



MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN 2.0

BEDRIJVEN ALS BOUWSTENEN
VOOR EEN DUURZAME ECONOMIE

NC
DO

GLOBALISERINGSREEKS 6

NCDO is het Nederlandse kennis- en adviescentrum voor burgerschap en internationale samenwerking. NCDO bevordert het publiek bewustzijn over internationale samenwerking en het belang van Nederland om op dit terrein actief te zijn. NCDO doet onderzoek, verstrekt kennis en advies, stimuleert publiek debat en is actief in onderwijs en educatie. Zij werkt daarbij samen met overheid en politiek, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en wetenschap. In dit kader ontwikkelt NCDO kennisdossiers over actuele mondiale vraagstukken, speciaal gericht op geïnteresseerden en professionals die zich graag goed laten informeren over globaliseringsvraagstukken. De dossiers zijn onderdeel van de NCDO Globaliseringsreeks en bieden beknopte, maar gedegen achtergrondinformatie over relevante en dringende thema's. Daarnaast schetsen de publicaties een beeld van de laatste stand van zaken ten aanzien van het wetenschappelijke, maatschappelijke en politieke debat hierover. NCDO wil hiermee de kennis en inhoudelijke discussie over internationale samenwerking in de Nederlandse samenleving bevorderen en versterken.

De NCDO kennisdossiers worden in overleg met experts opgesteld. Voor de ontwikkeling van dit dossier zijn Jan Jonker (Radboud Universiteit Nijmegen), Lars Moratis (Open Universiteit, NCDO) en Rosemarie Hordijk (Universiteit van Utrecht) geconsulteerd. Er is dankbaar gebruik gemaakt van hun expertise.

Heeft u vragen of opmerkingen over een specifiek dossier of wilt u op de hoogte gehouden worden van nieuwe publicaties in de NCDO Globaliseringsreeks, neem dan contact op met NCDO via globaliseringsreeks@ncdo.nl.

Foto omslag: Sven Torfinn/Hollandse Hoogte

ISBN: 978-90-74612-31-9

Amsterdam, april 2013



NCDO is het centrum voor mondiaal burgerschap.
Postbus 94020, 1090 AD Amsterdam
tel +31 (0)20 568 87 55
globaliseringsreeks@ncdo.nl, www.ncdo.nl

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN 2.0

BEDRIJVEN ALS BOUWSTENEN
VOOR EEN DUURZAME ECONOMIE

AUTEUR **SYLVANA RIKKERT**
EINDREDACTIE **PETER HEINTZE**

GLOBALISERINGSREEKS 6

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	3
2. DEFINITIES VAN DUURZAAM EN VERANTWOORD ONDERNEMEN	8
3. CONTEXT EN THEORIE: MVO IN VOGELVLUCHT	11
4. DE STAND VAN ZAKEN: DILEMMA'S EN BELEMMERINGEN RONDOM MVO	21
5. DE WEG VOORWAARTS: EIGENSCHAPPEN VAN MVO 2.0	36
6. DE WEG VOORWAARTS: KANSEN VOOR ACTOREN	52
WAT KUNNEN BEDRIJVEN DOEN?	52
WAT KUNNEN BRANCHE- EN BELANGENORGANISATIES DOEN?	53
WAT KAN DE OVERHEID DOEN?	54
WAT KAN HET MAATSCHAPPELIJK MIDDENVELD DOEN?	60
WAT KAN DE BURGER DOEN?	61
WAT KAN DE WETENSCHAP DOEN?	62
7. CONCLUSIE	64

HOOFDSTUK 1

INTRODUCTIE

Een duurzame spijkerbroek huren? Sinds januari 2013 kan het! Via het Nederlandse modelabel Mud Jeans (www.mudjeans.nl) kunnen mensen voor 5 euro per maand een jeans leasen, die in het bezit blijft van het bedrijf. De spijkerbroek wordt gemaakt van organisch en gerecycled katoen, en wordt geleverd met een reparatieservice. Als de drager uitgekeken is op de spijkerbroek of deze is versleten, kan hij hem bij Mud Jeans inruilen voor een nieuwe. Na de inruil maakt Mud Jeans een nieuwe spijkerbroek die ook weer geleased kan worden. Op deze manier wil het bedrijf invulling geven aan circulair produceren, gebaseerd op het hergebruik van schaarse grondstoffen. Daarmee is deze werkwijze goed voor ondernemer, consument en milieu. De ondernemer heeft een gezond winstgevend bedrijf, de consument is goedkoper uit en het milieu profiteert dankzij het veel efficiëntere gebruik van grondstoffen.

Het voorbeeld van Mud Jeans is er één in een lange lijst van inspirerende koplopers op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Het besef dat een bedrijfsvoering met oog voor mens, milieu en maatschappij van groot belang is, lijkt te zijn doorgedrongen tot in de haarvaten van het bedrijfsleven. Mondiale trends als bevolkingsgroei, consumptiestijging en klimaatverandering zullen de beschikbaarheid van grondstoffen enorm onder druk gaan zetten. MVO wordt onvermijdelijk: in 2050 is de wereldbevolking toegenomen tot 8,9 miljard (VN, 2011). Vooral in opkomende landen als Brazilië en China groeit de middenklasse sterk (CPB, 2011) en daarmee ook de consumptie. Maar deze enorme groei zet wel de grondstofvoorraden verder onder druk (UNEP, 2012).

Trends zoals bevolkingsgroei en grondstoffenschaarste maken het niet alleen noodzakelijk om onze manier van leven en ondernemen te veranderen, maar bieden ook grote kansen voor het bedrijfsleven. De World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) stelt dat de nieuwe mondiale trends belangrijke drijfveren zullen worden voor bedrijven (WBCSD, 2012). Een duurzame bedrijfsvoering zal een significant deel van het mondiale Bruto Nationaal Product (BNP) uit gaan maken.

Naast de koplopers zijn er veel bedrijven die voorzichtig beginnen te kijken naar de impact van hun eigen bedrijfsvoering op mens, milieu en maatschappij. Maar zijn de inspanningen van deze bedrijven genoeg om een passend antwoord te bieden op de enorme mondiale vraagstukken waar de wereld tegenwoordig voor staat? Om de mondiale groei in goede banen te leiden, lijkt een meer duurzame en verantwoorde productie en consumptie een belangrijke eerste stap.

Dit dossier gaat in op de stand van zaken omtrent duurzaam en verantwoord ondernemen en beantwoordt de vragen: *‘Wat zullen de kenmerken zijn van het maatschappelijk ondernemen van morgen? Hoe kunnen bedrijven de noodzakelijk stappen zetten richting een duurzame economie?’*. En *‘Op welke wijze kunnen overheid, consument en maatschappelijk middenveld bedrijven stimuleren om aan verantwoord en duurzaam ondernemen te doen?’*

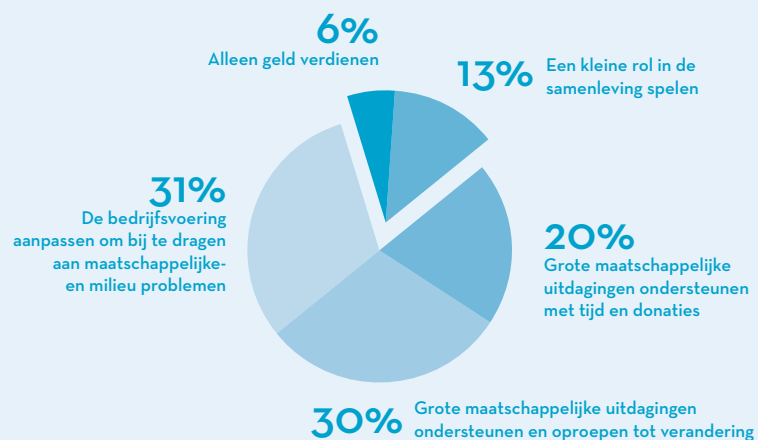
Leeswijzer

Dit kennisdossier behandelt eerst de meest relevante definities met betrekking tot duurzaamheid en verantwoord ondernemen, in **hoofdstuk twee**. Daarna schetst het in **hoofdstuk drie** kort de historische en maatschappelijke context van duurzaamheid en verantwoord ondernemen. In **hoofdstuk vier** wordt aangegeven waarom volgens verschillende bronnen de huidige gangbare vormen van verantwoord ondernemen nog niet ambitieus genoeg zijn. Vervolgens worden in **hoofdstuk vijf** eigenschappen van nieuwe vormen van duurzaam en verantwoord ondernemen uitgelegd. In **hoofdstuk zes** komt aan de orde welke kansen verschillende actoren hebben om deze innovatieve wijzen van ondernemen te implementeren in hun organisatie. In **hoofdstuk zeven** volgt dan nog een conclusie.

HET WAT & WAAROM VAN MVO

STEEDS MEER BEDRIJVEN DOEN AAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN. DE NOODZAAK HIERTOEF WORDT IMMERS STEEDS DUIDELIJKER: ER ZIJN GRENDOVERSCHRIDDENDE VRAAGSTUKKEN DIE URGENTER WORDEN EN WAAR BEDRIJVEN OOK MEE GECONFRONTEERD WORDEN. GRONDSTOFFENSCHAARSTE, KLIMAATVERANDERING EN FINANCIËLE INSTABILITEIT BIJVOORBEELD, ZULLEN EEN GROTE IMPACT HEBBEN OP HOE BEDRIJVEN IN DE TOEKOMST ZAKENDOEN. BOVENDIEN EIST DE CONSUMENT DAT BEDRIJVEN HUN VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN OP HET GEBIED VAN PEOPLE, PLANET EN PROFIT. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN WINT OOK AAN POPULARITEIT IN ONTWIKKELENDE LANDEN IN AZIË, AFRIKA EN ZUID-AMERIKA. DAT KOMT OMDAT MVO NIET ALLEEN DRAAIT OM INVESTERINGEN, MAAR OOK VEEL KAN OPLEVEREN. ZUINIGER EN EFFICIËNTER OMGAAN MET GRONDSTOFFEN LEVERT VAAK METEEN EEN KOSTENREDUCTIE OP. MAAR ER LIGGEN OOK INTERESSANTE GROEIKANSEN VOOR BEDRIJVEN IN SECTOREN DIE MEER OP 'PEOPLE' GERICHT ZIJN ZOALS DE ZORG.

De maatschappelijke rollen die bedrijven hebben volgens (Amerikaanse) consumenten (2011)



Waar besteden middelgrote en kleine bedrijven die aan MVO doen aandacht aan (per sector) (2011)

Type activiteit	Industrie	Bouw	Handel en reparatie	Logies en maaltijden	Vervoer, opslag en communicatie	Financiële sector	Verhuur en zakelijke dienstverlening	Overige dienstverlening
Energiebesparingsmaatregelen	81%	53%	78%	85%	81%	68%	71%	81%
Maatregelen om mileubelasting te verminderen	73%	63%	68%	64%	62%	54%	64%	50%
Communiseren over MVO activiteiten	40%	39%	33%	29%	45%	24%	39%	39%
Ontwikkelen van duurzame producten of diensten	50%	36%	32%	27%	32%	30%	37%	33%
Arbeidsomstandigheden en milieu eisen aan leveranciers	36%	31%	36%	46%	28%	16%	25%	35%
In dienst nemen mensen met achterstand op arbeidsmarkt	42%	24%	28%	27%	19%	16%	25%	17%
Maken van maatschappelijk jaarverslag	15%	12%	11%	14%	10%	9%	8%	12%

Bron: Bertens, Veldhuis-Van Essen, Snoei, 2011

De mate van MVO activiteiten ondernomen door bedrijven in 2010 per land



HOOFDSTUK 2

DEFINITIES VAN DUURZAAM EN VERANTWOORD ONDERNEMEN

Er zijn verschillende concepten en termen in omloop met betrekking tot duurzaam en/of verantwoord ondernemen. Bovendien spelen veel onderwerpen hierbij een rol. Figuur 1 biedt hiervan een (niet uitputtend) overzicht.



Figuur 1. Verschillende thema's die betrekking hebben op MVO.

Hieronder volgen definities van vier kernbegrippen die gerelateerd zijn aan duurzaam en verantwoord ondernemen.

Duurzaamheid: Verantwoord ondernemen kun je niet los zien van duurzaamheid. Hoofdstuk 3 legt de relatie tussen de concepten verder uit. Een goede en veelgebruikte definitie van duurzaamheid is geformuleerd door de Commissie Brundtland (1987) in het VN-rapport *'Our Common Future'*: *'Duurzaamheid is het voorzien in de behoefte van de huidige generatie zonder hiermee voor toekomstige generaties de mogelijkheden in gevaar te brengen om in hun eigen behoeften te voorzien.'*

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO): De Sociaal-Economische Raad (SER) stelt in 2000 in haar invloedrijke rapport *'De winst van waarden'* de volgende definitie op: *'Een bedrijf neemt een zichtbare rol in de maatschappij op zich die verder gaat dan de core business en dan waartoe de wet verplicht, én die leidt tot toegevoegde waarde voor het bedrijf en de maatschappij.'* Een andere veelgebruikte definitie is van de Europese Commissie (2011) die stelt dat *'MVO de verantwoordelijkheid van bedrijven is voor hun impact op de samenleving'*. Volgens de Europese Commissie zouden bedrijven met MVO twee doelen nastreven: het maximaliseren van de creatie van (gedeelde) waarde voor de eigenaren, aandeelhouders en voor andere belanghebbenden en de gehele maatschappij enerzijds, en het identificeren, voorkomen en oplossen van mogelijke ongunstige effecten van de bedrijfsactiviteiten anderzijds. In het Engels wordt MVO overigens vaak *Corporate Social Responsibility (CSR)* genoemd.

People, Planet, Profit: Dit is de zogenaamde *'Triple Bottom Line'* die in 1997 geïntroduceerd werd door John Elkington als tegenhanger van de in de bedrijfskunde populaire term *'Bottom Line'* die staat voor het doel van een onderneming om winst te maken. De *Triple Bottom Line* houdt in: *'Alleen wanneer een bedrijf een goede balans vindt tussen People (beleid op gebied van mens en maatschappij), Planet (ecologisch beleid) en Profit (winst maken) is de voortgang van het bedrijf gewaarborgd'* (Elkington, 1997). In lijn hiermee stelt de SER in *'De winst van waarden'* (2000) dat MVO gaat om *'het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn in drie dimensies: niet alleen in financieel-economische grootheden, zoals winstgevendheid en beurswaarde, maar ook in ecologische én sociale zin'* (Profit, Planet en People).

Creating Shared Value: Het concept van *Creating Shared Value (CSV)* wordt door Michael Porter en Mark Kramer (2011) gedefinieerd als ‘*beleid of praktijken die het concurrentievermogen van een bedrijf versterken en tegelijkertijd bijdragen aan de economische en sociale condities in de gemeenschap waar het bedrijf actief is*’. Het wordt gezien als de nieuwe stap op gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen omdat CSV verantwoord ondernemen centraal stelt in het business model, terwijl het bij MVO vaak nog gaat om ‘randactiviteiten’. Op CSV wordt uitgebreid verder ingegaan in hoofdstuk 5.

Er is veel discussie over de precieze invulling van MVO. Uit onderzoek (Chen 2011) blijkt dat MVO (CSR) literatuur naar MVO (CSR) doorgaans bestaat uit een combinatie van de volgende kerncomponenten: aansprakelijkheid en verantwoording afdragen, transparantie over bedrijfsvoering, en de verbetering van de concurrentiepositie. Deze componenten komen in de volgende hoofdstukken aan bod. In dit dossier wordt er vanuit gegaan dat zowel *People én Planet én Profit* van belang zijn bij duurzaam en verantwoord ondernemen. Wanneer het in dit dossier gaat over maatschappelijk verantwoord ondernemen, afgekort als MVO, worden duurzaam én verantwoord ondernemen bedoeld.

HOOFDSTUK 3

CONTEXT EN THEORIE: MVO IN VOGELVLUCHT

Efficiënter met grondstoffen omgaan, arbeidsrechten verbeteren of liefdadigheid: bedrijven hebben door de jaren op tal van manieren invulling gegeven aan hun verantwoordelijkheden voor hun klanten en medewerkers, de maatschappij en het milieu. De paragrafen hieronder beschrijven kort belangrijke gebeurtenissen, in binnen- en buitenland, die katalysatoren bleken voor MVO.

Tot en met de jaren vijftig: goed werkgeverschap

MVO is begonnen met het verbeteren van (werk)omstandigheden voor eigen medewerkers. Philips bouwde begin vorige eeuw bijvoorbeeld woningen voor haar fabrieksarbeiders in Eindhoven, en droeg daarmee bij aan de gezondheid en (werk)tevredenheid van deze medewerkers (Oonk, 2011). Om de voorwaarden te standaardiseren waaraan een bedrijf vanuit het oogpunt van goed werkgeverschap moet voldoen, werd in 1919 de Internationale Arbeidsorganisatie ILO (International Labour Organization) opgericht (www.ilo.org). De ILO speelt sinds zijn oprichting een belangrijke rol in regelgeving op het gebied van arbeidsrecht; in de eerste conventies van de ILO werden al regels opgenomen voor onder andere werkuren in de industrie, werkloosheid en de bescherming van moeders.

De jaren zestig: stijgende welvaart

Om de Europese economische samenwerking en wederopbouw na de wereldoorlogen te bevorderen, wordt in 1961 de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) opgericht, die zich ontwikkelt tot de organisatie van ontwikkelde westerse landen die zich inzet voor het bevorderen van economische ontwikkeling wereldwijd. Sinds 1961 heeft de OESO regels en afspraken vastgesteld over onder meer mensenrechten, consumentenbelangen, het milieu en het tegengaan van corruptie. Deze regels gelden voor landen, organisaties en bedrijven. Met de OESO-richtlijnen breekt een nieuw tijdperk van internationale samenwerking aan.

De jaren zestig kenmerken zich, naast een betere internationale samenwerking en een stijgende welvaart, ook door een groeiend tegengeluid op de gevestigde orde, door bijvoorbeeld protesten tegen kernwapens en de oprichting van de kraakbeweging. Steeds vaker laten mensen hun stem horen of ondernemen ze actie om iets te doen tegen armoede en onrecht in de wereld. Een goed voorbeeld van een succesvol initiatief uit die tijd is de oprichting van de Wereldwinkel in 1969 met als doel de wereldhandel te veranderen door meer producten van producenten uit ontwikkelingslanden te vergroten, voorlichting aan het publiek te geven en politieke campagnes te voeren (www.wereldwinkel.nl). In de jaren zestig worden voor het eerst vraagtekens gezet bij de voortdurende drang naar economische groei, de schade die dit aanricht aan mens en milieu en de rol die bedrijven daarin spelen.

De jaren zeventig: Denken over duurzaamheid in stroomversnelling

Dankzij diverse publicaties over milieuproblemen en moeilijkheden veroorzaakt door de stijgende bevolkingsgroei (zie bijvoorbeeld Carson, 1962; Hardin, 1968; Erlich, 1968 in Jonker, Diepstraten, Kieboom, 2011), neemt in de jaren zestig en zeventig het duurzaamheidsbesef onder de bevolking toe. Het besef dat menselijk handelen schadelijk kan zijn voor het milieu vormt een voedingsbodem voor de oprichting van nieuwe milieubewegingen, zoals Friends of the Earth International (www.foei.org), de US Environmental Protection Agency (www.epa.gov) en Greenpeace (www.greenpeace.org), die mensen verder informeren over milieuproblemen en ze mobiliseren bij acties.

In 1972 wordt de Club van Rome opgericht, een particuliere stichting van vooraanstaande Europese wetenschappers die bezorgd zijn over de toekomst van de wereld (Jonker, Diepstraten, Kieboom, 2011). De club publiceert het rapport *'Grenzen aan de Groei'* met als conclusie: *'Als de huidige groeitrends in de wereldbevolking, industrialisatie, vervuiling, voedselproductie en uitputting van de natuurlijke hulpbronnen onveranderd doorzetten, zullen de grenzen aan groei op deze planeet binnen de komende honderd jaar worden bereikt. Het meest waarschijnlijke resultaat is een tamelijk plotselinge en ongecontroleerde afname in zowel de bevolkingsgrootte als de industriële capaciteit'* (Meadows, Meadows, Randers, Behrens, 1972). Het rapport veroorzaakt veel opschudding en geeft het duurzaamheidsdebat een enorme impuls, mede omdat zoveel vooraanstaande wetenschappers de bevindingen onderschrijven. Ook bedrijven kunnen het duurzaamheidsdebat

niet langer negeren nu het maatschappelijk besef over milieu en klimaatproblematiek een hoogtepunt bereikt.

Begin jaren tachtig: globalisering en maatschappelijk tegengeluid

In 1980 verdiept en verbreedt de globalisering zich, wat onder andere inhoudt dat nieuwe landen zoals China, India en voormalige Oostbloklanden geïntegreerd raken in de wereldmarkt. Globalisering is verder een verzamelaar voor een voortdurend proces van wereldwijde economische, politieke en culturele verwevenheid (Sociaal-Economische Raad, 2008). Door globalisering worden bedrijfsprocessen vanaf de jaren tachtig steeds vaker internationaal opgeknipt waardoor bedrijven bepaalde activiteiten (bijvoorbeeld productie) uitbesteden aan andere, goedkoper leverende partijen. Productieketens worden dus steeds langer en complexer; de keten van levering van grondstoffen en halffabricaten, en de productie zelf, beslaat vaak meerdere landen (Hahnel, 2000). Globalisering zorgt ervoor dat bedrijven enorm kunnen groeien, maar maakt het bedrijfsproces dus ook veel ondoorzichtiger.

Negatieve gevolgen van globalisering manifesteren zich ook op grote schaal in de jaren tachtig door onder andere een oliecrisis, een economische crisis en een grote werkloosheid. Hierdoor ontstaat onvrede en onrust bij delen van de bevolking. Om te voorkomen dat deze onrust overslaat naar een bedrijf, bijvoorbeeld in de vorm van stakingen, moeten bedrijven luisteren naar de wensen van partijen die een belang hebben bij of in het bedrijf (*stakeholders*, ofwel belanghebbenden). Deze *stakeholders* zijn volgens Freeman (1984) onder andere de consument, werknemers, aandeelhouders en het maatschappelijke middenveld. Freeman introduceert het *Stakeholder*-model, dat stelt dat alle stakeholders van een organisatie invloed hebben op de levensvatbaarheid van die organisatie. Het is dus in het (economische) belang van het bedrijf om rekening te houden met de behoeften en normen van alle *stakeholders*, niet alleen de aandeelhouders. Indien een bedrijf geen rekening houdt met *stakeholders*, kan het te maken krijgen met maatschappelijke weerstand die zelfs op de eigen medewerkers kan overslaan.

Maatschappelijke organisaties (belangen- of hulporganisaties of een goed doel) manifesteerden zich – naast consumenten, werknemers en aandeelhouders – vanaf de jaren tachtig tot de *stakeholders* van bedrijven waar Freeman het in 1984 over had. Deze mobiliseerden in de jaren tachtig steeds vaker het

grote publiek, onder andere bij milieuproblemen. Onderwerpen zoals ‘het gat in de ozonlaag’, ‘zure regen’ en CO₂-uitstoot, krijgen mede dankzij deze organisaties veel publieke aandacht (Mathis, 2008 in Oonk, 2011).

Maatschappelijke organisaties worden voor bedrijven dus een belangrijke stakeholder om rekening mee te houden.

De late jaren tachtig: duurzaamheid op de internationale politieke agenda

In 1987 krijgt het milieubesef een grote impuls door het rapport ‘*Our Common Future*’ van de VN-Commissie Brundtland (officieel World Commission on Environment and Development). In het rapport wordt voor het eerst een sterk verband aangetoond tussen sociale, economische en ecologische problemen: overconsumptie en overproductie van de ontwikkelde wereld blijken nauw samen te hangen met armoede elders, en met mondiale milieuvuiling (Jonker, Diepstraten, Kieboom, 2011). Door het rapport groeit het besef dat problemen rond duurzame ontwikkeling geen nationale zaak zijn, maar landsgrenzen overstijgen. Het rapport heeft een grote invloed op de start van internationale samenwerking tussen overheden om duurzaamheid te promoten.

Het Brundtland-rapport krijgt een zeer belangrijk vervolg in de vorm van de door de Verenigde Naties georganiseerde ‘*Earth Summit*’ in Rio de Janeiro, Brazilië, in 1992 (Jonker, Diepstraten, Kieboom, 2011). Aan deze grote bijeenkomst nemen 172 overheden deel, waarmee het de grootste duurzaamheidsbijeenkomst ter wereld tot dan toe wordt. Tijdens de top spreken de deelnemers over productie van giftige componenten, zoals lood in benzine, alternatieve vormen van energie in plaats van fossiele brandstoffen en over de toenemende schaarste van water. De Earth Summit in Rio zet duurzaamheid definitief op de internationale en nationale agenda’s. Een goed voorbeeld van een concrete invulling van deze afspraken is het Kyoto Protocol uit 1997, een overeenkomst tussen 55 landen om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen. De Nederlandse overheid geeft ook gehoor aan de oproepen tot duurzaamheid die in Rio gedaan zijn. De overheid gaat zich actief inzetten voor de promotie van duurzaamheid en doet dat vooral door dit te faciliteren en via communicatie (Dubink, 2008).

De jaren negentig: de kwetsbare reputatie van een bedrijf

In de jaren negentig volgden twee grote bedrijfsschandalen elkaar op die daarmee de noodzaak om verantwoord te ondernemen pijnlijk duidelijk maken voor bedrijven. In 1994 haalt Nike de voorpagina’s van onder andere de New York

Times en The Economist door abominabele werkomstandigheden in fabrieken van onderaannemers van Nike in Indonesië (Locke, 2002). Een jaar later wil de Koninklijke Nederlandse Shell de olieopslagboei Brent Spar, die niet meer gebruikt wordt, laten afzinken. Hiermee haalt het bedrijf zich de woede op de hals van Greenpeace dat vreest voor schade aan het milieu door olie lekkage uit de boei. De oproep van Greenpeace tot een boycot van Shell vindt groot gehoor onder het Nederlandse publiek; Shell ziet zijn verkoopcijfers in 1995 naar aanleiding van de Brent Spar-affaire drastisch dalen. De schandalen maken duidelijk dat bedrijven het belang van MVO vanuit het oogpunt van publiekscommunicatie niet moeten onderschatten. Als een multinationale onderneming, terecht of onterecht, in een kwaad daglicht komt te staan, kan dat grote (reputatie)schade veroorzaken.

De tweede helft van de jaren negentig: fair trade, zelfregulatie en richtlijnen

Om tegemoet te komen aan de eisen van stakeholders, kunnen bedrijven richtlijnen volgen voor MVO. De Max Havelaar Stichting, in 1988 opgericht door de maatschappelijke organisatie Solidaridad heeft veel invloed gehad op het opstellen van richtlijnen (www.maxhavelaar.nl). Max Havelaar beoogt een eerlijke prijs te bieden voor de koffie van kleine koffieboeren, waardoor deze op eigen kracht een beter leven op kunnen bouwen zonder afhankelijk te zijn van ontwikkelingshulp. De coöperaties waarmee Max Havelaar samenwerkt, moeten daarom voldoen aan richtlijnen omtrent een eerlijk loon en goede arbeidsomstandigheden. Het initiatief krijgt meteen navolging in andere landen in Europa en Amerika. Later worden de organisatie Fair Trade International opgericht die probeert alle eerlijke producten en praktijken te standaardiseren en ze te certificeren onder één bekend logo: het Fair Trade Original logo (www.fairtrade.nl).

De richtlijnen waaraan de bedrijven met een Fair Trade Certificaat moeten voldoen, krijgen vele navolgers. Een algemeen ethisch kader voor zakendoen biedt het Earth Charter vanaf 2000 (www.earthcharter.nl). Ook de Verenigde Naties komt in het jaar 2000 met een set richtlijnen, namelijk de Global Compact (www.unglobalcompact.org). Belangrijke richtlijnen op het gebied van mensenrechten worden later opgesteld door Harvard-professor John Ruggie (2008). Deze richtlijnen zijn in 2011 verwerkt in de herziene OESO-richtlijnen. De OESO-richtlijnen zijn aanbevelingen met betrekking tot onder andere arbeid, mensenrechten, ketenverantwoordelijkheid, milieu, consumentenbescherming en concurrentie. De richtlijnen dragen er aan bij dat bedrijven op hun verantwoordelijkheden kunnen worden aangesproken.

Bij certificering hoort ook verantwoording afdragen over hoe aan de richtlijnen is voldaan. Daardoor gaan meer organisaties rapporteren over hun duurzame bedrijfsactiviteiten. Rapporteren over MVO gebeurt doorgaans ook volgens bepaalde richtlijnen, zoals die van de Global Reporting Initiative (GRI), opgericht in 1997. De GRI-richtlijnen voor bedrijven gaan over het milieu, mensenrechten, productverantwoordelijkheid, arbeidsomstandigheden en fatsoenlijk werk. In 2003 verplicht de Europese Unie grote bedrijven om aandacht te besteden aan milieu- en personeelskwesties in hun jaarverslag (Lambooy & Hordijk, 2012).

Vanaf 2000: MVO versterkt door overheidsbeleid

In Nederland krijgt het MVO-beleid een sterke impuls door de publicatie van het rapport 'De winst van Waarden' van de Sociaal-Economische Raad (SER) uit 2000. Hierin doet de SER aanbevelingen aan de Nederlandse regering over het te volgen pad op MVO-gebied. Ook biedt ze een definitie die in feite het moderne MVO inhoudt in Nederland. De SER stelt: 'Het maatschappelijke karakter [van MVO] ligt vooral besloten in de actieve en vrijwillige – maar niet vrijblijvende – maatschappelijke rol die een bedrijf op zich neemt en die verder gaat dan het in acht nemen van wettelijke voorschriften. De aanbevelingen van de SER worden grotendeels overgenomen. De SER adviseert de overheid om gunstige condities te scheppen voor de ontwikkeling van MVO zonder dit in wetgeving vast te leggen. Ook krijgt de overheid het advies een aparte organisatie op te richten om MVO te promoten. Hiertoe wordt in 2004 door het ministerie van Economische Zaken MVO Nederland opgericht (www.mvonderland.nl).

De huidige MVO-activiteiten van de overheid borduren voort op de kabinetsvisie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (2007) van staatssecretaris Frank Heemskerk (PvdA) uit het kabinet Balkende IV (2007-2010). Deze visie is nog niet herzien, maar er is sindsdien wel specifiek beleid gemaakt, bijvoorbeeld op het gebied van Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Ploumen, 2013). De kabinetsvisie uit 2007 heeft als motto 'inspireren, innoveren en integreren'. Dit doet de overheid door voorlichting via onder andere de Kamer van Koophandel, Agentschap NL en MVO Nederland. Maar ook via programma's zoals het Initiatief Duurzame Handel, een *multistakeholder*-platform opgezet met behulp van de overheid, dat zorgt voor kennis en cofinanciering op het gebied van Internationale MVO-projecten. Ook heeft de overheid de Transparantie Benchmark ingesteld; een prijs voor het meest transparante jaarverslag. Vanaf 2010 vult de overheid haar rol van aanjager van MVO verder in door duurzaam in te kopen. Met 50 miljard euro jaarlijkse inkoopkracht is

de overheid een grote afnemer in de markt en kan ze zodoende veel invloed uitoefenen op het bedrijfsleven om duurzamer te gaan produceren (Pianoo, 2009). De overheid stimuleert bedrijven ook door financiële ondersteuning en door zogenaamde *Green Deals* met bedrijven en particulieren af te sluiten: kleine subsidies en regelingen die duurzame initiatieven helpen te realiseren. De overheid houdt zich dus actief bezig met het stimuleren van MVO, maar hanteert ook als uitgangspunt dat het initiatief voor MVO bij bedrijven hoort te liggen.

Richtlijnen op het gebied van MVO in Nederland zijn gebaseerd op richtlijnen in de Europese Unie. Voorheen gaf de Europese Commissie heel duidelijk aan dat het bij MVO ging om het op *vrijwillige basis* integreren van maatschappelijke en milieu-issues in bedrijfsactiviteiten. Maar in 2011 heeft de Commissie haar definitie van MVO veranderd naar 'De verantwoordelijkheid van bedrijven voor hun impact op de samenleving' (Europese Commissie, 25 oktober 2011). Volgens de commissie is respect voor de toepasbare wetgeving, en voor collectieve overeenkomsten, een essentiële voorwaarde om aan MVO te voldoen. Hiermee gaat de vrijwilligheid van MVO af en verschuift de focus langzaam naar MVO als verplicht onderdeel van de bedrijfsvoering.

Er zijn wetten die raken aan het MVO-beleid van bedrijven, zoals milieuwetgeving, en arbeidswetgeving. Er is echter maar weinig wetgeving op het gebied van MVO. In de bestaande wetten wordt bovendien nog niet precies voorgeschreven welk MVO-gedrag verwacht wordt van het bedrijf (Lambooy, 2012). Het is moeilijk om meetbare normen te formuleren die toepasbaar zijn voor ieder bedrijf. Bovendien is het erg moeilijk om alle bedrijven en hun productieketens hierop te controleren. Daarom is verslaglegging van groot belang om inzicht te krijgen in hoe bedrijfsactiviteiten zich relateren tot *People, Planet en Profit*. Bedrijven zijn wettelijk verplichting om te rapporteren over hun MVO-activiteiten in hun jaarverslag. Over verslaglegging is wetgeving vastgelegd. Overigens zijn kleinere bedrijven (MKB) uitgezonderd van deze verplichting tot rapporteren over MVO omdat dit een te grote administratieve last mee zou nemen voor kleine bedrijven. Hierdoor is MVO voor deze MKB-bedrijven nog steeds helemaal vrijwillig.

Huidige ontwikkelingen: MVO is 'serious business'

Ondanks dat de er in de jaren '60 al gewaarschuwd werd voor de schadelijke gevolgen van menselijk handelen, is de mensheid tot noch toe niet in staat gebleken het tij duurzaam te keren. Vele invloedrijke publicaties en internationale afspraken hebben wel gezorgd voor de eerste stappen in de goede richting, maar

hebben niet kunnen voorkomen dat men ondertussen de gevolgen van klimaatverandering en grondstoffenschaarste al aan den lijve ondervindt. In kader 1 staat een opsomming van de grote mondiale trends van de toekomst. Deze trends maken het onvermijdelijk dat bedrijven zich met MVO bezighouden.

Kader 1. Mondiale trends die MVO onvermijdelijk maken

Onder andere de Verenigde Naties en het International Panel on Climate Change hebben een aantal mondiale trends geïdentificeerd die de wereld van morgen zullen veranderen, en een grote invloed krijgen op ondernemen in de toekomst. Deze trends zijn:

- **Een groeiende wereldbevolking.** In 2050 zal de wereldbevolking met 2 miljard mensen zijn toegenomen tot 8,9 miljard (VN, 2011). 97 procent van deze groei vindt plaats in ontwikkelingslanden. De groeiende bevolking zal onder meer zorgen voor een verhoging in uitstoot van broeikasgassen doordat mobiliteit en consumptie zullen toenemen.
- **Een groeiende wereldwijde middenklasse.** Door snel groeiende opkomende economieën van bijvoorbeeld Brazilië, China, Indonesië en Zuid-Afrika, krijgen steeds meer mensen in die landen toegang tot de middenklasse (CPB, 2011). Vanuit een verbeterde economische positie zijn ze dan in staat om consumptiegoederen te kopen die eerst buiten hun bereik lagen. Het gevolg van deze consumptiestijging is onder andere dat er meer afval wordt geproduceerd.
- **Immense demografische verschuivingen.** De wereld van de toekomst zal er anders uitzien. Wereldwijd zullen er bijvoorbeeld veel meer ouderen zijn dan nu, vooral in westerse landen (Kinsela en He, 2009). En met name in opkomende economieën zullen steeds meer mensen naar grote steden trekken voor werk. Steden zoals Dhaka in Bangladesh en Beijing in China zullen in 2025 met ruim 50 procent gegroeid zijn tot respectievelijk 22,9 en 29,6 miljoen inwoners (McKinseyquarterly.com).
- **Grondstoffen worden schaars.** Voorraden van bijvoorbeeld olie, zoet water en metalen en mineralen zijn aan het slinken (UNEP, 2012). De toenemende consumptie van een groeiende wereldbevolking zetten de grondstofvoorraden verder onder druk. Doordat de

grondstoffen schaarser worden, zal de prijs ervan stijgen, zoals nu al in rap tempo gebeurt met olie.

- **Het klimaat verandert.** Door de uitstoot van broeikasgassen wordt meer warmte van de zon in de atmosfeer vastgehouden. Hierdoor warmt de aarde op; volgens wetenschappers zou het in 2100 4 graden warmer kunnen zijn op aarde (IPCC, 2007). De zeespiegel stijgt door het smelten van ijskappen, maar ook omdat er vaker extreme stormen zullen plaatsvinden (nationalgeographic.com). Door de opwarming van de oceanen kunnen er ook nieuwe maritieme ziektes ontstaan. Een ander effect van de opwarming van de aarde is het uitdrogen van land (Dai, 2010). Hierdoor wordt de aarde poreus, minder geschikt voor landbouw en ontstaat het risico op grote zandstormen.
- **Alles in de wereld is steeds meer met elkaar verbonden.** Het internet en goedkope transportmiddelen dragen bij aan de verdere globalisering van de wereld. Dit betekent dat mensen, landen, bedrijven en markten steeds meer verbonden en verweven zullen raken. Als gevolg hiervan kunnen lokale crises al snel een mondiaal effect hebben. Een voorbeeld hiervan is de huidige financiële en economische crisis, die in heel Europa voelbaar is doordat de landen economisch met elkaar verbonden zijn. Hierdoor wordt het ook moeilijker om onderscheid te maken in problemen tussen landen hier en daar, ontwikkelde en ontwikkelingslanden.

Ontwikkelingen zoals klimaatverandering en grondstoffenschaarste maken het noodzakelijk om onze manier van leven en ondernemen, te veranderen. De World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) stelt dat de mondiale trends grote mogelijkheden met zich meebrengen in diverse bedrijfssectoren (WBCSD, 2010). WBCSD vindt dat deze uitdagingen zelfs de belangrijkste drijfveren zullen worden voor bedrijven in het aankomende decennium (2012). Alleen al met betrekking tot natuurlijke hulpbronnen, gezondheid en educatie zou in 2050 1,5 tot 4,5 procent van het wereldwijde BNP gemoeid kunnen zijn. De mondiale vraagstukken zullen naast grote uitdagingen dus ook enorme kansen voor bedrijven met zich meebrengen. In hoofdstuk vijf wordt uitgebreid verder ingegaan op huidige ontwikkelingen op het gebied van MVO.

Conclusie

Gedurende de afgelopen decennia zijn bedrijven in binnen- en buitenland meer gaan doen aan MVO. Waar MVO zich tot de vorige eeuw nog beperkte tot goed werkgeverschap, gericht op de omgang met eigen medewerkers, verschoof de focus vervolgens naar het milieu en gaat het tegenwoordig meer om een ‘*allround*’ aanpak die doordringt tot de kern van de bedrijfsstrategie. Deze verschuiving past binnen de zoektocht van overheden en burgers naar een duurzame samenleving. Bedrijven gaan steeds beter beseffen dat deze manier van ondernemen niet alleen goede reclame is, maar ook de maatschappelijke norm. In de volgende hoofdstukken wordt verder ingegaan op de huidige issues rondom MVO.

HOOFDSTUK 4

DE STAND VAN ZAKEN: DILEMMA'S EN BELEMMERINGEN RONDOM MVO

De huidige financiële en economische crisis heeft de aandacht voor MVO niet laten verslappen: Steeds meer partijen raken ervan overtuigd dat alleen een duurzame en sociale ontwikkeling een antwoord kan bieden op diverse grote crisissen (VNO-NCW, 2012). 75 Procent van de grote bedrijven erkent dat de op hande zijnde schaarste van grondstoffen de komende tien jaar een risico zal vormen voor de bedrijfsvoering (KPMG, 2012). Uit datzelfde onderzoek blijkt echter ook dat slechts 20 procent van deze bedrijven zich daadwerkelijk strategisch voorbereid op de op handen zijnde grondstoffenschaarste. Een extra druk op deze grondstoffenschaarste wordt veroorzaakt door een wereldwijde groei van de middenklasse, wat een significante groei van de consumptie met zich mee zal brengen. Wat zijn de gevolgen van deze groeiende consumptie voor het streven naar meer duurzaamheid? Hoe komt het dat investeringen door bedrijven in MVO lijken achter te blijven bij de mondiale ontwikkelingen en niet afdoende blijken om de mondiale trends op het gebied van armoede en milieu te keren? En waarom zou een bedrijf zich überhaupt bezighouden met MVO? Onderzoekers Moratis en Van der Veen onderscheiden drie motieven voor bedrijven om te kiezen voor MVO: omdat het moet (vanwege wet- en regelgeving en maatschappelijke verwachtingen), omdat het hoort (uit persoonlijke overtuiging), of omdat het loont (uit welbegrepen eigenbelang) (Moratis & Van der Veen, 2010). Deze motivaties sluiten elkaar niet uit en bestaan vaak naast elkaar. Ander onderzoek laat overigens zien dat MVO de maatschappelijke norm is geworden en dat bedrijven zich positief kunnen onderscheiden wanneer ze hier op een goede manier over communiceren (Visser, 2011). Desalniettemin worden veel bedrijven geconfronteerd met (vermeende dan wel realistische) belemmeringen om verdere stappen op het gebied van MVO te nemen.

Dit hoofdstuk verkent het debat rondom duurzaam en verantwoord ondernemen en laat zien welke dilemma's en controverses er spelen aan de hand van een aantal vragen.

Wat zijn de obstakels rondom MVO voor bedrijven?

Het is niet makkelijk voor multinationals om vanuit een hoofdvesting in een ontwikkeld land te bepalen wat de beste koers is op het gebied van milieu en grondstoffen, maar ook waar het gaat om vrije vakverenigingen, discriminatie en gelijke kansen voor mensen van verschillende afkomst bij (toe)leveranciers in de productieketen (Cramer, 2008). Een bedrijf kan duurzaam en verantwoord ondernemen hoog in het vaandel hebben, maar de lokale realiteit achterin de productieketen kan het moeilijk maken deze doelstelling te behalen. Globalisering versterkt dit probleem: doordat het productieproces opgeknipt wordt en vaak verspreid is over meerdere landen, is het minder zichtbaar wat er zich precies in de productieketen afspeelt. In november 2012 kwamen er bijvoorbeeld 112 mensen om bij een brand in een kledingfabriek in Bangladesh (Ali Manik & Yardley, 17 december 2012). Het dodental kon zo oplopen omdat de fabriek geen goede veiligheidsvoorschriften had en managers de fabrieksmedewerkers verboden te stoppen met werken toen het brandalarm afging. In de fabriek werd kleding gemaakt voor de Amerikaanse winkels Sears en Walmart. Deze bedrijven gaven na de brand aan niet te weten dat hun kleding in deze fabriek werd gemaakt, een claim die onmiddellijk werd aangevochten door diverse maatschappelijke organisaties en uiteindelijk niet bleek te kloppen (www.avaaz.org; www.laborrights.org).

MVO-doelstellingen op het gebied van vakverenigingen, discriminatie en gelijke kansen zullen bovendien door culturele verschillen soms moeilijk te realiseren zijn. Er blijft dus soms een wrijving tussen wat er daadwerkelijk op de werkvloer gebeurt en de visie of bedrijfsethiek die het bedrijf nastreeft. Bedrijven kunnen via hun inkoopgedrag wel invloed uitoefenen op hun toeleveranciers en kunnen – afhankelijk van de aard van de relatie met hun (toe)leverancier – afspraken maken over bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden, rechten van werknemers en het milieu. Volgens MVO Nederland kan het nemen van ketenverantwoordelijkheid kansen bieden voor ondernemingen, bijvoorbeeld voor wat betreft reputatie of kostenreductie. Binnen bijvoorbeeld de soja-industrie of de palmolie-industrie wordt toegezien op ketenbeheer door zogenaamde *Round Tables*, waarin verschillende stakeholders samen afspraken en richtlijnen over toeleverantie opstellen (Lambooy, 2012). Bedrijven kunnen ook gebruik maken van bestaande (algemene) richtlijnen,

sectorspecifieke afspraken of zelf een *code of conduct* opstellen voor hun leveranciers. Een voorbeeld hiervan is de *code of conduct* opgesteld door PepsiCo (producent van onder andere de frisdrank Pepsi). Hierin staat bijvoorbeeld dat van alle medewerkers van PepsiCo wordt verwacht dat ze respect tonen op de werkplek, met integriteit handelen op de markt en ethisch handelen in zakelijke relaties. Deze code is van toepassing op alle werknemers van PepsiCo ter wereld (inclusief werknemers van dochterondernemingen), leden van de Raad van Bestuur en van de joint ventures van PepsiCo. In ketenverantwoordelijkheid is certificering erg belangrijk, zo kunnen bedrijven in een oogopslag zien of hun toeleveranciers voldoen aan bepaalde MVO-eisen. Een *code of conduct* houdt doorgaans richtlijnen van bijvoorbeeld de VN (Ruggie-richtlijnen) of de OESO in acht, maar bedrijven zijn in principe vrij om hun eigen richtlijnen te hanteren. Het kan dus zijn dat een *code of conduct* minder eisen stelt aan, of richtlijnen omvat over MVO, dan richtlijnen die vastgesteld zijn door overkoepelende organisaties.

Bedrijven zijn zich bewust van de rol die aan hen wordt toegedicht; de samenleving, waaronder de consument, verwacht dat een bedrijf rekening houdt met het milieu en de sociale aspecten van haar bedrijfsvoering. Er zijn echter voorbeelden van bedrijven die hun activiteiten ineens 'duurzaam' of 'sociaal verantwoord' noemen om zo het stempel 'MVO' te krijgen (Karliner, 2001, via www.corpwatch.org). Dit wordt *greenwashing of window dressing* genoemd (Painter-Morland, 2006). Op www.greenwashingindex.com staan voorbeelden van bedrijven die pretenderen groen te zijn en consumenten die daar anders over denken. Bedrijven begrijpen in een dergelijk geval de verwachtingen van hun *stakeholders*, en proberen het op zijn minst te doen voorkomen alsof zij met deze maatschappelijke norm tot MVO begaan zijn. Een voorbeeld hiervan is het steunen van goede doelen. Dit is op zich een sympathiek gebaar maar heeft geen effect op de impact die het bedrijf zelf heeft op mens, milieu of maatschappij. Wanneer een bedrijf alleen aan MVO doet (of bedrijfsactiviteiten zo gaat noemen) omdat dit verwacht wordt door belanghebbenden, wordt MVO niet serieus genomen en heeft het een kleine kans van slagen (Visser, 2011).

Anno 2013 liggen veel bedrijven onder een vergrootglas van burgers en maatschappelijke organisaties. Ook MVO-activiteiten worden nauwkeurig in de gaten gehouden. Het komt dan ook regelmatig voor dat een maatschappelijk organisatie of een andere stakeholder een bedrijf wijst op niet-duurzame of onverantwoorde zaken in de productieketen. Een recent voorbeeld hiervan is Greenpeace dat een grote campagne begon tegen modeketens Zara en Levi's

(www.greenpeace.org). De actiegroep mobiliseerde effectief de consument en ondertussen hebben meer dan een half miljoen mensen online een petitie getekend, om aan te geven dat ze geen giftige chemicaliën meer in hun kleding willen. Twaalf grote modemerken, waaronder Zara, Levi's, Adidas, Puma en H&M, hebben zich ondertussen aangesloten bij de 'Detox'-campagne en hebben beloofd om geen giftige chemicaliën meer te gebruiken. Een bedrijf dat door een maatschappelijke organisatie negatief in de media wordt neergezet (*namings and shaming*), kan grote reputatieschade oplopen. Door goed ketenbeheer kunnen bedrijven deze reputatieschade voorkomen.

29 Procent van het midden en kleinbedrijf (MKB) in Nederland houdt zich niet bezig met MVO (Bertens et al., 2011). Veel MKB'ers hebben het idee dat MVO niets oplevert in termen van winst. Ze doen daarom het minimale: ze voldoen aan regulaties of pakken wat MVO-zaken op omdat hierop wordt aangedrongen door externen (Chen, 2011). Het MKB heeft bovendien geen juridische verplichtingen om aan MVO te doen en hoeven niet te rapporteren over eventuele MVO-activiteiten (Hatzman, 2011; Lambooy, 2012). Ook zullen kleine bedrijven minder hinder ondervinden van media-aandacht of schadelijke campagnes van belangenhebbers zoals NGO's. Kortom, voor veel MKB'ers zijn er nog maar weinig (externe) prikkels om zich met MVO bezig te gaan houden.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen blijkt te lonen. Uit onderzoek blijkt dat bedrijven die op eigen initiatief bezig zijn met MVO het financieel op de lange termijn beter doen dan bedrijven die zich alleen aan de minimumregels houden en verder niets met MVO doen (Eccles, Ioannou, Serafeim, 2011). Verder zijn er talloze andere onderzoeken die aantonen dat, wanneer er goed over gecommuniceerd wordt, MVO-praktijken wel degelijk winst kunnen genereren voor een bedrijf, zelfs in de huidige economische crisis (Orlitzky, Schmidt, Rynes, 2004; Giannarakis & Theotokas, 2011). Bovendien blijkt dat bedrijven die zich met MVO bezighouden vaak aantrekkelijker worden gevonden als werkgever door potentiële medewerkers (Davies & Crane, 2010). Een ander onderzoek laat ook zien dat vooral slecht gedrag steeds meer wordt afgestraft door aandeelhouders (Flammer, 2011).

Om bedrijven te ondersteunen bij het investeren in duurzaamheid en consumenten te helpen een beter zicht te krijgen op de mate van duurzaamheid van producten die zij kopen, is er een scala aan certificaten, keurmerken en prijzen. Deze hebben als nadeel dat zowel het bedrijf als de consument tussen de duurzame bomen het bos niet meer zien; soms ontstaat er door de certificaten en

logo's juist meer onduidelijkheid over wat het 'beste' product is op MVO-gebied. Een aanvullend nadeel is dat het vaak erg duur is voor (kleine) bedrijven om zich te laten certificeren (zie kader 2). Deze bedrijven zullen er dan voor kiezen, ondanks dat ze wel aan bepaalde richtlijnen voldoen, zich niet te laten certificeren vanuit kosten oogpunt. Zonder certificaat zijn ze echter voor klanten en leveranciers minder zichtbaar als 'duurzame producent'.

Kader 2: Wat is 'Fair'?

De Vegende Hollander is een bedrijf dat duurzame, handgeschilderde bezems uit Sri Lanka op de (online) markt brengt (www.devegendehollander.nl). Er werken twaalf mensen voor het bedrijf in Sri Lanka, waarvan een aantal werknemers een afstand tot de arbeidsmarkt hebben (bijvoorbeeld door een fysieke handicap). Een tijd lang verkocht De Vegende Hollander zijn producten via de organisatie Fair Trade Original (www.fairtrade.nl). Ondernemers die voldoen aan de richtlijnen van Fair Trade, onder andere over eerlijke arbeidsvoorwaarden, kunnen het Fair Trade Original certificaat krijgen. Fair Trade had al geconcludeerd dat De Vegende Hollander nagenoeg volledig aan de richtlijnen voldeed, maar voor een officiële controle voor certificering zou De Vegende Hollander moeten betalen. In 2011 werd de werkplaats van De Vegende Hollander in Sri Lanka getroffen door overstromingen, waardoor veel bezems verloren gingen en het bedrijf grote financiële schade opliep. De ondernemer kon zich op dat moment de kosten voor de audit van Fair Trade Original niet veroorloven en koos ervoor zich niet te laten certificeren. Onder andere vanwege het ontbreken van het certificaat, stopte Fair Trade Original met de inkoop van de bezems.

Rotmans (2012) en Visser (2012) stellen dat normeringen en standaardisering in MVO ook perverserend kunnen werken. Standaardisering in MVO kan de creativiteit van bedrijven blokkeren en door certificeringsschema's wordt MVO gereduceerd tot het opvolgen van standaard richtlijnen, terwijl de complexe mondiale problemen vragen om op maat gemaakte, innovatieve oplossingen. Daarbij wordt het door de vele beschikbare keurmerken ook mogelijk voor bedrijven om 'te shoppen' naar een keurmerk dat voor hen de minste investering vergt in het verduurzamen van hun bedrijfsvoering.

Visser (2011), Porter en Kramer (2011) en Elkington (2012) vinden het grootste probleem van de huidige wijze waarop aan verantwoord en duurzaam ondernemen vorm wordt gegeven, dat het zich te langzaam ontwikkelt en dat bedrijven slechts op kleine schaal reageren op de grote mondiale uitdagingen. Duurzaamheid is vaak een randactiviteit van bedrijven en wordt zodoende doorgaans ondergebracht bij een aparte afdeling (Visser, 2011). Daarnaast is er volgens de auteurs vanuit het hogere management vaak weinig betrokkenheid bij het MVO-beleid. Ook is het management nog teveel gefocust op de *single bottom line*, winst maken, en gaat het dus door met *'business as usual'*. Deze *business as usual* – een bepaald product zo goedkoop mogelijk produceren om het met een zo hoog mogelijke winstmarge weer te verkopen – staat (soms) op gespannen voet met mensenrechten en het milieu. Grote bedrijven wijken vaak uit naar landen waar de lonen laag liggen, maar dit zijn helaas ook vaak de landen waar milieuregels soepel zijn en er te weinig oog is voor mensen- of arbeidsrechten (Hahnel, 2000). Omdat deze bedrijven de lokale lonen laag houden, leveren deze business-modellen geen duurzame bijdrage aan plaatselijke economische groei. Hetzelfde geldt voor het onzorgvuldig omgaan met grondstoffen, dat op de korte termijn de meeste economische winst oplevert, maar op lange termijn grondstoffen schaars – of zelfs conflicten hierover tot gevolg kan hebben.

Wat doet de overheid om MVO te stimuleren?

Er blijken verschillende taken te zijn die de overheid kan oppakken om MVO te bevorderen, namelijk het opzetten van wetgeving of minimumstandaarden en het bekrachtigen hiervan, verantwoord investeren, het aangaan van partnerships en het bevorderen van de betrokkenheid van de stakeholders, het stimuleren van bewustwording over duurzame productie, het stimuleren van rapporteren en transparantie en tot slot: het opstellen van multilaterale processen, richtlijnen en afspraken (Fox, Ward, Howard, 2002). In hoofdstuk zes worden de belangrijkste hiervan verder uitgelegd.

Een van de pijlers van de nieuwe regering is 'duurzame groei'. In het regeerakkoord 'Bruggen slaan' heeft de regering een aantal maatregelen geformuleerd die moeten helpen meer duurzaamheid te realiseren (PvdA & VVD, 2012). Een aantal van deze doelen is:

- In 2020 moet 16 procent van de energievoorziening duurzaam zijn en in 2050 moet de energievoorziening volledig duurzaam zijn.
- De overheid streeft naar een circulaire economie en wil de (Europese) markt voor duurzame grondstoffen en hergebruik van schaarse materialen stimuleren.

- De overheid wil ten behoeve van een *'biobased economy'* (een economie gebaseerd op groene energie en grondstoffen in plaats van olie) een ambitieus en stabiel langetermijnbeleid neerzetten.
- De nieuwe regering wil ontwikkelingssamenwerking meer verbinden met handel en stelt daarom een minister aan voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking.
- In zes jaar wil de overheid een quotum van 5 procent opbouwen voor bedrijven met meer dan 25 werknemers voor het aannemen van arbeidsgehandicapten.
- De overheid gaat meer geld storten in het Innovatiefonds MKB+ voor jonge innovatieve bedrijven.

Regulering of regelgeving op het gebied van MVO kan een sterke stimulans zijn voor de verduurzaming van de bedrijfsvoering. Hierin speelt de overheid een belangrijke rol (Visser, 2012). Er is kritiek op de rol van het MVO beleid van de overheid. Veel ondernemers vinden bijvoorbeeld dat juridische en financiële systemen nog niet zo zijn ingericht om ondernemers te ondersteunen die oog hebben voor *People, Planet en Profit* (Jonker, 2012). Jonker, Reinhoudt en Te Riele (2011), wetenschappers en experts op het gebied van verantwoord en duurzaam ondernemen, vinden bovendien dat Nederland achterloopt op landen als bijvoorbeeld Duitsland, Groot-Brittannië en Denemarken, wanneer het aankomt op duurzaam ondernemen en schone energie. Nederland doet het binnen Europa bijvoorbeeld erg slecht op het gebied van schone energie. In 2010 was nog geen 4% van de Nederlandse energie schoon. Ter vergelijking: het Europese gemiddelde in dat jaar was 12,4%, in Zweden zelfs 61%. Maar ook landen als Roemenië (23,4%) en Letland (32,6%) deden het beter dan Nederland (Sedghi, 19 juni 2012). Uit onderzoek van het World Economic Forum (2012) blijkt eveneens dat Nederland slecht scoort op het gebied van duurzame energie. Op de 43e plek is Nederland zelfs een van de slechtst scorende landen van Europa. Jonker, Reinhoudt en Te Riele (2011) stellen dat dit mede wordt veroorzaakt doordat de overheid geen prioriteit geeft aan duurzaamheid waardoor ook de innovatiegraad in Nederland stagneert. Bovendien zijn het in Nederland vaak de bedrijven die het voortouw nemen in duurzaam ondernemen en reageert de overheid beleidsmatig te langzaam op de realiteit.

Onder het kabinet Rutte I (2010-2012) zijn de ambities en investeringen op het gebied van duurzaamheid, klimaat en MVO naar beneden bijgesteld (Luttikhuis, 11 december 2012; www.trouw.nl). Dit was een direct gevolg van de politieke realiteit van een VVD-CDA kabinet met de PVV als gedoogpartner, wat uiteraard de weerspiegeling was van maatschappelijke verhoudingen.

Het tweede kabinet Rutte (VVD-PvdA) wordt geconfronteerd met een aanhoudende economische crisis. Daarom worden zware bezuinigingen doorgevoerd, waardoor extra investeringen in duurzaamheid en MVO niet voor de hand lijken te liggen.

De critici op de rol van de overheid zijn grofweg op te delen in twee kampen: het ene vindt de maatregelen van de overheid te vrijblijvend, het andere kamp vindt juist dat de overheid zich zo min mogelijk moet bemoeien met ondernemen, ook niet om duurzaamheid te stimuleren. Ook binnen de politieke arena zijn de standpunten verdeeld volgens deze lijnen. De verkiezingsprogramma's van de partijen voor de verkiezingen van september 2012 reflecteren deze tweedeling: De Partij voor de Dieren, SP, PvdA, GroenLinks, ChristenUnie en D66 vinden dat de overheid meer kan doen om MVO te stimuleren, terwijl het CDA en VVD vinden dat het initiatief tot MVO bij bedrijven moet liggen. De SGP en PVV hebben geen expliciet standpunt over verantwoord ondernemen.

Kader 3. Voor of tegen een actieve(re) overheid.

In de maatschappij zijn er partijen die een actieve(re) rol van de overheid toejuichen, en organisaties die dat juist niet doen. De organisaties die hieronder geïntroduceerd worden, vinden allemaal dat MVO belangrijk is en dat hier meer in geïnvesteerd moet worden. De partijen verschillen alleen van mening over welke route naar duurzaamheid de beste is en wie hierin de leidende rol zou moeten hebben, bedrijven of de overheid.

- Het MVO-platform is een koepelorganisatie van verschillende organisaties uit het maatschappelijk middenveld (www.mvoplatform.nl). Het MVO-platform is van mening dat de overheid op diplomatieke wijze partijen onder druk moet zetten in de *supply chain* van bedrijven om duurzaamheid te bewerkstelligen. Verder wijst het platform de overheid op de verantwoordelijkheid die zij, op basis van de door haar omarmde VN Principes, zou moeten nemen voor haar *'duty to protect'* tegen het schenden van mensenrechten. Dit betekent dat de staat verplicht is mensen te beschermen tegen de schending van mensenrechten door derden waaronder bedrijven (Ruggie, 2008). Dit moeten ze doen door passend beleid, regelgeving en berechting.

- De Groene Zaak is een ondernemersorganisatie die zich inzet voor de verduurzaming van de economie (www.degroenezaak.com). De Groene Zaak vindt dat de overheid te langzaam reageert op innovatieve koplopers in het bedrijfsleven, wat verdere innovatie zou blokkeren. Voorbeeld is de subsidies op vervuilende energievormen, die indirect het zoeken naar en gebruik van nieuwe en groene energievormen afremmen. Hetzelfde geldt ook voor de doelstelling van de overheid om honderd procent duurzaam in te kopen. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van minimumeisen aan de duurzaamheid van in te kopen producten en diensten, wat ondernemers dus niet stimuleert om verder te kijken dan deze minimumeisen.

- Stichting Urgenda is sinds een paar jaar actief in het stimuleren van duurzaamheid binnen de hele Nederlandse samenleving (www.urgenda.nl). Urgenda heeft een behoorlijke invloed op het duurzaamheidsdebat. Directeur Marjan Minnesma vindt dat de overheid achter blijft lopen in het streven tot verduurzaming van de samenleving. Volgens haar moet de kanteling naar een duurzame samenleving daarom van onderaf komen, van bedrijven en burgers. Urgenda probeert vooral bedrijfsleven te stimuleren om duurzaam en verantwoord te gaan ondernemen. Daarnaast richt de stichting zich ook tot de overheid. Zo is de organisatie eind 2012 een rechtszaak gestart tegen de Nederlandse staat om maatregelen af te dwingen om de bevolking te beschermen tegen de gevolgen van klimaatverandering (www.wijwillenactie.nl).

- Het spreekt voor zich dat ook milieuorganisaties MVO willen stimuleren. Organisaties hanteren daarbij een verschillende aanpak om de overheid en het bedrijfsleven te stimuleren meer te doen met duurzaam en verantwoord ondernemen. Greenpeace staat bekend om haar *'naming en shaming'*-acties en doet dit ook richting de overheid, bijvoorbeeld rond kernenergie of de inkoop van 'fout hout' (www.greenpeace.nl). Amnesty International gebruikt deze tactiek ook om bedrijven op hun verantwoordelijkheden te wijzen inzake mensenrechten. Zo is Amnesty al jaren bezig om de schadelijke effecten op mensen van de oliewinning van Shell in Nigeria onder de aandacht te brengen (www.eyesonnigeria.org).

- VNO-NCW, de belangrijkste belangenorganisatie van ondernemers in Nederland, is voorstander van het *Green Deal*-beleid en het topsectorenbeleid en vindt dat hier structureel meer middelen voor gereserveerd moeten worden. Het *Green Deal*-beleid houdt in dat de overheid ondernemers en bedrijven ondersteunt bij duurzaam ondernemen (www.rijksoverheid.nl). Zo kan de overheid bijvoorbeeld helpen bij het vinden van financiering voor duurzame projecten of bedrijven, of door als bemiddelaar op te treden om verschillende organisaties bij elkaar te brengen of onderhandelingen vlot te trekken. Het topsectorenbeleid verbindt ondernemend Nederland met wetenschappelijke instellingen, regio's en overheid. Binnen deze topsectoren zijn maatregelen getroffen om fundamenteel onderzoek te doen, samen met toegepast onderzoek en het verzilveren van de kennis opgedaan uit dit onderzoek door het in de praktijk te laten brengen door een bedrijf, bijvoorbeeld.

- MKB-Nederland, de grootste ondernemersorganisatie voor het midden- en kleinbedrijf die veel samenwerkt met VNO-NCW, geeft aan dat bedrijven de hoofdrol spelen in het invullen van hun MVO-beleid. VNO-NCW en MKB-Nederland hebben zich uitgesproken over een rapport van de Europese commissie over MVO (2012). Deze partijen zijn het niet eens met de voorstellen van de Commissie om extra rapportageverplichtingen aan bedrijven op te leggen. VNO-NCW en MKB Nederland vinden dat de taak van overheden zich moet beperken tot bewustmaking, uitwisseling van goede voorbeelden, bevorderen van de dialoog en onderwijs. Innovatie zal volgens deze organisaties vanuit het bedrijfsleven zelf komen, wanneer de overheid hiervoor ruimte creëert door zich zoveel mogelijk terug te trekken. Ook onderstrepen MKB-Nederland en VNO-NCW (2012) in een gezamenlijke toekomstvisie dit standpunt door te stellen: 'Versnelling van duurzaamheid komt niet van regulerende overheden die MVO via regelgeving willen voorschrijven maar van het bedrijfsleven, waarbij overheden de juiste voorwaarden in de (internationale) markt helpen creëren voor bedrijven die duurzaam ondernemen.

Er is overigens ook kritiek op de werkgeversorganisaties: Het MVO-platform vindt dat het VNO-NCW niet genoeg doet om MVO te bevorderen. Wetenschapper Jan Rotmans (2012) geeft ook aan dan

VNO-NCW, met hun zetel in de Sociaal-Economische Raad, tot nu toe de stap naar duurzaamheid heeft gefrustreerd door bijvoorbeeld meer duurzame vormen van energiewinning te blokkeren.

Wat doet de Europese Commissie om MVO te bevorderen?

De Nederlandse overheid is bij het maken van duurzaamheidsbeleid in belangrijke mate afhankelijk van het beleidskader van de Europese Unie over MVO. In 2011 presenteerde de Europese Commissie haar visie op MVO voor de komende jaren (Europese Commissie, 2011). De Commissie geeft daarin ook een nieuwe definitie van MVO, te weten 'de verantwoordelijkheid van bedrijven voor het effect dat ze op de samenleving hebben'. Dit houdt in dat bedrijven in nauwe samenwerking met hun *stakeholders* mensenrechten, consumentenbelangen en sociale, ethische en milieukwesties in hun bedrijfsactiviteiten en kernstrategie moeten integreren.

De Commissie stelde een actieagenda op met onder andere de volgende thema's:

- Het verbeteren van de zichtbaarheid van MVO en het verspreiden van *best practices* (goede voorbeelden) middels onder andere een Europese award voor bedrijven. Deze award is ingesteld in december 2012.
- Het verbeteren en monitoren van het vertrouwen van consumenten in bedrijven door onderzoek en door het aanzwengelen van het publieke debat over de rol van bedrijven.
- Het verbeteren van zelfregulatieprocessen van bedrijven. De Commissie gaat een kort protocol opstellen om bedrijven te begeleiden bij het opzetten van initiatieven op het gebied van zelfregulatie.
- Het verbeteren van beloningen vanuit de markt voor bedrijven die aan MVO doen door EU-beleid op te stellen voor heffingen op het gebied van consumptie, investeringen en publieke aanbestedingen.
- Het verbeteren van de informatieverstrekking van bedrijven over hun impact op maatschappij en milieu. Dit kan door bedrijven te stimuleren (of zelfs te verplichten) aan bepaalde regels omtrent verslaglegging te doen.
- Het verder integreren van MVO in educatie, training en onderzoek.
- Het benadrukken van het belang van nationaal en sub-nationaal MVO-beleid.
- Het beter op een lijn brengen van de Europese en mondiale aanpak in MVO.

De actieagenda is een instrument om MVO te bevorderen, maar er is geen Europese wetgeving die MVO verplicht stelt voor bedrijven. Een van de

belangrijkste manieren van de Europese Commissie om MVO wel af te dwingen bij bedrijven is om meer regels te formuleren over MVO-verslaggeving en accountancy (Lambooy & Hordijk, 2012). Hier heeft de Commissie al de eerste stappen in gezet door bedrijven nadrukkelijk te adviseren om het *Global Reporting Initiative* na te leven. Op dit moment stelt de Commissie voor bedrijven een transparantierichtlijn op die is geïnspireerd op de Amerikaanse *Dodd Frank Act* die in 2010 in werking trad (europa.eu). Deze regels betreffen de financiële markt en moeten consumenten beschermen. De regels die de commissie eventueel wil toepassen in Europa gaan over verslaggevingseisen voor het gebruik van zogenaamde 'conflictgrondstoffen'. Bedrijven zouden het gebruik van bijvoorbeeld conflictmineralen, die veel gebruikt worden in elektronica en waarmee conflicten in Congo in stand worden gehouden, moeten vastleggen in rapportage. Dit zou moeten leiden tot meer transparantie in de handel in deze conflictgrondstoffen.

In december 2012 bracht de Europese Commissie (EC) een manifest uit over de implementatie van een circulaire economie. Volgens de EC kan Europa op lange termijn alleen haar concurrentiepositie behouden als alle Europese landen maatregelen zullen nemen om dit type economie in te voeren. Vooruitstrevende voorstellen in het manifest zijn onder andere: het stopzetten van subsidies op zaken die het milieu schaden en het verschuiven van belasting op arbeid naar het bemoedigen van het efficiënter met hulpbronnen omgaan. Ook wil de Commissie betere marktomstandigheden creëren voor producten en diensten die een lage impact hebben op milieu en maatschappij en producten met een negatieve impact uit de markt halen. Deze grondstof-efficiënte economie zou in 2020 gerealiseerd moeten zijn. Problematisch aan het voorstel is dat de Europese Commissie de maatregelen niet op nationaal niveau kan afdwingen. De meeste doelen kunnen dus alleen bereikt worden als alle partijen – dat wil zeggen bedrijven en overheden – vrijwillig meewerken.

Wat gebeurt er in andere landen aan MVO?

In de opkomende economieën zoals Brazilië, China en India – waarin ook de middenklasse snel groeit – beginnen bedrijven ook met de implementatie van MVO. Volgens Visser (2008) onderscheidt MVO door bedrijven in ontwikkelingslanden zich van MVO in ontwikkelde landen. In ontwikkelingslanden is MVO bijvoorbeeld minder geformaliseerd en vastgelegd in de vorm van richtlijnen, standaarden en rapporten. Sommige grote bedrijven en multinationals doen wel aan formele vormen van MVO. Formele MVO-richtlijnen die het meest van toepassingen zijn op ontwikkelende landen zijn vaak gericht op een bepaald

thema, zoals fair trade of hiv/aids of op een sector zoals de mijnindustrie. En in ontwikkelende landen wordt MVO nog voornamelijk geassocieerd met liefdadigheid en investeringen in fondsen. Wat een groot verschil is tussen ontwikkelde en ontwikkelende landen is dat in de laatste bedrijven vaak actief zijn in het leveren van services die in ontwikkelde landen voor rekening van de overheid komen, zoals investeringen in infrastructuur, scholen en ziekenhuizen (zie kader 4). Daardoor richten bedrijven in ontwikkelingslanden zich vaak meer op het investeren in *People*, maar is er minder oog voor duurzaamheid (*Planet*).

Kader 4: MVO in Latijns-Amerika

Eerder al werd het concept *Creating Shared Value* van Porter en Kramer (2011) uitgelegd waarbij bedrijven winst maken met het insprijgen op een maatschappelijke behoefte. Volgens Dane Smith (2011) lopen Latijns-Amerikaanse bedrijven voorop op het gebied van MVO onder de noemer van *Creating Shared Value* (zie kader 5). Veel bedrijven in onder andere Peru, Chili of Brazilië zijn bezig om beter aan te sluiten bij behoeften in de maatschappij waarmee ze ook winst kunnen maken. Een voorbeeld is het Peruviaanse bedrijf Alicorp, een van de grootste meelproducenten van het land en daarmee een van de grootste leveranciers aan bakkers. Het bedrijf heeft zeventuizend bakkers een training aangeboden die zich richt op basale managementvaardigheden en het leren herkennen van mogelijkheden om producten te maken met een hogere winstmarge, zoals gebak. De bakkers profiteren door de training van een hogere omzet en Alicorp ziet zijn investeringen in de training terug door loyale afnemers en grotere aankopen van hun meel. Een ander voorbeeld is het Mexicaanse bedrijf CEMEX dat bouwmaterialen verkoopt. Het startte een microkredietprogramma waardoor families met een laag inkomen geld kunnen lenen om materiaal of assistentie in te kopen voor het bouwen of verbouwen van hun huis. In de komende vijf jaar kunnen naar verwachting 750.000 gezinnen van dit microkrediet profiteren en zal CEMEX daardoor meer bouwmaterialen verkopen.

Voor Nederland is het belangrijk om te beseffen dat Nederlandse bedrijven door internationalisering en globalisering op den duur steeds meer zullen gaan concurreren met bedrijven uit ontwikkelende landen. Al eerder werd aangetoond dat bedrijven die zich onderscheiden door vrijwillige, vergaande MVO-activiteiten op lange termijn beter presteren dan bedrijven die zich niet of

weinig met MVO bezig houden (Orlitzky et al., 2004). In kader 4 wordt duidelijk dat bijvoorbeeld ondernemers uit Latijns-Amerika al bezig zijn nieuwe vormen van MVO te implementeren. Ook voor Nederlandse bedrijven liggen er kansen in MVO en om haar concurrentiepositie ook op lange termijn te verstevigen, dienen (Nederlandse) bedrijven MVO dus te omarmen (Porter & Kramer, 2006).

Hoe verhoudt MVO zich met het mondiale streven naar economische groei?

Het bedrijfsleven heeft een sterke focus op korte termijn winst, voor beursgenoteerde bedrijven wegen bijvoorbeeld de belangen van de aandeelhouders zwaar. Hierdoor ligt er een grote druk op het presenteren van goede kwartaalcijfers, waarbij liefst een continue groei zichtbaar is (Carroll, 1991). MVO gaat echter over investeringen die in de toekomst misschien *profit* kunnen opleveren, maar die op korte termijn doorgaans vooral zichtbaar zijn als kostenposten die de winst onder druk zetten. Dus zolang de maatschappelijke waarde van sociale of ecologische investeringen niet in financiële waarde uitgedrukt wordt in bijvoorbeeld kwartaalcijfers, zal het streven naar optimale winst sociale en ecologische investeringen belemmeren.

Het kortetermijndenken uit zich ook in het opdrijven van de consumptie. Bedrijven hebben belang bij een continue afzet. Die afzet wordt gestimuleerd door een lage prijs, wat ten koste gaat van de kwaliteit van een product, en door trendgevoeligheid. Via slimme marketing wordt de consument voorgehouden ieder seizoen iets nieuws te 'moeten' kopen. Dit stimuleert de economische groei op korte termijn, maar er komen wel producten van lage kwaliteit op de markt, die relatief kort gebruikt worden alvorens als afval te eindigen. Denk bijvoorbeeld aan mode, maar ook aan elektronica. Zo worden veel grondstoffen en energie verspild en veel afval gecreëerd. De mondiale uitdagingen zoals klimaatverandering en grondstoffenschaarste, tonen de ecologische grenzen aan van ongebreidelde economische groei. Daar komt nog bij dat de wereldwijde middenklasse de komende decennia zal groeien en daarmee de vraag naar consumptiegoederen. Deze groeiende vraag brengt grote maatschappelijke vraagstukken met zich mee.

Wetenschappers zoals Visser (2011) en Elkington (2012), maar ook burgers zoals die zich bijvoorbeeld manifesteren in de Occupy-beweging, vinden dat het kapitalistische systeem met zijn enorme productie en dito verspilling zijn beste tijd heeft gehad. De huidige financiële en economische crisis, die deels haar oorsprong had in het op zeer grote schaal verstrekken van onverantwoorde leningen

om consumptie (bijvoorbeeld de aankoop van huizen) mogelijk te maken, heeft ook vragen opgeworpen over de houdbaarheid van dit systeem (Visser, 2011). De tijd lijkt rijp voor een nieuwe soort economie waarin bedrijven nog steeds de motor zullen vormen, maar waarin termen als 'winst' en 'waarden' wel een andere invulling krijgen. Volgens wetenschappers zoals Visser, Porter & Kramer, Jonker, Rotmans en Hart vinden dat de economie op radicaal andere wijze moet worden ingevuld, waarbij economische groei de ecologie en de maatschappij niet uitput, maar er juist waarde aan toevoegt. Hoofdstuk 5 gaat hier verder op in.

Conclusie

In dit hoofdstuk zijn dilemma's en belemmeringen omtrent MVO verkent voor verschillende partijen. Het blijkt dat er verschillende zaken zijn die een écht duurzame impact op *People, Planet* en *Profit* in de weg kunnen staan. Kleine bedrijven voelen zich niet gesteund om duurzaam te ondernemen of weten niet hoe ze er mee moeten beginnen. Grote bedrijven hebben geen zicht op wat er zich achterin de keten afspeelt. En de overheid laat (onder aanmoediging van invloedrijke *stakeholders*) het initiatief tot MVO bij het bedrijfsleven liggen. Kortom, de conclusie luidt dat alle betrokken partijen nog niet genoeg aan MVO doen.

Gezien de politiek-maatschappelijk realiteit en de noodzaak tot bezuinigingen vanwege de economische crisis is te constateren dat het niet aannemelijk is dat de overheid op korte termijn met nieuwe initiatieven zal komen om MVO een extra stimulans te geven. Meer dan in de ons omringende landen zal het initiatief daarom moeten komen van bedrijven, burgers en maatschappelijke organisaties. Het volgende hoofdstuk toont aan dat al deze partijen hun steentje moeten bijdragen door te investeren in duurzaamheid met het hoogste rendement voor de toekomst.

HOOFDSTUK 5

DE WEG VOORWAARTS: EIGENSCHAPPEN VAN MVO 2.0

Het idee dat rekening houden met *People en Planet* het behalen van *Profit* in de weg staat, is een wijdverbreid misverstand. Volgens onder andere Porter en Kramer (2011) wordt het tijd dat men in gaat zien dat bedrijven niet lijnrecht tegenover maatschappelijke- en milieubelangen staan, en dat het zich bekommeren om milieu en maatschappij het maken van winst niet hoeft te belemmeren; wat goed is voor milieu en maatschappij is uiteindelijk ook goed voor het bedrijfsleven. Bedrijven hebben immers grondstoffen en energie nodig om te produceren, ze hebben mensen nodig om het product te maken, te vervoeren en te verkopen en uiteindelijk ook diezelfde maatschappij nodig om het product af te nemen. In dit hoofdstuk worden de kenmerken van nieuwe vormen van MVO verkend, die als inspiratie kunnen dienen voor bedrijven en hun stakeholders.

MVO 2.0

Zoals in het vorige hoofdstuk naar voren kwam, wordt er tegenwoordig niet alleen kritisch gekeken naar de impact van bedrijven; het hele economische model lijkt onder vuur te liggen. De vraag rijst of het huidige economische groeimodel – dat te sterk gefocust is op economische groei en te weinig rekening houdt met de kosten voor mens en milieu – wel houdbaar is. Allerlei alternatieve modellen zijn ondertussen bedacht, zoals de participatieve economie (waarbij veel invloed en zeggenschap is van burgers bij besluitvorming over productie en consumptie) of zorg economie (waarin de meest belangrijke waarde ‘zorg’ is, in plaats van geld) (Schoenmaker, 2009). Wanneer de inrichting van de economie zou veranderen, verandert natuurlijk ook de manier waarop bedrijven ondernemen. In dit hoofdstuk verkennen we niet zozeer verschillende theorieën op het gebied van nieuwe vormen van MVO 2.0, maar wel de eigenschappen die deze theorieën centraal stellen.

Nieuwe theorieën op het gebied van MVO gaan uit van een bedrijfsmodel waarbij *People en Planet* werkelijk en duurzaam profiteren van bedrijven, in plaats van er schade van te ondervinden. *Creating Shared Value* (CSV) is een voorbeeld van een populaire theorie binnen de wereld van duurzaam en verantwoord ondernemen die een radicale verandering voorstelt in het bedrijfsleven (zie kader 5). Er zijn ook andere stromingen die een net iets andere invulling geven aan duurzaam en verantwoord ondernemen. Visser noemt zijn nieuwe visie op duurzaam en verantwoord ondernemen ‘CSR 2.0’, Elkington spreekt over grensverleggende ‘*Zeronauts*’. Rotmans noemt het ‘MVO 3.0’ dat gaat over het creëren van maatschappelijke en financiële waarde. Jonker heeft het over de ‘Weconomy’ waarin het ‘organiseren’ van duurzaamheid centraal staat. In figuur 2 staan kerneigenschappen van deze verschillende theorieën over nieuwe vormen van MVO. Hierna worden deze toekomstige vormen van duurzaam en verantwoord ondernemen, ‘MVO 2.0’ genoemd.

Kader 5: Creating Shared Value

In 2011 presenteren Porter en Kramer het concept *Creating Shared Value* (CSV), dat snel veel draagvlak vindt het bedrijfsleven en de wetenschap. Het idee achter CSV is dat beleid en activiteiten van een bedrijf die winst opleveren, tegelijkertijd ook moeten bijdragen aan de economische en sociale omstandigheden van de maatschappij waarin het bedrijf actief is. Hiertoe kan een ‘gedeelde waarde’ gecreëerd worden; een waarde die van belang is voor zowel het bedrijf als de maatschappij. Het creëren van gedeelde waarden verbindt de economische groei van een bedrijf aan de ontwikkeling van de maatschappij. Deze waarde kan in maatschappelijk én economische winst uitgedrukt worden. Volgens Porter en Kramer worden shared value gecreëerd door:

(i). Het inspelen op (nieuwe) behoeften in een samenleving die commercieel niet direct lonen. Om een grote impact te hebben, dient het bedrijf te kijken naar waar de gedeelde waarden liggen voor het bedrijf. Dit kan door te kijken naar waar er in een samenleving een grote behoefte aan is. Maatschappelijke uitdagingen met marktkansen voor bedrijven die daardoor direct een gedeelde waarde opleveren zijn bijvoorbeeld te vinden in de zorg, de woningsector en de voedingsmiddelenindustrie. Een voorbeeld dat Porter en Kramer noemen is het Amerikaanse softwarebedrijf Intuit dat zich richt op een voor hen nieuwe doelgroep:

mensen met een laag inkomen die hun software niet kunnen betalen. Ze bieden deze software, die helpt bij het invullen van formulieren voor belastingaangifte, gratis aan (www.intuit.com). Intuit verdient uiteindelijk aan het programma doordat mensen die later meer gaan verdienen hun betaalde softwarepakketen gaan kopen.

(2). Kijken naar wat 'waarde' betekent voor het bedrijf en wat waarde heeft in zijn productieketen, maar waar geen financieel prijskaartje aan hangt. Bij de manier waarop bedrijven nu waarde toekennen in de productieketen, aan grondstoffen en menskracht bijvoorbeeld, houden ze geen of (te) weinig rekening met maatschappelijke kosten waar geen prijskaartje aan hangt. Voorbeelden zijn slechte arbeidsomstandigheden, milieuvervuiling in ontwikkelende landen of de toekomstige schaarste aan grondstoffen. Zolang deze kosten zich niet vertalen in een hogere prijs van het eindproduct, is het moeilijk alle bedrijven te prikkelen om efficiënter met grondstoffen om te gaan en werk- en milieumomstandigheden te verbeteren, ook bij toeleveranciers verderop in de keten. Voorbeelden van het herdefiniëren zijn: de werkomstandigheden in de keten verbeteren, of op een verantwoorde wijze investeren in de productiviteit van medewerkers door bijvoorbeeld trainingen.

(3). Faciliteren van de ontwikkeling van bedrijven en organisaties die samenwerken met het bedrijf. Een bedrijf functioneert alleen optimaal in goede samenwerking met toeleveranciers en de infrastructuur daaromheen, zoals aanbieders van services voor het bedrijf (IT en catering). Als een bedrijf zorgt voor ontwikkeling van het hele cluster aan bedrijven dat samenhangt met het bedrijf, dan creëert het meteen een gedeelde waarde. Een voorbeeld hiervan is een bedrijf dat investeert in een lokale universiteit om zodoende bepaalde kennis te vergaren en daarnaast studenten of medewerkers van de universiteit de mogelijkheid te bieden om onderzoek uit te voeren en ervaring op te doen. Het bedrijf stimuleert hierdoor kennisproductie en draagt bij aan het creëren van een poule van potentiële betrokken medewerkers.

Kernvoorwaarde voor het slagen van duurzaam en verantwoord ondernemen in de vorm van *Creating Shared Value* is dat er winst mee wordt gemaakt. Pas dan wordt door het gehele bedrijf - van de uitvoerende onderste lagen tot de besturende lagen in de top - MVO

een onderdeel van de bedrijfsvoering en een fundamenteel onderdeel van het verdienmodel. Het kunnen kijken buiten de gebaande paden die het bedrijf tot dan toe bewandeld heeft, is daarbij een voorwaarde voor succes. Hiertoe is het vaak nodig om de samenwerking op te zoeken in bijvoorbeeld *cross-sector partnerships*: Een bedrijf gaat dan samenwerken met een partner uit bijvoorbeeld het maatschappelijk middenveld of met de overheid.

Er zijn ook tal van critici op het *Shared Value* concept. Deze vinden dat Porter en Kramer nog niet ver genoeg gaan, dat ze slechts laten zien dat het mogelijk is geld te verdienen aan het gelijktijdig realiseren van bedrijfs- en maatschappelijke doelen (Schumpeter, 10 maart 2011). John Elkington (25 mei 2011) denkt dat het moeilijk is om door middel van *Shared Value* moeilijkere problemen voor bedrijven te tackelen zoals mensenrechtenschendingen of corruptie.

Creating Shared Value wordt gezien als een goede stap in de richting van een ambitieuzere MVO-doelstellingen, waarbij MVO de kern wordt van het bedrijfsmodel. Het is wel opvallend dat Porter en Kramer in hun zeer populaire artikel weinig oog lijken te hebben voor de pijler 'Planet'. Andere auteurs geven Planet wel een evenredig belangrijke rol in hun model. In figuur 2 zijn kerneigenschappen bijeengebracht die bepalend zijn voor de toekomst van MVO. Deze kerneigenschappen liggen in elkaars verlengde, en geven samen de richting aan waarin MVO zich ontwikkelt. Voor het samenbrengen van deze eigenschappen is vooral gebruik gemaakt van publicaties van Jonker, (2011; 2012; 2013), Visser (2012), Hart (2007) en Rotmans (2011).

	MVO 1.0	MVO 2.0
1	Duurzaamheid door reduceren	Holistische bedrijfsvoering
2	Lineaire economische winst	Winst voor People, Planet en Profit
3	Bezit	Gebruik
4	Individueel	Collectief
5	Confrontatie	Partnerships
6	Geld als ruilmiddel	Andere waarden als ruilmiddel
7	Imago	Identiteit
8	Groene marketing	Transparantie

Figuur 2. Kenmerken van MVO 2.0

Hieronder worden de kenmerken uit het figuur 2 toegelicht.

1. Van versnipperd investeren naar een integrale aanpak

Wanneer een (bestaand) bedrijf aan de slag gaat met MVO, kijkt het vaak naar wat er binnen de grenzen van de eigen organisatie aangepakt kan worden, binnen de bestaande bedrijfsvoering (Jonker et al., 2012). De focus zal dan vaak liggen op het verbruik en op het efficiënter inrichten van bedrijfsprocessen, bijvoorbeeld minder water- en energiegebruik en minder afvalproductie. Het bedrijf kijkt dan niet naar het eigenlijke business-model, laat staan dat het nadenkt over op welke manier het waarde kan creëren met het product voor markt en maatschappij. Om echt duurzaam en verantwoord te ondernemen moeten bedrijven kijken naar het gehele bedrijfsmodel, de hele keten, alle divisies en afdelingen en alle stakeholders die bij het bedrijf betrokken zijn.

Bedrijven die aan MVO doen houden eerder rekening met ecologische componenten en hebben minder oog voor sociale duurzaamheid (Schoenmaker, 2009). Dit komt omdat het bedrijfsproces verduurzamen vaak makkelijker is en al op korte termijn besparing oplevert. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van spaarlampen en groene energie, minder en dubbelzijdig printen of werknemers met het openbaar vervoer of de fiets laten komen (het reduceren van energieverbruik). In MVO 2.0 krijgt *'People'* een meer prominente rol binnen het duurzaamheidsdebat. Bedrijven worden steeds meer verantwoordelijk gehouden voor hun sociale impact. Hierbij gaat het niet alleen om de omgang

met eigen klanten en medewerkers, maar ook om wat het bedrijf zou kunnen (of moeten) doen om maatschappelijke problemen aan te pakken. Inzetten op sociale duurzaamheid kan bijvoorbeeld door arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsachterstand. Bovendien zou er meer oog moeten zijn voor langetermijneffecten van de bedrijfsvoering. Op verschillende plekken worden bedrijven en hun aandeelhouders al gestimuleerd om meer aandacht te besteden aan de langetermijnbelangen van begunstigen (Lambooy, 2012). Zo heeft de VN principes opgesteld om verantwoord te investeren, met oog voor de langetermijneffecten van de investering.

MVO beslaat alle onderdelen van de bedrijfsvoering; van grondstofwinning tot productie, van verkoop tot het werknemersbeleid. De belangrijkste voorwaarde om MVO naar een nieuw plan te tillen is dus door duurzaamheid en verantwoordelijkheid voor de keten door te voeren in de hele bedrijfsstrategie (zie kader 6). Een belangrijk middel om MVO in te voeren in het hele bedrijf is *integrated reporting* (Lambooy & Hordijk, 2012). Dit betekent dat belangrijke bedrijfsinformatie over *'people'*, *'planet'* en *'profit'*, die nu nog in verschillende verslagen worden verwerkt, in één verslag gebundeld wordt. Hierbij zou aandacht moeten zijn voor 'financiële informatie, het managementbeleid, de wijze waarop de organisatie omgaat met maatschappelijke aspecten van ondernemen en de maatschappelijke prestaties van de organisatie', aldus Lambooy en Hordijk (2012). Het grote voordeel van deze vorm van rapporteren is dat het een holistische aanpak van MVO stimuleert. De impact van het bedrijf op de 3 P's heeft immers betrekking op alle bedrijfsonderdelen, niet alleen op de MVO-afdeling. Wanneer bedrijven verantwoording af dienen te leggen over de effecten van de bedrijfsvoering op alle P's in één rapport, zullen er bovendien kansen ontstaan omdat het heel duidelijk wordt welke afdelingen/onderdelen van het bedrijf goed presteren op MVO-gebied, en waar juist nog 'waarde' gecreëerd kan worden.

Kader 6. De integrale aanpak van Unilever.

Unilever neemt MVO erg serieus (www.unilever.com). De multinational heeft zichzelf met het *Sustainable Living Plan* ten doel gesteld om in 2020 haar watergebruik, broeikasgasuitstoot en afvalproductie gehalveerd te hebben bij een verdubbeling van de omzet. Hiertoe zijn en worden in alle productieketens van Unilever over de hele wereld grote veranderingen doorgevoerd. Unilever vindt bovendien dat bij het investeren in duurzaamheid op lange termijn geen druk past van winst

maken op korte termijn, waardoor het in 2011 gestopt is met het publiceren van kwartaalcijfers. Op deze manier probeert het bedrijf aandeelhouders 'geduld aan te leren'.

Om de slag te kunnen maken naar een ambitieuzer MVO beleid, moeten CEO's, managers en andere strategie- en beleidsmakers hun denkkaders veranderen en hun medewerkers motiveren hetzelfde te doen. Een belangrijke bevinding is bijvoorbeeld dat een sterke hiërarchie in een organisatie ervoor zorgt dat managers zich minder met MVO bezighouden (Waldman et al., 2006). Ook visie blijkt een belangrijke leiderschapseigenschap die voorspelt of een manager zich met MVO zal bezighouden. Wayne Visser (2012) heeft een lijst opgesteld met zaken waaraan een goede leider met oog voor MVO moet voldoen. Volgens hem is het belangrijk een goed begrip te hebben van de impact van een bedrijf op *People, Planet en Profit*. Omdat MVO een zeer dynamisch veld is waar paradigma voortdurend verschuiven, is het belangrijk om in te zetten op collaboratief leiderschap, wat wil zeggen dat het leiderschap niet bij een persoon moet liggen, maar bij een groep mensen, binnen en buiten de organisatie. Door samen te werken kan meer innovatie bereikt worden.

MVO 2.0 vraagt om een fundamenteel andere manier van denken over ondernemen. Hiervoor zijn nieuwe vormen van leiderschap essentieel. Om duurzaam en verantwoord ondernemen naar een hoger niveau te krijgen, lijkt een sterke langetermijnvisie van het bedrijf onontbeerlijk. Verschillende auteurs en websites voegen daarom een vierde P toe aan *People, Planet en Profit*. Sommigen noemen het passie, andere *purpose* (zingeving) of *pneuma* (adem). Deze vierde P impliceert een groeiproces van individuen en bedrijven, in de breedste zin des woords (Visser, Matten, Pohl, 2010). Deze vierde P staat ook voor de mens achter de onderneming: wat haalt die uit zijn onderneming of werk? Wat is zijn persoonlijke winst? Er is lef voor nodig om je eigen manier van werken, de bedrijfsvoering en zelfs het hele economische systeem kritisch te bekijken, en je verantwoordelijkheid te nemen om iets te veranderen. Alleen wanneer dit op grote schaal gebeurt, kan effectief het hoofd geboden worden aan de grote mondiale crisissen. Innovatief leiderschap is hierbij een essentiële eerste stap (Van Kaam, 2013).

2. Van lineaire economische winst naar winst voor People, Planet en Profit

Een consument betaalt een prijs voor een product volgens de 'formule': $\text{kosten voor productie} + \text{winstmarge voor verkoper} = \text{prijs product}$. Hierbij wordt geen rekening gehouden met de kosten voor mens en milieu die bij het tot stand komen van het product gemaakt zijn. In 2012 werd in Nederland het initiatief 'de echte prijs' (www.thetrueprice.org) gelanceerd. True Price streeft ernaar een label te plaatsen naast het prijskaartje van een product waarop de ware prijs van het product vermeld is: de extra kosten om arbeiders een redelijk loon te geven en de kosten om schade aan het milieu te voorkomen of te herstellen. Door dit initiatief moet de consument beter kunnen kiezen voor een duurzaam product. Binnen het bedrijfsleven is Puma koploper waar het gaat om het inzichtelijk maken van de kosten van de schade die het bedrijf aanricht (zie ook kader 10).

Waarde op *People en Planet*, zoals het initiatief 'True Price' en Puma in kaart proberen te brengen, is niet altijd goed uit te drukken geld. In plaats van een prijskaartje te hangen aan deze P's, kan er ook voor worden gekozen om *People en Planet* een andere manier 'te waarderen' in plaats van in financiële termen. Een manier waarop dit de laatste jaren steeds meer gedaan wordt is door de nadruk te leggen op welzijn in plaats van welvaart. Tex Gunning, lid van de Raad van Bestuur van AkzoNobel, verwoordt deze transitie als volgt: 'Economische groei is een te beperkt concept. Het is nu tijd om het idee van economische welvaart in te ruilen voor het idee van totale welvaart, dat draait om fysieke, intellectuele, sociale en spirituele waardecreatie' (Ode Magazine, 10 november 2011). GroenLinks stelde in 2010 in haar partijprogramma al voor om, in navolging van het kleine Aziatisch koninkrijk Bhutan, de welvaart van het land niet langer te meten in de economische maatstaaf Bruto Nationaal Product maar in een graadmeter van het geluk van de bevolking, het 'Bruto Nationaal Geluk'.

William McDonough en Michael Braungart (2002) introduceerden als tegenhanger van het huidige lineaire productiesysteem het concept *Cradle to Cradle* (van wieg tot wieg). Dit houdt in dat wanneer productie circulair gaat verlopen, er geen afval meer bestaat; alle restproducten die in de keten ontstaan, kunnen elders in de circulaire productieketen als 'voedsel' of input dienen (zie kader 7). Ook gebruikte producten zouden niet meer als afval mogen fungeren; na hun leven in het ene product kunnen alle gebruikte materialen nuttig worden ingezet in een ander product. Hierdoor wordt er veel zuiniger omgegaan met grondstoffen.

Kader 7: Het tweede leven van een matras.

Van Gansewinkel is een Nederlandse afvalverwerker met als visie: 'afval bestaat niet' (www.vangansewinkel.com). Het bedrijf gaat de samenwerking met andere bedrijven aan, om deze visie waar te maken. Zo heeft ze samen met beddenfabrikant Auping het 'Auping Take Back System' opgezet. Klanten leveren hun gebruikte matras weer in, en Van Gansewinkel zorgt ervoor dat het grootste gedeelte van het matras gerecycled wordt als grondstof voor een nieuw product. Uit het schuimrubber uit het matras kunnen bijvoorbeeld judomatten gemaakt worden. In 2011 verwerkte Van Gansewinkel de eerste 2.500 matrassen weer tot grondstof en zette zo een stap in de richting van een *Cradle to Cradle*-principe voor matrassen.

Om duurzaamheid volgens de *Cradle to Cradle*-methode in een bestaande productieketen in te voeren, dient het bedrijf een analyse te maken van de weg die een product aflegt van productie tot vuilnisbelt. Hiermee kan het de impact van een product op het milieu meten; er wordt gekeken naar de ecologische impact van het onttrekken van grondstoffen, het productie- en distributieproces, het gebruik van het product en de eventuele impact van het weggooien van het product na gebruik. Al deze zaken worden meegenomen in de uiteindelijke prijs. Wanneer bovendien de levenscyclus van het tot stand gekomen product bekend is, kan ook de *total cost of ownership* berekend worden, de kosten van het product over de gehele levenscyclus. Hierbij wordt niet alleen de aanschafprijs in rekening gebracht maar ook de kosten van het gebruik en de levensduur, en wat het kost je te ontdoen van het product. Als voorbeeld de vergelijking tussen een gloeilamp en een veel duurzamere LED-lamp. Een LED-lamp is duurder in aanschaf dan een gloeilamp, maar verbruikt veel minder stroom en gaat langer mee, waardoor de LED-lamp over zijn hele levensduur goedkoper is.

Kader 8: Mission Zero Milestones van Interface Flor

Tapijtegelfabrikant Interface Flor is een van de meest vooruitstrevende bedrijven op het gebied van het ultieme *Cradle to Cradle*-concept. Oprichter van het bedrijf wijlen Ray Anderson begon in 1994 met het verduurzamen van zijn bedrijfsvoering omdat hij vond dat hij de morele verplichting had om de schade die zijn bedrijf aanrichtte aan de natuur

te herstellen (Elkington, 2012). Nu heeft het bedrijf de missie om in 2020 geen enkele schade meer aan de natuur aan te richten (www.interfaceflor.nl). Het wil dit doen door zeven ambitieuze doelen. Het elimineren van afval en uitstoot, het verminderen van energieverbruik en daarnaast het gebruik maken van energie van hernieuwbare bronnen (zonne- en windenergie). Ten vierde wil het zijn productieproces sluiten, wat betekent dat alle grondstoffen maximaal effectief gebruikt kunnen worden. Bovendien beoogt Interface Flor transportkosten te verminderen en efficiënter te maken. Het wil stakeholders bewust maken van de impact van henzelf en van het bedrijf op ecosystemen. Tot slot wil het handel veranderen door de focus te verschuiven op het leveren van diensten in plaats van materialen. Met zijn ambitieuze plan heeft het bedrijf al vele MVO-prijzen in de wacht gesleept en vormt het een voorbeeld voor andere bedrijven.

3. Van eigenaarschap naar nieuwe vormen van consumeren

De Nederlandse architect Thomas Rau implementeert de ideeën van de circulaire productieloop in zijn eigen bedrijf Turntoo (www.turntoo.com). Dit bedrijf stimuleert producenten om zelf eigenaar te blijven van het product. Zodoende betalen consumenten alleen nog voor het gebruik van een product (in lichten bijvoorbeeld) in plaats van het product (een lamp) aan te hoeven schaffen. Wanneer de producent geld kan verdienen aan het verbruik van het product en niet meer aan de verkoop ervan, zal hij zorgen dat het apparaat zo zuinig mogelijk functioneert. Bovendien zorgt hij ervoor dat het productieproces zo efficiënt mogelijk verloopt, want zo creëert het een hogere winstmarge. Rau stelt verder dat een product doorgaans bestaat uit losse modules en zodoende gezien kan worden als een grondstoffenbank waarin grondstoffen tijdelijk samenkomen, maar die ook net zo goed weer uit elkaar gehaald kan worden en ingezet kan worden voor andere producten. Volgens deze denkwijze is het voordeliger om losse onderdelen van het product te vervangen, in plaats van een heel nieuw product te moeten aanschaffen. Een voorbeeld is het upgraden van software in mobiele telefoons waardoor deze langer meegaan (McArthur Foundation, 2011). Nu moeten producten nog vaak in hun geheel vervangen worden wanneer er iets kapot gaat.

4. Van eigen kracht naar samen sterk

Via het internet en mobiele telefoons leggen mensen steeds makkelijker contact met elkaar en weten ze elkaar beter te vinden wanneer ze iets nodig hebben. Volgens de TrendRede 2013, een visiedocument opgesteld door 'de gezamenlijke toekomstdenkers van Nederland', is er sprake van een 'gelegenheidswijf': Mensen willen zich nuttig maken voor het geheel en samen met anderen een probleem aanpakken, iets opbouwen of iets ondersteunen (www.trendrede.nl). Hierdoor ontstaan er voortdurend talloze verbanden, netwerken en vormen van samenwerking die soms uitmonden in een onderneming zoals een coöperatie. Voorbeelden van coöperatieve initiatieven – dat wil zeggen samenwerkingsverbanden tussen particulieren, organisaties en of bedrijven – zijn ouders die onderling een kinderopvangsysteem opzetten, of een groep zelfstandige ondernemers die samen een arbeidsverzekering starten. Alle 'deelnemers' zijn mede-eigenaar van de coöperatie en daarmee medeverantwoordelijk voor het slagen van de onderneming.

De kracht van het collectief komt naar voren in *crowdfunding*: individuen investeren via een online platform in een innovatief idee of product dat startkapitaal nodig heeft. Een voorbeeld hiervan is te vinden via de website www.africaunsigned.com, waarop talentvolle Afrikaanse artiesten via het platform de mogelijkheid krijgen om geld in te zamelen voor bijvoorbeeld de opname van een cd, of een tournee.

Het collectief kan ook gebruikt worden voor zijn 'creatieve potentieel', door middel van *crowdsourcing*; via een (online) platform wordt contact gezocht met mensen die bijvoorbeeld tijd willen investeren in een project (zie kader 9). Via de website galaxyzoo.com bijvoorbeeld kan iedere webbezoeker helpen bij het classificeren van foto's van sterrenstelsels. Dit karwei is te arbeidsintensief voor wetenschappers maar levert nu wel kennis op van onschatbare waarde.

Kader 9: Het open innovatieplatform van Unilever

Om zijn ambitieuze *Sustainable Living Plan* een stimulans te geven, opende Unilever in maart 2012 zijn online 'open innovatie platform' (www.unilever.nl). Hiermee probeert Unilever in contact te komen met experts van buiten het bedrijf, om oplossingen te vinden voor de grootste technische uitdagingen in hun voornemen om de omzet te verdubbelen en hun impact op het milieu te halveren in 2020. Binnen zes maanden na de

start van hun *crowdsourcing* project heeft Unilever al meer dan duizend ideeën ontvangen via het platform.

Coöperatieve initiatieven laten zien dat de afhankelijkheid van gevestigde instituten en organisaties om iets te bereiken, kleiner is geworden. Iedereen met een goed idee of plan, particulier of ondernemer, kan nu online de mensen vinden die dit plan financieel willen ondersteunen of anderzijds willen helpen uitvoeren. Dit betekent voor organisaties, bedrijven en zelfs de overheid, dat hun rol niet langer altijd vanzelfsprekend is. Ze zullen op zoek moeten naar hun eigen meerwaarde voor de consument en deze op duurzame wijze naar de klant moeten overbrengen.

5. Van waakhond tot partner

Onder punt 4 werd al beschreven dat particulieren en bedrijven elkaar steeds meer weten te vinden voor samenwerking. Deze verbinding wordt ook belangrijker voor maatschappelijke organisaties en bedrijven. Het maatschappelijk middenveld heeft in relatie tot het bedrijfsleven niet langer alleen de rol van waakhond, maar zoekt naar mogelijkheden tot samenwerken: de private en publieke sector komen er steeds meer achter elkaar niet te (hoeven) bijten. Bedrijven en ondernemers kunnen bijvoorbeeld gebruik maken van de lokale kennis van maatschappelijke organisaties bij het ondernemen in ontwikkelingslanden (zie kader 10). En wanneer een maatschappelijke organisatie in hetzelfde land of sector actief is als een bedrijf, kunnen ze hun krachten bundelen om lokaal een verschil te maken (waarmee het bedrijf ook geld kan verdienen).

In het *Shared Value* concept wordt duidelijk dat er aan de ontwikkeling van *Planet en People* best verdiend mag worden. En dat hierin grote kansen liggen voor bedrijven. Ook de Nederlandse overheid herkent de rol van bedrijven als instrument voor ontwikkeling en heeft sinds 2012 een minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking aangesteld. Ook in die zin staan bedrijven en NGO's niet meer tegenover elkaar. Vanuit het perspectief van MVO is ontwikkeling op *People en Planet* ook voor bedrijven van belang geworden, en kunnen ze elkaar hierin ondersteunen.

Kader 10. Een succesvol partnership

Friesland Campina en non-profit organisatie Agriterra hebben hun krachten gebundeld in Kenia (www.nuzakelijk.nl). De organisaties zetten zich in voor bestrijden van lokale melkverspilling. Dit doen ze door het bijscholen van lokale boeren op bijvoorbeeld het gebied van kwaliteitsborging en duurzaamheid, het ondersteunen van coöperaties en het opzetten van distributiekanaalen. Uiteindelijk vergroten de boeren hierdoor hun melkproductie, die ze dan via Friesland Campina kunnen verkopen.

6. Van financiële transactie naar uitwisseling van waarden

Bij nieuwe vormen van ondernemen en leven hoort ook een nieuw begrip van wat van waarde is. Jonker en Reinhoudt (Jonker, 2013) stellen dat meervoudige waardecreatie is 'dat er een ander, genuanceerder winstbegrip gehanteerd wordt, waarin niet alleen het financiële resultaat van een onderneming een plek heeft'. Jonker, Tap en Van Straaten (2012) stellen dat er nieuwe business-modellen op komst zijn waarbij meer transacties met een gesloten beurs worden gedaan. Dit past goed in het tijdsbeeld dat gekenmerkt wordt door een financiële crisis, verminderd vertrouwen in gevestigde instituten voor sociale zekerheden en door andere vormen van samenwerking waarbij geld niet per se het meest betrouwbare ruilmiddel is voor diensten en goederen. Kleine (startende) ondernemers ruilen bijvoorbeeld diensten met elkaar, waardoor ze minder kosten hebben, een goede naam opbouwen en tegelijk een relevant netwerk aan kunnen leggen en onderhouden.

Het ruilen van diensten en goederen hoeft niet meer per se door bedrijven gedaan te worden. In de vorige paragraaf werden bijvoorbeeld coöperatieve initiatieven besproken die ook bijvoorbeeld tussen particulieren kunnen ontstaan. Voorbeelden van ruilmiddelen zijn tijd, energie en zorg. Ook ontstaan er alternatieve vormen van 'geld' zoals de zorgflorijn waarbij mensen zorguren verdienen voor later door nu zelf te verzorgen. De afgelopen jaren zijn er ook veel initiatieven ontstaan op het gebied van ruilhandel. Zo kan je bijvoorbeeld via het internet platformen vinden om je auto of je huis te delen met anderen, een boormachine of boek te lenen bij je buurman, of wanneer je teveel gekookt hebt je maaltijd te delen met buurtgenoten (www.wheels4all.nl, www.couchsurfing.org, www.spullendelen.nl, www.thuisafgehaald.nl).

7. Van mooi beeld naar goed verhaal

Duurzaam ondernemen alleen om het imago van een bedrijf te versterken, voldoet niet meer. De consument is door verschillende (online) tools en netwerken steeds beter in staat om verder te kijken dan de buitenkant van het bedrijf: het imago dat het ophoudt voor de buitenwereld. De consument verwacht nu van een bedrijf te weten voor welke waarden het staat en hoe het hierop waarde creëert. Dat betekent dat MVO niet alleen in het gehele bedrijfsproces moet zijn geïntegreerd, maar ook dat het deel moet uitmaken van de identiteit van het bedrijf. Bedrijven met een duidelijke identiteit blijken uit onderzoek ook succesvoller (Pruzan, 2001).

Kader 11. Een goed verhaal.

Patagonia maakt producten voor outdoor-sporters en heeft zodoende een duidelijke link met de natuur (www.patagonia.com). Patagonia staat bekend als verantwoord bedrijf wat al sinds de oprichting probeert zo duurzaam mogelijk te produceren, bijvoorbeeld door alleen biologisch katoen te gebruiken en zoveel mogelijk te recyclen. Klanten worden zelfs opgeroepen om producten na gebruik terug te sturen, zodat de oude spullen gerecycled kunnen worden. Patagonia verspreidde in 2011 reclameposters met de slogans 'koop deze jas niet'. De poster bleek een bewustwordingscampagne: niet kopen wat men niet nodig heeft, draagt het meest bij aan duurzaamheid. Klanten herkennen de duurzame identiteit van Patagonia dus in al haar producten, services en communicatie, en zullen zich zodoende ook meer verbonden voelen met het bedrijf.

8. Van window dressing naar glazen huis

Om medewerkers en klanten betrokken te houden bij het bedrijf is het volgens MVO Nederland cruciaal dat een bedrijf verantwoording aflegt over zijn inspanningen op het gebied van MVO, maar ook dat het transparant is over zijn bedrijfsvoering voor wat het MVO betreft. Deze verantwoording en transparantie krijgen nu vooral vorm in jaarverslagen. Dit moet volgens MVO Nederland echter doorgevoerd worden in alle vormen van communicatie, als het kan zo rechtstreeks mogelijk naar klanten toe, en *real-life* (op het moment dat het gebeurt). Dit kan door *integrated reporting* (Lambooy & Hordijk, 2012), dat wil zeggen dat de belangrijkste informatie van een bedrijf, op het gebied van *People*, *Planet* en *Profit* wordt geïntegreerd in één rapport zodat al deze aspecten

evenveel aandacht krijgen. Volgens MVO Nederland is het van groot belang dat het bedrijf het initiatief neemt om te communiceren over de prestaties op het gebied van MVO (MVO Nederland, 2013). Dit past bij het hedendaagse tijdperk waarin consumenten via het internet sowieso wel aan de informatie kunnen komen die ze zoeken, en negatieve én positieve verhalen over bedrijven of een product makkelijk kunnen verspreiden en onder de aandacht brengen.

Een bedrijf dient zich bewust te zijn van de mogelijkheden van en problemen met transparantie, en hierop in te spelen. Dat kan het doen door zelf het initiatief te nemen in het communiceren over successen, maar ook over mislukkingen op het gebied van verantwoord en duurzaam ondernemen (Elkington, 2012). Door over deze successen en mislukkingen op het gebied van nieuwe manieren van ondernemen te communiceren, kunnen bedrijven van elkaar leren. Wanneer een bedrijf bovendien transparant is over hoe een product of dienst tot stand komt, laat het zien open te staan voor feedback op de bedrijfsvoering. Hierdoor kunnen stakeholders de dialoog aangaan over deze bedrijfsvoering en het bedrijf eventueel ter verantwoording roepen. Volgens Visser (2011) wordt de transparantie van een bedrijf de nieuwe graadmeter voor succes van het bedrijf.

Kader 12: Puma Environmental Profit and Loss Account

In 2011 is sportmodemerken Puma begonnen met het jaarlijks vastleggen van zijn impact op het milieu (about.puma.com). Het is hiermee MVO-koploper op het gebied van transparant rapporteren over de impact van de bedrijfsvoering. Puma heeft samen met PricewaterhouseCoopers en Trucost een methode ontwikkeld om te meten hoeveel financiële schade het aanricht aan ecologische systemen. In het jaarlijks rapport houdt het de CO₂-uitstoot bij en het watergebruik, maar ook het landgebruik en de luchtvervuiling. Bovendien laat het berekenen wat het kost om deze schade te compenseren. In 2010 waren de grootste schadeposten 'water' (voor het verkrijgen van grondstoffen en voor de productie) en 'CO₂-uitstoot', beiden werden voor 47 miljoen euro beschadigd. Door goed in kaart te brengen waar de schade wordt aangericht, kan Puma zijn bedrijfsvoering aanpassen om schade te minimaliseren of te compenseren.

Conclusie

Hierboven zijn acht belangrijke verschuivingen besproken van MVO 1.0 naar MVO 2.0. Deze kenmerken kunnen de bouwstenen gaan vormen van een nieuwe invulling van het economische systeem. Welke rol hebben bedrijven, overheid en burgers in deze duurzame economie? In het volgende hoofdstuk wordt bekeken hoe verschillende actoren hun verantwoordelijkheid kunnen nemen en duurzaamheid naar een nieuw niveau kunnen tillen.

HOOFDSTUK 6

DE WEG VOORWAARTS: KANSEN VOOR ACTOREN

In het vorige hoofdstuk zijn kenmerken beschreven van MVO 2.0. Nu worden een aantal mogelijke handvaten gegeven om MVO 2.0 te stimuleren voor verschillende actoren, namelijk bedrijven, de overheid, brancheorganisaties, de burger, het maatschappelijk middenveld en de wetenschap.

Wat kunnen bedrijven doen?

Om MVO 2.0 op grote schaal van de grond te krijgen is het vooral belangrijk dat bedrijven hun eigen verantwoordelijkheid nemen, en kijken wat zij zelf kunnen doen om (nog) duurzamer en verantwoordelijker te gaan ondernemen. In het vorige hoofdstuk kwamen een aantal kansen en mogelijkheden voor bedrijven aan de orde: naast *Profit* ook *People en Planet* (mens en milieu) werkelijk als waarden opnemen in de gehele bedrijfsfilosofie en bedrijfsvoering; steeds meer de samenwerking opzoeken; en volledige transparantie. Omdat de kansen voor bedrijven uitvoerig aan bod zijn gekomen in het vorige hoofdstukken, worden ze hier nog slechts kort behandeld.

Onder westerse multinationals bevinden zich koplopers op het gebied van MVO. Voor grote westerse bedrijven zijn de voordelen voor het investeren wellicht relatief groot: een MVO-imago loont, er zijn stakeholders die het belang van MVO onderschrijven, er valt meer winst te genereren door te besparen op grondstofverbruik en het terugdringen van afval. Bovendien lijken grote bedrijven makkelijker dan het midden en kleinbedrijf op de (zeer) lange termijn te kunnen plannen en lijken zij makkelijker budget vrij te kunnen maken dat zich pas op de lange termijn terugverdient. Maar ook voor MKB-bedrijven is er volgens MVO Nederland nog veel winst te behalen op het gebied van MVO. De MKB-sector, waar 90 procent van de bedrijven in Nederland onder valt, wordt ook wel de motor van de economie genoemd (CBS). Deze sector blijkt uit recent onderzoek ook een belangrijke motor te zijn voor duurzame ontwikkeling; een op de acht werknemers binnen de Europese MKB-sector heeft namelijk een groene baan, wat betekent dat deze een product, dienst of beleid maakt of verkoopt

dat bijdraagt aan een beter milieu (Europese Commissie, Eurobarometer 342, 2012). Toch valt in het MKB nog grote winst te behalen. Voor inspiratie kunnen MKB'ers bijvoorbeeld kijken naar sociaal ondernemers.

Een sociaal ondernemer is 'iemand die ten behoeve van een maatschappelijk belang, op innovatieve manier een nieuwe markt aanboort of een bestaande markt verandert' (Dees, 1998). Deze ondernemers beginnen een bedrijf waarmee zowel winst wordt gemaakt, maar waarmee ook een positieve maatschappelijk bijdrage wordt geleverd (www.sociaalondernemen.nu). Een voorbeeld hiervan staat in kader 13.

Kader 13: De Eco Tuk (Tuk).

In 2009 starten twee Nederlandse sociaal ondernemers het bedrijf Eco Tuk. Hun missie: op zoek gaan naar duurzame oplossingen voor de mobiliteitssector. Het eerste product is meteen een groot succes: ze maken een 'LPG-kit' waarmee Aziatische bestuurders hun Tuk Tuk, een populair lokaal vervoersmiddel, snel kunnen ombouwen naar een LPG-systeem. Hierdoor zullen de brandstofkosten halveren en zal de CO₂-uitstoot met 40 procent verminderen. Een win-win-win situatie dus: de bestuurder van de Tuk Tuk houdt meer geld over aan het eind van de rit, de luchtkwaliteit in grote Aziatische metropolen zal sterk verbeteren en de klimaatproblematiek wordt verder bestreden (www.ecotuk.nl).

De middelgrote of kleine ondernemer moet zich in de ondersteuning ook kunnen richten tot bijvoorbeeld de brancheorganisaties en de overheid. In de volgende paragrafen wordt dieper ingegaan op de rol die de brancheorganisaties en de overheid zouden kunnen spelen.

Wat kunnen branche- en belangenorganisaties doen?

In hoofdstuk vier werd duidelijk dat de grootste werkgeversorganisatie VNO-NCW geen voorstander is van Nederlandse wetgeving op het gebied van MVO. Wanneer belangenorganisaties vinden dat ondernemers niet gehinderd dienen te worden door de overheid, zullen zij hun achterban ervan moeten doordringen dat de verantwoordelijkheid voor MVO echt bij de bedrijven ligt en ze ermee aan de slag moeten gaan. Ze kunnen hiervoor een voorbeeld nemen aan nieuwe ondernemersorganisaties zoals de Groene Zaak. Wanneer er geen wet- en regelgeving wordt doorgevoerd, gaan bedrijven alleen (meer) aan MVO doen als

ze zien dat het binnen hun branche of sector de norm is. Sectorspecifieke regelgeving, zoals bijvoorbeeld ten aanzien van soja, kan dan ook een sterke motivatie voor bedrijven vormen omdat er een nieuwe standaard gaat gelden binnen hun sector (www.responsiblesoy.org). Kansen liggen in het bieden van concrete stappenplannen en handvaten voor MVO 2.0 per bedrijfssector.

MKB-Nederland heeft de belangrijke taak om vooral MKB'ers, die 90 procent van de Nederlandse economie uitmaken, te begeleiden en te wijzen op hun mogelijkheden om duurzamer te ondernemen. Uit onderzoek blijkt dat het vooral deze groep is die nog grote stappen omhoog kan maken op de duurzaamheidsladder: 29 procent van de MKB'ers zegt zelfs geen ambitie te hebben om met MVO aan de slag te gaan (Bertens, Veldhuis-Van Essen, Snoei, 2011). Het lijkt erop dat kleine bedrijven de informatie en verschillende regelingen die de overheid aanbiedt, niet goed weten te vinden. MKB'ers moeten handelingsperspectieven krijgen voor MVO 2.0 en dienen daarbij makkelijk toegang te krijgen tot de voor hen opgerichte faciliteiten (zie bijvoorbeeld www.mvonederland.nl). Een goed voorbeeld is de bedrijvenportal voor MKB waar onder andere VNO-NCW en MKB Nederland bij betrokken zijn en die in het voorjaar van 2013 gelanceerd wordt. MKB'ers kunnen via een website advies krijgen over het ondernemen in ontwikkelingslanden (www.ondernemeninontwikkelingslanden.nl). Door in te zetten op de MKB-sector zou de Nederlandse overheid bovendien aansluiten bij een advies van de Europese Commissie hierover (European Commission, 2007).

Wat kan de overheid doen?

De overheid geeft vaak aan dat de verantwoordelijkheid voor MVO bij het bedrijfsleven zelf ligt. Het gevaar dreigt echter dat wanneer de overheid en het bedrijfsleven naar elkaar wijzen om de verantwoordelijkheid te nemen op duurzaamheidsgebied, er uiteindelijk te weinig van de grond komt. Volgens het trendrapport van MVO Nederland gaat de overheid, in navolging van de Europese Unie, de komende jaren meer doen om MVO af te dwingen (MVO Nederland, 2013). Hiermee zou de overheid tegemoet komen aan de oproep van koplopers om meer betrokkenheid te tonen op het gebied van duurzaamheid.

Verschillende wetenschappers en organisaties (onder andere Jonker en Urgenda) zijn van mening dat de overheid veel te weinig doet aan duurzaamheid. Zowel binnen haar 'eigen bedrijfsvoering' als in het stimuleren van bedrijven om meer aan MVO te doen, laat de overheid zaken liggen. Daarom komen hieronder vijf punten aan de orde die de overheid kan meenemen in zijn beleidsvoering om meer duurzaamheid af te dwingen. Dit zijn: (1) het zich inzetten voor een

'*level playing field*'; (2) het zich inzetten voor gunstige randvoorwaarden voor MVO; (3) het vervullen van een partner- en voortrekkersrol op het gebied van duurzaam en verantwoord 'ondernemen'; (4) het stimuleren van consumenten en burgers om zich ook duurzamer te gedragen; en (5) het herinrichten van ons economische model naar een meer duurzame economie.

1. De overheid kan meer doen om een *level playing field* op het gebied van duurzaam en verantwoord ondernemen te bevorderen. Een *level playing field* betekent dat er voor alle bedrijven op de markt gelijke regels en voorwaarden gelden, bijvoorbeeld op het gebied van belastingen, zodat ze eerlijk met elkaar kunnen concurreren. Volgens de Groene Zaak bestaat er ongelijke concurrentie tussen bedrijven die duurzaam ondernemen en bedrijven die dat niet doen, waarbij de laatste in het voordeel zijn (2011). Een voorbeeld hiervan zijn subsidies voor fossiele brandstoffen waardoor het minder aantrekkelijk wordt om schone bronnen van energie te gebruiken. Een ander voorbeeld zijn oneerlijke regels over belasting, die belastingontwijking mogelijk maken in ontwikkelingslanden (zie kader 11).

Onderdeel van de rol van de overheid is ook het stellen van (juridische) randvoorwaarden voor een gezonde *internationale* handel (binnen de kaders van internationale instituten als de Europese Unie en bijvoorbeeld de World Trade Organisation WTO) waar alle partijen door de keten, plus het milieu, baat bij hebben. Om internationaal een *level playing field* te realiseren is het volgens VNO-NCW en MKB Nederland (2012) onontkoombaar dat Nederland meer soevereiniteit afdraagt aan de EU.

Kader 14. Fair taxes.

Van 's werelds honderd grootste bedrijven hebben er tachtig een vestiging in Nederland (www.grenzeloos.org). Niet om hier economische activiteiten te ontwikkelen, maar om gebruik te maken van de fiscale voordelen die ons land biedt (www.somo.nl). Nederland wordt een 'belastingparadijs' genoemd: Nederlandse wet- en regelgeving maakt belastingontwijking mogelijk voor grote bedrijven. Vooral voor ontwikkelingslanden is dit problematisch (Fernandez, 2011). Zij lopen naar schatting 160 miljard dollar per jaar aan belastingen mis. Ter vergelijking: de jaarlijkse stromen van ontwikkelingsgeld zijn 100 miljard dollar. Onder andere de Nederlandse organisatie Tax Justice, een

netwerk van acht Nederlandse maatschappelijke organisaties, probeert de scheve belastingwetgeving aan de kaak te stellen (taxjustice.nl). Zij stellen onder andere dat de Nederlandse overheid meer moet doen om transparantie over belastingafdrachten van grote bedrijven af te dwingen, om zo belastingontwijking onaantrekkelijker te maken. De overheid zou ook bestaande belastingverdragen met ontwikkelingslanden moeten doorlichten op mogelijke negatieve effecten voor ontwikkelingslanden.

2. De overheid kan gunstige randvoorwaarden creëren om bedrijven aan te moedigen om (meer) tot MVO over te gaan. Dit kan de overheid doen door te informeren, te subsidiëren, te belasten of door juridische kaders te scheppen.

De overheid kan bedrijven aanmoedigen om aan MVO te gaan doen door dit bijvoorbeeld economisch te stimuleren (Rotmans, 2012). Zo kan bijvoorbeeld het principe 'de vervuiler (of diegenen die achterlopen op duurzaamheidsgebied) betaalt' verder doorgevoerd worden (Jonker, Reinhoudt, Te Riele, 2011). Verschillende auteurs claimen dat ons belastingstelsel veranderd zou moeten worden: het verspillen van schaarse grondstoffen zou belast moeten worden en zou zo een deel van de ouderwetse loonbelasting kunnen vervangen (Boland, 2012). Ook zou er bijvoorbeeld een heffing kunnen komen op energie en afval.

Gunstige randvoorwaarden kan de overheid ook realiseren met stimuleringsmaatregelen, zoals bijvoorbeeld tijdelijke subsidies. De overheid zou – net als Frankrijk en Duitsland – een speciaal investeringsfonds kunnen beginnen om strategisch te investeren in innovaties die duurzaamheid nastreven. Hierbij zou de overheid moeten investeren in kansrijke nichesectoren zoals groene chemie, schone energie en duurzame bouw en landbouw (Rotmans, 2012).

Op internationaal gebied zou de overheid kunnen proberen tijdens haar handelsmissies extra aandacht te geven aan MVO door Nederlandse en buitenlandse bedrijven te wijzen op mogelijkheden. Het feit dat het kabinet Rutte II de minister voor Ontwikkelingssamenwerking en de minister voor Handel heeft verenigd in één persoon, biedt hiervoor mooie kansen. Bij het aangaan van rechtstreekse bilaterale investeringsverdragen (BIT) zou bovendien ook meer aandacht kunnen komen voor het beschermen van *People* en *Planet*. Nederland heeft momenteel verdragen met honderd landen, waarin

de rechten van investeerders geregeld zijn. De verdragen zouden zich echter ook goed lenen om verplichtingen op te leggen aan de investeerders met betrekking tot bijvoorbeeld milieu, landbouw of rechten van werknemers in de landen waarin ze investeren (Hirsch, 21 februari 2013). De landen waarin deze investeerders actief zijn, kunnen dan teruggrijpen op het verdrag en de investeerders aanspreken wanneer zij hun verantwoordelijkheid niet nemen.

Tot slot de juridische kaders die MVO kunnen ondersteunen. Uit onderzoek (Kamerbeek, 2012) blijkt dat een bedrijf dat zich inzet voor waardecreatie op zowel het gebied van *People*, als *Planet*, als *Profit*, niet goed terecht kan binnen de juridische kaders van een BV of NV. Qua doelstelling past het ook niet goed binnen het juridische kader van een stichting. De overheid zou mogelijkheden kunnen onderzoeken voor een nieuw juridisch kader voor sociale ondernemers. Als voorbeeld kan gekeken worden naar de Verenigde Staten waar het in een aantal staten nu mogelijk is een zogenaamde '*Benefit Corporation*' op te zetten. Bij deze bedrijfsvorm hebben de pijlers *People* en *Planet* juridisch evenveel waarde als *Profit* en dient de ondernemer rekening te houden met zowel aandeelhouders als andere belangenhebbers (Kamerbeek, 2012). Volgens MVO Nederland zal de overheid de komende jaren ook juridische stappen moeten gaan nemen om de aansprakelijkheid van (niet) handelen vast te leggen (MVO Nederland, 2013). Dit zou bijvoorbeeld tot gevolg kunnen hebben dat burgers bedrijven voor de rechter dagen, omdat ze hun verantwoordelijkheid niet nemen.

3. De overheid zou veel meer kunnen doen om haar eigen beleid en bedrijfsvoering te verduurzamen en zo als rolmodel voor burger en bedrijf te fungeren. De overheid doet dit bijvoorbeeld door volledig duurzaam in te gaan kopen. Verder kan de overheid meer investeren in vormen van duurzaam energieverbruik. In hun verkiezingsprogramma voor de verkiezingen van 2012 pleit D66 ervoor dat de overheid het goede voorbeeld neemt en zich ontwikkelt tot een 'afvalloze overheid'. Het CDA geeft in hun verkiezingsprogramma aan dat ze aan het eind van de volgende kabinetsperiode 85 procent van het afval hergebruikt zou moeten hebben en ziet hierbij een aanjagende rol voor maatschappelijke organisaties. Deze suggesties helpen bij het inspireren en stimuleren van bedrijven om ook vergaande maatregelen te treffen op MVO-gebied.

Startende, innovatieve en groene bedrijven zouden een enorme steun in de rug krijgen als de overheid zou optreden als *launching customer*; de overheid is dan de eerste grote klant van dit bedrijf (Ministerie van Economische Zaken, 2007).

De overheid heeft een rol in het stimuleren van burgers om bewuster en duurzamer te consumeren en beter met schaarse grondstoffen om te gaan (Peters & Röss, 2010). Dit stimuleren krijgt bijvoorbeeld vorm in maatregelen om afvalscheiding te bevorderen. De overheid kan zich ook via intermediaire organisaties inzetten om kennis over duurzaamheid bij burgers te vergroten of duurzaam gedrag te stimuleren. Zo is er de subsidiefaciliteit SBOS die projecten en programma's ondersteunt die meningsvorming over bewustwording van en actieve betrokkenheid bij internationale samenwerking bevordert (www.sbos.nl). Uiteindelijk moet dit bijdragen aan een verandering van gedrag in de Nederlandse samenleving. Ook via NCDO en Milieu Centraal wordt voorlichting gegeven aan Nederlandse burgers over thema's die raken aan duurzaamheid en internationale samenwerking. De overheid zou zich ook nog kunnen inzetten voor duurzaamheidslessen op scholen, zodat kinderen al op jonge leeftijd leren over duurzaamheidsvraagstukken. Dit gebeurt nu al doordat kinderen les krijgen over mondiaal burgerschap: over mondiale thema's en hoe zij daar zelf iets mee kunnen doen.

4. Ook lokale overheden kunnen door bovenstaande zaken MVO in hun regio proberen te stimuleren (P+, 2007). Kleine overheden zien daarbij beter waar lokale maatschappelijke behoeften liggen en wat lokale bedrijven te bieden en kunnen zo optreden als 'bemiddelaar' bij het creëren van lokale *shared value*. Er kan bijvoorbeeld meerwaarde liggen in een goede samenwerking tussen overheden en bedrijven op thema's als leefbaarheid, veiligheid, energie en arbeidsparticipatie van jongeren, allochtonen en gehandicapten (zie kader 15).

Kader 15: De gemeente Leeuwarden en Social Return.

De gemeente Leeuwarden heeft een interessante manier gevonden om lokaal *shared value* te creëren (www.leeuwarden.nl). Leeuwarden maakt afspraken met bedrijven die producten of diensten leveren aan de gemeente over *social return*: het opnemen van sociale voorwaarden, eisen en wensen in inkoop- en aanbestedingstrajecten. Deze *social return* krijgt vooral vorm in leer- en werkplekken of stages bij het bedrijf, voor mensen

met een afstand tot de arbeidsmarkt. In 2011 werden zo 85 personen vanuit een uitkering aan een (tijdelijke) baan geholpen door gemeentelijke opdrachten (Kappers, 10 april 2012).

5. De belangrijkste stap die de overheid kan maken is het herinrichten van ons huidige economische systeem. Hiervoor kan de circulaire economie als voorbeeld genomen worden (zie kader 16). De circulaire economie is een uitvergroting van het *Cradle to Cradle* concept: een economisch systeem, bedoeld om producten en grondstoffen maximaal te herbruiken en waardevernietiging ervan te minimaliseren (www.mvonderland.nl). Het Amerikaanse consultancybureau McKinsey voerde in opdracht van de MacArthur Foundation onderzoek uit en rapporteerde over de besparing die een circulaire economie zou kunnen opleveren: \$340 tot \$380 miljard per jaar bij een transitie scenario en zelfs \$520 tot \$630 miljard per jaar bij een meer vooruitstrevend scenario (in Braam, Koper, Moratis, 2012).

Kader 16: 循环经济 (De Circulaire Economie)

China richtte al in 1999 een overheidsorgaan op dat verantwoordelijk werd voor de promotie van het concept van de circulaire economie, het integreren van het concept in beleidsplannen en het lanceren van een aantal projecten (Yuan, Bi, Moriguichi, 2006). Op drie verschillende niveaus werkt het met principes uit de circulaire economie. Op organisatieniveau dienen bedrijven te produceren via schonere productiemethoden, waar ze ook op gecontroleerd en gecategoriseerd worden via een kleurensysteem dat loopt van groen tot zwart. De beoordeling van het bedrijf kan door de consument opgevraagd worden. Op het tweede niveau, dat van de lokale of regionale overheid, tracht de overheid ecologisch vriendelijke industriële parken te ontwerpen, waarbij bedrijven samenwerken om afval te recyclen, energie te besparen en innovaties te delen. Op het macroniveau probeert de Chinese overheid om ecologisch vriendelijk steden, gemeentes en provincies te ontwerpen. Hierbij ligt de nadruk op duurzame productie én consumptie van goederen. Veel van de projecten op de drie niveaus staan nog wel in de kinderschoenen, maar de intentie van China is om wereldwijd een groene koploper te worden (Marion, 2012).

Wat kan het maatschappelijk middenveld doen?

Maatschappelijke organisaties kunnen een doorslaggevende rol spelen in het informeren, bewust maken en mobiliseren van het brede publiek. Tegenover het bedrijfsleven en de overheid nemen maatschappelijke organisaties vaak de rol aan van waakhond; ze trekken aan de bel wanneer bedrijfsactiviteiten niet in lijn zijn met ethische en duurzame normen. Een voorbeeld hiervan is de actie 'De groene Sint' van Oxfam Novib (www.oxfamnovib.nl). Vanaf 2009 zet Oxfam Novib in de periode voorafgaand aan Sinterklaas, met een grote publieksactie, supermarkten onder druk om duurzame en eerlijke chocoladeletters te verkopen. Tussen 2009 en 2010 is het aanbod duurzame letters mede hierdoor gestegen van 15 tot 95 procent. Door *naming and shaming* – kritiek leveren op bedrijven die niet goed bezig zijn – en door de tegenovergestelde strategie *naming and faming* – bedrijven in het zonnetje zetten die juist wel aan MVO doen – stimuleren organisaties bedrijven om het (nog) beter te doen (Keuzenkamp, 2003).

Maatschappelijke organisaties staan zeker niet alleen 'tegenover' bedrijven. Maatschappelijke organisaties en bedrijven ontdekken in toenemende mate hun raakvlakken, bijvoorbeeld op het gebied van MVO. Een goede samenwerking op dit raakvlak kan een meerwaarde creëren voor beide organisaties. Maatschappelijke organisaties moeten, bijvoorbeeld vanwege teruglopende inkomsten, meer gaan denken als ondernemer om hun eigen inkomsten te generen. Organisaties kunnen van bedrijven en sociaal ondernemers leren hoe ze een business-model op kunnen zetten waarmee ze hun eigen activiteiten kunnen financieren. Anderzijds kunnen maatschappelijke organisaties ook door samenwerking met bedrijven hun doelen bereiken. Hierom gaan steeds meer maatschappelijke organisaties zogenaamde *public-private partnerships* aan met bedrijven (Skelcher, 2005). Een voorbeeld is de Nederlandse stichting Dance4Life die jongeren wil inspireren hiv en aids terug te dringen met behulp van dans en muziek (www.dance4life.nl). Een van hun grote sponsors is Sensation dat wereldwijd grote Dance feesten organiseert. Sensation doneert per verkocht entreekaartje voor hun feesten €0,50 aan Dance4Life, en probeert bovendien op de feesten de jeugdige bezoekers bewust te maken van de risico's op hiv/aids. Door de samenwerking met Sensation kan Dance4Life inkomsten genereren maar draagt ze ook bij aan haar missie van bewustwording. In kader 17 wordt uitgelegd wat NCDO doet om partnerships te stimuleren.

Kader 17 de Partnership Brokers Training

Voor professionals uit het bedrijfsleven, de publieke sector en de maatschappelijke sector die bezig zijn met het vormgeven van *cross sector* (of *multi-stakeholder*) *partnerships* organiseert NCDO trainingen. De training heeft als doel de deelnemer op te leiden tot *broker* van *partnerships*: een intermediair die efficiënte en innovatieve cross-sector samenwerking weet op te zetten. Vragen die aan bod komen zijn: Welke competenties zijn cruciaal voor het 'navigeren' van complexe en uitdagende samenwerkingsprocessen? Hoe haal je daarbij het beste uit de verschillende partners? Wat te doen als tijdens een samenwerking de belangen uiteen lopen? Voor meer informatie zie de website van NCDO.

Wat kan de burger doen?

Burgers bepalen als consument de vraagkant van de economie en kunnen zelf verantwoordelijkheid nemen door hun consumptiepatroon aan te passen, zuiniger met energie om te gaan en slimmer met afval. Zoals bedrijven een *life cycle analysis* kunnen doen, zo kan een consument zijn eigen mondiale voetafdruk berekenen (www.wnf.nl). Op basis hiervan kan de consument zijn gedrag aanpassen. Door producten te kopen die op duurzame en sociale wijze tot stand zijn gekomen, geven ze aan bedrijven het signaal af belang te hechten aan een verantwoorde productiemethode, waardoor meer bedrijven aan MVO zullen moeten doen.

Ondanks het feit dat veel consumenten al letten op hun inkoopgedrag en goed kijken of hun aankopen wel duurzaam zijn, blijkt ook dat het merendeel van de consumenten zich laat leiden door korte termijn gedachten (Grinnel-Wright, 2012). Dat betekent dat ze zich bij aankopen vaak laten leiden door bijvoorbeeld de kosten van een product of de smaak, in plaats van duurzame of fair trade keuzes te maken, zoals het kopen van een ananas in plaats van lokaal geteelde vruchten, of het kopen van goedkope koffie in plaats van koffie met een fair trade-logo. Consumenten dienen dus ook overgehaald te worden om meer duurzame producten te kopen. Dit gebeurt door bewustwordingscampagnes van maatschappelijke organisaties, maar ook doordat bedrijven hun aanbod wijzigen. Uit onderzoek is gebleken dat consumenten hun aankoopgedrag, in dit geval op het gebied van fair trade-producten, aanpassen naar gelang het aanbod van deze producten (De Goede, Ruben, 2012).

Veel burgers nemen uit zichzelf – al dan niet samen met anderen – indrukwekkende stappen om duurzaamheid te implementeren in hun eigen leven. Een interessant voorbeeld van samenwerking tussen burgers zijn zogenaamde *Transition Towns* ('overgangssteden'); lokale gemeenschappen in steden, dorpen of buurten, die hun manier van wonen, werken en leven duurzamer maken (www.transitiontowns.nl). Deze gemeenschappen beginnen projecten op het gebied van bijvoorbeeld voedselvoorziening, transport, energie, educatie, wonen of afval. Dit soort kleine initiatieven kunnen ook opgezet worden in de vorm van een onderneming. Steeds meer mensen noemen zichzelf sociaal ondernemer en starten een bedrijf, met een duurzame of sociale missie waaraan ook geld verdiend wordt (www.sociaalondernemen.nu). Ook hierin zoeken mensen de samenwerking op; de laatste jaren zijn er ontmoetingsplekken ontstaan voor sociaal ondernemers, ZZP'ers en mensen die het belangrijk vinden om op flexibele wijze te kunnen werken. De Hub in Amsterdam en Rotterdam en Seats2Meet, die onder andere in Utrecht zit, zijn voorbeelden van deze 'creatieve werkplaatsen' waar mensen bij elkaar komen om te werken (www.amsterdam.the-hub.net; www.seats2meet.com).

Ook op de eigen werkplek vindt de burger steeds meer mogelijkheden om bij te dragen aan duurzaamheid. Een nieuw type werknemer lijkt te ontstaan, de *social intrapreneur*, die vanuit het bedrijf probeert een verandering te bewerkstelligen door het bedrijf te bewegen richting meer verantwoord en duurzaam ondernemen. Grote maatschappelijke en duurzame projecten bij bijvoorbeeld Unilever, Coca-Cola en Microsoft zijn geïnitieerd door werknemers van het bedrijf zelf (Grayson, McLaren, Spitzeck, 2011). Volgens MVO Nederland kiezen vooral jongeren steeds vaker voor 'zinvol' werk, maar vinden medewerkers in zijn algemeenheid het steeds belangrijker om intrinsiek geprikkeld te worden door hun werk (door vrijheid, waardering en vakmanschap) in plaats van door externe prikkels als bonussen en promotie (MVO Nederland, 2013).

Wat kan de wetenschap doen?

Er liggen mogelijkheden voor onderzoek naar technische innovaties op het gebied van duurzame vormen van energie, omgaan met afval, effectievere transportmethoden, maar ook naar precieze effecten van klimaatverandering en bevolkingsgroei. Door dit onderzoek kunnen ondernemers beter kiezen voor de methoden en technieken voor MVO met de meeste impact. Daarnaast kunnen ook de sociale wetenschappen zich richten op MVO door bijvoorbeeld te onderzoeken hoe visionair leiderschap gestimuleerd kan worden. Of manieren om de burger over te halen om duurzamer te consumeren. Uit recent onderzoek blijkt

bijvoorbeeld dat het niet altijd zo is dat consumenten beter over te halen zijn tot duurzaam gedrag met financiële motieven in plaats van met milieumotieven, zoals vaak gedacht wordt (Bolderdijk, Steg, Geller, Lehman & Postmes, 2012). Volgens de onderzoekers vinden mensen een positief zelfbeeld, naast geldbesparing, ook heel belangrijk en zien ze zichzelf graag als 'groen', iets waar beleidsmakers, marketeers en non-profit organisaties rekening mee kunnen houden. De wetenschap speelt ook een rol in het inzichtelijk maken van hoeveel bedrijven en ondernemers zich bezighouden met duurzaam en verantwoord ondernemen, maar zeker ook in het onderzoeken op welke manier ze dat doen en welke impact hun activiteiten hebben.

Conclusie

Er blijven een aantal struikelblokken op de weg naar werkelijk verantwoord en duurzaam ondernemen. Een van de belangrijkste zaken is dat verschillende grote actoren – het bedrijfsleven, de overheid en wellicht ook de samenleving – naar elkaar blijven kijken om een echte voortrekkersrol te gaan spelen in de slag naar duurzaamheid. Door de bal rond te spelen krijgt MVO niet de prioriteit of schaal die het zou moeten hebben. Zoals uit de vorige hoofdstukken duidelijk is geworden, heeft maatschappelijk en verantwoord ondernemen pas echt effect, wanneer het door alle partijen wordt omarmd.

Hoe kunnen bedrijven, overheid, consument en maatschappelijk middenveld gezamenlijk de noodzakelijk stappen zetten in de richting van een duurzame economie? En: Op welke wijze kunnen overheid, consument en maatschappelijk middenveld bedrijven stimuleren om aan verantwoord en duurzaam ondernemen te doen? Dat zijn vragen die centraal staan in dit kennisdossier.

Het grootste struikelblok is dat er door bedrijven nog niet genoeg aan MVO wordt gedaan om wereldwijd een sterke invloed te hebben op maatschappelijke en milieuproblemen, zo bleek in het vorige hoofdstuk. Andere actoren, zoals de overheid en het maatschappelijk middenveld, kunnen daarbij meer doen om bedrijven te stimuleren en te faciliteren op hun weg naar MVO 2.0. De sleutel tot een grote omslag ligt daarbij in het besef dat we voor het creëren van een duurzame toekomst alle partijen nodig hebben: al deze partijen – bedrijven, de overheid, maatschappelijk middenveld en de burger – moeten zoveel mogelijk met elkaar samenwerken om de grote mondiale uitdagingen van deze tijd het hoofd te kunnen bieden.

Mondiale trends dwingen de wereld om op een andere manier om te gaan met de beschikbare middelen. Dat is niet alleen de verantwoordelijkheid van bedrijven, maar bedrijven hebben hierin wel een bijzondere verantwoordelijkheid. De toenemende schaarste aan grondstoffen, water en voedsel en groeiende sociale ongelijkheid zijn fundamentele factoren die de markten van de toekomst zullen bepalen (WBCSD, 2010; Klop, 2012). Bedrijven zullen daar dus wel op in moeten spelen. De moderne kijk op MVO leert dat MVO-activiteiten alleen zin hebben, wanneer ze geïntegreerd worden door de hele bedrijfsvoering tot in de kern van de missie (MVO 2.0). MVO is niet alleen de norm, zoals MVO Nederland vaststelt, maar MVO 2.0 wordt onvermijdelijk.

Om te komen tot een werkelijk duurzame samenleving kan de verantwoordelijkheid niet alleen bij het bedrijfsleven worden gelegd. Dit vergt een omslag in het hele economische systeem. Alleen de politiek (op nationaal, maar vooral op

internationaal niveau) kan de spelregels van ons huidige economische model duurzamer maken. Duurzame denkers menen dat de huidige economische crisis aanleiding kan zijn voor radicale veranderingen in het economische systeem (Boland, 2012; Kok en Jonker in Jonker, 2013). De Europese Commissie heeft aangegeven het in zijn beleid te implementeren, in het Nederlandse regeerakkoord wordt het benoemd en ander actoren roepen er al jaren om: de circulaire economie.

Het nieuwe economische systeem zou gebaseerd kunnen zijn op het gebruiken van producten, in plaats van op het bezit. Er is ruimte voor het uitlenen, ruilen en delen van spullen en een ‘producent’ krijgt een nieuwe rol toebedeeld. Termen zoals lokaal, kleinschalig en persoonlijk worden heel belangrijk en samenwerking tussen bedrijven en tussen sectoren zelfs essentieel. In een circulaire economie bestaat afval niet meer en blijven producenten verantwoordelijk voor hun product gedurende de levensloop ervan. Welke rol zouden bedrijven spelen in die economie? Hoe zou ‘winst’ er dan uitzien?

Bedrijven dienen na te denken over hun bedrijfsmodel, hun producten én de hele industrie en of ze in de huidige vorm bijdragen aan maatschappelijke oplossingen of juist aan het probleem. Bedrijven moeten zich bijvoorbeeld afvragen: heeft mijn product een toegevoegde waarde voor *People* en *Planet* en *Profit*, of hoe kan deze toegevoegde waarde anders gecreëerd worden? Wat is de echte waarde van mijn product? Is het betaalbaar volgens het ‘echte prijs’-principe, waarbij de kosten voor milieu en waardige sociale omstandigheden worden meegenomen? Vertaalt de winst zich eerlijk en gelijkmatig over de hele productieketen? Is en kan de communicatie over het product en het productieproces open en eerlijk zijn? Wanneer een bedrijf bereid is antwoord te geven op deze vragen en wanneer het eerlijk en transparant is over zowel successen als mislukkingen, dan is de eerste stap naar écht verantwoord en duurzaam ondernemen gezet. Bedrijven kunnen dit alleen in samenwerking met hun stakeholders.

Misschien klinkt dit als toekomstmuziek. Maar de eerste stappen zijn al gezet en worden op dit moment door de *innovators* en *early adopters* in de praktijk gebracht in succesvolle bedrijfjes die winst maken op *People*, *Planet* én *Profit*. Hopelijk laten ook andere ondernemers, eigenaren, managers, directeuren en medewerkers zich verleiden tot duurzame en sociale innovatie.

HOOFDSTUK 8

LITERATUUR

- Ali Manik, J., Yardley, J. (12 december 2012). Bangladesh finds gross negligence in factory fire. *New York Times*. Ontleend aan http://www.nytimes.com/2012/12/18/world/asia/bangladesh-factory-fire-caused-by-gross-negligence.html?_r=0
- Bertens, C., Veldhuis-Van Essen, C., Snoei, J. (2011). *MVO-ambities in het MKB*. Eim Panteia en MVO Nederland.
- Boland, C., Bosma, T., Bullinga, M., Eilander, G., Kniesmeijer, T., Lamb, R., Mirani, N., Rohde, C., Roothart, H., Schönfeldt, E., Van den Hoff, R., Witmer, M-L., (2012). *De TrendRede*. Ontleend aan <http://www.juwelenschip.nl/downloads/74TrendRede-2013.pdf>
- Bolderdijk, J. W., Steg, L., Geller, E. S., Lehman, P. K., Postmes, T. (2012). Comparing the effectiveness of monetary versus moral motives in environmental campaigning. *Nature Climate Change* (online publicatie).
- Commissie-Brundtland (1987). *Our Common future*. Oxford, UK: Oxford University Press. Ontleend aan <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- Braam, G., Koper, M., Moratis, L., (2012). *Het is nu of nooit voor de MVO manager*. Kwaliteit in bedrijf. Ontleend aan http://www.circleeconomy.com/files/8613/5097/8050/Het_is_nu_of_nooit_voor_de_MVO-manager_KiB.pdf
- Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* (4): 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (22 mei 2012), Toename aantal Zelfstandigen. *CBS*. Ontleend aan <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3611-wm.htm>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (8 april 2008). Historie economische demografie. Ontleend aan <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37912&D1=0-10&D2=a&HD=120802-1642&HDR=T&STB=G1>
- Chen, Chih Hung (2011). The major components of corporate social responsibility. *Journal of Global Responsibility*. Vol. 2, Issue 1. pp. 85-99.
- Cramer, J.M. (2008). Organising corporate social responsibility in international product chains. *Journal of Cleaner Production*. Volume 16, issue 3, 395-400.
- Dai, A. (2011). Drought under global warming: a review. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change* 2(1): 45-65.
- Davies, I. A. and Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics: A European Review*, 19: 126-139.
- De Goede, I., en Ruben, R. (2012). *Nederlanders en Fairtrade. Onderzoek naar aankoopgedragen aankoopmotieven bij Fairtrade levensmiddelen*. NCDO Onderzoekseries.
- Dees, G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Ontleend aan http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf.
- Dubbink, W. (2008). *Handen af van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Ontleend aan <http://www.kennislink.nl/publicaties/handen-af-van-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-mvo>
- Eccles, Robert G., Ioannou, I., Serafeim, G. (2011). The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behaviour and Performance. *Harvard Business School Working Paper*, No. 12-035.
- Elkington, John (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, UK: Capstone Publishing.
- Elkington, John (2011). Don't abandon CSR for creating shared value just yet. Although CSV has many virtues, it is unlikely to deal with the thornier CSR issues such as human rights or corruption. *The Guardian*. Ontleend aan <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/sustainability-with-john-elkington/corporate-social-responsibility-creating-shared-value>.
- Elkington, John (2012). *The Zeronauts. Breaking the sustainability barrier*. London UK: Routledge.
- Ellen McArthur Foundation (2011). *Towards the circular economy, economic and business rationale for an accelerated transition*. Ontleend aan http://www.thecirculareconomy.org/uploads/files/012012/4f26c6959d31c63107000018/original/EMF_Towards_a_Circular_Economy.pdf?1334141129
- Ernst & Young, Greenbiz Group (2012). *Six growing trends in Corporate Social Responsibility*. Ontleend aan http://www.greenbiz.com/sites/default/files/1112-1315117_CCaaS_SixTrends_FQ0029_lo%20res%20revised%203.7.2012.pdf

- European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry (2007). Opportunity and Responsibility. *How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do*. Ontleend aan http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainablebusiness/files/csr/documents/ree_report_en.pdf
- Europese Commissie (25 oktober 2011). Proposal for Directive on transparency requirements for listed companies and proposals on country by country reporting - frequently asked questions. Memo/11/734. Ontleend aan http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-734_en.htm?locale=en
- Europese Commissie (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Ontleend aan http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm
- Europese Commissie (2012). *Speciale Eurobarometer 342*. Ontleend aan http://ec.europa.eu/consumers/consumer_empowerment/docs/report_eurobarometer_342_en.pdf
- Fernandez, R. (7 september 2011). Bermuda aan de Noordzee. Nederland: Broedplaats voor belastingontwijking. *De Groene Amsterdammer*. Ontleend aan <http://www.groene.nl/2011/36/bermuda-aan-de-noordzee>
- Flammer, C. (2011). *Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: The Environmental Consciousness of Investors*. Ontleend aan <http://ssrn.com/abstract=1888742>
- Fox, T.J., Ward, H., Howard, B. (2002). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study*. Worldbank Report. Washington D.C., Verenigde Staten.
- Freeman, R.E (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston MA, Verenigde Staten: Pitman.
- Friedman, Milton (13 september 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*. 13 September 1970, page 32.
- Giannarakis, G., Theotokas, I., (2011). The Effect of Financial Crisis in Corporate
- Social Responsibility Performance. *International Journal of Marketing Studies*. Vol. 3, No. 1.
- Gills, B. K., Thompson, W. R. (2006). *Globalization and Global History*. Routledge
- Grinnel-Wright (2012). Getting consumers to care about sustainability. *The Guardian*. Ontleend aan <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/getting-consumers-to-care-about-sustainability>
- Grant Thornton (2011). International Business Release. Ontleend aan <http://www.internationalbusinessreport.com/Press-room/2011/CSR.asp>
- Grayson D., McLaren M., Spitzeck H., (2011). *Social Intrapreneurs—An Extra Force for Sustainability*. Doughty Centre for Corporate Responsibility. Cranfield, Bedford, UK.
- Groot, S.P.T., de Groot, H.L.F., Lejour, A.M., Möhlmann, J. (2011). *The rise of the BRIC countries and its impact on the Dutch economy*. CPB Background document on request by the Ministry of Economic Affairs, Agriculture and Innovation.
- Gunning, T. (2011). Weten wat van waarde is. *Ode Magazine*. Ontleend aan http://nl.odemagazine.com/doc/N005/Weten_wat_van_waarde_is/
- Hahnel, R. (2000). Houston, we have a problem: Challenging globalization. *Z Magazine*. Ontleend aan <http://www.hartford-hwp.com/archives/25a/075.html>
- Hart, Stuart L. (2007). *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity*. New Jersey, VS: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hatzman, Maarten (2011). *Motieven van het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in het Midden en Klein Bedrijf. Onderzoek naar de overwegingen en gevolgen van het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de zakelijke en financiële dienstverlening*. Masterthese voor de Vrije Universiteit Amsterdam, faculteit Organisatiewetenschappen. Ontleend aan [http://www.dgbc.nl/images/uploads/Masterthesis_\(BCO\)_M.Hatzman_.pdf](http://www.dgbc.nl/images/uploads/Masterthesis_(BCO)_M.Hatzman_.pdf)
- Hirsch, Daniëlle (21 februari 2013). Handel: Nederland niet alleen oplossing, maar ook deel van het probleem'. *Vice Versa*. Ontleend aan <http://www.viceversaonline.nl/2013/02/29872/>
- Intergovernmental Panel on Climate Change (2007). Climate Change 2007: Synthesis Report. Ontleend aan http://www.ipcc.ch/publications_and_data/ar4/syr/en/spms3.html
- Jonker, J. (2011). *Duurzaam denken doen*. Deventer: Kluwer.
- Jonker, J. (2013). *Werken aan de Weconomy. Duurzaamheid coöperatief organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Jonker, J., Diepstraten, F., Kieboom, J. (2011). *Inleiding in maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen*. Deventer: Kluwer.
- Jonker, J., Reinhoudt, J., Te Riele, H. (2011). *Transities naar Duurzaamheid. Zeven principes om te werken aan de groene economie. Een bijdrage aan de voorbereiding op RIO+20 in 2012*. Ontleend aan <http://www.nprio2012.nl/wp-content/uploads/2011/08/Transities-naar-duurzaamheid.pdf>

- Jonker, J., Tap, M., Van Straaten, T. (2012). *Nieuwe businessmodellen: Een exploratief onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren*. Working Paper van Nijmegen School of Management (NSM) van de Radboud Universiteit Nijmegen.
- Jonker, J. (2012). *De zeven kenmerken van nieuwe business modellen. Een onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren*. Tilburg: Sigma.
- Kamerbeek, S.P. (2012). De Maatschappelijke Onderneming naar Amerikaans model. De benefit corporation onder de loep. *Ondernemingsrecht*. Ontleend aan <http://www.van-doorne.com/Global/Publicaties/2012/Ondernemingsrecht-sjoerdkamerbeek.pdf>
- Karliner, J. (22 mei 2001). A brief history of Greenwash. Corpwatch Organisation. Ontleend aan <http://www.corpwatch.org/article.php?id=243>
- Keuzenkamp, H. (2003). *Aan de schandpaal – de economische betekenis van naming and shaming*. Amsterdam: SEO.
- Klop, P. (2012). Duurzaamheid kent geen tijd. *Pepper Online*. Ontleend aan <http://www.pepperonline.nl/nl/columns/detail/165/duurzaamheid-kent-geen-tijd/>
- KPMG (2012). *Raw Material Scarcity and its impact on business*. Ontleend aan <http://www.kpmg.com/NL/nl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/Consumer-Markets/Raw-material-scarcity-def.pdf>
- Kappers, Anton (10 april 2012). Sociale voorwaarden bij inkoop en aanbestedingen. *Leeuwarden Dichtbij*. Ontleend aan <http://www.dichtbij.nl/leeuwarden/regionaal-nieuws/artikel/2503539/sociale-voorwaarden-bij-inkoop-en-aanbestedingen.aspx>
- Kinsela, K., He, W. (2009). *An Aging World: 2008. International population reports*. Ontleend aan <https://www.census.gov/prod/2009pubs/p95-09-1.pdf>
- Lambooy, T.E., Hordijk, R.M. (2012). De tijd is rijp voor integrated reporting. *Tijdschrift voor jaarrekeningenrecht*. Nr. 2/3, blz 54-63.
- Locke, R. M. (2002). *The Promise and Perils of Globalization: The Case of Nike*. Working Paper Number MIT-IPC-02-007. Industrial Performance Centre, Massachusetts Institute of Technology. Ontleend aan <http://web.mit.edu/ipc/publications/pdf/02-007.pdf>
- Luttikhuis, P. (11 december 2012). Nederland wil sneller maar de materie is taai. *NRC*. 11 december 2012. Ontleend aan <http://www.nrc.nl/klimaat/2012/12/11/nederland-wil-sneller-maar-de-materie-is-taai/>
- Marion, A. (2012). *Chinese Eco-Cities: The Implementation of a New Economic Model?* Ontleend aan <http://ecocitynotes.com/2012/06/chinese-eco-cities-new-economic-model/>
- Matten D., Crane A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30/1, 166-179.
- McKinsey Quarterly (2012). *Global cities of the future. An interactive map*. Via http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Growth/Cities_the_next_frontier_for_global_growth_2758
- McDonough, Braungart (2002). *Cradle to Cradle: Rethinking the way we make things*. New York, VS: North Point Press.
- Merkies, J. (2011). *Nieuwe wetgeving openbaarheid geldstromen goed voor transparantie en democratie*. Ontleend aan <http://www.judithmerkies.nl/index.php?go=home.artikel&artid=334&id=8>
- Ministerie van Economische Zaken (februari 2007). *De overheid als launching customer*. Geef innovatie een kans om door te breken! Publicatienummer 07DC06.
- MKB Nederland, VNO-NCW (2012). *Onze gemeenschappelijke toekomst. Integrale visie op duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Ontleend aan <http://www.vno-ncw.nl/SiteCollectionDocuments/Brochures/Onze%20gemeenschappelijke%20toekomst.pdf>
- Muizer, A.P. (2012). *Duurzaam ondernemen in het MKB. Hoe te stimuleren?* Panteia. Ontleend aan http://www.ondernemerschap.nl/sys/cftags/assetnow/design/widgets/site/ctm_getFile.cfm?file=A201212.pdf&perId=669
- MVO Nederland (2013). *Trendrapport 2013*. Ontleend aan http://www.mvonederland.nl/sites/default/files/trendrapport_2013_-_mvo_nederland_def.pdf
- NCDO (2012). *Analyse Verkiezingsprogramma's*. Ontleend aan <http://www.ncdo.nl/artikel/analyse-verkiezingsprogrammas>
- NCDO (2012). Partnership Brokers Training. Via <http://www.ncdo.nl/artikel/partnership-brokers-training>
- Ngai, P., Chi C., King, C., Chan, J. (2010). The Role of the State, Labour Policy and Migrant Workers' Struggles in Globalized China. *Global Labour Journal*: Vol. 1: Iss. 1, p. 132-151.
- Oonk, D. (2011). *De implementatie van MVO. Een case study bij De Woonplaats*. Masterthesis voor Universiteit Twente, Enschede.
- Orliczky, M., Schmidt F.L., Rynes S.L., (2004). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3): 403-441.
- Oxfam Novib. Foute producten de schappen uit: Pure Chocolate. Ontleend aan <http://www.oxfamnovibnl/?id=GUID-4C4826E428B24A77B80ADD30644E9ED2>

- Painter-Morland, M. (2006). Triple bottom-line reporting as social grammar: integrating corporate social responsibility and corporate codes of conduct. *Business Ethics: A European Review*, 15: 352–364.
- Pas, N. (2009). De problematische internationalisering van de Nederlandse jaren zestig. *Bijdragen en Mededelingen betreffende de Geschiedenis der Nederlanden*, 124(4), 618-632.
- Pianoo Expertise Centrum Aanbesteden (2009). *Lessen uit de praktijk. Innovatie gericht inkopen*. Ontleend aan <http://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/publicatie4-lessenuitdepraktijk.pdf>
- Ploumen, Lillianne (6 maart 2013). Kamerbrief over geformaliseerde IMVO-kaders bedrijfsleveninstrumentarium. Ontleend aan <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/03/06/kamerbrief-over-geformaliseerde-imvo-kaders-voor-bedrijfsleveninstrumentarium.html>
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review* 89(1/2): 62-77.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Prahalad, C.K., Hart, S.L (2008). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy and Business* 26: 54-67 Ontleend aan <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/viewFile/39/39>
- Pruzan, P. (2001). *Corporate Reputation: Image and Identity*. Corporate Reputation Review Volume 4, Number 1.
- Puma (2012). *Environmental Profit and Loss account*. Ontleend aan http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf
- P+ (2007). Lokale overheden. Hoe start je MVO? Minispecial. P+. Ontleend aan http://www.mvonderland.nl/sites/default/files/Special_lokale_overheden_-_webversie.pdf
- Rotmans, J. (2012). *Mvo is niet duurzaam*. Ontleend aan <http://www.nuzakelijk.nl/column-jan-rotmans/2725573/mvo-niet-duurzaam.html>
- Ruggie, J. (2008). Protect, respect and remedy: a framework for business and human rights. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 3(2), 189-212.
- Schoenmaker, B. (2009). *Alternatieve economische systemen. Een exploratieve studie naar bruikbare concepten voor het ontwerp van een geregionaliseerd landbouwsysteem*. Essay voor InnovatieNetwerk. Ontleend aan http://www.byoi.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=45
- Schumpeter (10 maart 2011). Oh, mr. Porter. The new big idea from business's greatest living guru seems a bit undercooked. *The Economist*. Ontleend aan <http://www.economist.com/node/18330445>
- Sedgi, A. (19 juni 2012). Renewable energy in the EU: which countries are set to reach their targets? *The Guardian*. Ontleend aan <http://www.guardian.co.uk/news/datablog/2012/jun/19/renewable-energy-consumption-eu-targets>
- Skelcher, C. (2005). Public-Private Partnerships and Hybridity. In *Oxford Handbook of Public Management*, Onder redactie van E. Ferlie, L. E. Lynn, Jr. en C. Pollitt, 347-370. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Smith, D. (22 december 2011). Latin America Leads the way in creating shared value. *The Guardian*. Via <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/blog/latin-american-companies-creating-shared-value>
- Sociaal Economische Raad (2011). *Ontwikkeling door duurzaam ondernemen*, Advies 11/10. Via http://www.ser.nl/~media/DB_Advieszen/2010_2019/2011/b30143.ashx
- Sociaal Economische Raad (2008). *Duurzame Globalisering: Een wereld te winnen*. Publicatienummer 6, uitgebracht aan Staatssecretaris van Economische Zaken en de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Ontleend aan http://www.ser.nl/~media/DB_Advieszen/2000_2009/2008/b26895.ashx
- Sociaal Economische Raad (2000). *De winst van waarden*. Advies over maatschappelijk ondernemen, uitgebracht aan Staatssecretaris van Economische Zaken. Publicatienummer 11. Ontleend aan http://www.ser.nl/~media/DB_Advieszen/2000_2009/2000/b19054%20pdf.ashx
- Spitz, G. (2011). *De Groene Economie Globaliseringsreeks* (Vol 1). Amsterdam, NCDO.
- Trouw (25 februari 2013). Ploumen naar Zuid-Sudan en Ethiopië. *Trouw*. Ontleend aan <http://www.trouw.nl/tr/nl/4492/Nederland/article/detail/3399567/2013/02/25/Ploumen-naar-Zuid-Sudan-en-Ethiopië.dhtml>
- Trouw (12 november 2010). De politiek blijft achter bij de duurzame voortrekkers uit het veld. *Trouw*. Ontleend aan <http://www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/archief/article/detail/1819206/2010/11/12/De-politiek-blijft-achter-bij-de-duurzame-voortrekkers-uit-het-veld.dhtml>
- Van Boxtel, R. (2011). *Position Paper Green level playing field*. De groene zaak. Via http://www.degroenezaak.com/upload/files/positionpaper_glpf_incl_bijlage_leesversie.pdf
- Van Kaam (2013). De kracht van innovatief leiderschap, Met lef en geduld mensen verbinden en duurzaam innoveren. In *Werken aan de Weconomy*,

- Duurzaamheid Coöperatief organiseren*. Onder redactie van J. Jonker. Deventer: Kluwer.
- Van Tulder, R., Van der Zwart, A. (2008). *Reputaties op het spel. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*. Houten: Het Spectrum.
 - Visser, W. (2012). Future Trends in CSR: The Next 10 Years. *CSR International Inspiration Series*, No. 11. Ontleend aan http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/inspiration_csr_trends_wvisser.pdf
 - Visser, W. (2010). The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business. *Journal of business systems, governance and ethics*, 5(3), 7.
 - Visser, W. (2008). Corporate Social Responsibility in Developing Countries, In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford, UK: Oxford University Press, 473-479.
 - VNO-NCW (2012). *Dossier Europese Unie*. Ontleend aan http://www.vno-ncw.nl/publicaties/dossiers/Pages/Europese_Unie_151.aspx
 - United Nations (2011). Department of Economic and Social Affairs, Population Division. *World Population Prospects: The 2010 Revision*. Ontleend aan <http://esa.un.org/wpp/>
 - United Nations Environment Program (2012). *Yearbook 2012. Emerging Issues in Our Global Environment*. Ontleend aan http://www.unep.org/yearbook/2012/pdfs/UYB_2012_FULLREPORT.pdf
 - United Nations Global Compact, Bertelsmann Stiftung (2010). *The role of governments in promoting corporate responsibility and private sector engagement in development*. Auteurs Peters, A., Röss, D. Ontleend aan http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Bertelsmannn.pdf
 - Waldman D. A., de Luque M. S., Washburn N., House. R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., Bobina, M., Bodur, M., Chen, Y., Debbarma, S., Dorfman, P., Dzvichu, R.R., Evcimen, I., Fu, P., Grachev, M., Gonzalez Duarte, R., Gupta, V., Den Hartog, D.N., De Hoogh, A.H.B., Jon Howell, Kuen-Yung Jone, Hayat Kabasakal, Edvard Konrad, P. L. Koopman, Rainhart Lang, Cheng-Chen Lin, Jun Liu, Boris Martinez, Almarie E. Munley, Nancy Papalexandris, T. K. Peng, Leonel Prieto, Narda Quigley, James Rajasekar, Francisco Gil Rodriguez, Johannes Steyrer, Betania Tanure, Henk Thierry, Fr. V. M. Thomas, Peter T. van den Berg and Celeste P. M. Wilderom (2006). Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 Countries. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 6

- World Business Council for Sustainable Development (2012). *Vision 2050. The New Agenda For business*.
- World Economic Forum (2012). The Global Energy Architecture Performance Index Report 2013. Ontleend aan http://www3.weforum.org/docs/WEF_EN-NewEnergyArchitecturePerformanceIndex_Report_2013.pdf
- Wigley, T. M. (1998). The Kyoto Protocol: CO- 2, CH- 4 and climate implications. *Geophysical Research Letters*, 25(13), 2285-2288.
- Yuan, Z., Bi, J., Morguichi, Y., (2006). The Circular Economy, A new Development Strategy in China. *Journal of industrial Ecology*, vol. 10, 1-2.

Geraadpleegde websites

- Africa Unsigned. Via <http://africaunsigned.com/>
- Agentschap NL. Via <http://www.agentschapnl.nl/>
- Avaaz. Via <http://en.avaaz.org/1207/fire-safety-not-walmarts-thing>
- Apple. Environment Via <http://www.apple.com/environment/>
- Ashoka. Via http://www.ashoka.org/social_entrepreneur
- Bedrijfsleven Portal. Via <http://www.ondernemeninontwikkelingslanden.nl/>
- Dance 4 Life. Via <http://www.dance4life.nl/nl/>
- De Groene Zaak. Via <http://www.degroenezaak.com/nl/home>
- De Vegende Hollander. Via <http://www.devegendehollander.nl/index.html>
- Earth Charter. Via <http://www.earthcharter.nl/>
- EcoTuk. Via <http://www.ecotuk.nl/about-us/home/>
- Europese Commissie. Via http://europa.eu/rapid_press-release_MEMO-12-989_en.htm
- Eyes on Nigeria. Via http://www.eyesonnigeria.org/EON_Evictions.html
- Fair Trade. Via <http://fairtrade.nl/NL/>
- Forest Stewardship Council. Via <http://www.fsc.org/>
- Friends of the Earth International. Via <http://www.foei.org/>
- Gemeente Leeuwarden. Via: <http://www.leeuwarden.nl/socialreturn>
- Global Reporting Initiative Guidelines. Via <https://www.globalreporting.org>
- Godrej. Via <http://www.godrej.com/godrej/godrej/index.aspx?id=1>
- Greenpeace. Via <http://www.greenpeace.org/international/en/>
- Grenzeloos. Via <http://www.grenzeloos.org/2011/12/19/nederland-belasting-paradijs/>
- Institution of Environmental Sciences. Via <http://www.ies-uk.org.uk/>
- Interface Flor. Via <http://www.interfaceflor.nl/>
- Intergovernmental Panel on Climate Change. Via <http://www.ipcc.ch/>
- International Labour Organisation. Via <http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>

- International Labor Rights Forum. Via <http://www.laborrights.org/>
- Intuit. Via <http://www.intuit.com/>
- MVO Nederland. Via <http://www.mvonederland.nl/>
- MVO Platform. Via <http://mvoplatform.nl/>
- National Geographic Ocean. Via <http://ocean.nationalgeographic.com>
- Organisation for Economic Co-Operation and Development. Via <http://www.oecd.org/>
- Our Common Future. Via <http://www.ourcommonfuture.nl/nl/welkom/>
- PepsiCo. Geraadpleegd op 20 februari via <http://www.pepsico.com/Index.html>
- PriceWaterhouseCoopers. Via <http://www.pwc.nl/nl/integrated-reporting/index.jhtml>
- Rijksoverheid Green Deals. Via: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-economie/green-deal/rol-van-rijk-bij-green-deals>
- Ronde Tafel voor Soja. Via <http://www.responsiblesoy.org/>
- SBOS. Via <https://www.sbos.nl/Public/HomePage.aspx>
- Seats to Meet. Via <http://www.seats2meet.com/>
- Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen. Via <http://somo.nl/>
- Stichting Max Havelaar. Via <http://www.maxhavelaar.nl/>
- Tata Steel. Via <http://tatasteel.com/>
- The Green Economy Index. Via <http://www.dualcitizeninc.com/ggei2012.pdf>
- The Hub Amsterdam. Via <http://amsterdam.the-hub.net/>
- Transition Towns. Via <http://transitiontowns.nl/>
- True price. Via <http://thetrueprice.org/>
- United Nations Global Compact. Via <http://www.unglobalcompact.org/>
- Unicef. Ikea & Unicef. Via <http://www.unicef.nl/wat-kun-jij-doen/betrokken-ondernemen/unicef-partnership/ikea-unicef/>
- Unilever. Via <http://unilever.com/>
- United Nations, Departments of Economic and Social Affairs. Via <http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/p2k0data.asp>
- United States Environmental Protection Agency. Via <http://www.epa.gov/>
- Urgenda. Wij willen actie project. Via <http://www.wijwillenactie.nl/>
- Van Gansewinkel. Via <http://www.vangansewinkelgroep.com/nl/>
- Walmart. Via <http://www.walmartstores.com/sustainability/>
- Wereld Natuurfonds. Voetafdruktest. Via <http://www.wnf.nl/voetafdruktest/index.cfm>
- Wereldwinkel. Via <http://nieuw.wereldwinkels.nl/>

In de NCDO Globaliseringsreeks zijn tot nu toe de volgende kennisdossiers verschenen:

1. Groene Economie (2011)
2. Voedselzekerheid (2012)
3. Waterschaarste (2012)
4. Duurzame Energie (2012)
5. Armoedebestrijding (2012)
6. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 2.0 (2013)

Op www.ncdo.nl zijn tevens factsheets over actuele mondiale thema's te vinden