdrachten

- 1.7 Bemachtig via internet een milieujaarverslag, sociaal jaarverslag of duurzaamheidsjaarverslag van een bedrijf. Analyseer dit bedrijf aan de hand van twee MVO-indicatoren. Geef op basis van je analyse een gemotiveerd antwoord op de vraag of het bedrijf werkelijk een MVO-beleid voert en in de praktijk brengt. Bedenk mogelijkheden om dit beleid te verbeteren.
  - 1.8 Over auto's van de zaak gesproken. Noem drie ethische redenen om wel en drie ethische redenen om niet een auto van de zaak aan te bieden aan werknemers in de hoogste salarisschalen van een bedrijf. Als jij het voor het zeggen hebt, waarvoor kies je dan als werkgever: wel of niet een regeling voor auto's van de zaak? En hoe ziet die regeling er dan uit? En waarom? Geef aan wat voor jou de doorslaggevende motieven zijn voor je keuze.
  - 1.9 Stel je werkt voor een bedrijf in het MKB en de directeur-eigenaar vraagt je om een lijst op te stellen met tien punten waaraan het bedrijf aandacht moet gaan besteden om meer maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen. De directeur-eigenaar wil de lijst bespreken met het management-team om op basis daarvan de eerste stappen te zetten. Welke tien punten zou jij op deze lijst zetten? Geef ook een prioritering aan.
  - 1.10 Ga naar de website van een MVO- of duurzaamheidslabel en probeer te achterhalen welke criteria worden gehanteerd en welke stappen worden gezet om te bepalen of een product het label krijgt. Wordt deze informatie wel aangeboden? Ben je op basis van je analyse voldoende overtuigd van het MVO-gehalte? Wat kan er volgens jou beter?
-