
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Bart Bossink
Enno Masurel

Eerste druk



Noordhoff Uitgevers

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Bart Bossink

Enno Masurel

Eerste 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

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.

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

0 / 13

© 2013 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Houten, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, 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 veeelvoudigingen 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). 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).

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) 978-90-01-84989-4

ISBN 978-90-01-81748-0

NUR 800

Woord vooraf

Met trots presenteren wij u het nieuwe boek *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Met dit boek richten wij ons op docenten en studenten die meer willen weten over maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) vanuit het perspectief van de organisatie, zowel het winstgedreven bedrijf als de niet-winstgedreven organisatie. MVO wordt daartoe in dit boek gepresenteerd als een onderwerp dat bedrijfsmatig vormgegeven kan worden, waarbij er aandacht is voor economische aspecten en ecologische aspecten en sociale aspecten van de bedrijfsvoering. Het boek gaat ook in op de afwegingen die bedrijven tussen deze drie aspecten maken en positioneert MVO als een concreet onderwerp waarmee (startende) professionals in de dagelijkse praktijk direct aan de slag kunnen. De website bij dit boek – www.maatschappelijkverantwoordondernemen.noordhoff.nl – biedt de student de mogelijkheid om veelvuldig te oefenen met de leerstof en biedt de docent ondersteunend lesmateriaal.

Deze uitgave is ontstaan door intensieve en unieke samenwerking tussen de auteurs, de uitgever en een groot aantal adviserende experts. Het kwam tot stand en werd verbeterd door in meerdere schrijfrondes, commentaar-rondes en redactierondes informatie en ervaringen uit te wisselen.

Wij maken graag van de gelegenheid gebruik om een aantal mensen en organisaties te bedanken. Ageeth Bergsma (uitgever Noordhoff Uitgevers) bedanken wij voor haar goede zorgen en grote betrokkenheid tijdens het gehele uitgeeftraject. Mark Canjels en Johan van Bussel (experts verbonden aan de Avans Hogeschool Breda), Pieter Hogendoorn en Piet Penninga (experts verbonden aan de Hanzehogeschool Groningen) en Gerard Berendsen (expert verbonden aan de Hogeschool Arnhem Nijmegen HAN) bedanken wij voor hun vele constructieve suggesties en reacties op onze diverse concepten.

Bart Bossink
Enno Masurel
Amsterdam, mei 2013

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 MVO en het midden- en kleinbedrijf 16
- 1.4 Voorbeelden van bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen 17
- 1.5 Impact van MVO-beleid op het bedrijf 26
- 1.6 Achtergronden van het duurzaamheidsdenken 35
- 1.7 Ondernemerschap 39
- 1.8 Motivatie om te investeren in duurzaamheid 43
- 1.9 Opbouw van dit boek 43
 - Samenvatting 46
 - Vragen/opdrachten 47

Deel 1

Verantwoordelijkheid 49

2 Overheidsinvloed op MVO-beleid 51

- 2.1 Onderlinge afhankelijkheid van overheid en bedrijfsleven 52
- 2.2 Koersbepalende rol van de overheid 53
- 2.3 Functies van de overheid in MVO 63
- 2.4 Verwevenheid van economieën 64
- 2.5 Convenanten en gedragscodes 67
- 2.6 Publiek-private samenwerking 69
 - Samenvatting 77
 - Vragen/opdrachten 78

3 MVO-beleid op stakeholders afstemmen 81

- 3.1 De organisatie en haar omgeving 82
- 3.2 Soorten stakeholders 83
- 3.3 Relatie met stakeholders 93
- 3.4 Stakeholderbelangen 105
 - Samenvatting 110
 - Vragen/opdrachten 111

Deel 2

Strategie 115

4 MVO opnemen in de strategie 117

- 4.1 Strategische keuze voor de organisatie 118
- 4.2 Waardecreatie 119
- 4.3 Basisstrategieën 122
- 4.4 Strategie-implementatieprocessen 132
- 4.5 Kenmerken van de organisatie met een MVO-strategie 138
 - Samenvatting 144
 - Vragen/opdrachten 145

5 Strategische rol van de MVO-ondernemer 149

- 5.1 MVO-ondernemer 150
- 5.2 MKB-ondernemers in aantallen 151
- 5.3 Duurzaam ondernemen meetbaar maken 153
- 5.4 Kenmerken van de MVO-ondernemer 160
- 5.5 Succes en falen van MVO-ondernemers 171
 - Samenvatting 173
 - Vragen/opdrachten 174

Deel 3

Innovatie 177

6 MVO-organisatie inrichten 179

- 6.1 MVO-innovatie 180
- 6.2 Duurzame waarde van het product of het bedrijfsmodel 180
- 6.3 Duurzaamheid inbrengen in de organisatie 187
- 6.4 Innovatiekampioen 197
 - Samenvatting 205
 - Vragen/opdrachten 206

7 MVO-producten en -diensten ontwikkelen 209

- 7.1 Duurzaamheid van producten en diensten verhogen 210
- 7.2 Duurzaamheidskennis creëren en delen 210
- 7.3 Technologische methoden om producten en diensten te verduurzamen 218

- 7.4 Methoden om duurzame producten en diensten te ontwerpen [222](#)
- 7.5 Aansluiten bij de duurzame consument [231](#)
 - [Samenvatting 237](#)
 - [Vragen/opdrachten 238](#)

Deel 4

Interactie [241](#)

8 MVO- communicatiebeleid vormgeven [243](#)

- 8.1 Werken aan het MVO-imago [244](#)
- 8.2 MVO-communicatiebeleid vormgeven [246](#)
- 8.3 Verschil tussen MVO-imago en realiteit [259](#)
 - [Samenvatting 268](#)
 - [Vragen/opdrachten 269](#)

9 MVO-labels gebruiken [273](#)

- 9.1 Symbolische functie van een label [274](#)
- 9.2 Standaarden en richtlijnen voor MVO [275](#)
- 9.3 MVO-labels voor organisaties [289](#)
- 9.4 MVO-labels voor producten [292](#)
 - [Samenvatting 299](#)
 - [Vragen/opdrachten 300](#)

Integratie van MVO in het bedrijf [303](#)

10 MVO-plannen maken en integreren [305](#)

- 10.1 Instrumenten voor MVO-integratie [306](#)
- 10.2 Integratie-opdrachten [314](#)
 - [Samenvatting 316](#)

Literatuur [317](#)

Illustratieverantwoording [323](#)

Over de auteurs [326](#)

Register [327](#)

Effectief studeren

© Noordhoff Uitgevers bv MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN 15

- sociale Verantwoording der Entiteiten; en
- responsabiliteit sociale des ondernemers.

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 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.

Daarnaast zijn er in het kader van MVO ook meerdere concepten in gebruik met geheel andere namen, zoals het goede planoot 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.blbf.nl

Er zit muziek in MVO

Muziek en maatschappelijke betrokkenheid gaan vaak hand in hand. In de jaren '60 van de vorige eeuw zien we de eerste groten van gemaakte muziek opkomen, met name vanuit de Verenigde Staten. Een van de sprekende hedendaagse voorbeelden van muziek en maatschappelijke betrokkenheid in Nederland is BLBF.

BLBF is één van meest succesvolle Nederlandse popgroepen van de afgelopen jaren. Sinds de oprichting van de groep in 1992 scoorden ze tientallen Top 40-hits. Een van de opvallende nummers van BLBF is wel het nummer dat samen met de Counting Crows werd opgenomen, en met een combinatie van Nederlandsstalige en Engelsstalige zang: *Holiday in Spain*.

Naast muziek maken toonde BLBF in de afgelopen jaren ook een duidelijke maatschappelijk gezicht. Met name het Umoja Klimaat- en Ontwikkelingsfonds springt hierbij in het oog. Umoja is een Swahili-woord dat eenheid of saamhorigheid betekent. Met dit Umoja Fonds wil BLBF iets

16 © Noordhoff Uitgevers bv

doen aan klimaatverandering en toenemende waterkorten. Het fonds richt zich vooral op financiële steun aan duurzame energie- en waterprojecten in Afrika, Azië en Latijns Amerika. Daarnaast steunt het fonds CO₂ compensatieprojecten. Dit zijn projecten die de uitstoot van koolstofvrije neutraliseren door te voorkomen dat CO₂ vrijkomt of door CO₂ die vrijkomt af te vangen en af te breken of om te vormen. Direct en indirect compenseert BLBF de CO₂-uitstoot van al zijn concerten.



BLBF zet zich in voor saamhorigheid

MVO en het midden- en kleinbedrijf

Er wordt wel eens gesteld dat MVO typisch iets is voor grote commerciële bedrijven of grote not-for-profitorganisaties en minder goed past bij het midden- en kleinbedrijf (MKB). Dit is een vooronderstelling waarop wel iets is af te dingen. Het MKB kan juist heel goed aan MVO doen. Uitenszaam zijn het de grote bedrijven die vanwege hun schaalgroottes beschikken over bijvoorbeeld veel mensen op het gebied van MVO. Zij kunnen uitgebreide PR-campagnes ten behoeve van MVO organiseren. Daardoor kunnen grote bedrijven ook vaker in het nieuws als het om MVO gaat. Het MKB heeft daarentegen het voordeel dat het dicht op de klanten zit en dat het betrokken is bij de lokale en regionale omgeving. Hierdoor kunnen MKB-ondernemers vaak hun eigen specifieke wijze vormgeven aan MVO. Toch heeft het MKB vaak moeite om de eigen MVO-activiteiten voor het voetlicht te brengen en laat het op dat vlak kans liggen. Dus, zeker ook MVO voor MKB. Maar, als we over het MKB praten, waar praten we dan over?

Praktijkvoorbeelden maken de praktijk van MVO zichtbaar.

48 © Noordhoff Uitgevers bv

Samenvatting

- De definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is: het leiden van een commerciële of niet-winstgedreven 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 gediend, zonder toekomstige generaties te betremmen 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.
- 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;
- 1997: Carnibals with Forks van Eisingbor;
- 2000: Cradle to Cradle van McDonough en Braungart.
- Een van de concepten die goed weergeeft wat MVO inhoudt, is people planet profit (in: Carnibals 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.
- Een milieutablet is een visueel en/of tekstueel symbool voor een duurzaam product, duurzame dienst of duurzaam bedrijf.
- Als een bedrijf doet aan groenewashing, dan doet het zich betreffende de duurzaamheid van zijn producten en diensten beter voor dan het is.
- Ondernemerschap is het creëren, ontdekken en exploiteren van waardevoegende kansen.

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

Vragen/opdrachten

Vragen

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

Opdrachten

- 1.8 Bismachtig 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 gemiddeld antwoord op de vraag of het bedrijf werkelijk een MVO-beleid voert en in de praktijk brengt. Bedenk mogelijkheden om dit beleid te verbeteren.
- 1.9 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 je 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.
- 1.10 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.
- 1.11 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 overtuigt van het MVO-gehalte? Wat kan er volgens jou beter?

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

Home | Catalogus | Contact

Noordhoff Uitgevers

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen - 1e druk 2013

Introductie

Welkom op de website bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Wilt u kennismaken met dit boek? Hier kunt u [hoofdstuk 1](#) downloaden.

Voor studenten

- online boek
- toetsen
- begrippentrainer
- begrippentest
- figuren uit het boek

Voor docenten

- tentamenvragen in Toets-op-Maat
- collegesheets
- uitwerkingen vragen uit het boek

Toegang met je Campus Credit Card

Met de bij het boek krijg je toegang tot de Online Studietoets exclusief de toetsen. Maak een account aan (klik rechtsboven) en voer de toegangscode in.

Haal je tentamens met online toetsen

Met de toetsen op deze website bereid je je voor op je tentamen. Een toegangscode koop je in de [Noordhoff Campus webshop](#).

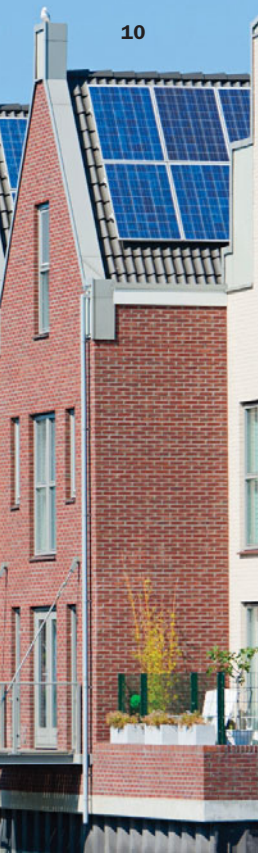
Weshop

• Zoek in de webshop

Actueel

- Toonaangevend adviesbureau voor fusie valt uiteen door conflict
- Threat to pensions of 60,000 Premier Foods workers
- MoD poised to privatise part of troubled defence procurement process
- Co-op claims over Lloyds deal collapse fail to add up
- Luccazade and Ribena up for sale

Op de website 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

Midden- en kleinbedrijf 16

Grote bedrijven 16

Milieulabel 25

Ethische dilemma's 34

Mijlpalen in de ontstaansgeschiedenis
van MVO 35

Duurzame ontwikkeling 36

People planet profit 37

Cradle to cradle 37

Ondernemerschap 39

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^e 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^e eeuw. Er is een groei waarneembaar van zowel duurzame initiatieven bij producenten als van de commerciële waarde van duurzame producten.

Een voorbeeld van een MVO-initiatief is het Vinkje, een MVO-label in Nederland dat consumenten op gezondere voeding wijst. Tabel 1.1 laat zien dat de deelname aan dit label sterk is gestegen in de afgelopen vijf jaar. Uit de tabel blijkt dat een groeiend aantal bedrijven uit de voedingsindustrie aan het Vinkje meedoet en een groeiend aantal producten met dit label op de markt zet. Het Vinkje maakt in één oogopslag duidelijk welke producten binnen een productgroep minder suiker, zout of verzadigd vet bevatten. Een Vinkje met een groene cirkel staat op producten uit de Schijf van Vijf (voorbeeld: magere kaas met weinig verzadigd vet), een Vinkje met een blauwe cirkel op overige producten met een betere samenstelling (voorbeeld: een snack met weinig calorieën).

TABEL 1.1 Producenten verduurzamen hun producten

Moment	Aantal deelnemers aan het Vinkje	Aantal producten met het Vinkje
Begin 2007	38	105
Eind 2007	85	1.700
Maart 2008	100	2.200
Juni 2008	105	2.700
Maart 2009	114	3.500
Juni 2009	117	3.700
September 2009	119	4.500

TABEL 1.1 Producenten verduurzamen hun producten (Vervolg)

Moment	Aantal deelnemers aan het Vinkje	Aantal producten met het Vinkje
December 2009	118	4.750
Maart 2010	120	4.875
Juni 2010	121	5.000
September 2010	122	5.500
December 2010	105	5.500
Maart 2011	106	6.600

Bron: www.hetvinkje.nl

Het Vinkje: Een MVO-label dat groeit

Een commissie waarin een aantal wetenschappers zitting heeft, bepaalt de criteria waaraan bedrijven met hun producten moeten voldoen om in aanmerking te komen voor het Vinkje. Iedere vier jaar evalueert deze commissie de criteria. Indien mogelijk volgt aanscherping met als doel de producten steeds iets gezonder te maken. De organisaties en experts die zich achter het initiatief hebben geschaard, communiceren zo veel mogelijk over het Vinkje om iedereen ermee bekend te maken (www.hetvinkje.nl).

Het voorbeeld van het gebruik van het 'Vinkje' geeft een indruk van de inhoud van MVO. MVO is een breed en veelomvattend concept. MVO heeft te maken met een combinatie van economische, sociale en ecologische doelen en resultaten in een organisatie. Het is een breed begrip dat veel aspecten en zienswijzen omvat.

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 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.

Maatschappelijk betrokken ondernemen

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

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

Duurzaam ondernemen

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

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.

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.

Winstgedreven
organisatie

Niet-
winstgedreven
organisatie

• www.blof.nl

Er zit muziek in MVO

Muziek en maatschappelijke betrokkenheid gaan vaak hand in hand.

In de jaren '60 van de vorige eeuw zien we de eerste golven van geëngageerde muziek opkomen, met name vanuit de Verenigde Staten. Eén van de sprekende hedendaagse voorbeelden van muziek en maatschappelijke betrokkenheid in Nederland is BLØF.

BLØF is één van meest succesvolle Nederlandse popgroepen van de afgelopen jaren. Sinds de oprichting van de groep in 1992 scoorden ze tientallen Top 40-hits. Eén van de opvallende nummers van BLØF is wel het nummer dat samen met de Counting Crows werd opgenomen, en met een combinatie van Nederlandstalige en Engelstalige zang: *Holiday in Spain*.

Naast muziek maken toonde BLØF in de afgelopen jaren ook een duidelijk maatschappelijk gezicht. Met name het Umoja Klimaat- en Ontwikkelingsfonds springt hierbij in het oog. Umoja is een Swahili-woord dat eenheid of saamhorigheid betekent. Met dit Umoja Fonds wil BLØF iets

doen aan klimaatverandering en toenemende watertekorten. Het fonds richt zich vooral op financiële steun aan duurzame energie- en waterprojecten in Afrika, Azië en Latijns Amerika. Daarnaast steunt het fonds CO₂-compensatieprojecten. Dit zijn projecten die de uitstoot van koolstofdioxide neutraliseren door te voorkomen dat CO₂ vrijkomt of door CO₂ die vrijkomt af te vangen en af te breken of om te vormen. Direct en indirect compenseert BLØF de CO₂-uitstoot van al zijn concerten.



BLØF zet zich in voor saamhorigheid

1.3 MVO en het midden- en kleinbedrijf

Midden- en kleinbedrijf

Grote bedrijven

Er wordt wel eens gesteld dat MVO typisch iets is voor grote commerciële bedrijven of grote not-for-profitorganisaties en minder goed past bij het midden- en kleinbedrijf (MKB). Dit is een veronderstelling waarop wel iets is af te dingen. Het MKB kan juist heel goed aan MVO doen. Uiteraard zijn het de grote bedrijven die vanwege hun schaalgrootte beschikken over bijvoorbeeld specialisten op het gebied van MVO. Zij kunnen uitgebreide PR-campagnes ten bate van MVO organiseren. Daardoor komen grote bedrijven ook vaker in het nieuws als het om MVO gaat. Het MKB heeft daarentegen het voordeel dat het dicht op de klanten zit en sterk betrokken is bij de lokale en regionale omgeving. Hierdoor kunnen MKB-ondernemingen op hun eigen specifieke wijze vormgeven aan MVO. Toch heeft het MKB vaak moeite om de eigen MVO-activiteiten voor het voetlicht te brengen en laat het op dat vlak kansen liggen. Dus, zeker ook: MVO voor MKB. Maar, als we over het MKB praten, waar praten we dan over?

Het centrale kenmerk van MKB-ondernemingen is de bedrijfsomvang. Deze ondernemingen hebben volgens de Europese definitie maximaal 250 personen in dienst. Binnen de groep MKB-ondernemingen wordt een onderscheid gemaakt naar (www.ec.europa.eu):

- middelgrote bedrijven: 50 tot 250 werkzame personen;
- kleine bedrijven: 10 tot 50 werkzame personen; en
- microbedrijven: tot 10 werkzame personen.

Binnen de groep microbedrijven vallen ook de zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers).

Het zijn overigens niet alleen de kwantitatieve kenmerken op basis waarvan een onderscheid kan worden gemaakt tussen het MKB en grote bedrijven. Het MKB heeft als typerende kwalitatieve kenmerken onder meer:

- de cruciale en centrale rol van de ondernemer: de ondernemer is vaak de manager én de eigenaar van het bedrijf;
- de regionale en lokale inbedding: de belanghebbenden bij het bedrijf, ofwel stakeholders, komen vaak uit de directe omgeving van het bedrijf;
- de gerichtheid op de korte termijn: hierdoor opereert het bedrijf vaak minder strategisch. Het is minder gericht op de lange termijn en acteert opportunistisch, en daarmee ook flexibel;
- de inbreng van familiebelangen: binnen veel MKB-ondernemingen heeft één familie het voor het zeggen;
- de platte organisatie: er zijn weinig bestuurslagen in de organisatie;
- de informele omgangsvormen: veel besluiten worden zonder al te veel strakke regels en procedures genomen en uitgevoerd.

Deze typische kenmerken hebben ook hun weerslag op MVO door MKB-ondernemingen. Het MKB doet het net even anders, ofwel: 'a small business is not a little big business' (Welsh & White, 1981). Alle reden om dus ook het MKB in de schijnwerpers te zetten.

Middelgrote
bedrijven

Kleine
bedrijven

Microbedrijven

Zzp'ers

Stakeholders

Platte
organisatie

Informele
omgangs-
vormen

1.4 Voorbeelden van bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen

Deze paragraaf start met twee voorbeelden van MVO bij grote internationaal werkende ondernemingen, gevolgd door twee voorbeelden van typische Nederlandse MKB-ondernemingen met een MVO-profiel. Het betreft hier voorbeelden van bedrijven die met vallen en opstaan vormgeven aan het MVO-aspect van de bedrijfsvoering; MVO is sterk in ontwikkeling en is in deze bedrijven vaak nog ver verwijderd van excellentie.

1.4.1 Apple

Het Amerikaanse bedrijf Apple is opgericht in 1976 en is een van de meest toonaangevende bedrijven van deze tijd. Het bedrijf spreekt tot de verbeelding van veel mensen (www.apple.com).

De oprichters in beeld

Steve Jobs en Steve Wozniak ontwierpen samen de eerste personal computer (pc) op de slaapkamer van Steve Jobs, genaamd: Apple 1 Personal Computer. Steve Wozniak wordt – meer nog dan Steve Jobs – beschouwd

als het technische genie achter de eerste pc; Jobs omschreef bijvoorbeeld zijn vriend Wozniak als 'de eerste die ik leerde kennen die meer van elektronica wist dan ik'.

In 1976 is de uitvinding van de pc voor hen aanleiding het bedrijf Apple Computers op te richten. De onderneming is een groot succes en Apple brengt verscheidene verbeterde versies van de Apple pc op de markt, met als één van de hoogtepunten de introductie van de Apple Macintosh in 1984, de eerste computer met een muis.

Apple is dan inmiddels al op de beurs gebracht en met name Steve Jobs wordt in de Amerikaanse media neergezet als de nieuwe technologietycoon. Hij geniet er zichtbaar van dat de wereld aan zijn voeten ligt.

Maar in het midden van de jaren tachtig van de vorige eeuw, als Microsoft sterk in opkomst is en het besturingsprogramma Windows de wereld verovert, gaat het minder goed met Apple. Jobs komt in een machtsstrijd terecht om het leiderschap. Hij verliest deze strijd en verlaat Apple in 1985. Wozniak is een jaar eerder al vertrokken.

In 1997 wordt Steve Jobs weer binnengehaald als baas (lees: verlosser) bij Apple. In de tussenliggende tijd heeft hij een succesvol bedrijf opgericht – Pixar – dat de wetten van de animatiefilm herdefinieert en zeer succesvol is. Bij Apple innoveert Jobs wederom dat het een lieve lust is: iMac, iPod, iPad, iTunes en iPhone. Ook nu creëert Jobs compleet nieuwe virtuele, industriële en reële werelden. Hij overleed aan kanker in 2011. Zijn bedrijf Apple wordt op dat moment beschouwd als het belangrijkste en meest invloedrijke bedrijf ter wereld (Mantle, 2009).



Steve Jobs: het brein achter het succes van Apple



Steve Wozniak: het technische genie achter de eerste pc van Apple

Regisseur in de bedrijfsketen

Op basis van omzet (ongeveer 100 miljard dollar) en marktwaarde (ongeveer 400 miljard dollar) is Apple zelfs één van de grootste bedrijven ter wereld. Het is een beursgenoteerd bedrijf, met een notering op de NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations), de grootste aandelenbeurs ter wereld. Bij Apple werkten eind 2011 wereldwijd meer dan 60.000 mensen. Apple-producten vormen een unieke combinatie van technologie, imago en ontwerp.

NASDAQ

Apple is weliswaar één van de meest bewonderde bedrijven ter wereld, maar het bedrijf komt ook regelmatig negatief in het nieuws, met name vanwege slechte arbeidsomstandigheden en milieuverontreiniging; slecht MVO dus. Hierbij gaat het ook om de leveranciers met wie Apple zaken doet. Apple produceert niet al zijn producten zelf. Het laat een substantieel aantal delen van zijn producten onder licentie produceren door andere bedrijven. Apple stelt volgens eigen zeggen hoge eisen aan zijn leveranciers. Naast uiteraard de kwaliteit van de productie moeten deze toeleveranciers voldoen aan eisen op het gebied van MVO. Concreet betekent dit dat Apple van zijn leveranciers eist dat de omstandigheden waaronder hun werknemers de Apple-producten fabriceren, veilig zijn. Werknemers moeten goed worden behandeld en productieprocessen moeten milieuvriendelijk zijn. De sterke focus van Apple op zijn leveranciers als het om MVO gaat, is relevant omdat een groot gedeelte van de producten niet door het bedrijf zelf wordt geproduceerd maar direct of indirect afkomstig is van leveranciers. Deze leveranciers zijn vaak afkomstig uit zogeheten lagelonenlanden: dit zijn vaak ontwikkelingslanden en emerging economies. Ontwikkelingslanden worden gekenmerkt door armoede en schaarste. Emerging economies zijn voormalige ontwikkelingslanden die in toenemende mate marktgericht zijn en een hoge economische groei nastreven.

Ontwikkelings-
landen

Emerging
economies

Multinationals kiezen er vaak voor om te produceren in deze niet-Westerse lagelonenlanden omdat daardoor de kostprijs van de producten laag blijft, wat de winstgevendheid van het bedrijf ten goede komt. In deze landen is de wetgeving vaak minder strikt dan in Westerse landen, waardoor werknemers en milieu minder bescherming genieten. Apple ziet het steeds meer als zijn taak om ook in die landen zijn gezag te laten gelden als het om werknemers en milieu gaat.

Imago

In 2011 kwamen verschillende leveranciers van Apple in opspraak doordat zij geen verantwoordelijk beleid voerden ten aanzien van werknemers en milieu. Journalisten en actiegroeperingen zorgden ervoor dat deze misstanden in de publiciteit kwamen en dat had een negatief effect op het imago van Apple.

En juist dat imago is een van de pijlers van de populariteit van Apple en zijn producten. Om misstanden ten aanzien van werknemers en milieu te identificeren, verricht Apple daarom regelmatig zogeheten audits (controles of doorlichtingen) bij zijn leveranciers en verschaft het zijn toeleveranciers materialen en assistentie ten behoeve van onderwijs en ontwikkeling van werknemers. Hierover rapporteert Apple op zijn website. Ook verstrekt Apple op zijn website een lijst van leveranciers, bij wie (potentiële) criticasters zelf mogen gaan kijken hoe het gesteld is met de arbeidsomstandigheden en de milieu-impact. Met deze activiteiten probeert Apple verbeteringen door te voeren en af te dwingen en slaagt deze daarin tot op zekere hoogte ook.

Audits

Hoe ver kan Apple gaan met deze maatschappelijke verantwoordelijkheid? Zoals eerder aangegeven is het een beursgenoteerd bedrijf. De aandeelhouders verlangen dat het bedrijf winst maakt zodat de aandelenkoers stijgt en er dividend kan worden uitgekeerd. Investeringen in veilige arbeidsomstandigheden en milieuvriendelijke productiemethoden kunnen een positieve invloed hebben op de winst van het bedrijf, doordat de kosten lager uitvallen, zeker op de korte termijn, maar zij kunnen ook leiden tot kostenverhogingen. Anderzijds kan imagoschade als gevolg van onveilige arbeidsomstandigheden en milieuvriendelijke productie ten koste gaan van de verkoop van Apple-producten. Klanten zouden deze producten kunnen gaan afwijzen vanwege de negatieve publiciteit en dit kan dan weer ten koste gaan van de winstontwikkeling van het bedrijf. Wat de invloed van besparingen op arbeidsomstandigheden en milieuvriendelijke productiemethoden precies is op imago en verkopen, is meestal niet eenduidig aan te geven. Maar het is zeer waarschijnlijk dat er wel verbanden zijn.

Daar komt bij dat met het toenemen van de wereldbevolking en de eindigheid van de voorraden fossiele brandstoffen en andere natuurlijke grondstoffen, deze grondstoffen schaars worden en de prijzen van grondstoffen en energie waarschijnlijk zullen stijgen. Volgens de onderzoeker Stuart Hart (1995) zullen juist bedrijven die investeren in hergebruik van materialen en gebruik van oneindige energiebronnen zoals zon en wind, en bedrijven die inzetten op het hergebruiken van afval, in de nabije toekomst een sterk kostenvoordeel opbouwen ten opzichte van de 'oude industrie'. Hoe zich dit precies zal gaan ontwikkelen, is niet goed te voorspellen.

Ethische dilemma's

Onlangs de onzekerheden moet Apple wel een beslissing nemen hoe ver het wil gaan in het stellen van eisen aan maatschappelijk verantwoord gedrag van zijn leveranciers. En welke wet- en regelgeving moet Apple als uitgangspunt nemen voor arbeidsomstandigheden en milieu: de strikte Amerikaanse wet- en regelgeving of de ruimere lokale wet- en regelgeving van het land waarin wordt geproduceerd?

Apple heeft te maken met ethische dilemma's. De vraag is hoe ver de maatschappelijke verantwoordelijkheid van Apple strekt: in welke mate is Apple verantwoordelijk voor de sociale aspecten en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering van zijn leveranciers?

Apple moet een afweging maken tussen de laagste kostprijs en winst (economische aspecten), het welzijn van de werknemers van leveranciers (sociale aspecten) én een productieproces met zo weinig mogelijk impact op het milieu (ecologische aspecten). De uitkomst in de afweging tussen deze aspecten kan verstrekende gevolgen hebben voor de toekomst van het bedrijf.

Economische aspecten

Sociale aspecten

Ecologische aspecten

1.4.2 EasyJet

In 1995 richt Stelios Haji Ioannou (zeg maar Stelios) easyJet op. Het is een van de eerste prijsvechters ofwel low budget luchtvaartmaatschappijen in de Europese burgerluchtvaart. EasyJet kreeg in het jaar 2000 een notering aan de London Stock Exchange, en nog steeds is Stelios (samen met zijn familieleden) de grootste aandeelhouder, met (in 2010) een pakket van ruim een derde van alle aandelen. Naast easyJet is Stelios ook verantwoordelijk voor de ontwikkeling van ruim twintig andere 'easy concepten' binnen het moederbedrijf easyGroup, zoals: easyCar, easyHotel, easyBus, easyVan, easyOffice, easyCinema en easyGym (www.stelios.com).



Stelios Ioannou, oprichter van de easyGroup

Brower, Mallory en Ohlman, 2009

EasyHotel

EasyHotel maakt het vinden van een betaalbaar en comfortabel hotel om te overnachten makkelijker. Het kernconcept van easyHotel is een modulaire opbouw van een hotel dat zowel goedkoop, innovatief als leuk is. Het ontwerp omvat interieurelementen met een consistente kwaliteit en is herkenbaar voor de gasten. Er is aandacht besteed aan zowel het levensduuraspect (een belangrijk onderdeel van duurzaamheid) als het esthetische aspect om een hotelkamer te maken die lang meegaat en in de smaak valt. Het modulaire ontwerpformat van de hotelkamer stelt easyHotel in staat om de grootte en kleuren van de kamers aan te passen aan de locatie waar ze worden gesitueerd. Elke kamer heeft een douchecabine, toilet en ten minste één tweepersoonsbed. Door deze modulaire aanpak creëert easyHotel een comfortabele en betaalbare tijdelijke leefruimte die makkelijk is te produceren, te onderhouden en lang meegaat.



Een easyHotel-kamer met een uitgekende prijs/kwaliteitsverhouding

Met al deze 'easy concepten' is het merk 'easy' duidelijk in de markt gezet. De centrale slogan van de easyGroup is 'more value for less' en kernwaarden hierbij zijn het uitdagen van grote partijen in de markt, eenvoud behouden en ondernemerschap tonen.

In de afgelopen twintig jaar is Stelios, naast het ontwikkelen van de easyGroup, zich steeds meer gaan richten op maatschappelijke zaken. Hierbij maakt hij een onderscheid naar onderwijs, ondernemerschap en omgeving.

In het kader van zijn betrokkenheid bij onderwijs deelt hij jaarlijks beurzen uit om te studeren aan de London School of Economics en aan de Cass Business School, de twee instellingen waar hij zelf ook heeft gestudeerd. Zijn betrokkenheid bij ondernemerschap uit zich met name in het jaarlijks verstrekken van een aantal ondernemerschapsprijzen.

Ondernemer-
schapsprizen

Jaarlijks ontvangt bijvoorbeeld een gehandicapte ondernemer 50.000 Britse ponden als waardering voor getoonde ondernemersgeest en zakelijke bekwaamheid, ondanks de aanzienlijke barrières waar een gehandicapte tegen aan kan lopen. Daarnaast geeft Stelios elk jaar 10.000 euro aan een jonge ondernemer die actief is op het gebied van ecologische innovaties.

De betrokkenheid van Stelios bij het milieu blijkt ook uit zijn steun voor het Wereld Natuur Fonds (WWF) en uit het genootschap dat hij in 1992 oprichtte en nog steeds ondersteunt: de Cyprus Marine Environment Protection Association (CYMEPA). Dit genootschap richt zich op het creëren van bewustzijn ten aanzien van de bescherming van de maritieme omgeving van Cyprus en het ontwikkelen van opleidingsprogramma's voor onder meer scheepswerven en scholieren op Cyprus.

In dit verband, en voor de nuance, is het goed om te wijzen op het feit dat een van Stelios' tankers in 1991 een ongeluk heeft veroorzaakt, waarbij doden zijn gevallen en ernstige schade is toegebracht aan het milieu in de Middellandse Zee. Na dat ongeluk is Stelios nadrukkelijk aandacht gaan besteden aan het milieu.

De vraag is waarom deze ondernemer maatschappelijke betrokkenheid toont. Is het oprechte maatschappelijke betrokkenheid of is het een PR-instrument om de eigen reputatie op te vijzelen? Misschien ligt de waarheid ergens in het midden. Wat de antwoorden op deze vragen ook mogen zijn, het is inmiddels wel duidelijk dat binnen de easyGroup economische aspecten, sociale aspecten en ecologische aspecten vermengd zijn geraakt en dat de easyGroup zich duidelijk profileert op het gebied van MVO.

1.4.3 Schipper Kozijnen

Zoals gezegd zijn er ook MVO-gerichte bedrijven in het MKB. Het eerste voorbeeld van MVO door het MKB betreft het bedrijf Schipper Kozijnen in Opmeer (NH). Dit bedrijf levert onderhoudsarme kunststof- en aluminium-producten voor woningbouw en -renovatie. Bij Schipper Kozijnen werken meer dan tweehonderd mensen, in vijf over het land verspreide vestigingen (www.schipperkozijnen.nl).



SCHIPPER
K O Z I J N E N

Een goed gevoel **de beste oplossing**

Het maatschappelijke karakter van de bedrijfsactiviteiten van Schipper Kozijnen komt op drie manieren naar voren:

- 1 werken volgens *people planet profit*;
- 2 samenwerken met maatschappelijke organisaties;
- 3 hanteren van milieulabels.

Werken volgens *people planet profit*

Schipper Kozijnen coördineert zijn activiteiten op het gebied van MVO aan de hand van de zogenoemde drie P's: *people*, *planet* en *profit*, die het bedrijf vrij heeft vertaald naar mens, milieu en economie.

People

Wat betreft *people* wordt gewerkt met de slogan 'een persoon die goed in zijn vel zit, is een productievere werknemer'. Met deze gedachte zijn er onder andere geluidsabsorberende muren aangebracht in de fabriek, is er een uitgebreid arbeidsomstandighedenbeleid van de grond getild en worden er lokale sociale evenementen en sportevenementen gesponsord.

Planet

Wat betreft *planet* wordt gewerkt met de slogan 'een gezond milieu begint bij jezelf'. Hierbij wijst Schipper Kozijnen met name op het terugdringen van het energieverbruik, door onder meer het plaatsen van zonnepanelen op het dak van de fabriek, het gebruiken van groene stroom, het hergebruiken van warmte van machines en het gebruiken van een watergekoelde airco. Daarnaast stemt het bedrijf de lampen af op de werkvloer, breidt het bedrijf het wagenpark uit met milieubesparende alternatieven en beperkt het bedrijf de CO₂-uitstoot door het gebruik van navigatiesystemen in montage- en servicebussen. Op de lange termijn streeft Schipper Kozijnen naar een volledig milieuvriendelijk wagenpark en een duurzaam inkoopbeleid. Voor de klant heeft Schipper Kozijnen in samenwerking met de Universiteit Twente een energiezuinige dakkapel ontwikkeld.

Profit

De filosofie ten aanzien van *profit* verwoordt Schipper Kozijnen als volgt: 'MVO draagt bij aan zowel het welzijn van het bedrijf als het welzijn van mensen.' Volgens eigen zeggen wordt in elk project een duidelijke balans gezocht tussen een prijseffectieve oplossing en een maatschappelijk verantwoorde oplossing. Concreet omvat de maatschappelijk verantwoorde oplossing een actieve investering in arbeidsomstandigheden, medezeggenschap voor de werknemers en sponsoring van goede doelen. Omdat Schipper Kozijnen maatschappelijke winst net zo belangrijk vindt als economische winst, drukt het bedrijf winst ook wel uit als welvaart.

Samenwerken met maatschappelijke organisaties

De tweede manier waarop MVO bij Schipper Kozijnen naar voren komt is door een partnerschap met Fabrik De Verbinding. In deze fabriek voor schuifpuien en dakkapellen werken alleen dove mensen. De Verbinding is in 2007 van start gegaan, mede met behulp van een krediet van de Start Foundation; dit is een maatschappelijk investeerder die projecten ondersteunt die ervoor zorgen dat mensen met minder kansen ook aan het werk komen in Nederland. Schipper Kozijnen heeft een contract met De Verbinding dat jaarlijks 10.000 productie-uren garandeert. Binnen Fabrik De Verbinding is gebarentaal de voertaal en zijn de machines om veiligheidsredenen aangepast met extra lampen, waaraan de werknemers kunnen zien of de machines draaien of stilstaan.



Fabriek De Verbinding: een bijzondere fabriek

Hanteren van milieulabels

De derde manier waarop Schipper Kozijnen zijn maatschappelijke betrokkenheid laat zien, is dat het bedrijf twee milieulabels of -keurmerken heeft behaald: het ALU ECO-certificaat en het VCA-keurmerk.

Het ALU ECO-certificaat staat voor het retoursysteem van stalen en aluminium bouwproducten. In geval van sloop verplicht de houder van dit certificaat zich het door hem geleverde aluminium terug te nemen en voor hergebruik in te brengen in de productieketen. De Vereniging Metalen Ramen en Gevelbranche (VMRG) is één van de initiatiefnemers van dit certificaat. Schipper Kozijnen is aangesloten bij de VMRG.

Het VCA-keurmerk staat voor 'Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers' en is bedoeld om mensen veiliger te laten werken en zo het aantal bedrijfsongevallen te beperken. Met dit keurmerk wordt aangetoond dat het bedrijf een bijdrage levert aan het welzijn van de werknemers.

ALU ECO-
certificaat

VCA-keurmerk

1.4.4 Blomsma Groep

De Blomsma Groep uit Zoetermeer (ZH) is met circa honderd werknemers een van de grootste grafische bedrijven van Nederland. Het behoort desondanks toch duidelijk tot het MKB (www.blomsma.nl).

Naast de min of meer gangbare grafische activiteiten als digitaal printen en zeefdrukken, richt de Blomsma Groep zich als gespecialiseerd sign-bedrijf op het monteren en decoreren op locatie van een breed assortiment aan producttoepassingen, zoals interieurdecoraties, gevel-visuals, autobeletering, bouwboarden en evenementaankleding. Daarnaast biedt de Blomsma Groep diensten aan op het gebied van veiligheidssignalisatie, zoals bewegwijzeringsystemen, ontruimingsplattegronden en vluchtwegmarkeringen.



BLOMSMA
PRINT & SIGN
ZOETERMEER

Het MVO-beleid is een speerpunt binnen de missie van de Blomsma Groep en is gebaseerd op de waarden people, planet en profit.

Wat betreft *people*: de mens staat centraal in de dagelijkse bedrijfsvoering van de Blomsma Groep. Daarom investeert het bedrijf in het welzijn en de

People

persoonlijke ontwikkeling van zijn medewerkers en hun omgeving. Binnen het MVO-beleid kent de Blomsma Groep de volgende ontwikkelingstrajecten:

- creëren van stageplekken voor vmbo- en mbo-scholieren en hbo-studenten;
- plaatsen van stagiairs / personeel via het Werkgevers Service Punt (WGSP);
- deelnemen in het Samenwerkingsverband Onderwijs Bedrijfsleven (SOB);
- plaatsen van sociaal kansarmen (onder anderen Wajongers; jongeren die op jonge leeftijd een ziekte of handicap hebben gekregen en via de Wet Wajong ondersteuning van de overheid krijgen);
- bieden van groeikansen aan medewerkers volgens het 'leven lang leren'-concept;
- sponsoren van instellingen die opkomen voor kansarme wereldbewoners.

Planet

Wat betreft *planet*: milieu en maatschappij zijn voor de Blomsma Groep onlosmakelijk met elkaar verbonden. Vanuit betrokken ondernemerschap investeert het bedrijf daarom op verschillende manieren in milieuvriendelijke middelen. Voorbeelden hiervan zijn:

- printen op papier met een keurmerk van het Forest Stewardship Council® (FSC) en gebruik van PVC-vrije materialen;
- scheiden van afvalstromen voor inkt, poeders voor laserprinters (toners) en papier;
- hanteren van een track & trace-systeem waarbij (deel)producten kunnen worden gevolgd en onnodig transport kan worden teruggedrongen;
- aanschaffen van hybride bedrijfsauto's;
- toepassen van minder schadelijke UV-technologie in het machinepark;
- creëren van geconditioneerde productieruimtes tegen onnodig energieverlies;
- innoveren op het gebied van windenergie.

Hybride bedrijfsauto

Profit

De Blomsma Groep vertaalt *profit* ook wel in prosperity (welvaart). Economische winst is nodig voor een verantwoorde bedrijfsvoering, die op zijn beurt weer moet resulteren in maatschappelijke winst. Door winst te maken kan de Blomsma Groep investeren in de mens, de middelen en de marktomgeving. Voorbeelden hiervan zijn:

- mens: goede arbeidsvoorwaarden, scholing, ergonomische kantoorinventaris, eindejaarsgeschenken voor personeel en andere extraatjes;
- middelen: vervangingsinvesteringen, nieuwe (besparende) technologieën, duurzame infrastructuur en automatiseringssystemen;
- markt: investeren in relatie met klanten en leveranciers en duurzame (product) innovaties.

1.5 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.

1.5.1 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).

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

Van der Wit, 2012

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 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.

Duurzaamheid

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.

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.

Lijnorganisatie

Staffunctie

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.

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 beschikken 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.

1.5.2 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.

Popkema, 2007

Aandacht voor MVO bij de gemeente

MVO Nederland is de nationale kennis- en netwerkorganisatie in Nederland op het gebied van MVO. MVO Nederland heeft een informatieboekje samengesteld over MVO voor lokale overheden. Daarin staan de mogelijkheden, regelingen en afspraken omtrent MVO duidelijk beschreven. Het boekje bevat verder heldere tips en de noodzakelijke achtergrondinformatie over MVO en de rol die gemeenten hierin kunnen spelen. Ten slotte staan er tal van praktijkvoorbeelden in, waar gemeenten hun voordeel mee kunnen doen. Een kleine greep:

- Dertig bedrijven in de Zeeuwse gemeente Tholen volgden een cursus om te kunnen besparen op hun eigen milieukosten.
- In de stad Wageningen leverde een gezamenlijk project van gemeente en elf bedrijven een energiebesparing op van 300.000 euro.
- De Utrechtse gemeente Houten richtte een platform op waarmee bedrijven en ideële organisaties aan elkaar gekoppeld worden.



[Ook Almere profileert zich als duurzame gemeente](#)

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

Beyond compliance

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 een aantal zelf opgelegde plichten en werkwijzen houden.

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

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.

Keuzes

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.

Balanceren

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 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

Kinderarbeid

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).
- Het bedrijf schaft 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).

Arbeidsproductiviteit

Luchtkwaliteit

Afvalscheiding

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 CO₂-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 **Sociale aspecten**

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

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.

Duurzaamheidsindicator

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 duurzaamheids-indicatoren 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 1.2.

Maat

Duurzaamheidsprestaties

1

TABEL 1.2 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 Budget voor gezondheid en veiligheid Aantal ongelukken
	Persoonlijke ontwikkeling Ontwikkeling van de gemeentelijke omgeving	Budget voor opleiding en training % toe- of afname van scholingsgraad en -niveau
Sociaal	Betrokkenheid belanghebbenden	Aantal vergaderingen met belanghebbenden Aantal fora/platforms voor interactie met de gemeenschap
	Invloed belanghebbenden	Aantal kanalen voor klachten en inspraak Bijdrage aan nieuwe standaarden en regelgeving
	Sociaaleconomische prestaties	Bijdrage aan regionale omzet en economische groei
Ecologisch	Verzuring	Kg sulfurdioxide (SO ₂) equivalenten
	Broeikasgevaar	Kg kooldioxide (CO ₂) equivalenten
	Verdwijning ozonlaag	Kg freon-11 (CFC-11) equivalenten
	Menselijke toxiciteit	Kg lood (Pb) equivalenten
	Ecologische toxiciteit	Kg lood (Pb) equivalenten
	Grondgebruik en -verandering	m ² grond gedegradeerd
	Uitputting minerale grondstoffen	Kg platina (Pt) equivalenten
	Uitputting fossiele brandstoffen	Kg koolstof (C) equivalenten

Bron: Labuschagne en Brent, 2008

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.

1.5.3 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

Dilemma

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 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.

1.6 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 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.

1.6.1 Limits to Growth

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.

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.

1.6.2 Our Common Future

Het begrip MVO is een synoniem voor duurzaam ondernemen. Duurzaam ondernemen is een samentrekking van 'duurzame ontwikkeling' en 'ondernemen'. Paragraaf 1.7 gaat in op het ondernemerschapsaspect van deze samentrekking. Voor duurzame ontwikkeling (sustainable development) kijken we naar World Commission on Environment and Development ofwel de

Mijlpalen in de ontstaansgeschiedenis van MVO

Club van Rome

Industriële revolutie

Industrieel systeem

Duurzame ontwikkeling

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 en 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 generaties 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

1.6.3 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.

1.6.4 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 hoger op in de beschaving.

1
People planet profit

1.6.5 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 omgeboogd 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.

Rakhorst, 2010

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.'

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.'



Michael Braungart: promotor van de cradle to cradle boodschap

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 bijvoorbeeld 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.

Upcycling

1

1.7 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

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.

1.7.1 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).

Creëren

1.7.2 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 fleecetruie een (nieuw) te produceren materiaal is met gebruikspotentie in andere productieprocessen. Pas na deze ontdekking volgt de productie van fleecetruie en de werkelijke toepassing van fleecetruie in kleding.

Ontdekken

1.7.3 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.

Exploiteren

Een voorbeeld van exploiteren komt uit de maatschappelijke behoefte om CO₂ 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. In het volgende voorbeeld staat waartoe deze samenwerking kan leiden.

Fraanje, 2011

Duurzame energie komt eraan

Stad van de zon

Aan de zuidkant van Heerhugowaard is een zonnewijk gerealiseerd: Stad van de Zon. In deze nieuwbouwwijk zijn alle woningen uitgerust met energiedaken. In totaal is er 2,5 megawatt aan fotovoltaïsche zonnepanelen geïnstalleerd op de daken van de woningen en de diverse voorzieningen. 80% van de verkaveling van de wijk is noord-zuid georiënteerd om de energie van de zon optimaal te kunnen benutten. De wijk moet onder andere door deze energiedaken energieneutraal worden en dus zelf net zoveel energie opwekken als zij met al haar functies (wonen, werken, verkeer) verbruikt.



De zon komt op voor niets

Een ander voorbeeld is het Van Gogh Museum in Amsterdam. Naast het tentoonstellen van de werken van Vincent van Gogh organiseert het museum aanvullende activiteiten, waarbij de cultuurwaarde van Vincent van Gogh op ondernemende wijze wordt geëxploiteerd.

● www.vangoghmuseum.nl

Het Van Gogh museum beheert én exploiteert de Van Gogh collectie

Het Van Gogh Museum biedt u als sponsor een vooraanstaand cultureel platform voor contact met uw (potentiële) relaties, werknemers en het algemene publiek. Met een bijzondere ontvangst of evenement in het museum tijdens aansprekende tentoonstellingen biedt u hun bijvoorbeeld een unieke en bijzondere belevenis. Als sponsor van het museum heeft u bovendien een groot bereik. Daarnaast biedt een partnerschap met of sponsoring van het museum u verbintenis met een aansprekend en internationaal sterk merk en de mogelijkheid tot aansluiting op een gemiddeld jong en hoog opgeleid publiek.

1.7.4 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).

Waarde toevoegen

1.7.5 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

Kansen

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.

1.7.6 Denkbeelden van wetenschappers over ondernemerschap

Belangrijke data van wetenschappelijke werken voor het denken over ondernemerschap zijn:

- 1730: publicatie van *Essai sur la Nature du Commerce en Général* van Cantillon;
- 1803: publicatie van *Traité d'Economie Politique* van Say;
- 1934: publicatie van *The Theory of Economic Development* van Schumpeter.

Dit zijn drie erkende verhandelingen over ondernemerschap van de afgelopen drie eeuwen. We bekijken deze drie boeken.

Ondernemerschap

Het moderne denken over ondernemerschap stamt uit de 18^e eeuw, maar uiteraard is het fenomeen ondernemerschap veel ouder. Denk bijvoorbeeld aan de marskramers in de middeleeuwen, die al rondreizend kleine producten verkochten. Het moderne denken over ondernemerschap is ongeveer drie eeuwen geleden begonnen.

In de 18^e eeuw publiceerde Richard Cantillon (ca. 1685–1734) zijn *Essai sur la Nature du Commerce en Général* (1730, vaak kortweg *Essai* genoemd). Hierin komt de ondernemer vooral aan de orde als de speler die anticipeert op onzekere gebeurtenissen in de toekomst en die deze onzekere gebeurtenissen als economische kansen ziet.

In de 19^e eeuw volgde onder meer Jean Baptiste Say (1767–1832), met zijn *Traité d'Economie Politique* (1803), waarin hij de ondernemer vooral neerzet als coördinator in het productie- en distributieproces van goederen waarmee welvaart wordt gecreëerd.

Een belangrijk werk uit de 20^e eeuw is *The Theory of Economic Development* (1934) van Joseph Alois Schumpeter. In dit boek wordt aangegeven dat ondernemerschap en innovatie hand in hand samen gaan: ondernemers (moeten) innoveren en zonder ondernemers geen innovatie. Het werk van Schumpeter wordt nog steeds gezien als toonaangevend op het gebied van ondernemerschap en innovatie.

Naast deze boeken kan ook worden gewezen op de werken van Alfred Marshall (1842–1924), Frank Knight (1885–1972) en Israel Kirzner (1930).

Met name in de laatste drie decennia is het denken over ondernemerschap explosief toegenomen. Dit blijkt onder meer uit het grote aantal managementboeken en wetenschappelijke tijdschriften dat is gewijd aan ondernemerschap.

1.8 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. 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 koffiemerken niet formeel verzekerd is.

Omgevingsdruk

**Max Havelaar
koffie**

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'.

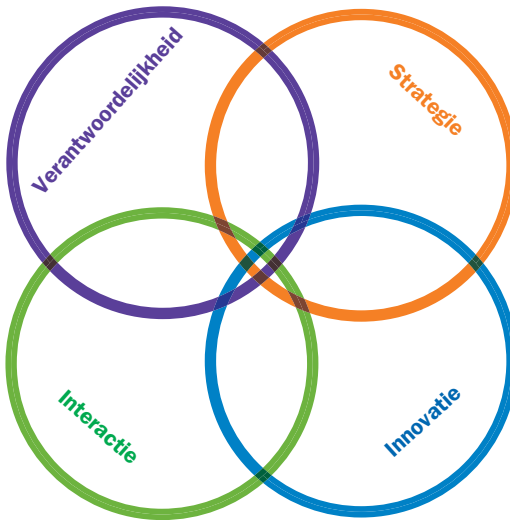
1.9 Opbouw van dit boek

Dit boek is 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 het boek



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.

**Verantwoorde-
lijkheid**
Strategie

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.

Innovatie

Interactie

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 1 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 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

1

- ▶ 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.
- ▶ Een milieulabel is een visueel en/of tekstueel symbool voor een duurzaam product, duurzame dienst of duurzaam bedrijf.
- ▶ Als een bedrijf doet aan greenwashing, dan doet het zich betreffende de duurzaamheid van zijn producten en diensten beter voor dan het is.
- ▶ Ondernemerschap is het creëren, ontdekken en exploiteren van waarde toevoegende kansen.

Vragen/opdrachten

Vragen

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

Opdrachten

- 1.8** 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.
- 1.9** 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.
- 1.10** 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 managementteam om op basis daarvan de eerste stappen te zetten. Welke tien punten zou jij op deze lijst zetten? Geef ook een prioritering aan.
- 1.11** 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?