



# Kansen en bedreigingen van duurzaam ondernemen

## Richtlijnen voor bedrijfsvoering

Egbert Dommerholt



Noordhoff Uitgevers



Eerste druk



# Kansen en bedreigingen van duurzaam ondernemen

Richtlijnen voor  
bedrijfsvoering

**Egbert Dommerholt**

---

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: iStockPhoto

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

0 1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

© 2011 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-83829-4

ISBN 978-90-01-80242-4

NUR 780

# Woord vooraf

Al in 1975 schreef S. Prakash Sethi, een van de nestors van maatschappelijk verantwoord<sup>1</sup> ondernemen, het volgende:

De term maatschappelijk verantwoord ondernemen is op zoveel verschillende manieren gebruikt, dat deze betekenisloos is geworden. Verstoken van een interne structuur en inhoud is de term van alles en nog wat gaan betekenen voor iedereen (Sethi, 1975)<sup>2</sup>.

Anno 2011 blijkt deze opmerking nog valide te zijn. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een term die nog steeds met veel onduidelijkheid is omgeven. Er bestaan vele tientallen definities en nog veel meer meningen over het begrip. Voor de een is maatschappelijk verantwoord ondernemen synoniem met ethisch zakendoen, voor anderen is het een marketingtruc. Voor weer anderen is het niet meer dan een hype.

De afgelopen drie à vier decennia hebben vele tientallen onderzoekers zich beziggehouden met de vraag of maatschappelijk verantwoord ondernemen een positieve of negatieve impact heeft op de financiële prestaties van bedrijven (Margolis & Walsh, 2003). Er lijkt zich een positief verband af te tekenen. Sommige onderzoeken besluiten dan ook met de opmerking dat ondernemers zich meer met MVO zouden moeten bezighouden, omdat het loont. Wat ondernemers zouden moeten doen wordt veelal niet verteld.

Ziehier de tragiek van MVO: als een bedrijf zich ermee bezighoudt, mag het een beloning in de vorm van betere financiële prestaties tegemoetzien. Probleem is echter, dat bedrijven vaak geen idee hebben wat MVO in hun concrete situatie inhoudt.

Door maatschappelijk verantwoord ondernemen te verbinden met de 'markt van morgen' wordt aan het begrip MVO een geheel nieuwe dimensie toegekend. Het gaat over kansen en bedreigingen voor bedrijven met betrekking tot sociale, ecologische en economische ontwikkelingen op mondiaal niveau. Hierbij kan gedacht worden aan demografische ontwikkelingen, en aan ontwikkelingen op grondstoffenmarkten. Maar ook aan ontwikkelingen op het gebied van biodiversiteit en klimaatverandering. Al deze ontwikkelingen bieden kansen voor bedrijven, maar leveren ook risico's op, die de concurrentiekracht beïnvloeden en daarmee directe invloed hebben op de financiële resultaten van bedrijven.

Maar de 'markt van morgen' wordt niet alleen bepaald door ontwikkelingen op mondiaal niveau. Verwachtingen van stakeholders, zoals consumenten, leveranciers, medewerkers en aandeelhouders, spelen eveneens een belangrijke rol. Als een bedrijf niet, of in onvoldoende



mate, zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt, kunnen stakeholders zich tegen het bedrijf keren, met alle consequenties voor de continuïteit en winstgevendheid.

Onderwijsmateriaal waarin MVO direct wordt gerelateerd aan kansen en bedreigingen, risico's en financiële prestaties, is schaars. Dit boek doet een poging om in die leemte te voorzien. Het achterliggende idee is voorgelegd aan studenten en managers van allerlei snit en is als zeer bruikbaar ervaren.

Dit boek is vooral praktisch van aard, maar waar nodig wordt een theoretische benadering niet geschuwd. Door zijn opbouw leent dit boek zich ook uitstekend voor diepgaande ethische en filosofische reflecties.

Een bijzonder woord van dank gaat uit naar mijn vrouw Jos. Zij heeft mij niet alleen moreel gesteund bij het schrijven van dit boek, maar zij heeft ook actief bijgedragen aan de totstandkoming ervan. Verder wil ik ook graag collega Wim Hulleman bedanken voor zijn positieve kritiek en kritische reflecties.

Genemuiden, najaar 2010

E. Dommerholt

# Inhoudsopgave

Inleiding 7

## Deel 1

**Maatschappelijk verantwoord ondernemen: Waar hebben we het over?** 9

### **1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaam ondernemen en stakeholdertheorie** 11

1.1 Maatschappelijke verantwoord ondernemen 12

1.2 Duurzaam ondernemen 16

1.3 Stakeholdertheorie 19

Samenvatting en conclusies 22

### **2 Maatstaven van duurzaam ondernemen** 27

2.1 Duurzaamheids(rapportage)richtlijnen 28

2.2 Duurzaamheidsverslagen 38

2.3 Duurzaam inkopen 41

2.4 Screeninginstrumenten van duurzaamheidsrating en -onderzoeksbureaus 42

Samenvatting en conclusies 49

## Deel 2

**De macro- en stakeholdersomgeving van duurzaam ondernemen** 53

### **3 De macro-omgeving van duurzaam ondernemen** 55

3.1 De macro-omgeving 56

3.2 De macro-omgeving volgens het sociale principe 57

3.3 De macro-omgeving volgens het economische principe 64

3.4 De macro-omgeving volgens het ecologische principe 68

Samenvatting en conclusies 80

## **4 De stakeholdersomgeving van duurzaam ondernemen 85**

- 4.1 De druk van stakeholders op bedrijven 86
- 4.2 Consumenten 88
- 4.3 Medewerkers 90
- 4.4 De financiële gemeenschap 92
- 4.5 De overheid 96
- 4.6 De supply-chain 98
- 4.7 Non-gouvernementele organisaties 99
- 4.8 Concurrenten 101
- 4.9 Onderwijs en netwerken 101
- 4.10 De maatschappelijke verantwoordelijkheden van bedrijven nader beschouwd 103
  - Samenvatting en conclusies 105

## **Deel 3**

### **Duurzaamheidsrisicomanagement (DRM) 111**

## **5 Duurzaamheidsrisicomanagement 113**

- 5.1 Het duurzaamheidsrisico 114
- 5.2 Opzet en doelstellingen van duurzaamheidsrisicomanagement 114
- 5.3 Bepalen van de duurzaamheidsexposure 121
- 5.4 Handelingsurgentie 139
- 5.5 Beheersen van het duurzaamheidsrisico 143
- 5.6 Communicatie 149
  - Samenvatting en conclusies 154

**Bijlage 158**

**Literatuurlijst 168**

**Illustratieverantwoording 172**

**Register 173**

**Over de auteur 176**



# Inleiding

*Kansen en bedreigingen van duurzaam ondernemen, richtlijnen voor bedrijfsvoering* bestaat uit drie delen. In het eerste deel wordt antwoord gegeven op de vraag naar de inhoud van maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen.

In hoofdstuk 1 gaat het over visies op duurzaam ondernemen. Concreet wordt ingegaan op de inhoud en betekenis van begrippen als maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaam ondernemen en stakeholdertheorie.

In hoofdstuk 2 staan maatstaven van duurzaam ondernemen centraal. In dit soort maatstaven, zoals duurzaamheidsrapportagerichtlijnen, inkooprichtlijnen van de overheid, en screeninginstrumenten van duurzaamheidsrating en -researchbureaus, wordt veelal uitgegaan van een impliciete definitie van maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen.

Het tweede deel gaat over de macro- en stakeholdersomgeving van duurzaam ondernemen.

De macro-omgeving komt aan de orde in hoofdstuk 3. Het gaat hierbij vooral om mondiale ontwikkelingen op sociaal, ecologisch en economisch gebied. Maar ook om de verbanden tussen deze gebieden. In hoofdstuk 4 staat de stakeholdersomgeving centraal. Een eigenschap van stakeholders is dat zij invloed kunnen uitoefenen op de duurzaamheidsprestaties van bedrijven. In dit hoofdstuk passeert een aantal stakeholders de revue en wordt uitgelegd op welke manier zij invloed kunnen uitoefenen op de duurzaamheidsprestaties van bedrijven.

In het derde en laatste deel wordt aandacht wordt besteed aan de zogenoemde duurzaamheidsrisicomanagement.

Deze benadering houdt in dat bedrijven een strategische visie bepalen ten aanzien van duurzaam ondernemen. Vervolgens wordt onderzocht welke elementen uit de macro- en stakeholdersomgeving van belang zijn. Deze elementen zijn medebepalend voor het duurzaamheidsrisico dat de winstgevendheid en maatschappelijke acceptatie van bedrijven beïnvloedt, maar ook het commitment ten aanzien van duurzame ontwikkeling niet ongemoeid laat.

Bedrijven moeten het duurzaamheidsrisico zo goed mogelijk beheersen en over de resultaten moeten ze effectief communiceren. Al deze onderwerpen komen aan de orde in hoofdstuk 5.

Overigens zijn in dit boek geen verwerkingsopdrachten opgenomen. Die zijn te vinden op de site [www.duurzaamondernemen.noordhoff.nl](http://www.duurzaamondernemen.noordhoff.nl). Ook voor aanvullend casusmateriaal, artikelen en verwijzingen naar websites wordt naar deze site verwezen.



# Deel 1

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen: Waar hebben we het over?

- 1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaam ondernemen en stakeholdertheorie 11**
- 2 Maatstaven van duurzaam ondernemen 27**



# 1

# Maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaam ondernemen en stakeholdertheorie

- 1.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- 1.2 Duurzaam ondernemen
- 1.3 Stakeholdertheorie
  - Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal wat we moeten verstaan onder wat in het Angelsaksisch taalgebied wordt aangeduid als de 'business-society relationship': de relatie tussen het bedrijfsleven en de samenleving waarvan het deel uitmaakt. Vaak wordt deze relatie aangeduid met termen als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), Duurzaam Ondernemen, Stakeholder Management. In paragraaf 1.1 behandelen we het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen en gaan we na hoe maatschappelijke verantwoordelijkheden van bedrijven eruit zien en welke ontwikkelingen we zien in het denken over MVO. In paragraaf 1.2 gaan we in op het begrip duurzaam ondernemen. Hoewel duurzaam ondernemen en MVO een heel andere basis hebben zijn er ook veel overeenkomsten. In paragraaf 1.3 behandelen we de zogenoemde stakeholdertheorie, die een aanvulling vormt op MVO en duurzaam ondernemen.

## 1.1 Maatschappelijke verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Tegenwoordig is de term maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) erg populair. Je kunt geen krant openslaan of er wordt wel op de een of andere manier aandacht aan besteed. Steeds meer bedrijven hebben een MVO-agenda en besteden er veel aandacht aan in de communicatie met hun stakeholders. Traditioneel nemen beleggers beslissingen voor het aan- en verkopen van aandelen en andere waardepapieren vooral op basis van financieel-economische informatie van bedrijven. Tegenwoordig maken ze daarnaast steeds vaker gebruik van MVO-indicatoren. Hierdoor kan gemakkelijk de indruk ontstaan dat de discussie over MVO nog maar een korte historie heeft. Niets is echter minder waar. Sommigen laten de discussie over dit thema beginnen in de jaren vijftig van de vorige eeuw (Carroll, 1999). Anderen merken op dat al voor de Tweede Wereldoorlog over dit onderwerp werd gesproken. Weer anderen wijzen erop dat in de 19<sup>e</sup> eeuw al ondernemers opvielen door hun maatschappelijke betrokkenheid. Een bekend voorbeeld daarvan is Jacques van Marken, de oprichter van Gist-Brocades, een bedrijf dat nu deel uitmaakt van DSM. Voor Van Marken draaide ondernemen niet om geld verdienen alleen. Zo richtte hij een ziekenfonds op en voerde een pensioenregeling in. Maar hij deed meer. Hij zorgde ook voor voorzieningen zoals een ambachtsschool, een kleuterschool en een bibliotheek voor zijn werknemers. Hij deed dit omdat hij hiermee een bijdrage wilde leveren aan de oplossing van sociale kwesties. Maar andere bedrijven, zoals Van Melle en Philips, hebben een reputatie op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid.

Jacques van Marken

Maatschappelijk verantwoord ondernemen lijkt een categoriaal begrip en suggereert dat er een scherpe scheidslijn te trekken is tussen wat maatschappelijk verantwoord is en dat wat maatschappelijk als *onverantwoord* wordt beschouwd. Het is niet zo moeilijk voorbeelden van maatschappelijk onverantwoord ondernemen te noemen. Te denken valt hierbij aan het overtreden van milieuregels, werknemers minder betalen dan waar ze recht op hebben, het schenden van mensenrechten enzovoort. Echter, een eenduidige en algemeen geaccepteerde definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen bestaat niet. Eenduidige criteria op basis waarvan kan worden vastgesteld of een bedrijf maatschappelijk verantwoord onderneemt bestaan daarom evenmin.

### Maatschappelijke verantwoordelijkheden van bedrijven

In de Engelstalige literatuur wordt wat wij in het Nederlandse taalgebied MVO noemen, aangeduid met corporate social responsibility (CSR).

Corporate social responsibility (CSR)

Deze term geeft duidelijk aan dat het gaat om de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven en kent de hierboven geschetste controversen niet. Sprekend over de verantwoordelijkheid van bedrijven dient zich een aantal vragen aan:

- 1 Hebben bedrijven maatschappelijke verantwoordelijkheden? Zo ja,
- 2 Wie bepaalt dat?
- 3 Wat zijn die verantwoordelijkheden?

Wederkerigheidsrelatie

Over het algemeen wordt ervan uitgegaan dat bedrijven in een wederkerigheidsrelatie tot de samenleving staan. Hiermee wordt bedoeld dat bedrijven in ruil voor voordelen en privileges die de samenleving hen biedt, bijdragen aan de groei en ontwikkeling van de samenleving.

Bedrijven kunnen bestaan mede dankzij de juridische, onderwijskundige en fysieke infrastructuur in een land. Ook is een goed functionerende overheid een noodzakelijke voorwaarde voor goed functionerende markten.

In ruil voor die voordelen dragen bedrijven bij aan de groei en ontwikkeling van een land door middel van de productie van goederen en diensten. Belangrijk is dat bedrijven daarbij voortdurend hun maatschappelijke acceptatie moeten verdienen door zich te conformeren aan de doelen van de samenleving door middel van een zogenoemd *sociaal contract*. Als bedrijven zich niet conformeren aan die doelen staat uiteindelijk hun continuïteit op het spel.

Sociaal  
contract

We kunnen dus zeggen dat bedrijven maatschappelijke verantwoordelijkheden hebben en dat de samenleving die bepaalt. Als bedrijven zich aan hun verantwoordelijkheden onttrekken, kan de samenleving in laatste instantie besluiten het 'sociale contract' te beëindigen. Dit betekent dat de maatschappelijke acceptatie en daarmee de groeimogelijkheden en uiteindelijk de continuïteit op het spel staan.

Een veel gehanteerde definitie van MVO is die van Archie B. Carroll. Volgens deze definitie omvat de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven *de economische, juridische, ethische en filantropische verwachtingen die de samenleving heeft van organisaties op een zeker moment* (Carroll, 1979). Deze verantwoordelijkheden zullen nu kort worden toegelicht.

Archie B.  
Carroll

De *economische verantwoordelijkheid* betreft de verantwoordelijkheid van bedrijven om goederen en diensten te produceren die de samenleving wenst en deze winstgevend te verkopen. Belangrijk is daarbij de vraag wat met winstgevendheid wordt bedoeld. Gaat het om een acceptabele winstgevendheid of om winstmaximalisatie? (Carroll & Shabana, 2010). Overigens wordt winstmaximalisatie door de klassieke econoom en Nobelprijswinnaar Milton Friedman gezien als de enige echte (sociale) verantwoordelijkheid van bedrijven (Friedman, 1970). Het moet gezegd worden dat deze opvatting niet onomstreden is.

Economische  
verantwoorde-  
lijkheid

Milton  
Friedman

De *juridische verantwoordelijkheid* van bedrijven betreft de verplichtingen die de samenleving aan bedrijven oplegt door middel van wet- en regelgeving. Er bestaan echter grote verschillen tussen landen op dit terrein. In het ene land bestaan strenge regels die het milieu beschermen, terwijl in andere landen de regels aanzienlijk minder streng zijn. Bedrijven kunnen milieuvervuilende productieprocessen verplaatsen van landen met strenge milieuwetten naar landen waar deze aanmerkelijk minder streng zijn. In het ene land zouden zij strafbaar zijn, terwijl ze dat in het andere land niet zijn, hoewel zij zich in beide gevallen aan de wet houden.

Juridische  
verantwoorde-  
lijkheid

Bedrijven zijn in meerdere of mindere mate verplicht tegemoet te komen aan de economische en juridische eisen van de samenleving: voor de continuïteit is een minimaal acceptabel rendement noodzakelijk. Bovendien moeten bedrijven zich, net als iedereen, aan de geldende wet- en regelgeving houden. Voor de ethische en filantropische verantwoordelijkheden ligt dat anders. Daarbij staat vrijwilligheid voorop.

### Ethische verantwoordelijkheden

Bij de *ethische verantwoordelijkheden* van bedrijven gaat het om het ontplooiën van vrijwillige activiteiten zonder winstoogmerk, die gericht zijn op het promoten en nastreven van sociale doelen. Het gaat hierbij om doelen die voor verschillende stakeholders en/of de samenleving als geheel belangrijk worden gevonden. Bedrijven kunnen blij geven van hun ethische verantwoordelijkheid door – bijvoorbeeld – deel te nemen aan Fair Trade-programma's. Deze programma's hebben onder andere ten doel de levensomstandigheden van kleine koffieboeren in Latijns-Amerika en andere werelddelen te helpen verbeteren.



### Filantropische verantwoordelijkheden

De *filantropische verantwoordelijkheden* gaan verder dan de ethische verantwoordelijkheden. In tegenstelling tot ethische verantwoordelijkheden hebben filantropische verantwoordelijkheden een min of meer vrijblijvend karakter (Carroll, 1979). Het gaat hierbij om bijdragen aan culturele instellingen, scholingsprogramma's, medische programma's enzovoort. Het gaat echter niet alleen om geldelijke bijdragen, maar ook om immateriële bijdragen, zoals medewerkers de mogelijkheid geven enkele dagen per jaar werk te verrichten ten behoeve van de gemeenschap.

De al eerder genoemde econoom Milton Friedman is een fervent tegenstander van dit soort bijdragen. Hij gaat zelfs zover dit soort bijdragen onethisch te noemen. Managers van bedrijven moeten zo veel mogelijk geld verdienen voor de eigenaren van een bedrijf. Door geld uit te geven aan goede doelen 'stelen' ze als het ware geld dat rechtmatig aan de eigenaren toekomt.

Ook op Europees niveau wordt nagedacht over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven. De Europese Commissie definieert MVO als een concept waarbij bedrijven op vrijwillige basis bijdragen aan een betere samenleving en schonere omgeving. Dit betekent dat de Europese Commissie MVO ook vooral beschouwt als een ethisch concept (Sutantoputra, 2009).

### Instrumentele MVO

Bedrijven kunnen MVO vanuit ethische, maar ook vanuit financiële of commerciële redenen omarmen. We zeggen dan dat MVO vooral een instrumenteel karakter heeft. Een betere reputatie als gevolg van MVO



kan positieve gevolgen hebben voor de omzet. Consumenten 'belonen' bedrijven die goede MVO-prestaties laten zien door de producten of diensten van deze bedrijven te kopen. Aan de andere kant wordt onverantwoordelijk gedrag 'bestraft' doordat consumenten producten en diensten niet meer kopen.

Als MVO vooral een economische basis heeft zullen het voornamelijk economische maatstaven zijn die bepalen of vanuit ethisch perspectief wenselijke programma's worden uitgevoerd (of niet).

### MVO en duurzaam ondernemen

Recentelijk wordt ook een link gelegd tussen de maatschappelijke verantwoordelijkheden van bedrijven en duurzame ontwikkeling, een begrip dat in de volgende paragraaf uitgebreid aan de orde komt. Onder andere de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) koppelt MVO aan duurzame ontwikkeling. De WBCSD is een invloedrijke organisatie waarin ongeveer 200 internationaal opererende bedrijven samenwerken op het gebied van MVO. Deze organisatie definieert MVO als *'het commitment van bedrijven bij te dragen aan een duurzame economische ontwikkeling, samen met hun medewerkers, hun families, de lokale gemeenschap en de samenleving als geheel, met het doel de kwaliteit van leven te verbeteren'*.

World Business  
Council for  
Sustainable  
Development  
(WBCSD)

### MVO en stakeholdertheorie

De Sociaal Economische Raad (SER), een adviesorgaan van de Nederlandse regering, hanteert een definitie waar duurzaam ondernemen en stakeholdertheorie (zie paragraaf 1.3) aan elkaar worden verbonden. Volgens de SER is *MVO een vorm van ondernemen waarbij bedrijven economische, sociale en milieuoverwegingen integreren in al hun bedrijfsactiviteiten met een open oog voor de belangen en wensen van hun stakeholders*. Het opmerkelijke van deze visie is dat bedrijven kennelijk niet verantwoordelijk zijn voor de oplossing van problemen en noden van de samenleving als geheel, maar vooral oog horen te hebben voor de belangen van hun stakeholders (klanten, medewerkers, aandeelhouders enz.).

Sociaal  
Economische  
Raad (SER)

### Dimensies van MVO-definities

Van het begrip MVO bestaan meer dan 100 verschillende definities. Daardoor kan gemakkelijk de gedachte ontstaan dat het van alles en nog wat betekent, maar kennelijk voor niemand hetzelfde. Dat tref je ook vaak aan tijdens besprekingen van of discussies over MVO. Er lijkt dus vooral veel onduidelijkheid te bestaan over wat MVO precies is. Onderzoek heeft echter aangetoond dat veel omschrijvingen een vijftal dimensies gemeen hebben (Dahlsrud, 2006), te weten een:

- *Stakeholderdimensie*. Hierbij staat centraal hoe bedrijven omgaan met hun stakeholders.
- *Sociale dimensie*. Bij deze dimensie staat de relatie tussen het bedrijfsleven en de samenleving centraal, zoals de impact die bedrijven op de gemeenschap hebben en hun bijdrage aan een betere samenleving.
- *Economische dimensie*. Hierbij gaat het om de sociaaleconomische impact van bedrijven, zoals de bijdrage aan de economische ontwikkeling en de werkgelegenheidsontwikkeling. Maar het kan ook gaan om financiële aspecten, zoals de winstgevendheid van bedrijven.

- *Vrijwilligheidsdimensie*. Het gaat hierbij om acties en activiteiten van bedrijven die verder gaan dan de wet voorschrijft. Dat wil zeggen dat ethische en filantropische verantwoordelijkheden centraal staan.
- *Milieudimensie*. Hierbij gaat het om de impact van het bedrijfsleven op de natuurlijke omgeving.

### MVO moeilijk te benoemen

Weer anderen stellen dat het uiterst moeilijk is de maatschappelijke verantwoordelijkheden van bedrijven te benoemen, omdat de samenleving bestaat uit een bonte verzameling van allerhande groepen met niet zelden tegengestelde belangen en wensen. Dit betekent dat geen algemeen geaccepteerd kader van normen en waarden bestaat waaraan bedrijven zich hebben te conformeren (Frederick, 1994; Devinney, 2010). Volgens deze visie reageren bedrijven pas als er druk op hen wordt uitgeoefend door belangrijke stakeholders. Dat wil zeggen dat bedrijven passief en niet proactief reageren op maatschappelijke ontwikkelingen.

## 1.2 Duurzaam ondernemen

Duurzaam ondernemen kan zich verheugen in grote aandacht van de media, waarbij de term *duurzaam* op heel verschillende manieren en in veel verschillende contexten wordt gebruikt. Als economen het hebben over een *duurzame* economische groei, dan bedoelen ze daarmee dat er structureel meer wordt verbruikt of geproduceerd. Met een *duurzame* relatie tussen twee zakenpartners wordt veelal bedoeld op een meerjarige relatie die tegen een stootje kan.

Bij duurzaam ondernemen is dat anders. Duurzaam ondernemen wordt ook wel de businessvariant van duurzame ontwikkeling genoemd. Daarom zal eerst het begrip duurzame ontwikkeling worden toegelicht.

### Duurzame ontwikkeling

Het begrip duurzame ontwikkeling maakte zijn entree in het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw, maar werd vooral bekend door de publicatie *Our Common Future* van de World Commission on Environment and Development (WCED). Deze VN-commissie wordt ook wel de *Brundtland-Commissie* genoemd, naar haar voorzitter, de voormalige premier van Noorwegen: Gro Harlem Brundtland. Deze commissie definieerde duurzame ontwikkeling als een *ontwikkeling die rekening houdt met de behoeften van de huidige generaties zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien in gevaar te brengen* (WCED, 1987). De commissie identificeerde armoede, in het bijzonder in de Derde Wereld, als de belangrijkste oorzaak van groot-schalige aantasting van het milieu. Zij drong aan op het bestrijden van armoede om zodoende de natuurlijke leefomgeving in deze landen zo veel mogelijk te beschermen (Aguirre, 2002).

Volgens sommigen ontbeert de definitie van de Brundtland-Commissie de nodige precisie. Dat neemt niet weg dat ten aanzien van duurzame ontwikkeling veelal een drietal onderling verweven principes wordt onderscheiden: een ecologisch, een sociaal en een economisch principe (Bansal, 2002).

Duurzaam  
ondernemen

Duurzame  
ontwikkeling  
Our Common  
Future  
Brundtland-  
Commissie

*Het ecologische principe*

Het *ecologische principe* veronderstelt de kwetsbaarheid en beschermwaardigheid van natuurlijke hulpbronnen en ecosystemen, en dat water, lucht en biodiversiteit gevaar lopen door onverantwoordelijk gedrag van mensen. Om te bewerkstelligen dat ook de toekomstige generaties een levensstandaard kunnen bereiken die minimaal gelijk is aan die van de huidige generatie, is de toegang tot en beschikbaarheid van grondstoffen een noodzakelijke voorwaarde. Als grondstoffen uitgeput raken komen economische groei en in het kielzog daarvan de kwaliteit van leven in gevaar.

**Ecologische  
principe**

*Het sociale principe*

Het *sociale principe* houdt in dat iedereen, onafhankelijk van afkomst en talenten die hij of zij van geboorte af heeft meegekregen, eerlijk behandeld hoort te worden. De term *iedereen* moet in dit geval breed opgevat worden en omvat zowel de huidige generatie als toekomstige generaties. De motieven voor eerlijke en gelijke behandeling hebben niet zozeer een ethische, maar vooral een ecologische achtergrond. Dat wil concreet zeggen dat als mensen in ontwikkelingslanden geen toegang hebben tot kwalitatief goede onderwijs- en zorgvoorzieningen, zij vaak geen andere keuze hebben om in hun levensstandaard te voorzien dan door aantasting van de natuurlijke leefomgeving. Zo gebruiken goudzoekers in Brazilië en Peru op grote schaal kwik bij hun zoektocht naar goud, met veelal desastreuze gevolgen voor de natuurlijke leefomgeving.

**Sociale  
principe**

*Het economische principe*

Het *economische principe* verwijst naar de mogelijkheid dat iedereen minimaal in zijn of haar eerste levensbehoeften kan voorzien. Wanneer dit het geval is zullen mensen eerder geneigd zijn de natuurlijke leefomgeving te beschermen.

**Economische  
principe**

Duurzame ontwikkeling wordt daarom ook wel aangeduid met de alliteratie People (sociale principe), Planet (ecologische principe) en Prosperity (economische principe).

**People  
(sociale  
principe),  
Planet  
(ecologische  
principe) en  
Prosperity  
(economische  
principe)**

Hoewel het onderscheid in drie principes het begrip duurzame ontwikkeling enigszins concretiseert, is het steeds nog redelijk vaag en moeilijk toepasbaar. Talloze wetenschappers en andere professionals hebben geprobeerd de gewenste precisie aan te brengen. Dit heeft tot nu toe geresulteerd in meer dan 100 definities van duurzame ontwikkeling (Banarjee, 2002).

**Zwak en sterk duurzaam ondernemen**

Duurzaam ondernemen wordt wel aangeduid als de businessvariant van duurzame ontwikkeling (Dentchev, 2004). We kunnen twee vormen van duurzaam ondernemen onderscheiden: een zwakke en een sterke vorm.

**Zwakke vorm**

Duurzaam ondernemen in zijn zwakke vorm verwijst naar een ontwikkeling waarbij de totale door bedrijven gecreëerde sociale, ecologische en economische waarde constant blijft. Dat wil zeggen dat een verlies aan ecologische waarde kan worden gecompenseerd door sociale en/of economische waardecreatie (Reinhardt, 2000). Uitgangspunt is dat het totaal aan sociale, ecologische en economische waarde niet vermindert. Concreet betekent dit dat een bedrijf delen van de Braziliaanse jungle

mag kappen voor de teelt van sojabonen of palmolie als dat maar gecompenseerd wordt door scholingsfaciliteiten of medische voorzieningen voor de lokale bevolking.

### Sterke vorm

Uitgangspunt bij duurzaam ondernemen in zijn sterke vorm is dat de natuurlijke omgeving in ruime zin (lucht, water en land) cruciaal zijn voor al het leven op aarde. Dat betekent dat een verlies aan ecologische waarde niet gecompenseerd kan worden door sociale en/of economische waardecreatie.

Volgens deze opvatting kan een bedrijf als Shell per definitie niet duurzaam zijn. Een van de belangrijkste activiteiten van Shell is het winnen van olie uit de aardbodem. Eenmaal aan de aardbodem onttrokken olie is voorgoed onttrokken, waardoor het natuurlijke kapitaal afneemt. Dit kan per definitie niet gecompenseerd (= ongedaan gemaakt) worden door meer welvaart en betere medische voorzieningen.

### People-Planet-Profit (PPP)

### People, Planet en Profit

Duurzaam ondernemen wordt op veel manieren aangeduid. Een van de meest bekende is de PPP-alliteratie: People, Planet en Profit (Elkington, 1999). Dat wil zeggen dat een bedrijf een balans moet zien te vinden tussen zijn sociale, ecologische en financiële waardecreatie. Het begrip onderstreept dat het waardecreërende vermogen van een bedrijf niet wordt verengd tot zo veel mogelijk geld verdienen. Uitgangspunt is juist dat zowel sociale, ecologische als financiële waarde wordt gecreëerd.

### Cradle-to-cradle (C2C)

### Cradle-to-Cradle (C2C)

### Afval=voedsel

Een ander begrip dat in dit verband zeker niet onbenoemd mag blijven, is *Cradle-to-Cradle (C2C)*. De term C2C – letterlijk: van wieg tot wieg – is enige jaren geleden geïntroduceerd door de Duitser Michael Braungart, topchemicus en voormalig Greenpeace activist, en de Amerikaanse architect William McDonnough, en is gestoeld op de gedachte *afval=voedsel*. Waar het op aankomt is dat producten op zodanige wijze (dienen te) worden ontwikkeld, dat ze aan het eind van hun levensduur ‘voedsel’ vormen voor weer nieuwe producten of voor micro-organismen. McDonnough en Braungart (2002) maken onderscheid tussen ‘biologische’ en ‘technische voedingsstoffen’.

*Biologische voedingsstoffen* zijn materialen die aan het eind van hun levenscyclus voedsel vormen voor allerlei biologische systemen en bevatten geen synthetische en/of giftige bestanddelen (meer). Dat betekent bijvoorbeeld dat kledingstukken worden gemaakt van natuurlijke vezels, zoals katoen. Deze vezels mogen geen giftige bestanddelen bevatten en niet vermengd zijn met synthetische materialen. Hetzelfde geldt voor de kleurstoffen die worden gebruikt. Omdat ze geen bedreiging vormen voor de natuurlijke omgeving kunnen volgens het C2C-concept geproduceerde kledingstukken aan het eind van hun levensduur worden gecomposteerd, waardoor ze als voedsel voor planten dienen.

*Technische voedingsstoffen* of materialen circuleren continu in gesloten industriële systemen. Daarbij geldt dat deze materialen voortdurend worden gerecycled. Dat wil zeggen dat ze weer worden gebruikt waarvoor ze oorspronkelijk bedoeld waren. Het boek waarin Braungart en McDonnough het C2C-concept beschrijven en toelichten is tevens een praktijkvoorbeeld van dit concept. De bladzijden zijn gemaakt van

kunststof. Aan het eind van de levensduur van het boek kunnen de bladzijden worden versnipperd en omgesmolten tot bladzijden voor weer nieuwe boeken. De inkt waarmee de bladzijden zijn bedrukt is bij een bepaalde temperatuur oplosbaar in water. De in water opgeloste inkt kan verder worden ingedikt, zodat die weer gebruikt kan worden voor het drukken van nieuwe boeken. Op deze wijze kunnen bladzijden en inkt in principe oneindig vaak worden gebruikt voor het maken van nieuwe boeken.

Momenteel werken tal van bedrijven volgens dit principe, zoals Nike, Ford en InterfaceFlor. Laatstgenoemd bedrijf is een van de grootste tapijtfabrikanten ter wereld die van C2C hun business hebben gemaakt. Een voorbeeld is dat InterfaceFlor gebruikte tapijten recycleert tot materialen voor weer nieuwe tapijten. Op deze manier vormen gebruikte tapijten de 'technische voedingsstoffen' voor weer nieuwe tapijten.

### **Bottom-of-the-pyramid (BoP)**

Een ander aan duurzaam ondernemen gerelateerd concept is Bottom-of-the-pyramid. Dit concept roept vooral multinationale ondernemingen op om de koopkracht van de armste mensen in Afrika, Azië en Latijns-Amerika te mobiliseren (Pralahad & Hammond, 2002). Veel mensen in deze landen moeten zien rond te komen van niet meer dan een paar Amerikaanse dollars per dag. Vanwege de grote aantallen mensen die in armoede leven gaat het in totaal om een substantieel potentieel koopkrachtige vraag. Door handel en ontwikkeling te stimuleren kunnen multinationale ondernemingen een cruciale rol spelen in de verbetering van de levens van miljarden mensen. Ook wordt op deze manier een bijdrage geleverd aan een meer stabiele en minder gevaarlijke wereld.

Volgens dit concept zijn bedrijven geen charitatieve instellingen. Integendeel, er wordt een beroep gedaan op het welbegrepen eigenbelang, omdat de toetreding tot markten in ontwikkelingslanden grote kansen biedt.

Het verstrekken van microkredieten is een voorbeeld van het BoP-concept. Dit wil zeggen dat aan armen in ontwikkelingslanden leningen worden verstrekt die hen in staat stellen activiteiten te starten ter vergroting van de eigen welvaart en die van familieleden. Doorgaans gaat het om – naar westerse maatstaven – kleine bedragen. Vaak niet meer dan enkele tientallen Amerikaanse dollars.

Een concreet voorbeeld hiervan is de verkoop van mobiele telefoons aan lokale ondernemers in Bangladesh. De telefoons kunnen worden gekocht met een microkrediet. Deze ondernemers verkopen hun telefoondiensten aan de inwoners van dorpen, die niet in staat zijn zelf een mobiele telefoon aan te schaffen. Op deze wijze komen moderne communicatiemiddelen ter beschikking van grote groepen mensen die anders van deze diensten verstoken zouden blijven.

Bottom-of-the-pyramid

1

## **1.3 Stakeholdertheorie**

In de vorige paragrafen hebben we stilgestaan bij de begrippen maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaam ondernemen. Stakeholdertheorie is nauw verbonden met maatschappelijk verant-

Stakeholdertheorie

woord en duurzaam ondernemen. Zij houdt zich bezig met de vraag welke individuen of groepen aangemerkt kunnen worden als stakeholders (van een bedrijf) en om die reden aandacht verdienen of vereisen van het management (Mitchell et al., 1997).

### Stakeholders

Maar wat bedoelen we eigenlijk met de term stakeholders? De term stakeholder is een aanduiding die aangeeft dat iemand een 'stake' (= belang of aandeel) heeft in een bedrijf. De term is een soort ironische verbuiging van het begrip stockholder (aandeelhouder) om aan te geven dat bedrijven verplichtingen en verantwoordelijkheden hebben tegenover andere groepen dan alleen de eigenaren van een bedrijf.

#### Stakeholder

Het begrip stakeholder is op veel manieren gedefinieerd. De meest bekende is de definitie van Freeman. Hij omschrijft een stakeholder als 'elke groep of individu die in staat is de verwezenlijking van de doelen van een organisatie te beïnvloeden, of die daardoor beïnvloed wordt' (Freeman, 1984). Vanuit dit perspectief is een stakeholder een 'beïnvloeder', die kennelijk in staat is de prestaties van een bedrijf te beïnvloeden. Anderen vinden juist dat er een duidelijk onderscheid gemaakt moet worden tussen 'beïnvloeders' en stakeholders (Donaldson & Preston, 1995). Hierbij kunnen economische actoren, zoals klanten, leveranciers, werknemers en de gemeenschap waar een bedrijf deel van uitmaakt, het best worden gekwalificeerd als *stakeholders*. Andere actoren, zoals de media, vakbonden, consumentenorganisaties en niet-gouvernementele organisaties (NGO's) daarentegen kunnen het best worden aangeduid als *beïnvloeders*.

#### Definitie van Clarkson

In dit boek zullen we de definitie van Clarkson (1995) gebruiken, omdat die rekening houdt met dit onderscheid. Volgens Clarkson zijn stakeholders individuen of groepen die (eigendoms)rechten kunnen laten gelden, of die anderszins belangen hebben in een bedrijf. Deze claims kunnen van juridische of morele aard zijn. Zo zijn bedrijven juridisch gebonden aan hun contractuele verplichtingen. Hierdoor worden individuen of organisaties waarmee contractuele verplichtingen zijn aangegaan, aangemerkt als stakeholders. Hierbij kan gedacht worden aan rente- en aflossingsverplichtingen aan banken en salarisbetalingen aan medewerkers. Bij een morele claim kan gedacht worden aan een milieubeschermingsorganisatie die een beroep doet op een visverwerkend bedrijf bepaalde soorten vis niet meer te verwerken en te verkopen omdat het om bedreigde soorten gaat.

#### Primaire stakeholders

Stakeholders kunnen worden ingedeeld in twee groepen: primaire en secundaire stakeholders. *Primaire stakeholders* zijn groepen of individuen die voor de continuïteit van een bedrijf van cruciaal belang zijn, zoals aandeelhouders, beleggers, medewerkers, klanten, leveranciers, overheden en de gemeenschap waar een bedrijf deel van uitmaakt.

#### Secundaire stakeholders

*Secundaire stakeholders* zijn groepen of individuen die beïnvloed worden door een bedrijf, of die in staat zijn een bedrijf te beïnvloeden, maar die niet cruciaal zijn voor de continuïteit van het bedrijf. Het gaat hierbij onder andere om media en belangengroepen die in staat zijn de publieke opinie te mobiliseren.

Een klassiek voorbeeld van de invloed die secundaire stakeholders hebben is het zogenoemde Brent Spar-incident. In 1995 kondigde Shell aan de Brent Spar (een afgedankt olieplatform) af te laten zinken op de bodem van de Atlantische Oceaan. Om dit te voorkomen riepen

milieuactiegroepen (vooral Greenpeace) consumenten op producten en diensten van Shell te boycotten. Het gevolg van deze acties was dat de Brent Spar niet werd afgezonken, maar ook dat duurzaam ondernemen hoger op de agenda bij Shell kwam te staan (Hooghiemstra, 2000).

### Belangrijke stakeholders

Maar wie zijn de belangrijkste stakeholders van een bedrijf en hoe kunnen we die identificeren? Of en hoe belangrijk stakeholders zijn kan worden bepaald op basis van de volgende drie factoren (Mitchell et al., 1997):

- 1 *Macht*. Des te groter de macht van een stakeholdergroep, des te groter de invloed die deze groep op een bedrijf heeft. De macht van een stakeholdergroep kan worden bepaald door de toegang tot of de beschikbaarheid van grondstoffen, de concentratiegraad van afnemende en toeleverende bedrijfstukken in de bedrijfskolom enzovoort.
- 2 *Legitimititeit* heeft betrekking op de mate waarin een groep stakeholders een gerechtvaardigde claim op een bedrijf kan laten gelden. Het is duidelijk dat in het geval van een bedrijfssluiting de claim van werknemers om gehoord te worden door het management legitiemer is dan die van de Kamer van Koophandel die zich zorgen maakt over de teruglopende inkomsten vanwege verwijdering uit het handelsregister van het bedrijf.
- 3 *Urgentie* heeft betrekking op de mate waarin een claim aanleiding geeft tot onmiddellijke actie van het management.

Macht

Legitimititeit

Urgentie

De belangrijkste stakeholders zijn die waarop alle drie genoemde factoren betrekking hebben. Daarbij gaat het dus om machtige stakeholders die een legitieme claim kunnen laten gelden op een bedrijf, waarop het management van een bedrijf meteen moet reageren om de (langetermijn-)winstgevendheid en/of de continuïteit van het bedrijf te waarborgen.

Consumenten, aandeelhouders en werknemers worden doorgaans tot de belangrijkste stakeholders van een bedrijf gerekend (Agle et al., 1999; Story en Price, 2006). De combinatie van macht, legitimititeit en urgentie maakt dat deze groepen als potentieel 'gevaarlijk' moeten worden beschouwd (Mitchell et al., 1997).

### Normatieve versus instrumentele stakeholdertheorie

Van oorsprong heeft stakeholdertheorie vooral een normatieve basis. Dat wil zeggen dat de nadruk ligt op hoe bedrijven en managers zich *behoren* te gedragen ten opzichte van hun stakeholders. Concreet betekent dit dat alle stakeholders eerlijk en gelijkwaardig behandeld horen te worden en dat niet een specifieke groep, zoals aandeelhouders, wordt voorgetrokken (Donaldson & Preston, 1995). Gaandeweg heeft de stakeholdertheorie echter steeds meer een instrumenteel karakter gekregen. Hierdoor is de nadruk komen te liggen op het managen van stakeholderrelaties met het doel de (financiële) prestaties van bedrijven te verbeteren. Dat houdt in dat, in tegenstelling tot de normatieve benadering, niet noodzakelijk alle stakeholders in beeld komen en dat ook niet alle groepen als vanzelfsprekend een gelijkwaardige behandeling ontvangen (Donaldson & Preston, 1995).

### Verlichte stakeholdertheorie

Het managen van de stakeholdergroepen betekent dat managers gericht zijn op het realiseren van meerdere doelen tegelijkertijd. Idealiter moeten managers gelijktijdig het welzijn van alle stakeholders van een bedrijf maximaliseren. Dat wil zeggen dat ze zowel aan de wensen van consumenten, overheden, toeleveranciers, medewerkers, aandeelhouders en tal van andere stakeholders tegemoet moeten komen. Zolang het maximaliseren van de ene stakeholdergroep niet ten koste gaat van het welzijn van andere groepen, zijn managers in staat het welzijn van alle groepen simultaan te maximaliseren. Een probleem ontstaat wanneer een toename in het welzijn van een groep ten koste gaat van het welzijn van een of meer andere groepen. In dit soort situaties moeten managers keuzes maken tussen stakeholdergroepen. Het kan zijn dat de gemeenschap waar een bedrijf deel van uitmaakt aandringt tot het doen van filantropische uitgaven. Deze uitgaven, waar geen opbrengsten tegenover staan, gaan echter ten koste van de winstgevendheid van het bedrijf. Hier zullen de aandeelhouders van het bedrijf niet blij mee zijn. Een ander voorbeeld. Tegemoetkomen aan de salariseisen van medewerkers zou ten koste kunnen gaan van milieubeschermingsmaatregelen, iets waar milieuorganisaties niet blij mee zullen zijn.

Stakeholdertheorie zoals hiervoor besproken biedt echter geen conceptueel kader voor het maken van dit soort keuzes. De zogenoemde *Verlichte stakeholdertheorie* (Jensen, 2002) wel. Deze theorie voegt aan de stakeholdertheorie de doelstelling van langetermijn-winstmaximalisatie toe. Dat wil zeggen dat een verandering in de langetermijn-winstmaximalisatie de meetlat is aan dat hand waarvan het succes van het managen van stakeholderrelaties gemeten zou moeten worden. De gedachte hierachter is dat de winstgevendheid van een bedrijf het criterium is voor de bijdrage aan een duurzame samenleving. Hoe groter de winst, hoe groter de bijdrage aan een duurzame samenleving. Een bedrijf dat streeft naar winstmaximalisatie streeft in deze visie naar maximalisatie van de bijdrage aan een duurzame samenleving. Winstmaximalisatie moet dan niet geïnterpreteerd worden als de hegemonie van aandeelhouders over andere stakeholders. Het betekent dat bedrijven de langetermijnmarktwaarde niet kunnen maximaliseren zonder voorbij te gaan aan de belangen van alle andere stakeholders.

## Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk hebben we aandacht besteed aan de begrippen maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en duurzaam ondernemen (DO). We hebben gezien dat er verschillen tussen deze begrippen bestaan, maar dat ze elkaar ook aanvullen. Het centrale thema van maatschappelijk verantwoord ondernemen is de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven. Bij duurzaam ondernemen gaat het vooral om de bijdrage van bedrijven aan een duurzame samenleving. In beide vormen vooral belangrijke stakeholders een essentiële verbindende schakel tussen beide begrippen, omdat stakeholders uiteindelijk (de grenzen van) de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven bepalen en zij bovendien druk kunnen uitoefenen op bedrijven om bij te dragen aan een duurzame samenleving. In de praktijk van alledag worden de begrippen maatschappelijk

Verlichte  
stakeholder-  
theorie



verantwoord ondernemen en duurzaam ondernemen veelal door elkaar gebruikt. Dit komt omdat de meeste mensen nauwelijks het verschil weten tussen beide begrippen. In het vervolg van dit boek zullen we bij deze gewoonte aansluiten door beide begrippen aan elkaar te verbinden. Bij zowel maatschappelijk verantwoord als duurzaam ondernemen gaat het immers om de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven bij te dragen aan een duurzame samenleving.

# Kernbegrippenlijst

<b>Bottom-of-the-pyramid</b>	Concept dat oproept de koopkracht onder de armste mensen in Afrika, Azië en Latijns-Amerika te mobiliseren.
<b>Brundtland-Commissie</b>	Deze commissie van de Verenigde Naties staat officieel te boek als de World Commission on Environment and Development, en is genoemd naar haar voorzitter, de voormalige premier van Noorwegen, Gro Harlem Brundtland. Deze commissie is vooral erg bekend geworden door haar definitie van duurzame ontwikkeling.
<b>Business society relationship</b>	Relatie tussen het bedrijfsleven en de samenleving waarvan het deel uitmaakt.
<b>Corporate social responsibility</b>	Angelsaksische aanduiding van het Nederlandse begrip <i>maatschappelijk verantwoord ondernemen</i> .
<b>Cradle-to-Cradle (C2C)</b>	Aan duurzame ontwikkeling gerelateerd begrip dat gestoeld is op de afval=voedsel-gedachte, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen biologische en technische kringlopen.
<b>Duurzaam ondernemen</b>	Businessvariant van duurzame ontwikkeling. Duurzaam ondernemen kan worden onderscheiden in een zwakke en een sterke variant.
<b>Duurzame ontwikkeling</b>	Een ontwikkeling die rekening houdt met de behoeften van de huidige generaties zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien in gevaar te brengen.
<b>Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)</b>	Vorm van ondernemen met nadrukkelijke aandacht voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven om bij te dragen aan een duurzame samenleving. Bedrijven hebben economische, juridische, ethische en filantropische verantwoordelijkheden.
<b>People, Planet, Profit</b>	Deze PPP (Triple P) alliteratie verwijst naar de verantwoordelijkheid van bedrijven om zowel sociale, ecologische als financiële waarde te creëren.

**Stakeholders**

Stakeholders zijn individuen of groepen die (eigendoms) rechten kunnen laten gelden, of die anderszins belangen hebben of claimen in een bedrijf. Deze claims kunnen van juridische of morele aard zijn. Stakeholders kunnen worden ingedeeld in twee categorieën: primaire (d.w.z. invloedrijke) stakeholders en secundaire stakeholders (d.w.z. beïnvloeders).

**Stakeholdertheorie**

Deze theorie houdt zich bezig met de vraag welke groepen van individuen aangemerkt kunnen worden als stakeholders (van een bedrijf) en om die reden aandacht verdienen of vereisen van het management.

**Verlichte stakeholdertheorie**

Deze theorie houdt in dat bij het managen van stakeholderrelaties het winstmaximalisatieprincipe centraal zou horen te staan. Waarbij winstmaximalisatie synoniem is met maximalisatie van de bijdrage aan het maatschappelijk welzijn.

**World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**

Organisatie waarin ongeveer 200 wereldwijd opererende bedrijven samenwerken op het gebied van maatschappelijk of duurzaam ondernemen.