

**Onderwerp: Ketenverantwoordelijkheid en -management**

**Auteur: Johan Wempe**

Omdat MVO tot de kernactiviteiten van bedrijven behoort en omdat MVO een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering uitmaakt, strekt de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven zich uit over al haar (toe)leveranciers, (onder)aannemers, licentiehouders, samenwerkingsverbanden en iedereen die werk voor het bedrijf verricht. Stakeholder verwachten in toenemende mate dat een bedrijf doet wat in haar vermogen ligt om in de hele keten MVO mogelijk te maken, te bevorderen en uit te voeren.

Dit hoofdstuk gaat niet alleen in op de mogelijkheden en manieren om verantwoord ketenmanagement te voeren, maar ook op de problemen die dit kan opleveren. Daarbij zal met name aandacht besteed worden aan controle en monitoring van activiteiten in de keten. Tevens bekijkt het hoofdstuk ketenverantwoordelijkheid vanuit een meer bedrijfsethisch perspectief waar de grenzen van bedrijfsverantwoordelijkheid in praktijk (kunnen) liggen en hoe deze bepaald (kunnen) worden.

**Onderwerp: Integriteit / de integere manager**

**Auteur: Muel Kaptein**

De integriteit van een organisatie wordt bepaald door de integriteit van de personen die in een organisatie werkzaam zijn. Managers, bij uitstek, vertegenwoordigen de organisatie naar stakeholders en hebben daarom een bijzondere rol en verantwoordelijkheid. Dit hoofdstuk gaat in op de directe relatie tussen de persoon van de manager en de integriteit van de organisatie – een relatie die in de meeste boeken over bedrijfsethiek ontbreekt, maar juist essentieel is om de ontwikkeling van een organisatie te kunnen begrijpen. Daarbij wordt ingegaan op het oplossen van dilemma's als een wezenlijk onderdeel van het werk van managers.

In praktijk blijken dilemma's managers te testen, te ontrafelen en te vormen. Daarmee wordt de link gelegd tussen de competenties en de vorming van managers en de ontwikkeling van bedrijven. De meest effectieve managers blijken over drie karaktereigenschappen te beschikken: authentiek, betrouwbaar en constructief. Deze eigenschappen zullen in het hoofdstuk worden uitgewerkt. Tevens zal in het hoofdstuk worden stilgestaan bij het meten van het integriteitsgehalte van organisaties.

**Onderwerp: Corporate community involvement**

**Auteur: Lucas Meijs**

MVO wordt vaak losgezien van corporate community involvement, ofwel maatschappelijk *betrokken* ondernemen (MBO). Waar MVO een relatie heeft met de kernactiviteiten van een bedrijf, gaat het bij MBO om het tonen van maatschappelijke betrokkenheid. Bedrijven proberen daarmee invulling te geven aan hun 'burgerschap'. Meestal gebeurt dat door middel van sponsoring of vrijwilligerswerk. In toenemende mate wordt MBO ingezet op een meer strategische manier, waarbij zoveel mogelijk de relatie met de kernactiviteiten van het bedrijf wordt gelegd en met andere functies binnen bedrijven, zoals human resource management en marketing. Zo kan werknemersvrijwilligerswerk ingezet worden om competenties van medewerkers te ontwikkelen en kan zo bij te dragen aan doelstellingen van de HRM-afdeling.

In dit hoofdstuk zal aandacht besteed worden aan verantwoord burgerschap en zal de bovenbeschreven ontwikkeling ontwikkeling beschreven worden. Tevens zal het hoofdstuk een concreet raamwerk bevatten om een corporate community involvement-strategie te ontwikkelen en concrete activiteiten te initiëren vanuit de kernactiviteiten van het bedrijf.

**Onderwerp: Bedrijfsethiek****Auteur: Eduard Kimman**

Bedrijfsethiek kan worden gedefinieerd als de morele reflectie op het handelen van bedrijven en op het handelen van mensen in bedrijven. In de bedrijfsethiek gaat het om allerlei ethische problemen verbonden met een bedrijf, als organisatie, en met een bedrijf als participant in het maatschappelijke verkeer. Dat zijn dus zowel de individuele handelingen van mensen *in* bedrijven (fraude, diefstal, etc.) en de functionele handelingen van mensen (werknemers, directeuren) *namens* bedrijven alsook het handelen van bedrijven. Dat laatste wordt vaak aangeduid met het 'handelen van het bedrijfsleven'. Reflecteren op de 'impact' van het bedrijfsleven op ons bestaan voert ons gauw naar een reflectie op de economische ordening of economische orde van onze maatschappij. Het geheel van de maatschappelijke instituties, door de wetgever mogelijk gemaakt en beschermd, uiteenlopend van de rechtsvorm van de onderneming tot aan het patentrecht, vormen bij elkaar de ordening waarbinnen ondernemingen of bedrijven opereren.

Bedrijfsethiek is dus een reflectie op het handelen in bedrijven en het handelen van bedrijven, maar heeft zijdelings ook te maken met de verschillende rollen van de burger (consumentenrecht, sociaal recht) en met de sociaal-economische ordening (bepaald door de wetgever). Het goederenrecht, delen van het burgerlijk recht en het strafrecht normeren in vele opzichten het handelen van bedrijven. Het hoofdstuk over bedrijfsethiek is een van de kernhoofdstukken van het Basisboek MVO. In dit hoofdstuk zullen de grondslagen van bedrijfsethiek uitgewerkt worden aan de hand van drie centrale aandachtsvelden:

- een algemene aandacht voor de sociaal-economische ordening,
- een aandacht voor wat er binnen de onderneming gebeurt;
- een aandacht voor wat dat voor consequenties heeft voor de burgers in hun rol als werknemer of consument.

**Onderwerp: Stakeholderdialoog****Auteurs: Sacha Mulder en Muel Kaptein**

Stakeholders vragen steeds meer om verantwoording en transparantie van ondernemingen. Dit is een van de redenen waarom stakeholdercommunicatie in de loop der tijd sterk aan belang heeft gewonnen. Het communiceren met stakeholders stelt ondernemingen onder meer in staat om wederzijds vertrouwen op te bouwen en de betrokkenheid van stakeholders bij de organisatie te laten groeien. Bovendien kunnen risico's, issues en trends tijdig geïdentificeerd worden waardoor men hierop kan anticiperen.

Een intensieve vorm van stakeholdercommunicatie is de stakeholderdialoog. Bij een stakeholderdialoog worden de normale principes van een dialoog gevolgd waarbij verschillende stakeholders worden uitgenodigd mee te denken over de ontwikkeling en implementatie van beleid van het bedrijf. Het uitwisselen en bediscussiëren van meningen, belangen en verwachtingen is een van de doelen van een stakeholderdialoog. Er kan in de loop van de dialoog een wederzijds leerproces ontstaan waarin de onderneming en de verschillende stakeholders beter beginnen te begrijpen waarom het bedrijf bepaalde besluiten neemt, waarom zij een bepaalde actie wel of niet uitvoeren, maar ook, bijvoorbeeld, waarom deze stakeholder een bepaalde houding aanneemt. Tevens wordt er door middel van een stakeholderdialoog op gestructureerde en interactieve wijzen gezocht naar oplossingen voor gezamenlijke problemen. Wanneer deze oplossingen leiden tot het schrijven van een nieuw beleid en/of strategie van de onderneming kan men spreken van een strategische stakeholderdialoog.

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van het hoe en waarom van stakeholderdialoog. Er wordt ingegaan op het inrichten van stakeholderdialoog. Daarbij zal gebruik gemaakt worden van verschillende illustraties uit de bedrijfspraktijk.

***Onderwerp: Gedragscodes***

***Auteur: Maarten Verkerk***

Ieder zichzelf respecterend bedrijf heeft tegenwoordig een gedragscode. Dat is mooi, maar daarmee is nog niet gezegd dat de medewerkers van een bedrijf zich eigenaar voelen van zo'n gedragscode. In dit hoofdstuk komen de verschillende problemen die bij het implementeren van gedragscodes kunnen optreden aan de orde. Daarbij wordt aandacht besteed aan de benodigde organisatiestructuur, organisatiecultuur en stijl van leidinggeven om te komen tot verantwoord gedrag op de werkvloer.

De sleutel tot verantwoord gedrag op de werkvloer blijkt gelegen te zijn in participatieve processen en structuren. Er bestaat een complexe dynamiek tussen de participatie van medewerkers, het vertrouwen dat medewerkers en management in elkaar hebben en de effectiviteit van een gedragscode. Ter illustratie wordt de implementatie van een gedragscode in een technische organisatie beschreven en wordt de thema's in dit hoofdstuk met bestaande gedragscodes uit de praktijk geïllustreerd. Tevens beschrijft dit hoofdstuk een plan van aanpak voor het opstellen van een gedragscode.

***Onderwerp: Corporate governance***

***Auteur: Ruud Pruijm***

Dankzij diverse bedrijfsschandalen staat corporate governance volop in de belangstelling en is zij onderwerp van discussie. In Nederland heeft zich dit gekanaliseerd door de code Tabaksblat. Ondanks het vingerwijzen naar de top van het bedrijf blijkt dat in praktijk niet een paar schuldigen zijn aan te wijzen, maar dat betrokken partijen over de hele linie falen. Daarbij zijn het bovenal de exorbitante beloningen van het topmanagement die als belangrijke oorzaak aangewezen kunnen worden.

Dit hoofdstuk gaat in op wat corporate governance is en wat de relatie is met MVO. Het beschrijft hoe schandalen als de affaires rond bijvoorbeeld Enron en Ahold hebben kunnen ontstaan en gaat in op de vraag hoe dergelijke schandalen in de toekomst voorkomen kunnen worden. Op basis van diverse praktijkvoorbeelden formuleert het hoofdstuk daarnaast aanbevelingen en gedragscodes die moeten leiden tot behoorlijk ondernemingsbestuur. Alleen op deze wijze kan het zo noodzakelijke vertrouwen van de beleggers worden hersteld

***Onderwerp: MVO, marketing en consumentengedrag***

***Auteur: Jan Hoijsink***

Slechts een klein aantal bedrijven weet MVO om te zetten in marktkansen – veel bedrijven worstelen met het creëren van meerwaarde voor producten door middel van MVO. Marketing speelt een centrale rol om MVO van marge naar mainstream te brengen.

Dit hoofdstuk illustreert aan de hand van feiten, cijfers, onderzoek en cases de commerciële kansen die MVO biedt en benadrukt daarbij de marketingfunctie van de onderneming bij het creëren van meerwaarde met MVO. Het hoofdstuk zal ook stilstaan bij de relatie met consumentengedrag en een van de 'eeuwige vragen' hierbij: is duurzaam ondernemen mogelijk zonder duurzame consument? Daarbij zullen onder meer de volgende vragen worden behandeld: Waarom kopen consumenten duurzame producten en diensten en waarom niet? Hoe speel je als marketeer in op de verschillende signalen die de markt afgeeft? Welke producten en diensten verdienen

het predikaat 'duurzaam'? Wat is het nut om dat soort producten op de markt te brengen, niet alleen voor de samenleving, maar juist ook voor de producent?

**Onderwerp: Het organiseren van MVO**

**Auteur: Jacqueline Cramer en Angela van der Heijden**

De invoering van maatschappelijk verantwoord ondernemen is een zoekproces waarin ieder bedrijf een eigen aanpak ontwikkelt. Dit proces verloopt succesvoller naarmate de gekozen benadering beter aansluit bij de karakteristieke kenmerken en waarden van het bedrijf. Bedrijven moeten eigen keuzes maken in de wijze waarop zij dit proces vormgeven. Tegelijkertijd is sprake van doorlopende dynamische interactie met de omgeving. De verschillende signalen van diverse belanghebbenden ('stakeholders') uit de omgeving dienen opgevangen en intern vertaald te worden. In dit hoofdstuk staan de volgende twee in elkaar overlopende vragen centraal:

- Hoe verloopt het zoekproces van betekenisverlening aan MVO op (individueel) bedrijfsniveau en welke factoren spelen daarbij een rol?
- Welke lessen kunnen hieruit getrokken worden? En zijn deze lessen overdraagbaar naar andere bedrijven die het proces van MVO op effectieve wijze willen vormgeven?

Op basis van praktijkervaringen van achttien bedrijven worden in dit hoofdstuk lessen getrokken over de wijze waarop de invoering van MVO binnen bedrijven zo effectief mogelijk kan verlopen. Als handreiking wordt een diagnose-instrument uitgewerkt.

**Onderwerp: MVO en competentie management (onder voorbehoud)**

**Auteurs: Michiel Schoenmaker, Jan Jonker en Andre Nijhof**

In toenemende mate hebben bedrijven een rol in het dragen van de verantwoordelijkheid voor het versterken van binding en stabiliteit in de samenleving. Een oriëntatie op duurzaamheid en de creatie van sociaal kapitaal is dan gewenst. Als bedrijven als maatschappelijke actoren op verantwoorde wijze willen opereren, zullen ze daarvoor in de bedrijfsstructuur, de bedrijfsstrategie en bedrijfsoperaties condities moeten scheppen om een oriëntatie op duurzaamheid en de creatie van sociaal kapitaal mogelijk te maken. Zeker voor sterk competitieve, innovatieve omgevingen is het zaak om collectieve competenties te ontwikkelen op het terrein van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De vraag die in dit hoofdstuk centraal staat is hoe aan die collectieve competentie vorm kan worden gegeven of hoe aan het vermogen om verantwoordelijkheid te bepalen, identiteit te ontwikkelen en te leren, in samenhang vorm kan worden gegeven. Om die vraag te beantwoorden wordt in dit hoofdstuk zowel aandacht besteed aan een theoretische verdieping als aan set van tools en practices ter ondersteuning van organisaties die aan die collectieve competentie vorm willen geven.

Tegelijkertijd zal in dit hoofdstuk aandacht worden besteed aan de competenties die managers dienen te hebben opdat zij effectief leiding kunnen geven aan een bedrijf dat zich profileert met MVO.

### ***Onderwerp: MVO en bedrijfsstrategie***

***Auteur: Jan Jonker***

MVO lijkt een vaste plek verworven te hebben in de strategie en het beleid van veel bedrijven. Maar het daadwerkelijk integreren van MVO in de strategie van bedrijven is geen eenvoudige opgave. Dat is niet in de laatste plaats het geval omdat een MVO-strategie op verschillende onderdelen van de organisatie betrekking kan hebben, zoals HRM, marketing en productontwikkeling. Centraal in dit hoofdstuk zal daarom de overall bedrijfsstrategie staan.

In dit hoofdstuk staat centraal wat generieke elementen van een MVO-strategie zijn, op welke manieren MVO onderdeel van de bedrijfsstrategie kan worden en in welke valkuilen een bedrijf kan stappen bij het implementeren van een MVO-strategie. Er wordt een typering van MVO-strategieën uitgewerkt waarbij praktijkcases de typering zullen illustreren. Tevens zal een stappenplan voor het opstellen van een MVO-strategie uitgewerkt worden. In dit hoofdstuk zal er naast de aandacht voor MVO-strategie van bedrijven ook aandacht zijn voor de MVO-strategie van de Europese Commissie.

### ***Onderwerp: MVO en reputatiemanagement***

***Auteur: Alex van der Zwart***

Het wordt algemeen aangenomen dat MVO leidt tot verbeterde imago's en reputaties. MVO is een belangrijke pilaar van de zogeheten reputatietempel, waarmee het een rol speelt in de bepaling van de overall reputaties en imago's van bedrijven. Toch blijft het voor veel bedrijven onduidelijk wat MVO oplevert. Komt het uiteindelijk de bedrijfsresultaten ten goede? En draagt het daadwerkelijk bij aan een betere wereld voor mens en milieu? Onderzoek naar de daadwerkelijke effecten van MVO staat nog in de kinderschoenen.

Een actief MVO-beleid biedt geen vrijwaring voor reputatieschade. Shell en Ahold moesten de afgelopen jaren diep door het stof, na gerommel met de oliereserves en de boekhouding. Bovendien laten maatschappelijke organisaties de koplopers niet met rust. Zo kreeg Shell niet lang geleden een 'prijs' voor onverantwoord ondernemen vanwege de milieuschade die het zou aanrichten in Nigeria. Bedrijven die zich sterk inspinnen voor MVO, zoals C&A en Nike, lijken soms zelfs extra kwetsbaar voor reputatieschade, terwijl anderen de dans ontspringen.

Dit hoofdstuk gaat in op de relatie tussen reputatie/imago en MVO. Daarbij wordt onder meer gekeken naar de effecten van MVO op de arbeidsmarkt, kapitaalmarkt en afzetmarkt van bedrijven. Bijzondere aandacht zal er in het hoofdstuk zijn voor een aantal conflicten tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties en de effecten van deze conflicten op bedrijven, zowel in de zin van geleden reputatieschade als genomen maatregelen.

### ***Onderwerp: Duurzaamheidsverslaglegging***

***Auteurs: Ans Kolk en Mark van der Veen***

Steeds meer bedrijven publiceren een duurzaamheidsverslag in plaats van het meer traditionele milieuverslag. In toenemende mate brengen zij een gecombineerde rapportage uit, waarin naast milieu ook de sociale verantwoordelijkheid aan de orde komt en veelal ook de financiële aspecten van de bedrijfsvoering. Twee belangrijke doelstellingen van een duurzaamheidsverslag zijn om zo transparant over het bedrijfshandelen en de MVO-ambities te zijn en om de dialoog met stakeholders te structureren.

In dit hoofdstuk worden diverse concrete voorbeelden gegeven van opvallende onderwerpen, en daarmee eveneens van de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheidsverslaglegging. Het hoofdstuk zal een overzicht geven van soorten duurzaamheidsverslagen en richtlijnen, belicht de functies van

duurzaamheidsverslaglegging en zal aandacht besteden aan de economische aspecten en de 'business drivers' van duurzaamheidsverslaglegging. Vervolgens komt de dialoog met stakeholders aan de orde en hoe bedrijven daarover in hun verslag rapporteren. Tevens wordt ingegaan op sociale aspecten van duurzaamheid en prestatie-indicatoren.

***Onderwerp: Stakeholdermanagement***

***Auteur: Rienk Goodijk***

Een bedrijf opereert niet in een isolement, maar in een krachtenveld. Het moderne bedrijf is een open bedrijf, dat in contact staat met haar stakeholders. Daarbij kan zij invloed uitoefenen op haar stakeholders en wordt zij beïnvloed door stakeholders. Er wordt wel gezegd dat MVO een kwestie van goed stakeholdermanagement is. Maar stakeholdermanagement is geen eenvoudige opgave. Iedere stakeholder heeft zijn eigen belangen, wensen, eisen en claims ten aanzien van het bedrijf. Deze belangen, wensen, eisen en claims dienen gemanaged te worden. Een bedrijf dat de relaties met haar stakeholders adequaat weet te managen, zo stelt dit hoofdstuk, is een succesvol bedrijf.

Dit hoofdstuk, dat een van de kernhoofdstukken van het Basisboek MVO is, richt zich op de definitiebepaling van stakeholders. Daarbij zal specifiek aandacht worden besteed aan de processen stakeholderidentificatie en stakeholdertypering. Aan de hand van deze processen zal in dit hoofdstuk het thema stakeholdermanagement uitgewerkt worden. Wat betekent het managen van stakeholders precies? Welke belangenconflicten kunnen daarbij ontstaan? Daarbij zullen diverse voorbeelden van succesvol en falend stakeholdermanagement gebruikt worden en zullen succesfactoren en valkuilen bij stakeholdermanagement besproken worden.

***Onderwerp: MVO in het MKB***

***Auteur: Enno Masurel***

MVO wordt veelal geassocieerd met grote, internationaal opererende bedrijven. Juist het MKB kan baat hebben bij het actief vorm geven aan MVO. Echter, in het MKB speelt een andere dynamiek en zijn andere MVO-thema's relevant dan voor het grote, internationale bedrijfsleven. MKB-bedrijven kenmerken zich veelal door hun lokale inbedding en hun afhankelijkheid van en invloed op de lokale samenleving. Daarom betekent MVO voor het MKB dan ook vaak wat anders. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat het MKB nog niet overtuigd is van het 'win-winkarakter' van MVO. Op een andere manier dan de grote bedrijven doen zij echter best het nodige aan MVO, aldus de middelgrote en kleinere ondernemers zelf. Vaak wordt dat omschreven als 'betrokkenheid', in het bijzonder bij de lokale gemeenschap. Voor een gemiddelde MKB-ondernemer bestaat MVO uit: goed omgaan met milieuzaken in het bedrijf, het voeren van een fatsoenlijk personeelsbeleid en het betekent meestal ook dat lokale verenigingen en algemene goede doelen kunnen rekenen op een financiële bijdrage. Hieruit blijkt dat zij het nauwelijks zien als een vorm van ondernemen: afgezien van naamsbekendheid spelen zakelijke motieven nauwelijks een rol. Behalve dan wellicht wanneer toeleveranciers van een of meer afnemers moeten voldoen aan ecologische of sociale eisen. De meeste MKB-ondernemers zien het als hun maatschappelijke plicht. Daarnaast lopen niet alle ondernemers met hun MVO-activiteiten te koop, voor een deel uit bescheidenheid, maar er zijn ook ondernemers die bang zijn om overstelpt te worden met nieuwe aanvragen.

Dit hoofdstuk besteedt aandacht aan de rol die MVO in het MKB speelt en kan spelen. Daarbij zullen verschillende voorbeelden de revue passeren. Tevens zal er ingegaan worden op het verschil tussen MVO voor het MKB en MVO voor het grote, internationale bedrijfsleven, alsmede op de verschillende driving forces.

**Onderwerp: Duurzaam produceren****Auteur: Ad de Ron**

Het schaarser worden van grondstoffen en de eisen die het milieu stelt, maken dat afval en uitval beperkt en vervuiling voorkomen moet worden. Ook vermindering van grondstofgebruik, materiaal en energiegebruik is hierbij van groot belang. Dit kan gerealiseerd worden door middel van het herontwerpen van producten en productiesystemen, het toepassen van alternatieve materialen en hergebruik van afgedankte producten. Er moet gestreefd worden naar duurzame productie.

Het streven naar een duurzame productie vooral economisch moet worden benaderd. Waarom zouden we grondstoffen en materialen verspillen als we een productietechniek kunnen vinden waardoor we efficiënter en zelfs goedkoper kunnen werken? Verspilling is duur en is daarmee een belangrijk argument voor duurzaam produceren: in een reductie van de productiekosten is elke ondernemer geïnteresseerd, want die kan uiteindelijk weer tot meer winst leiden.

In dit hoofdstuk komen onder meer de volgende onderwerpen aan bod: duurzame productie op; bedrijfsniveau; duurzaam ontwerpen; uitval en afvalreductie in de productie; (intern) hergebruik.

**Onderwerp: MVO en de rol van de overheid****Auteur: Rob van Tulder**

Hoewel MVO in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van bedrijven zelf is, is er ook een rol voor de overheid weggelegd. Het terugtreden van de overheid is zelfs een belangrijke driver van MVO.

Als wet- en regelgever heeft de overheid de taak om op te treden indien door het handelen van ondernemingen maatschappelijke of algemene belangen in het geding komen. Dit kan op diverse manieren: het verbieden van bepaalde praktijken of activiteiten of het opleggen van specifieke minimumnormen (bijvoorbeeld met betrekking tot uitstoot, lozing, arbeidsomstandigheden etc.) die het gedrag van bedrijven richting geven. Dit is echter niet de enige functie van de overheid. De taak van de overheid ligt ook op andere domeinen dan op het regelgevend domein, namelijk het stimuleren, faciliteren en het bevorderen van de kwaliteit van MVO. De overheid kan dit op heel diverse manieren doen, zoals het promoten van best-practices, het stimuleren van wetenschappelijk onderzoek, het bevorderen van transparante en makkelijk toegankelijke informatie over MVO, faciliteren in de implementatie van bestaande instrumenten, de ontwikkeling van nieuwe instrumenten en het geven van fiscale en andere financiële stimulansen.

Dit hoofdstuk beschrijft de rollen van de overheid zoals deze zich in de loop der tijd hebben ontwikkeld en hoe verantwoordelijkheden die traditioneel tot het overheidsdomein behoorden langzaam maar zeker steeds meer bij het bedrijfsleven terecht komen. Tevens zullen de rollen van de overheid bij MVO in detail beschreven worden. Daarbij zal met name geredeneerd worden vanuit het perspectief van een onderhandelingsamenleving waarbij staat, markt en burgerij steeds meer van elkaar afhankelijk worden en de handen ineenslaan.

**Onderwerp: Duurzame bedrijfsvoering, MVO-managementsystemen en MVO-standaarden****Auteur: Jan Venselaar, Lars Moratis, Teun Hardjono**

Wat is duurzame bedrijfsvoering? Op welke principes kan een duurzame bedrijfsvoering worden gebaseerd? In dit hoofdstuk wordt ingegaan op deze vragen. Daarbij wordt stilgestaan dat een duurzame bedrijfsvoering niet voor ieder bedrijf hetzelfde betekent, maar dat er wel peilers zijn waarop een duurzame bedrijfsvoering gestoeld kan worden. Aan de ene kant gaat dat over zaken als de strategie van een bedrijf, de identiteit van het bedrijf en de MVO-ambities die het heeft. Aan de andere kant zijn er in de loop der tijd verschillende MVO-

managementsystemen en MVO-standaarden ontwikkeld die richtlijnen bieden voor het inrichten van duurzame bedrijfsvoering. Veel van deze MVO-managementsystemen en MVO-standaarden zijn gebaseerd op vergelijkbare principes en zijn een weerslag van de ontwikkeling van kwaliteitsdenken.

In dit hoofdstuk worden principes van MVO-managementsystemen en -standaarden besproken. Tevens wordt specifiek ingegaan op een aantal van deze MVO-managementsystemen en MVO-standaarden gerelateerd aan de peilers van MVO, zoals AA 1000, SA 8000, Investors in People en ISO 14001.

***Onderwerp: De duurzame arbeidsorganisatie***

***Auteur: Willem de Lange en Jeroen Koppens***

Hoewel een belangrijk onderdeel van duurzaam organiseren is hoe een organisatie met haar eigen medewerkers omgaat, vinden veel bedrijven het lastig om een concrete invulling te geven aan de people-peiler van MVO. De centrale vraag in dit hoofdstuk is dan ook: hoe breng je een duurzame arbeidsorganisatie tot stand?

Organisaties die zich profileren met een duurzame ondernemingsstrategie dienen het duurzaamheidsdenken ook te vertalen naar de organisatie en het management van de arbeid. In dit hoofdstuk geven de auteurs een heldere visie op hoe HRM een belangrijke rol kan spelen in een duurzame ontwikkeling van arbeidsorganisaties.

Er komen diverse handvatten aan de orde hoe managers duurzaam kunnen ondernemen op de people-peiler die een leidraad bieden om een duurzame arbeidsorganisatie op te bouwen. Binnen die leidraad zijn respect, omgevingsbewustzijn en continuïteit zijn de belangrijkste criteria voor de duurzame arbeidsorganisatie. Balans vertrouwen en integraliteit zijn kernwaarden. De auteurs gaan daarbij in op onderwerpen als duurzaam personeelsmanagement, sturen op competenties en de duurzame arbeidsrelatie.