

Maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de overheid

**De rol van de ondernemingsraad bij het maken van
verantwoorde afwegingen**

Annemarie van der Wel

Isaäk Mol

Luuk Schouten

1. SAMENVATTING

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is te beschouwen als een proces waarmee een organisatie verantwoordelijkheid neemt voor de consequenties van haar handelen op sociaal, ecologisch en economisch gebied en daarover verantwoording aflegt en de dialoog aangaat met *stakeholders* (belanghebbenden). Daarbij is het streven de prestaties op sociaal, economisch en ecologisch gebied continue te verbeteren.

Binnen overheidsorganisaties krijgen de verschillende deelaspecten van MVO al lange tijd de nodige aandacht. Nieuw is dat milieu- sociale-, en financieel-economische aspecten bij het maken van keuzes in de bedrijfsvoering meer in hun onderlinge samenhang worden gezien. Een belangrijk aspect van maatschappelijk verantwoord ondernemen is de '*stakeholdersdialoog*'. Dit houdt in dat een (overheids)organisatie met haar '*stakeholders*' een dialoog aangaat over de voortgang en resultaten van MVO. Medewerkers en ondernemingsraden zijn voor elke organisaties belangrijke stakeholders. Ondernemingsraden kunnen op een aantal manieren aandacht besteden aan MVO, bijvoorbeeld door het thema te agenderen, of door gebruik te maken van het adviesrecht op milieubeleid e.d.

De milieu dimensie van maatschappelijk verantwoord ondernemen houdt in dat zorg voor het milieu wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering. De afgelopen 30 jaar zijn grote successen geboekt op milieugebied, maar we hebben nog steeds te maken met een aantal hardnekkige milieuproblemen. Klimaatverandering, grondstoffenuitputting en het uitsterven van planten en dieren zijn de belangrijkste milieuproblemen van dit moment. Overheidsorganisaties hebben zelf tal van mogelijkheden als het gaat om de bescherming van natuur en milieu, zoals duurzaam bouwen, bedrijfsinterne milieuzorg, duurzaam inkopen, duurzame energie, duurzame mobiliteit e.d.

De sociale dimensie van MVO kent twee kanten. De ene kant is intern gericht, dat betreft alles wat het personeel van de ambtelijke organisatie aangaat. Kortom een verantwoord sociaal klimaat. De kernbegrippen hierbij zijn investeren in mensen, diversiteit, integriteit en arbeidsverhoudingen. De andere, externe kant betreft de invloed die het handelen van de organisatie (en in het verlengde daarvan de politiek) heeft op de werkomstandigheden elders in Nederland of in de rest van de wereld. Het gaat hierbij om zaken als inkoopbeleid, uitbesteding, ondersteuningsprojecten, maar ook over contacten met andere overheden in het buitenland.

In de economische dimensie van MVO gaat het om het streven naar continuïteit. Een basisvoorwaarde daarvoor is dat een organisatie competitief is. Bij een overheidsorganisatie ligt dat natuurlijk wat anders dan bij een bedrijf. Een overheidsorganisatie voert een publieke taak uit en is niet in het leven geroepen om winst te maken, maar elke overheidsorganisatie moet ook op zijn huishoudboekje letten. Daarnaast wordt er tegenwoordig steeds meer op gelet of een overheidsorganisatie zijn taken wel efficiënt uitvoert en of het wel nodig is alle taken zelf uit te voeren. Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat het wat betreft *profit* echter niet uitsluitend om de waardeschepping door het voortbrengen van goederen en diensten, maar ook om het creëren van meerwaarde door bijvoorbeeld het scheppen van werkgelegenheid of het opbouwen van een goede reputatie bij het publiek en of klanten.

Er zijn de afgelopen jaren diverse instrumenten ontwikkeld om concreet en actief aan de slag te gaan met MVO. Zo kan een overheidsorganisatie een MVO scan uitvoeren. Met

de scan kan een overheidsorganisatie inzicht verwerven in de mogelijkheden om pro-actief om te gaan met en invulling te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Een andere mogelijkheid is het uitbrengen van een duurzaamheidsverslag waarin een overheidsorganisatie rapporteert over de stand van zaken en vorderingen op het gebied van MVO.

Het katern sluit af met een checklist voor ondernemingsraden. In principe dienen bij alle veranderingen in de bedrijfsvoering de consequenties op alle drie de aspecten (planet, people en profit) van MVO doordacht te worden. De checklist is een hulpmiddel voor de toetsing. Het streven daarbij is naar win-win-win situaties, dus beslissingen die goed uitpakken voor zowel milieu, de sociale aspecten als de financieel-economische kant.

2. MVO en medezeggenschap

De gemeenten in Drenthe en de provincie zijn overgegaan op groene stroom. De gemeente Assen kreeg als trekker van het project de eerste prijs Duurzaam Inkopen 2003. Door de gezamenlijke aanbesteding besparen de gemeenten samen € 300.000 per jaar. Dat geld wordt deels ingezet voor projecten in Drenthe op het gebied van energiebesparing en opwekking van duurzame energie (zon- en windenergie, warmte- en koudeopslag, biomassa en waterkracht), en voor communicatie- en educatieprojecten, zoals het project zonnepanelen op schoolgebouwen.

Gemeentebedrijven kopen elk jaar voor veel geld bedrijfskleding in. Denk bijvoorbeeld aan vervoersbedrijven, plantsoendienstes, reinigingsdiensten en de brandweer. Het is vaak onduidelijk waar die dienstkleding wordt gemaakt. Daardoor is het moeilijk te achterhalen of de kleding onder goede arbeidsomstandigheden is vervaardigd met respect voor het milieu. Schone Kleren Kampagne heeft vier jaar geleden voor het eerst gemeenten benaderd met de vraag of ze wat voelden voor het Schone Kleren Gemeente-project. Gemeenten kunnen een voorbeeldfunctie vervullen op het gebied van duurzame consumptie door bij het inkoopbeleid naleving van arbeidsnormen te eisen van hun leveranciers. De campagne Schone Kleren Gemeente, die gemeenten aanspoort schone dienstkleding in te kopen, lijkt in een stroomversnelling te komen (bron: Schoon Genoeg, nummer 2 april 2004).

Bovenstaande voorbeelden laten zien dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) binnen de overheden steeds meer aandacht krijgt. De voorbeelden laten zien dat MVO niet alleen iets is voor bedrijven of multinationale ondernemingen. Provincies, waterschappen, gemeenten, ministeries en andere overheidsinstellingen kunnen eveneens invulling geven aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

In de praktijk wordt vaak gesproken over de drie P's van maatschappelijk verantwoord ondernemen:

- People (de sociale kant van MVO)
- Planet (de milieukant van MVO)
- Profit (de financieel-economische kant van MVO)

Heel veel overheden zijn al vele jaren aan de slag met verschillende deelaspecten van MVO. In zoverre is de aandacht voor de verschillende onderdelen van MVO niet nieuw. Wat wel nieuw is dat *people*, *profit* en *planet* bij beslissingen in de bedrijfsvoering nu meer in hun onderlinge samenhang worden bekeken. Daarbij is het streven om de prestaties op sociaal, economisch en ecologisch gebied continue te verbeteren. In veel gevallen kunnen inderdaad 'win-win' situaties optreden, zoals het gebruik maken van bedrijfskleding die onder goede arbeidsomstandigheden is gemaakt. Of bijvoorbeeld het treffen van energiebesparende maatregelen, wat goed is het voor het milieu en ook geld bespaart. In de praktijk treden ook 'win-verlies' situaties op, waarin de winst op een thema verlies betekent voor een ander aspect. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van chemische onkruidbestrijdingsmiddelen in plantsoenen, omdat dat goedkoper en sneller is dan andere methoden, terwijl het kan leiden tot verontreiniging van het oppervlaktewater.

In dit katern gaat het daarbij primair om de bedrijfsvoering van een overheidsorganisatie, dus de overheid als bedrijfsmatige organisatie; het gaat om de werkprocessen en activiteiten binnen overheidsorganisaties. Dat betekent dat we het in

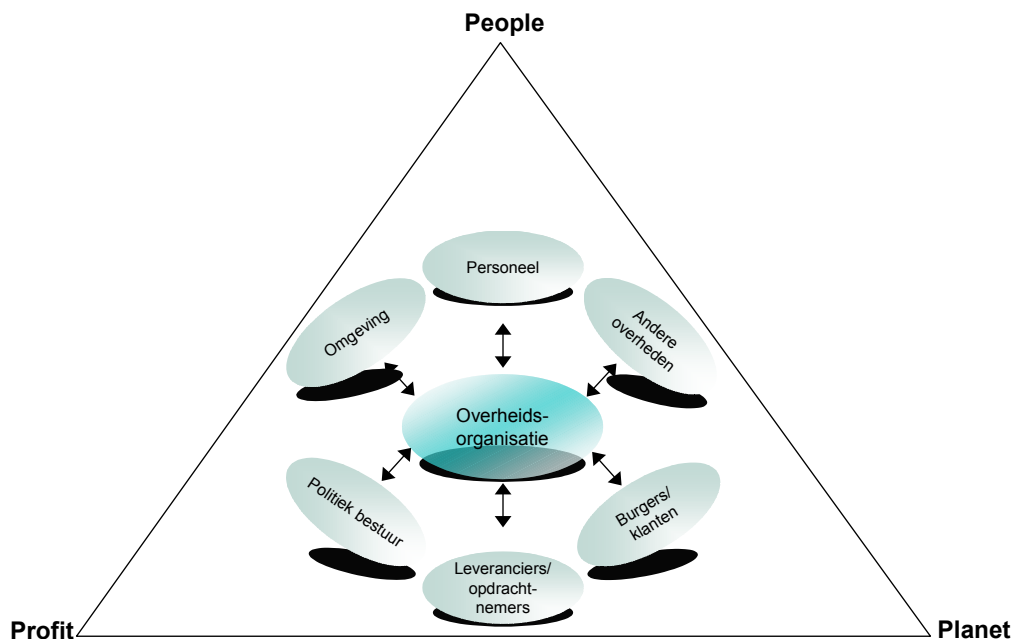
dit katern niet of nauwelijks zullen hebben over de overheid als politiek, democratische organisatie.

2.1 Stakeholdersdialoog

Een gemeente, provincie of waterschap heeft bij het uitvoeren van de (wettelijke) taken te maken met diverse belanghebbenden ofwel *stakeholders*. Een belangrijk aspect van maatschappelijk verantwoord ondernemen is de '*stakeholdersdialoog*'. Dit houdt in dat een (overheids) organisatie met haar 'stakeholders' een dialoog aangaat over de voortgang en resultaten van MVO. Openheid en transparantie zijn daarbij sleutelbegrippen. In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt van ondernemingen verwacht dat zij antwoord geven op vragen vanuit de maatschappij (bijvoorbeeld over kinderarbeid, aandacht voor milieu e.d.), openheid van zaken willen geven en bereid zijn een voortdurende dialoog met diverse 'stakeholders' aan te gaan. Deze houding en dit gedrag mag ook van overheidsorganisaties verwacht worden!

Figuur 1 laat de belangrijkste stakeholders van overheden zien binnen de people, planet en profit-driehoek van MVO.

Figuur 1: Stakeholders bij de overheid binnen de driehoek *people, profit en planet*



Voor een overheidsorganisatie zijn in elk geval belangrijke stakeholders

- Burgers/klanten.
- Personeel (medewerkers) en ondernemingsraad.
- Leveranciers en opdrachtnemers (bijvoorbeeld aannemers, bouw- en installatiebedrijven, particuliere afvalinzamelaars).

- Andere overheden.
- Directe omgeving (buren, wijk).

In het kader van MVO is personeel een belangrijke stakeholder. Medewerkers hebben namelijk een groot belang bij het goed functioneren van de organisatie. De dialoog met de eigen medewerkers kent via medezeggenschap binnen de overheid al een lange traditie. Sinds 1983 is medezeggenschap (ook voor ambtenaren) in de Grondwet verankerd als een van de grondrechten. Pas sinds 1995 kent de overheid ondernemingsraden en is de dialoog met medewerkers via de WOR formeel geregeld. Artikel 2 uit de WOR bepaalt dat de ondernemer in een onderneming met meer dan 50 medewerkers, verplicht is een ondernemingsraad in te stellen 'in het belang van het goed functioneren van die onderneming in al haar doelstellingen'.

De OR kan op verschillende manieren aandacht besteden aan MVO. De Wet op de Ondernemingsraden biedt hiervoor verschillende mogelijkheden via de stimuleringsstaken (art. 28), het initiatiefrecht (art. 23), het adviesrecht (art. 25) en het instemmingsrecht (art. 27). Hieronder worden kort per artikel de raakvlakken met MVO genoemd.

Stimuleringsstaken (art. 28)

De wet kent aan de ondernemingsraad een aantal belangrijke taken toe, die als 'stimuleringsstaken' kunnen worden opgevat. Volgens dit artikel dient de ondernemingsraad te bevorderen dat:

- de voor de onderneming geldende voorschriften op het gebied van arbeidsvoorwaarden worden nageleefd;
- de voorschriften op het gebied van veiligheid, gezondheid en het welzijn in verband met arbeid worden nageleefd;
- werkoverleg zoveel mogelijk functioneert;
- bevoegdheden worden overgedragen, zodat werknemers actief betrokken worden bij de regeling van de arbeid in hun eigen onderdeel;
- mannen en vrouwen gelijk worden behandeld;
- gehandicapten en allochtone werknemers worden ingeschakeld; de OR dient te waken tegen discriminatie in het algemeen;
- de onderneming zorgdraagt voor het milieu.

Zoals verder in dit katern wordt toegelicht, hebben veel van deze taken raakvlakken met MVO, bijvoorbeeld de zorg voor het milieu, gelijke behandeling en diversiteitsbeleid, maar natuurlijk ook de naleving van arbo-regelingen en het stimuleren van werkoverleg.

Naast artikel 28, kan de OR natuurlijk gebruik maken van zijn initiatiefrecht (artikel 23 lid 3) om MVO op de agenda te zetten. Ondernemingsraden interpreteren het initiatief nemen vaak zodanig dat de OR met een volledig uitgewerkt en doordacht voorstel moet komen. Natuurlijk mag dit, maar vaak is het eenvoudiger en soms zelfs effectiever als de OR een onderwerp agendeert en bespreekbaar maakt. Zo kan samen met de bestuurder bekeken worden of en hoe het onderwerp kan worden aangepakt.

De "people-kant" van MVO heeft alles te maken met sociaal beleid en de regelingen die vallen onder het instemmingsrecht.

Via het adviesrecht (artikel 25) op bijvoorbeeld niet alledaagse investeringen kan de OR zijn invloed laten gelden op de "profit-kant" van MVO. Ook geeft de WOR de OR adviesrecht op het milieubeleid (interne milieuzorg).

Een OR kan dus op diverse manieren MVO of aspecten van MVO aan de orde stellen. Natuurlijk is het niet alleen de taak van de OR dat MVO op de agenda komt en blijft; ook de rol van de bestuurder is hierin cruciaal. Draagvlak bij bestuur en management is voor MVO een van de randvoorwaarden voor succes. In *Ondernemen met hoofd en hart* (Cramer, 2002), wordt steun van de bedrijfsleiding als een van de drie randvoorwaarden omschreven waardoor MVO van de grond komt. Het bestuur en management gaan immers over de strategie van een organisatie.

De twee andere voorwaarden die genoemd worden zijn de beschikbaarheid van voldoende menskracht en geld, en voldoende draagkracht. Het draagvlak voor MVO bij de eigen medewerkers is beslist geen vanzelfsprekendheid. Een ondernemingsraad kan een belangrijke rol spelen in het creëren van draagvlak voor MVO!

2.2 De vakbeweging en maatschappelijk verantwoord ondernemen

De vakbeweging heeft vele mogelijkheden om maatschappelijk ondernemen te bevorderen, bijvoorbeeld via het CAO-overleg. Op die manier wordt invloed uitgeoefend op het sociaal beleid van de onderneming voor het (zittende) personeel en kan plaats worden vrijgemaakt voor specifieke doelgroepen op de arbeidsmarkt. Meer in het algemeen kan de vakbeweging in het overleg met ondernemers en ondernemingsorganisaties aandringen op een expliciet beleid over maatschappelijk ondernemen en daarover de dialoog aangaan. De Nederlandse vakbeweging heeft checklisten opgesteld voor de beoordeling van de mate van maatschappelijk ondernemerschap en is betrokken bij de ontwikkeling van gedragscodes en keurmerken.

In dit katern laten we zien wat maatschappelijk verantwoord ondernemen is en wat ondernemingsraden binnen de overheid hiermee kunnen. In de hoofdstukken 3, 4 en 5 gaan we dieper in op de verschillende aspecten van MVO. De milieuaspecten van MVO komen in hoofdstuk 3 aan de orde. In hoofdstuk 4 gaan we in op de sociale aspecten van MVO. We maken daarbij onderscheid in de interne kant (arbo, diversiteitsbeleid e.d.) en de externe kant (mensenrechten, kinderarbeid e.d.). De financieel-economische kant van MVO komt in hoofdstuk 5 aan bod. In hoofdstuk 6 bespreken we de thema's van MVO in hun onderlinge samenhang en laten we zien welke mogelijkheden overheidsorganisaties hebben om invulling te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tenslotte presenteren we een checklist voor MVO in de praktijk. MVO krijgt pas waarde als in de praktijk de afweging plaatsvindt van *people, profit en planet*.

3. Planet

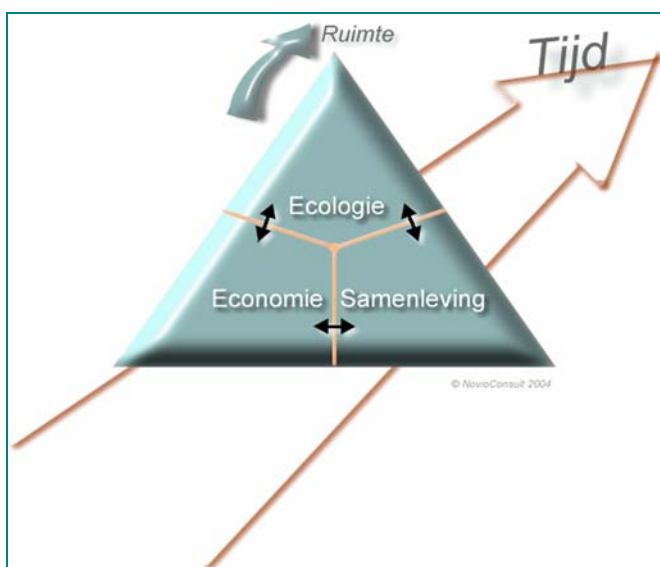
Maatschappelijk verantwoord ondernemen past binnen het streven van duurzame ontwikkeling. De bekendste definitie van duurzame ontwikkeling is die van de World Commission on Environmental (milieu) en Development (ontwikkeling) van de Verenigde Naties onder voorzitterschap van Gro Brundtland.

Deze definitie luidt:

*"Onder duurzame ontwikkeling wordt een ontwikkeling verstaan die voorziet in de behoefte van de huidige generatie zonder daarmee voor de toekomstige generaties de mogelijkheid in gevaar te brengen om ook in hun behoeften te voorzien."*¹.

In figuur 2 is de definitie van duurzame ontwikkeling weergegeven. Het gaat er om de nadelige gevolgen van economische ontwikkeling niet af te wentelen op het milieu, huidige generaties op andere plekken en toekomstige generaties.

Figuur 2: Duurzame ontwikkeling: de samenhang tussen ecologische, sociale en economische afwegingen en het vermijden van 'afwenteling': de effecten van ons gedrag op andere plaatsen op aarde (ruimte) en de toekomst (tijd)



Deze definitie van duurzame ontwikkeling heeft een duidelijke tijdscomponent. Het betekent dat wij nu rekening moeten houden met de (nog niet bestaande) toekomstige generaties. Het gebruik van niet vernieuwbare hulpbronnen (bijvoorbeeld fossiele brandstoffen) beperkt de mogelijkheden van toekomstige generaties. Milieuvervuiling nu (en in het verleden) zadelt toekomstige generaties met een last op. Het gaat bij duurzame ontwikkeling en ook bij maatschappelijk verantwoord ondernemen om de toekomst van onszelf en de generaties na ons.

¹ World Commission on Environment and Development, Our common future, 1987

De ecologische dimensie van maatschappelijk verantwoord ondernemen houdt in dat zorg voor het milieu wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering. De afgelopen 30 jaar is een aantal grote successen geboekt op milieugebied. Water- en luchtverontreiniging zijn fors teruggedrongen, de bodem is op veel plekken gesaneerd, afvalstoffen worden gescheiden afgevoerd en veelal hergebruikt. Dus waarom nog aandacht aan milieu? In dit hoofdstuk geven we aan waarom het belangrijk is om blijvend aandacht te besteden aan milieu(zorg). We geven tevens aan wat een ondernemingsraad hieraan kan bijdragen.

3.1 Hardnekkige milieuproblemen

De milieuproblemen waar we nu mee te maken hebben, zijn de hardnekkige milieuproblemen en spelen op mondiaal niveau. De belangrijkste zijn:

- **Klimaatverandering.** Door de toename van de hoeveelheid broeikasgassen in de atmosfeer warmt de aarde op. Het bekendste broeikasgas is CO₂ dat vrijkomt bij de verbranding van fossiele brandstoffen (olie, gas en steenkolen). In 1997 is het Kyoto-Protocol opgesteld om de klimaatverandering zoveel mogelijk te beperken. Het protocol streeft ernaar dat de uitstoot van broeikasgassen in 2012 wereldwijd met 5% is verminderd ten opzichte van 1990. Voor Nederland geldt een doelstelling van 6%. 126 landen (die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor 55% van de uitstoot van broeikasgassen) hebben het Kyoto Protocol ondertekend, waardoor het eindelijk in februari 2005 is geratificeerd. Punt blijft echter dat een aantal landen met een aanzienlijke uitstoot van CO₂, zoals de Verenigde Staten, niets ziet in het Kyoto Protocol.
- **Biodiversiteit.** Door vernietiging van ecosystemen, denk bijvoorbeeld aan de tropische regenwouden, koraalriffen of de versnippering van de natuur in Nederland in de afgelopen 40 jaar, sterven planten en dieren uit. De biodiversiteit neemt dus af.
- **Grondstoffenuitputting.** Door de voortdurende economische groei dreigen grondstoffen uitgeput te raken. Dat betekent dat we veel efficiënter om zullen moeten gaan met grondstoffen. Uitgaande van de (berekende) draagkracht van de aarde dient de grondstoffenefficiëntie met een factor 10 te verbeteren!

Naast bovengenoemde hardnekkige milieuproblemen, zijn er natuurlijk ook nog milieuproblemen die meer op lokaal niveau spelen. Denk maar aan geluidsoverlast, stof- en stankhinder, bodemverontreiniging en verdroging van natuurgebieden e.d.

Wat kan een overheid doen aan deze problemen?

De overheid heeft een belangrijke rol in het maken en uitvoeren van milieubeleid. Natuurlijk hebben overheidsorganisaties, als het gaat om de bescherming van het milieu en natuur een voorbeeldfunctie. De overheid verwacht van burgers en bedrijven dat ze rekening houden met het milieu dus dan moet de overheid zelf ook laten zien dat ze dit doet. In dit kader gaat het er echter om wat de overheden als bedrijfsmatige organisatie zelf kunnen doen om de milieubelasting te verminderen. Overheidsorganisaties hebben verschillende mogelijkheden die we hieronder op een rijtje zetten, waarbij we tevens aangeven wat een ondernemingsraad er mee kan.

3.2 Het moet!

Op de eerste plaats moeten overheden in hun bedrijfsvoering rekening houden met het milieu. Overheidsorganisaties vallen namelijk, net als de meeste bedrijven, onder de Wet milieubeheer. De Wet milieubeheer (Wm) heeft tot doel het voorkomen, beperken of

ongedaan maken van de nadelige gevolgen voor het milieu door bedrijfsmatige activiteiten. De Wm stelt dat ' een ieder er naar dient te streven de eventuele milieubelasting, die wordt veroorzaakt door een activiteit, tot een minimum te beperken, met inzet van alle maatregelen die redelijkerwijs gevraagd kunnen worden'.

Artikel 1.1 Wet milieubeheer (Wm)

1. Een ieder neemt voldoende zorg voor het milieu in acht.
2. De zorg, bedoeld in het eerste lid, houdt in ieder geval in dat een ieder die weet of redelijkerwijs kan vermoeden dat door zijn handelen of nalaten nadelige gevolgen voor het milieu kunnen worden veroorzaakt, verplicht is dergelijk handelen achterwege te laten voor zover zulks in redelijkheid kan worden gevergd, dan wel alle maatregelen te nemen die redelijkerwijs van hem kunnen worden gevergd teneinde die gevolgen te voorkomen of, voor zover die gevolgen niet kunnen worden voorkomen, die zoveel mogelijk te beperken of ongedaan te maken.

Ook gemeentelijke instellingen, brandweer, provincies , ministeries e.d. moeten zich aan de Wet milieubeheer houden. Voor de meeste van deze 'inrichtingen' is het Besluit woon- en verblijfsgebouwen van toepassing, waarin algemene milieuregels staan voor deze inrichtingen. Hierin staat bijvoorbeeld dat:

- wanneer in een woon- of verblijfsgebouw jaarlijks meer dan 50.000 kWh elektriciteit of 25.000 m³ aardgas wordt gebruikt, zullen maatregelen genomen moeten worden om dat verbruik terug te dringen;
- van eigenaren en beheerders van woon- en verblijfsgebouwen wordt verwacht dat ze er alles aan doen om te zorgen dat er in hun gebouw zo weinig mogelijk afval ontstaat. Afvalstoffen die toch ontstaan moeten zoveel mogelijk apart gehouden worden. Zo moet bijvoorbeeld papier- en kartonafval en gevaarlijk afval altijd apart gehouden worden;
- wanneer in een woon- of verblijfsgebouw in een jaar meer dan 5.000 m³ water wordt verbruikt, moeten maatregelen worden getroffen om het waterverbruik te verminderen.

Provincies, gemeenten en waterschappen zijn dus enerzijds het bevoegd gezag voor bedrijven wat betreft milieuregels, anderzijds zijn ook zij verplicht zich aan de milieuregels te houden. In vrijwel alle gevallen is het de gemeente die moet controleren of overheidsorganisaties zich aan de regels houden. Dat houdt dus ook in dat de gemeente zichzelf controleert!

Aandachtspunten voor de OR:

- Informeer wanneer voor het laatst een milieucontrole is uitgevoerd
- Welke tekortkomingen zijn geconstateerd tijdens de milieucontrole?
- Wat is het energieverbruik, waterverbruik per gebouw of bedrijfsorganisatie?
- Wat zijn de mogelijkheden voor (kosten)besparingen?
- Welke maatregelen zijn getroffen om energie, water en afval te besparen en welke maatregelen kunnen nog worden getroffen?
- Is er een planning van maatregelen?
- Wie is verantwoordelijk voor het naleven van de milieuregels binnen de organisatie?

3.3 Bedrijfsinterne milieuzorg

Bedrijfsinterne milieuzorg is het systematisch aandacht besteden aan milieuzorg binnen een organisatie. Veel overheidsorganisaties besteden al in meer of mindere mate aandacht aan bedrijfsinterne milieuzorg. Een motief voor overheden om aan de slag te

gaan met interne milieuzorg is de voorbeeldfunctie van de overheid richting burgers en bedrijven.

Voorbeelden van maatregelen die passen binnen bedrijfsinterne milieuzorg zijn:

- dubbelzijdig printen en kopiëren;
- energiezuinige verlichting;
- energiezuinige apparatuur (bijvoorbeeld aanschaf flatscreens);
- installeren van waterbesparende toiletten en kranen.

Meer voorbeelden van maatregelen zijn te vinden op www.milieuwinst.nl.

De gezamenlijke overheden (ministeries van VROM en EZ, waterschappen, gemeenten en provincies) hebben in 2001 een programma 'Met preventie naar duurzaam ondernemen' opgesteld. Een van de actiepunten van dit programma is dat van overheden wordt verwacht dat ze interne milieuzorg systematisch oppakken en inbedden in een milieumanagementsysteem. Een milieumanagementsysteem geeft een organisatie inzicht in milieuaspecten die onder andere voortvloeien uit wet- en regelgeving. Het systeem beschrijft taken, bevoegdheden en procedures op milieugebied van een organisatie. Overheden kunnen hun milieumanagementsysteem laten certificeren conform de ISO 14.001 systematiek. De ISO 14.001-norm eist dat de organisatie zich committeert aan de naleving van wet- en regelgeving. Dat geldt ook voor eventuele wet- en regelgeving die betrekking heeft op producten en diensten. Daarnaast dient er gestreefd te worden naar een continue verbetering van de milieuprestaties. Een milieumanagementsysteem dat gebaseerd is op de ISO 14.001 norm, wordt opgebouwd aan de hand van een vijfstappenplan met de volgende stappen:

- Milieubeleid. Een organisatie dient zich te committeren aan drie basisverplichtingen:
 - voldoen aan relevante wet- en regelgeving;
 - streven naar continue verbetering van milieuprestaties;
 - streven naar preventie van milieubelasting.
- Planning. Onderdelen:
 - milieuaspecten en wet- en regelgeving.
 - doelstellingen en taakstellingen.
 - milieuzorgprogramma's.
- Implementatie en uitvoering (programma).
- Controle en corrigerende maatregelen (monitoring en audits).
- Beoordeling door directie.

Een milieumanagementsysteem kan gekoppeld worden aan arbo zorgsystemen en/of kwaliteitszorgsystemen of worden ingepast binnen het INK model (Instituut Nederlandse Kwaliteit), dat binnen veel overheden wordt toegepast. INK is een managementinstrument c.q. kwaliteitsmodel, dat vijf organisatiegebieden (leiderschap, management van medewerkers, middelen en processen, strategie en beleid) koppelt aan vier resultaatgebieden (medewerkers, klanten, bestuur, maatschappij).

Aandachtspunten voor de OR:

- Is er een milieuzorgsysteem?
- Is er een milieubeleidsverklaring en wordt daar ook naar gehandeld?
- Wordt er jaarlijks een milieuprogramma opgesteld?
- Wat is de betrokkenheid en rol van de OR bij het totstandkomen én uitvoeren van het milieuzorgsysteem?
- Welke mogelijkheden hebben medewerkers zelf om energie- en milieubesparende maatregelen te treffen?
- Hoe zijn de faciliteiten voor het voldoen aan wettelijke verplichtingen (bijvoorbeeld paperscheiding)?

- Wie is verantwoordelijk voor milieuzorg binnen de organisatie?
- Is er bestuurlijk draagvlak voor milieuzorg?

De gemeente Den Bosch heeft het hele interne milieuzorgbeleid en de uitvoering daarvan ISO 14001 gecertificeerd. De gemeente heeft milieuzorg zoveel mogelijk opgenomen in een integraal managementsysteem. De afdeling Milieu zorgt voor de totstandkoming van het gemeentelijk milieubeleidsplan en uitvoeringsplan, milieuvergunningen en handhaving. De overige afdelingen vertalen dat naar hun eigen jaarplannen. Het management moet zelf aangeven waar zij verbeteringen op milieugebied willen aanbrengen. Zo wordt het uiteindelijk vanzelfsprekend dat medewerkers milieuaspecten in al hun werkzaamheden meenemen en waar mogelijk verbeteren. Duurzaam inkopen is een van de grootste winstpunten: richtlijnen en raamcontracten zijn aangepast en van duurzaamheidseisen voorzien. Ook bij de bouw van het nieuwe stadskantoor wordt milieuwinst geboekt. Er is in 2003 begonnen met de kwantificering van de milieuwinst. Dit wordt in 2004 afgerond.

In de gemeente Zwolle is het assortiment in de bedrijfskantines gedeeltelijk biologisch. Er is in 2002 een werkgroep biologische landbouw opgericht. Die zorgde in februari 2003 voor de vervanging van gewone zuivel (melk en karnemelk) door eco-zuivel in de bedrijfsrestaurants van de twee gemeentelijke vestigingen. De inkoopprijs was vrijwel hetzelfde, zodat de verkoopprijs gelijk kon blijven. Verder is er eco-thee ingevoerd en worden dagelijks biologische broodjes aangeboden. 6,5 procent van de omzet is nu ecologisch, waarvan 90 procent zuivel. De omschakeling is budgettair neutraal uitgevoerd. Voor andere producten zou subsidie noodzakelijk zijn geweest; daar is niet voor gekozen. Het gebruik van ecologische producten is niet gecommuniceerd en heeft bij de medewerkers dan ook niet tot reacties geleid.

De gemeente Zutphen heeft een milieuzorgsysteem ingevoerd gelijkwaardig aan ISO-14001. Als onderdeel van het milieuzorgsysteem zijn in 2003 basisadvieslijsten opgesteld voor de gemeentelijke gebouwen. Deze basisadvieslijst bevat standaardmaatregelen en praktische tips op het gebied van interne milieuzorg, die door de afdelingshoofden gebruikt kunnen worden om milieuaspecten op te nemen in de verbeterplannen van hun afdelingen. De basisadvieslijsten betreffen de thema's: energie, verwarming, isolatie en binnenklimaat, kantoorartikelen, water, afval en schoonmaak.

3.4 Duurzaam Inkopen/duurzaam aanbesteden

De overheden hebben een gezamenlijk inkoopbudget van EURO 28,8 miljard per jaar. Het gaat daarbij om primaire en facilitaire aankopen. Primaire aankopen hebben betrekking op primaire taken van de overheden zoals openbare groenvoorziening, aanleg en onderhoud van riolering en (water)wegen. Bij facilitaire aankopen gaat het om goederen en diensten die nodig zijn voor het kunnen uitvoeren van overheidstaken, zoals kantoorapparatuur- en artikelen, drukwerk, catering, werkkleding en schoonmaak. De overheden kunnen met dit grote inkoopvolume een bijdrage leveren aan duurzame ontwikkeling door bij het inkopen te letten op duurzaamheidsaspecten en hierop te selecteren.

Overheidsorganisaties kunnen een deelnameverklaring Duurzaam Inkopen ondertekenen (zie www.duurzaaminkopen.novem.nl). Met het ondertekenen van een deelnameverklaring spreekt een organisatie de *intentie* uit om duurzaamheid serieus te nemen en te betrekken in het inkoopproces. Een ondertekende verklaring is een goede stimulans om een flinke stap vooruit te zetten op het gebied van duurzaam inkopen. Het vastleggen van de intentie maakt het voor alle medewerkers van een overheidsorganisatie, alsmede voor externe partijen, duidelijk dat duurzaamheid serieus genomen wordt. Zo'n 120 gemeenten, provincies, waterschappen en ministeries hebben deze verklaring ondertekend.

Duurzaam inkopen raakt bij de overheden steeds meer ingeburgerd. Gemeenten, provincies, waterschappen en ministeries geven – in een in 2004 gehouden steekproef – aan bij 23% van hun inkopen en aanbestedingen milieu- en sociale criteria mee te laten wegen.

Duurzaam Inkopen gemeente Tiel

Duurzaamheid telt voortaan mee bij grote aankopen van de gemeente Tiel. De gemeente is officieel deelnemer geworden van het Programma Duurzaam Inkopen van SenterNovem.

Concreet betekent dit dat Tiel per product, variërend van beschoeiingen tot bedrijfskleding, rekening houdt met milieuaspecten. Deze milieuaspecten kunnen opgezocht worden op een speciale website: www.duurzaaminkopen.novem.nl.

Tiel doet mee aan het programma duurzaam inkopen omdat zij het goede voorbeeld wil geven aan andere organisaties. Van bedrijven en instellingen wordt vaak een duurzame bedrijfsvoering verlangd. Met een gemiddeld inkoopvolume van 30 miljoen euro per jaar kan de gemeente natuurlijk niet achterblijven (bron: www.duurzaaminkopen.novem.nl)

Aandachtspunten voor de OR

- Nagaan of de deelnameverklaring Duurzaam Inkopen is ondertekend.
- Wie is verantwoordelijk voor inkoopbeleid (centraal/decentraal)?
- Is er een beleid ten aanzien van inkopen/aanbesteden?
- Opvragen van de criteria voor inkoop/aanbesteden.
- De OR kan op basis van artikel 23 een initiatief nemen voor deelname aan Duurzaam Inkopen.
- Worden milieu- en sociale criteria meegewogen bij inkopen/aanbesteden?
- Krijgt oud meubilair/apparatuur nog een tweede leven?

3.5 Duurzame mobiliteit

Bedrijfsactiviteiten brengen vervoersbewegingen met zich mee: woon-werkverkeer, bezoekersverkeer, zakelijk verkeer en goederenvervoer. Het verkeer veroorzaakt milieubelasting, zoals luchtverontreiniging door de uitstoot van CO, CO₂, Nox, benzeen, roet, verkeerslawaai, uitputting van (fossiele) grondstoffen en ruimtebeslag. Verkeer en vervoer zijn in Nederland verantwoordelijk voor 20% van de uitstoot van het broeikasgas CO₂. Dit percentage zal de komende jaren nog stijgen.

Overheden kunnen via *vervoersmanagement* stappen zetten naar een meer duurzame mobiliteit. Vervoersmanagement is mobiliteitsbeïnvloeding waarbij het verkeer van en naar een inrichting (van werknemers, bezoekers, klanten en goederen) zodanig verandert dat de milieubelasting wordt teruggedrongen of tegengegaan.

Mogelijkheden binnen de overheid:

- energiezuinig wagenpark (stille en zuinige auto's en vrachtwagens);
- carpoolmatching;
- parkeermaatregelen;
- wijziging reiskostenvergoeding;
- stimuleren fietsgebruik;
- chauffeursopleidingen 'het nieuwe rijden';
- stimuleren dat medewerkers met Openbaar Vervoer naar het werk komen.

Zie katern Woon-werkverkeer en dienstreizen (2004). Dit katern gaat dieper in op de mogelijkheden om de mobiliteit ten gevolge van woon-werkverkeer en dienstreizen te beperken.

De gemeente Breda beproeft als eerste gemeente in Nederland een vuilniswagen die is uitgerust met een speciaal roeffilter waardoor de uitstoot van NO, koolwaterstoffen en fijne deeltjes in uitlaatgassen met zo'n 90% afneemt. Dit is niet alleen goed voor de gezondheid van de Bredase vuilnismannen, maar ook voor de leefkwaliteit van Breda zelf.

Werkgevers mogen met ingang van 1 januari 2004 achttien cent per kilometer uitkeren aan hun werknemers zonder dat de werknemers daarover loonbelasting hoeven te betalen. De vergoeding geldt zowel voor zakelijke, als voor woon-werkritten, ongeacht het aantal kilometers en ongeacht het gebruikte vervoermiddel. Het toekennen van een reiskostenvergoeding is en blijft een gunst van de werkgever, geen verplichting. De kilometervergoeding staat los van de regeling 'Fiets van de baas' waarmee je fiscaal voordelig een fiets via de werkgever kunt aanschaffen.

Als een werknemer met een fiets in bruikleen naar het werk fietst, is een onbelaste vergoeding niet mogelijk. De werkgever betaalt immers de met de fiets samenhangende kosten.

Ook voor zakelijke kilometers geldt een mogelijke vergoeding van achttien cent belastingvrij.

Als een werknemer een fiets in bruikleen heeft van de werkgever, is er geen recht op die 18 eurocent per kilometer. Omdat de werkgever de fiets betaalt, heeft de werknemer immers geen onkosten.

Als een werknemer een fiets van de zaak gekregen heeft, blijft de mogelijkheid bestaan om de vergoeding per kilometer onbelast te ontvangen (bron: www.fietsersbond.nl).

Aandachtspunten voor de OR

- Worden medewerkers gestimuleerd om op de fiets naar het werk te komen (is er bijvoorbeeld een bedrijfsfietsenplan)?
- Worden medewerkers gestimuleerd om met het Openbaar Vervoer naar het werk te komen?
- Zijn de fietsvoorzieningen goed geregeld?
- Zijn de mogelijkheden voor carpoolmatching onderzocht?

3.6 Duurzaam bouwen

Duurzaam bouwen is er op gericht de gezondheids- en milieueffecten als gevolg van het bouwen, de gebouwen en de gebouwde omgeving te reduceren. Duurzaam bouwen kan zijn gericht op woningbouw, utiliteitsbouw (kantoren e.d.), stedenbouw en grond-, weg- en waterbouw.

Milieuthema's die bij duurzaam bouwen aan de orde komen zijn:

- materialen: zuinig gebruik, verminderen schadelijke emissies, gebruik vernieuwbare en secundaire grondstoffen;
- energie: energiebesparing, toepassen duurzame energie, bevorderen energie-efficiënte technieken;
- water: waterbesparing, tegengaan van verdroging, bescherming waterkwaliteit, bevorderen hergebruik van hemelwater en grijswater. Hemelwater is regenwater dat is afgekoppeld van het riool. Grijs water is water dat afkomstig is van wasmachines, douches en wastafels en is na lokale zuivering te gebruiken voor toilet, tuin, schoonmaak en wasmachines;
- binnenmilieu: luchtkwaliteit, thermisch comfort (warmte en voorkomen tocht);
- omgevingsmilieu: versterken relatie binnen-buiten, beperken hinder (geluid, wind, geur).

Daarnaast is er binnen het beleidsveld duurzaam bouwen veel aandacht voor het ontwerpen en realiseren van flexibele gebouwen, bijvoorbeeld gebouwen die makkelijk van functie kunnen veranderen.

Aandachtspunten OR:

- Is er in het programma van eisen voor nieuwbouw, verbouw en renovatie van de eigen gebouwen aandacht voor duurzaam bouwen?
- Wordt gebruik gemaakt van het nationaal pakket duurzame utiliteitsbouw?
- Klachten van medewerkers over binnenmilieu?

De nieuwe huisvesting van het gemeentearchief Rotterdam kan voor 90% in de eigen energiebehoefte voorzien. Er is gekozen voor een klimaatinstallatie waarbij gebruik wordt gemaakt van warmte- en koudeopslag in de bodem. In de zomer wordt de ventilatielucht gekoeld door middel van de koude bron in de bodem (circa 5°C). Het koude water uit deze bron koelt tevens de vloeren. Overtollige warmte wordt afgevoerd en opgeslagen in een warme bron in de bodem (circa 25°C), zodat in de winterperiode het omgekeerde proces doorlopen kan worden. Door toepassing van 1840 zonnepanelen met een totale oppervlakte van 1.840 m² heeft het archief de grootste fotovoltaïsche centrale op het dak in Europa met een jaarlijkse energieopbrengst van 140.000 kWh. De temperatuur bij de panelen kan oplopen tot 80°C. Ook deze warmteopbrengst wordt opgeslagen in de bodem. In het gebouw is een grijswatercircuit van 20.000 liter aangebracht. Regenwater wordt gebruikt voor onder andere toiletspoeling en de bevochtiging van de depots. Dit levert een drinkwaterbesparing op van 90%.

In de wijk Lunetten (Utrecht) waren de openbare verlichtingsarmaturen aan vervanging toe. Door te kiezen voor nieuwe armaturen met energiezuinige verlichting wordt een energiebesparing bereikt van 129.000 kWh per jaar. Daarnaast wordt een belangrijke besparing op onderhoudskosten gerealiseerd, doordat de levensduur van de nieuwe lampen ruim 1½ keer groter is dan van de bestaande lampen. Bovendien is de nieuwe lamp goedkoper, hetgeen neer komt op een extra besparing van circa € 3.900 per jaar. Door de keuze van de lichtkleur is ook de veiligheid toegenomen.

Forest Stewardship Council (FSC)

Bossen zijn onmisbaar voor mens en dier. Toch worden bossen wereldwijd nog steeds bedreigd. Om dat proces te stoppen heeft FSC een certificeringssysteem voor 'goed bosbeheer' opgezet. FSC staat voor Forest Stewardship Council (Raad voor Goed Bosbeheer). Het is een wereldwijde, onafhankelijke organisatie, zonder winstoogmerk. FSC werd in 1993 opgericht door uiteenlopende partijen als natuur- en milieuorganisaties, boseigenaren, mensenrechtenorganisaties, vertegenwoordigers van lokale bevolkingsgroepen en vooruitstrevende houthandelaren. Samen spraken zij tien principes voor goed bosbeheer af. Deze tien principes zijn uitgangspunten voor een goed bosbeheer. Volgens FSC betekent goed bosbeheer dat moet worden voldaan aan de hoogste eisen op sociaal, milieuvriendelijk en economisch gebied. De principes zijn algemeen van aard en wereldwijd van toepassing. Ze zijn per regio 'vertaald' naar de lokale omstandigheden. Ze gelden dus voor zowel tropische, als niet tropische bossen. Ook voor de Nederlandse bossen wordt een standaard opgesteld.

3.7 Duurzame energie

Duurzame energie is energie die met duurzame energiebronnen wordt opgewekt. Duurzame energiebronnen zijn windenergie, waterkracht en zonne-energie, maar ook hernieuwbare energiebronnen behoren tot duurzame energie. Een voorbeeld van hernieuwbare bronnen is bijvoorbeeld biomassa. Snel groeiende gewassen kunnen gebruikt worden als bron van energie, maar ook allerlei organische reststoffen (bijvoorbeeld snoeiafval of bermmaaisel) kunnen worden gebruikt als energiebron. Overheden kunnen op verschillende manieren duurzame energie inzetten. Zij kunnen bijvoorbeeld zelf photo-voltaïsche panelen (PV-panelen) installeren voor het opwekken van elektriciteit. Het gebouw van het ministerie van VROM in Den Haag heeft PV-panelen en ook steeds meer gemeenten maken gebruik van PV-panelen op hun gebouwen.

Naast het zelf opwekken van duurzame energie kunnen overheden duurzame energie inkopen. Met de energieleverancier wordt een contract gesloten voor de levering van duurzame energie.

Aandachtspunten OR:

- Wordt er (volledig, gedeeltelijk) gebruik gemaakt van groene stroom?
- Zijn er mogelijkheden voor het opwekken van duurzame energie binnen de eigen organisatie?
- Zijn er bij verschillende energieleveranciers offertes gevraagd voor de energieleverantie (en was 'duurzame energie' daarbij een item)?

Al vele gemeenten kopen duurzame energie in voor (een deel van) hun gemeentelijke gebouwen en/of openbare verlichting. Vaak gebeurt dit in regionaal verband. Door samenwerking wordt de onderhandelingspositie richting energieleveranciers sterk verbeterd. Het gebruik van duurzame energie en een lagere energierekening gaan hiermee hand in hand.

4. People

Het motto van veel organisaties die werk maken van MVO is: "De zorg voor mens en milieu gaat hand in hand met goede (financiële) prestaties". Ze hebben een balans gevonden tussen de zorg voor economische welvaart ('Profit'), ecologische kwaliteit ('Planet') en welzijn van mensen ('People').

In Nederland is het welzijn van mensen in arbeidsorganisaties goed geregeld in vergelijking met bijvoorbeeld de arbeidsomstandigheden in ontwikkelingslanden. In Nederland is er het recht om lid te zijn van een vakbond, CAO's en arbeidsvoorwaardenregelingen worden goed nageleefd, er is arbeidsrechtelijke bescherming en in de Arbeidsomstandighedenwet staan allerlei eisen waaraan werk moet voldoen om te voorkomen dat we er ziek van worden.

Niettemin is 'people' ook in de Nederlandse situatie van belang. Ondanks alle goede regels kennen organisaties diverse risico's en problemen ten aanzien van people, en daarmee dus ook kansen en uitdagingen om mvo verder gestalte te geven.

People betekent namelijk simpelweg 'mensen'. De mensen, de medewerkers dus, maken dat een organisatie op een bepaalde manier werkt. Andersom maakt een organisatie ook dat mensen op een bepaalde manier werken. People bevindt zich daarmee op het snijvlak van organisatie en personeel. De overheid verkeert in redelijk turbulent vaarwater ten aanzien van de eisen die aan de organisatie en aan het personeel gesteld worden. Investeren in medewerkers is daarom meer dan ooit actueel. Belangrijke thema's zijn de relatie tussen de overheidsorganisatie en de samenleving, tussen het bestuur en het ambtelijk apparaat en de integraliteit van beleid en ook van uitvoering (zoals handhaving).

Naast het investeren in de eigen medewerkers, zijn de aandacht en zorg voor het welzijn van mensen die, elders in de wereld, in aanmerkelijk minder goede omstandigheden moeten werken, van belang. Overheidsorganisaties kunnen zorgen dat de producten die ze gebruiken niet met het leed van anderen zijn betaald.

Voorbeelden zijn het drinken van koffie met een Max Havelaar keurmerk, het inkopen van werkkleding die op sociale wijze is geproduceerd (dit wordt gestimuleerd door de Schone Kleren Campagne) of bijvoorbeeld het afnemen van kerstpakketten van de Wereldwinkel.

De overheid heeft met andere woorden een voorbeeldfunctie ten aanzien van people, planet en profit.

De people-dimensie kent daarmee twee kanten:

- Intern, dat betreft alles wat het personeel van de ambtelijke organisatie aangaat. Kortom een verantwoord sociaal klimaat.
- Extern, dat betreft de invloed die het handelen van de organisatie (en in het verlengde daarvan de politiek) heeft op de werkomstandigheden elders in Nederland of in de rest van de wereld. Het gaat hierbij om zaken als inkoopbeleid, uitbesteding, ondersteuningsprojecten, maar ook over contacten met andere overheden in het buitenland.

4.1 De bedrijfseconomische urgentie van people voor overheidsorganisaties

De overheid is geen gewoon bedrijf. Het is de uitvoerder/ondersteuner van de democratie, van ons politiek bestel en van de taken die wij aan de overheid toebedeeld hebben. Daarmee is de overheid als organisatie niet primair gericht op winstmaximalisatie voor haar voortbestaan, zoals bedrijven dat wel zijn.

Naast de effectiviteit en efficiency, moet de overheid ook scoren op rechtmatigheid, legitimiteit en democratie. De laatste jaren zijn de scores op al deze onderdelen onderwerp van discussie geweest. Is de overheid wel efficiënt genoeg, moet ze die taken wel uitvoeren, kunnen we dat niet anders doen, uitbesteden en verzelfstandigen? Hebben de maatregelen wel zin, wat dragen bijvoorbeeld al die verkeersdrempels nu bij aan de verkeersveiligheid, wat is het effect van het beleid op de veiligheid in het land? Ook de integriteit van overheidsorganisaties wordt gevolgd. Bijvoorbeeld de recente aandacht voor de 'graaicultuur' bij het Ministerie van Onderwijs en de discussie over te hoge bouwlasten bij het UWV. Daarnaast speelt individualisering, versus maatschappelijke solidariteit en betrokkenheid bij buurt en beleid, en tenslotte de waardering voor het werk wat de overheid doet: die laat nogal eens te wensen over.

De volgende jaren staat de overheid voor een aantal opgaven. Enkele kernwoorden:

- *sociale cohesie:*
de keerzijde van de bewuste, voor zichzelf opkomende burger is doorgeslagen individualisering, waarvan bepaalde groepen en individuen de dupe worden. Ook nemen maatschappelijke verschillen en tegenstellingen toe. De overheid moet als antwoord hierop de sociale cohesie proberen te helpen herstellen. Typisch een terrein waarop initiatieven op allerlei gebieden nodig zijn en alleen een nota van de afdeling Welzijn binnen een gemeente zeker niet voldoet.
- *pro-actieve organisatie (behoeftegericht):*
De overheid zal zich steeds meer moeten gaan richten op behoeften in de omgeving. Dat gaat verder dan vraaggericht werken. Het gaat er dan om (latente) behoeften te signaleren vervolgens een antwoord te vinden (marketing van de overheid).
- *van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat':*
Het gaat hier om de veranderende rol van de overheid (regie, kerntaken, samenwerking). De zorg *dat* iets gebeurt of aanwezig is, staat voorop; het gaat er niet meer om dat de overheid dit ook zelf doet.
- *van productdenken naar effectdenken:*
Het denken in producten en productsturing is tamelijk intern gericht. De discussie gaat daarbij bijvoorbeeld over aantallen verkeersdrempels. Het gaat om het denken in termen van verkeersveiligheid en de mate waarin verkeersdrempels effect hebben op de verkeersveiligheid. Het maatschappelijk effect staat dus centraal. Als er 1 januari een nieuwe wet van kracht wordt, is de wereld vanaf dat moment niet anders. De overheid moet zorgen dat haar wetgeving en haar beleid, in het algemeen, in de praktijk handen en voeten krijgen. Dat lukt niet met alleen een bericht in de Staatscourant.
- *integraliteit:*
Beleidsontwikkeling wordt integraler, dus beleidsveldoverschrijdend. Zo kunnen bepaalde producten en diensten effecten veroorzaken op meerdere beleidsvelden.

Het bovengenoemde voorbeeld van sociale cohesie is een typisch integraal beleidsonderwerp, waarbij diverse overheden moeten samenwerken. Een goed ander voorbeeld is integrale handhaving, zoals dat als relatief nieuwe ontwikkeling binnen gemeenten plaatsvindt. Toenemende regionalisering (met name voor gemeenten) en globalisering (met name voor de landelijke overheid) maakt dat de integraliteit van beleid en ook van uitvoering steeds belangrijker wordt.

- *interactieve beleidsontwikkeling:*
Betrokkenheid van de samenleving bij de ontwikkeling van beleid (interactief). De betrokken overheidsorganisatie heeft een eigen rol, maar werkt heel nadrukkelijk samen met (partijen uit) de samenleving.
- *netwerken:*
Binnen en buiten de organisatie zal netwerken belangrijker gaan worden. Netwerken maakt het mogelijk om bij de ontwikkeling van producten en beleid de juiste mensen en organisaties te mobiliseren. Dit is vooral een gevolg van de veranderende rol van de overheid in de maatschappij: regisserend, soms zelf dingen doen, soms dingen laten, soms stimuleren. Een netwerk helpt bovendien om specifieke kennis en professionaliteit te verzamelen.

De moderne ambtenaar wordt daarom op veel talenten aangesproken:

- maatschappelijk betrokken;
- behoeftegericht werken;
- kunnen zorgen dat dingen gebeuren zonder het perse zelf te doen;
- kunnen bedenken op welke wijze maximaal maatschappelijk effect wordt bereikt met betrekking tot de taak waar hij verantwoordelijk voor is;
- integraal kunnen werken en denken;
- zeer goed kunnen samenwerken met collega's, ook van andere bedrijfssonderdelen;
- zo mogelijk nog beter kunnen samenwerken met burgers, bedrijven en of maatschappelijke organisaties;
- bij uitstek een netwerker zijn.

Gelukkig gelden deze eisen op het niveau van de ambtelijke organisatie als geheel en niet voor elke individuele medewerker. Niettemin worden steeds meer van deze talenten ook op individueel niveau verwacht. Dat stelt eisen aan de medewerker, maar ook aan de kwaliteit en inrichting van de organisatie.

Het volgende schema laat zien welke rollen de overheid heeft. Organisatie en daarmee medewerkers dienen in steeds sterkere mate deze verschillende rollen te kunnen spelen. Elk rol vergt andere prestaties, andere vaardigheden en een andere attitude. De prestatiekenmerken laten zien dat bij elke rol de gerichtheid naar buiten een wezenlijk onderdeel vormt. Tegelijkertijd zal de ambtenaar steeds meer moeten kunnen schakelen tussen rollen.

Voorbeeld: iemand die in de buitendienst werkt in dienst van de gemeente, heeft als voornaamste rol 'beheerder openbare ruimte'. Niettemin zal de burger hem ook als vertegenwoordiger van de gemeente kunnen aanspreken, de burger neemt dan de rol aan van klant en de betreffende medewerker dient daar adequaat op te kunnen reageren (behoeftegericht en proactief).

Burger	Overheid	Prestatiekenmerken
Kiezer	Politiek orgaan	herkenbaar, aansprekend,

		aanspreekbaar
Onderdaan	Handhaver	voorspelbaar, consequent
Klant	Dienstverlener	behoeftegericht, pro-actief
Partner	Ontwikkelaar	visionair, partnerschapgericht
Gebruiker	Beheerder openbare ruimte	rationeel, flexibel, behoeftegericht

Problemen op de arbeidsmarkt als aanleiding

Ondanks de uitdagende werksfeer die blijkt uit de hiervoor beschreven ontwikkelingen, heeft de overheid te kampen met een slecht imago op de arbeidsmarkt. Gevolg is dat vacatures moeilijk te vervullen zijn, ook op het niveau van sleutelfunctionarissen. De krapte op de arbeidsmarkt eind jaren '90 heeft deze gevolgen verder versterkt. Anno 2004 hebben overheidsorganisaties nog steeds twee problemen ten aanzien van hun personeel:

- men slaagt er onvoldoende in jong personeel te werven;
- men slaagt er beperkt in jong personeel aan zich te binden.

Gevolg is een vergrijzing en ontgroening van het ambtelijk apparaat. Bovendien hebben de meeste ambtenaren een lange staat van dienst in min of meer dezelfde functie.

4.2 De people-dimensie van MVO in kernwoorden

Voor de overheid is het de komende jaren belangrijk dat ze flexibel kan inspelen op veranderingen en de rol kan kiezen die daarbij hoort. Dat vraagt nogal wat van medewerkers, individueel en als ambtelijk apparaat als geheel. Ambtelijke organisaties die werk maken van de people-dimensie:

- Investeren in mensen, zodat mensen (en daarmee de organisatie) zich continu blijven ontwikkelen.
- Investeren in diversiteit, dat bij kan dragen aan innovatie in de organisatie
- Investeren in integriteit
- Investeren in arbeidsverhoudingen en werkklimaat
- Investeren in sociale verantwoordelijkheid van de eigen medewerkers en organisatie.

Dit zijn dan ook de kernwoorden van 'people' binnen MVO.

a. Kernwoord 'Investeren in mensen / investor in people'

Investeren in medewerkers is natuurlijk niet nieuw en is niet alleen gekoppeld aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Investeren in medewerkers en het breed inzetbaar houden van medewerkers is *het* thema van deze tijd.

HRM-beleid gemeenten

HRM-beleid zou zich in de gemeentelijke sector de komende jaren moeten richten op twee aspecten:

1. Arbeidsmarkt, levensloop en werkgelegenheid

Verbeteren inzetbaarheid medewerkers

Het blijkt dat er bij gemeenten geen, of slechts geringe aandacht is voor doorstroom en mobiliteit. Gezien de periode die medewerkers gemiddeld bij gemeenten werkzaam zijn (meer dan tien jaar) is dit wel noodzakelijk. Gevoegd bij de sterk veranderende omgeving waarin gemeenten acteren, betekent het dat gemeenten hun personeel zullen moeten stimuleren om mee te groeien en om zich permanent te ontwikkelen. Dit vereist personeelsinstrumenten die dit inkaderen en mogelijk maken. Redenen waarom er tot nu toe zo weinig aan doorstroom wordt gedaan liggen in de regel in het ontbreken van adequaat beleid, in de gehechtheid van personeel aan vaste posities en in de aanstelling van medewerkers in vaste functies bij bedrijfssonderdelen

Geleidelijke uitstroom ouderen

Gemeenten hebben te maken met een veel hoger percentage oudere medewerkers dan elders in Nederland. Met name de leeftijdsgroep vanaf 50 jaar is oververtegenwoordigd. Dat betekent dat gemeenten in staat zullen moeten zijn ouderen langer te laten werken en daarbinnen ook zo productief mogelijk te houden. Daarnaast ontstaat een vervangingsvraag vanwege de uitstroom van kennis en ervaring.

In- en uitstroom jongeren

Jongeren stromen te weinig in bij gemeenten en gaan, als dat wel gebeurd is, te snel weer weg. De vraag naar hoger opgeleide mensen zal in de kennisintensieve economie snel toenemen en hoog blijven. De meeste gemeenten voeren geen specifiek beleid voor jonge medewerkers. Daarnaast zijn gemeenten zich slecht bewust hoe zij een voor jongeren interessante werkomgeving kunnen zijn.

2. Slim en gezond werken

Op de hieronder genoemde terreinen dient de organisatie te komen tot beleid en tot een gerichte inzet van HRM-instrumenten en stimuleringsmaatregelen.

De kwaliteit van management (middenkader en hoger) op het gebied van HRM-beleid en het gebruik van HRM-instrumenten

Veel leidinggevendenden zijn niet goed in staat de HRM-visie te vertalen naar een adequaat gebruik van de beschikbare personeelsinstrumenten.

De participatie van medewerkers versterken

Participatie van medewerkers in het denken over HRM-beleid en werkprocessen is gering. Deze participatie is essentieel bij het halen van rendement op slimmer en gezonder werken. Bovendien vergroot het de motivatie en betrokkenheid van medewerkers.

Daarnaast is er weinig animo voor het zitting nemen in de ondernemingsraden.

Ziekteverzuim en reïntegratie

Slechts een beperkt deel van de gemeenten heeft het verzuimbeleid ingebed in het totale bedrijfsbeleid en in de P&C-cyclus. Integraal verzuimbeleid dient eigenlijk overal gevoerd te worden

(bron: beleidsplan A en O fonds Gemeenten 2004).

Investeren in medewerkers met als doel de inzetbaarheid van medewerkers te handhaven of te vergroten, kan op heel veel manieren. Veel personeelsinstrumenten kunnen hierbij ingezet worden. Het is echter cruciaal dat deze instrumenten in samenhang worden ingezet.

Wil je als organisatie echt werk maken van de ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers dan zul je in alles wat je doet op personeelsgebied deze ontwikkeling voor ogen moeten houden en steeds opnieuw naar creatieve oplossingen moeten zoeken.

Investeren in medewerkers vindt natuurlijk altijd plaats binnen de context van de organisatie. Daarbij spelen zowel het belang van de organisatie als het belang van de medewerker een rol. De kunst is om een win-win-situatie te creëren.

4.3 Investor in People (IiP)

Een praktische manier om 'investeren in mensen' daadwerkelijk in de bedrijfsvoering te integreren, is werken met 'Investor in People', kortweg IiP. IiP is een internationaal keurmerk dat organisaties kunnen behalen. Het gaat daarbij om het koppelen van opleidingsactiviteiten aan de organisatiedoelstellingen. IiP wil dat op een systematische manier wordt nagegaan wat de doelen, middelen en verantwoordelijkheden zijn voor de diverse opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten. De gestructureerde aanpak van IiP zorgt ervoor dat die doelen, middelen en verantwoordelijkheden zo efficiënt mogelijk worden ingezet. Op die manier wordt een Investor in People een organisatie die permanent, systematisch en vanuit strategisch perspectief investeert in het leren en ontwikkelen van alle medewerkers.

Investor in People is gebaseerd op vier basisprincipes.

- **Commitment** : een Investor in People zet zich volledig in voor het ontwikkelen van zijn mensen teneinde zijn doelstellingen te verwezenlijken.
- **Planning** : een Investor in People is duidelijk over zijn doelstellingen en wat zijn mensen moeten doen om die te verwezenlijken.
- **Actie** : een Investor in People zorgt voor een doeltreffende ontwikkeling van zijn mensen om zijn prestaties te verbeteren.
- **Evaluatie** : Een Investor in People weet welke invloed de investering in mensen heeft op zijn prestaties.

Deze vier principes lopen als een rode draad door de organisatie en keren in dezelfde volgorde steeds terug. Op die manier ontstaat een continue verbetercyclus die van commitment en planning via actie tot evaluatie loopt. IiP biedt een raamwerk dat helpt om de resultaten te verbeteren, aangepast aan de structuur van de organisatie, met als groot voordeel dat een ieder zelf het tempo bepaalt.

De eerste Nederlandse gemeente die het IiP-keurmerk behaalde was Alphen aan den Rijn. Ook de Provincie Overijssel werkt er mee.

Overijssel

Van een ambtelijke naar een meer bedrijfsgerichte cultuur, kan dat als Provincie zijnde? Provincie Overijssel ging de uitdaging aan, en werkte vanaf '99 systematisch aan de invoering van Vernieuwend Personeelsbeleid. Begin 2001 werd IiP erbij gehaald. "Eigenlijk om een stok achter de deur te hebben, en de omslag ook daadwerkelijk door te zetten", aldus Wim Bovendeert, beleidsmedewerker ontwikkeling personeel en organisatie.

De afgelopen jaren is de Provincie Overijssel behoorlijk in beweging geweest. Met 1000 man personeel is de provincie een organisatie met een lange ambtelijke traditie. Wim Bovendeert: "We wilden resultaatgericht gaan werken. Opener en transparanter, met meer ruimte voor professionele zelfsturing van de individuele werknemers en teams. Na een reorganisatie in '98 wilden we de cultuurverandering doorzetten met een inspirerend en vernieuwend personeelsbeleid. Geen gemakkelijke opgave voor een organisatie die bestaat uit verschillende onderdelen met grote onderlinge cultuurverschillen. Een personele jaarcyclus voor alle medewerkers, coachingstrajecten, invoering competentie management: het maakt allemaal onderdeel uit van het veranderingstraject. Om de samenhang tussen deze veranderingen door te voeren en de kwaliteit te blijven bewaken werd begin 2001 het gedachtegoed van Investors in People ingevoerd. De afdeling Facilitaire Dienstverlening fungeerde hierbij als pilot."

Een goede balans tussen zakelijk en inspirerend

Maar wat hebben de 1000 medewerkers van de Provincie precies gemerkt van de invoering van liP? "Het gaat om de manier waarop er nu gewerkt wordt. En die is veranderd", aldus Wim. Zo hanteert het management tegenwoordig meer dan voorheen een andere stijl van leidinggeven. Inspirerend én zakelijk is waarnaar gestreefd wordt. "Dat is niet voor iedereen even gemakkelijk", geeft Wim toe. "Het management is er uitgebreid in getraind en gecoached om deze stijl toe te passen. Het moeilijkste is nog een goede balans te vinden tussen het zakelijke en inspirerende aspect." Dicky van Keulen, projectsecretaris mediation en tevens voorzitter OR, verwoordt de leiderschapstijl als volgt: "Het is een combinatie van hard werken en toch veel lol hebben. Het menselijke aspect is de laatste jaren duidelijk veel belangrijker geworden." Teamsecretaresse Mufide Cetin: "Vergeleken met zes jaar geleden wordt er nu meer aandacht besteed aan het ontwikkelen van je persoonlijke kwaliteiten. Dat zorgt ervoor dat we vaak positiever in ons werk staan."

Door liP ziekteverzuim gedaald met 3%

Wat houdt de nieuwe manier van werken voor medewerkers precies in? "Over het algemeen werkt men nu gestructureerder, omdat nu duidelijke doelen aan de mensen worden gesteld en zij dus beter weten waar ze aan toe zijn. Men geeft aan minder snel gedemotiveerd te raken en minder last van stress te hebben. Het gevolg? Sinds de invoering van liP is het ziekteverzuim gedaald van 7% naar 4%", vertelt Wim met gepaste trots. Of liP mensen ook persoonlijk kan veranderen, is volgens hem sterk afhankelijk van de eigen situatie. "Door allerlei cursussen en trainingen die ik de afgelopen periode heb gevolgd, heb ik me ook op persoonlijk vlak kunnen ontwikkelen", vertelt Dicky.

Teamsecretaresse Muffidin Cetin: "Toen ik hier zes jaar geleden kwam werken, was er vrijwel niets geregeld op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Nu wordt er veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van je persoonlijke kwaliteiten. Dat zorgt ervoor dat we vaak positiever in ons werk staan."

"We zijn onderweg van een ambtelijke naar een min of meer bedrijfscultuur", besluit Wim. "Maar we zijn nog volop in ontwikkeling. Of we met liP geslaagd zijn, bepalen de medewerkers zelf. Want uiteindelijk draait het om de medewerkerstevredenheid."

Toegevoegde waarde:

- Ziekteverzuim gedaald van 7 naar 4%.
- Mensen weten beter waar ze aan toe zijn door het stellen van duidelijke doelen en aanbrengen van meer structuur.
- Veel aandacht voor ontwikkelen van persoonlijke kwaliteiten.

(bron: website liP)

Investeren in mensen, en dus ook Investor in People, betreft verschillende thema's die met personeelsbeleid, inzetbaarheid en participatie te maken hebben. Hieronder bespreken we er een aantal. Elk van de thema's kan via het liP-systeem worden opgezet (plan, do, act, check)

Aandacht

Investeren in medewerkers begint met aandacht. Aandacht voor de wensen, mogelijkheden en eventuele problemen van mensen. Aandacht vanuit het management en leidinggevende voor medewerkers maar ook van medewerkers voor het management. Aandacht betekent dat je niet steeds roept dat de ander het niet goed doet, de problemen veroorzaakt, niet wil veranderen, het niet begrijpt. Het betekent eerder dat je met elkaar in gesprek gaat over hoe het beter kan en wat daarvoor nodig is. Dit geldt ook voor collega's onderling en voor het contact tussen de OR en de rest van de organisatie. Het is de kunst om deze aandacht te richten op de ontwikkeling van de organisatie en de mensen die samen die organisatie maken.

Competenties

Veel overheidsorganisaties hebben competentie management ingevoerd of zijn bezig met de invoering. Een competentie is een combinatie van kennis, vaardigheden en de wijze waarop iemand deze kennis en vaardigheden toont in zijn gedrag. De gedachte achter competentie management is dat iedere organisatie en iedere functie of rol een aantal kerncompetenties heeft. Daarnaast blinkt elke medewerker uit in een aantal competenties en is in staat een aantal competenties te ontwikkelen. Het gaat dan om de match tussen de competenties die nodig zijn om het werk uit te voeren en de competenties die de medewerker in huis heeft en kan laten zien.

Competentie management kan het eenvoudiger maken om over de ontwikkeling van de medewerker te praten. Insteek van het gesprek is dan welke competenties de medewerker beheerst en welke hij/zij verder wil ontwikkelen.

Aandachtspunten voor de OR:

- zijn medewerkers het eens met het competentieprofiel van hun functie?
- worden competenties en competentieprofielen aangepast aan veranderende eisen aan de organisatie en de medewerker?
- wordt er gestructureerd aandacht besteed aan de ontwikkeling van competenties van medewerkers? Komt de ontwikkeling van competenties bijvoorbeeld terug in de functioneringsgesprekken, in het opleidingsbeleid en het scholingsbudget?

Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)

Willen medewerkers veranderingen in het werk kunnen blijven volgen dan is het van belang dat zij mee ontwikkelen met hun werk en vakgebied. Dit betekent dat functiegerichte ontwikkeling nodig kan zijn. Daarnaast heeft ieder mens zijn eigen wensen en ambities. Mensen zijn gelukkiger en effectiever in hun werk als zij de dingen doen die zij belangrijk en boeiend vinden. Dit kan betekenen dat medewerkers op een gegeven moment uitgekeken zijn op (een deel van) hun taken en graag andere dingen willen doen.

Het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan is een goede mogelijkheid om met elkaar in gesprek te gaan over de ontwikkeling van de medewerker op de korte en langere termijn.

Aandachtspunten voor de OR:

- Worden er persoonlijke ontwikkelingsplannen opgesteld?
- Worden er praktische afspraken gemaakt?
- Hoe wordt de follow-up gewaarborgd?
- Is er - indien gewenst - ondersteuning voor medewerkers bij het nadenken over de eigen ontwikkeling?
- Zijn er mogelijkheden binnen en buiten de functie voor ontwikkeling?
- Is er budget voor niet-noodzakelijke scholing, met andere woorden kan de medewerker ook cursussen doen voor zaken die slechts indirect met zijn functie vervulling te maken hebben? Dit betreft de vormen van scholing die in de CAR/UWO onder de 50 en 75%-vergoedingsregeling vallen?

Scholing

Inzetbaarheid van medewerkers kan verbreed worden door scholing. Scholing kan nieuwe ideeën geven, nieuwe inspiratie en nieuw gedrag mogelijk maken. Het kan hierbij gaan om functiegerichte scholing maar ook om scholing die het de medewerker makkelijker maakt om een nieuwe stap te zetten in zijn/haar loopbaan. Scholing is echter geen oplossing voor alle kwalen, maar kan zeker behulpzaam zijn.

Aandachtspunten voor de OR:

- Is er een scholingsbeleid?
- Past dit beleid bij de toekomstideeën van de organisatie?
- Draagt het scholingsbeleid bij aan de ontwikkeling die de organisatie wil doormaken?
- Is er ruimte en aandacht voor loopbaanontwikkeling van medewerkers?
- Wordt het scholingsbeleid uitgewerkt in een concreet jaarplan?
- Is het bijbehorende budget gereserveerd en in hoeverre is dit voldoende (handig om te weten hoe groot het budget voorgaande jaren was, hoe dit is besteed en in hoeverre het wel/niet toereikend was)?
- Hebben alle medewerkers toegang tot scholing (niet alleen voor de happy few)?
- Welke vergoeding wordt gegeven in tijd en/of geld?
- Waak er voor dat het geen eindeloze papierstapels worden waar niets mee gebeurt. Beter kort, krachtig en concreet dan veel geblaat en weinig wol!

Loopbaan

Uit onderzoek blijkt dat gedurende lange tijd hetzelfde werk uitvoeren bij veel mensen motivatieproblemen oplevert. (Quispel, 2002) Blijkbaar zijn de meeste mensen in voor veranderingen en is de uitdaging van een nieuwe taak of ander werk ook prettig. Hoe besteed je nu aandacht aan loopbanen van medewerkers? Dit kan door met medewerkers individueel een loopbaanplan te maken. Dat plan kan dan in het verlengde liggen van een POP.

Naast het stimuleren van de medewerker na te denken over zijn/haar loopbaan, kan de organisatie bijvoorbeeld loopbaanpaden benoemen binnen de organisatie. Dit zijn verschillende functies die in kennis, ervaring en kunde in elkaars verlengde liggen en waarin de medewerker zou kunnen doorstromen en doorgroeien. Deze loopbaanpaden kunnen zowel horizontaal als verticaal zijn.

Bijkomend voordeel voor de organisatie is dat medewerkers meer geboeid raken door hun werk en daardoor meer binding krijgen met de organisatie en waarschijnlijk dus langer bij de organisatie zullen werken. De investering die gedaan is, komt er daardoor beter uit.

Aandachtspunten voor de OR:

- is er aandacht voor de loopbaan van medewerkers:
 - Wordt hierover gesproken ?
 - Is het onderdeel van functionerings- en POP-gesprekken?
 - Zijn er indien nodig andere faciliteiten als loopbaangesprekken?
 - Is er duidelijkheid over zowel horizontale als verticale doorstroommogelijkheden?

Interne en externe mobiliteit

Brede inzetbaarheid van medewerkers wordt gestimuleerd door bij tijd en wijle de blik te verruimen en in de keuken van een collega of een andere organisatie te kijken of door geheel of gedeeltelijk iets anders te gaan doen.

Mogelijkheden en aandachtspunten voor de OR:

- Met medewerkers die vijf jaar dezelfde functie vervullen expliciet bespreken of en in hoeverre het huidige werk nog bevalt;
- Stageplaatsen in een andere functie aanbieden binnen de organisatie;
- Stageplaatsen aanbieden in eenzelfde functie maar bij een ander onderdeel van de organisatie of bij een andere organisatie. Een voorbeeld hiervan is een

gemeentelijke organisatie die voornemens is om iedere P&O-medewerker twee weken per jaar stage te laten lopen bij een ander onderdeel van de organisatie;

- Vacaturebank met vergelijkbare organisaties;
- Mobiliteitsbureau waar een match wordt gemaakt tussen vacatures en medewerkers die een andere functie zoeken;
- Functieroulatie (job-rotation;)
- Taakroulatie: wisselingen aanbrengen in het takenpakket.

Leeftijdsbewustpersoneelsbeleid

Nu veel overheidsorganisaties ontgroenen en vergrijzen wordt leeftijdsbewustpersoneelsbeleid een steeds belangrijker thema. Het idee achter leeftijdsbewustpersoneelsbeleid is dat medewerkers in verschillende levensfasen verschillende behoeftes hebben en dat je daar als werkgever rekening mee moet houden.

Het meest in het oog springend is fysiek zwaar werk als stratenmaken en bijvoorbeeld vuilnis ophalen. Als mensen dit werk tot hoge leeftijd blijven doen, dan lijdt dit vaak tot lichamelijke klachten en een hoger verzuim.

Maar ook jongeren hebben specifieke wensen. Veel twintigers zoeken uitdaging in hun werk en willen niet te lang dezelfde werkzaamheden verrichten. Dertigers hebben vaak behoefte aan een goede combinatie van werk en privé in verband met kleine kinderen. Veertigers zijn vaak op zoek naar wat zij in de tweede helft van hun werkzame leven willen bereiken en welk werk daar bij past. Vijftigers willen vaak hun kennis en ervaring tonen en inzetten voor de organisatie en/of zijn weer op zoek naar een nieuwe uitdaging in het werk.

Zo kan elke levensfase eigen wensen oproepen. Echter geen mens is hetzelfde heeft dezelfde behoeftes. Het is de kunst om aandacht te hebben voor de verschillen en, voor zover mogelijk, als organisatie tegemoet te komen aan deze verschillen.

Naast inzicht in individuele wensen en verlangens van medewerkers is het vooral van belang dat je als overheidsorganisatie zicht hebt op de leeftijdsopbouw van de organisatie. Hoe is de leeftijdsopbouw van verschillende afdelingen nu en over bijvoorbeeld vijf jaar. Het kan zijn dat een afdeling relatief veel 55+-ers in dienst heeft. Wat betekent dit voor de afdeling op dit moment en wat in de toekomst. Verwacht je over een aantal jaren een "kennis-gat" of niet. Anderzijds kan ook blijken dat het verloop onder twintigers of juist dertigers heel hoog is. Is dit dan op dit moment of in de toekomst een probleem voor de organisatie. Wat zijn de oorzaken voor dit verloop en wat zou je er eventueel aan kunnen doen?

Aandachtspunten voor de OR:

- Weten wat er speelt:
 - hoe is de leeftijdsopbouw van de organisatie?
 - wat is de verwachte leeftijdsopbouw over twee en bijvoorbeeld vijf jaar?
 - welke knelpunten worden dan verwacht?
 - hoe kunnen deze knelpunten worden aangepakt?
- Specifieke wensen van medewerkers:
 - Hebben specifieke leeftijdsgroepen bepaalde wensen en hoe zien deze eruit (deeltijd werken of juist voltijd, flexibele werktijden, taakverrijking of taakverarming, ...)?

Arbeidsvoorwaarden

Op het gebied van arbeidsvoorwaarden is een langzame tendens te zien naar meer decentralisatie enerzijds en meer differentiatie anderzijds. (Mol, 2003).

Decentralisatie betekent dat niet alle onderwerpen in de CAO centraal geregeld worden.

De bonden regelen centraal een aantal kwesties en een aantal andere kwesties worden op ondernemingsniveau afgesproken of verder uitgewerkt.

Op ondernemingsniveau (op het lokale arbeidsvoorwaardenoverleg (GO, BC) of zelfs met de OR) kunnen dan onderwerpen op de agenda komen als:

- aanvullende afspraken over beloning;
- arbo- en ziekteverzuimbeleid;
- arbeidstijden, roosters, pauzes, flexuren;
- leeftijdsbewustpersoneelsbeleid, opleidingen;
- systematiek van toeslagen;
- roostervrije dagen en aaneengesloten vakanties;
- scholingsplannen;
- klachtenregelingen met betrekking tot seksuele intimidatie;
- spaarloon en premievrij sparen;
- overwerkregeling.

Differentiatie betekent dat medewerkers keuzes hebben binnen hun arbeidsvoorwaarden. Een cafetariamodel of zogenaamde CAO à la carte maakt het voor medewerkers mogelijk die arbeidsvoorwaarden te kiezen die het best bij hun behoeften passen. Differentiatie heeft als doel maatwerk op individueel niveau mogelijk te maken. Zo zal een medewerker zonder kinderen geen kinderopvang wensen. In een cafetariasysteem kan een medewerker arbeidsvoorwaarden tegen elkaar uitruilen.

Aandachtspunten voor de OR:

- Zorg dat er beleid komt op decentralisatie en differentiatie van arbeidsvoorwaarden
- Stem de rol met het decentrale arbeidsvoorwaardenoverleg (bijvoorbeeld GO) goed af
- Probeer die arbeidsvoorwaarden in het keuzemenu te krijgen die voor alle medewerkers interessant zijn. In een metafoor: niet alleen de biefstukken, maar ook de salades, het vegetarische eten, joods eten, biodynamisch etc. En zorg dat het niet slechts om materiële zaken gaat, maar ook om bijvoorbeeld extra scholingsverlof of extra zorgverlof.

b. Kernwoord 'diversiteit'

Onderzoek heeft aangetoond dat innovatieve en succesvolle organisaties vaak opzettelijk heterogene werkeenheden in het leven roepen om zoveel mogelijk gezichtspunten aan de orde te kunnen laten komen bij het oplossen van problemen. Niet het 'inpassen' van specifieke groepen en het inhalen van achterstanden, maar de gelijke behandeling vanuit erkenning van diversiteit en een veranderingsproces van de organisatiecultuur staan centraal bij het diversiteitsbeleid. Dit vereist echter wel kennis van en inzicht in de onderlinge verschillen en overeenkomsten. (scholingsmand, 2003)

Vershil: kans of bedreiging?

Onbekend maakt onbemind. De uitspraak 'je weet wat je hebt, maar niet wat je krijgt' geeft de angst weer die mensen vaak hebben tegenover veranderingen en zaken die anders zijn.

Ook de mensen in organisaties gaan op deze manier om met diversiteit. Daardoor worden verschillen tussen mensen vaak als problematisch en bedreigend gezien. Het

gevolg kan zijn dat de verschillen ontkend of genegeerd worden. De algemene houding is dan dat de ander zich 'maar moet aanpassen' waardoor een klimaat voor discriminatie en zelfs intimidatie kan ontstaan. Daarmee wordt echter voorbijgegaan aan de productieve kanten van diversiteit: 'kleurenrijkdom', vernieuwing van ideeën, inventiviteit, creativiteit, flexibel ingestelde mensen, nieuwe invalshoeken. De organisatie mist kansen. Het kan ook anders.

Aandacht vragen voor alle vormen van diversiteit, dus alle verschillen tussen mensen, stelt de leiding van een organisatie in staat leiding te geven aan een pluriform werknemersbestand. Een pluriforme organisatie kenmerkt zich door een heterogene groep werknemers, door de bereidheid ook nieuw personeel aan te nemen dat verschilt van de meerderheid en door bewust om te gaan met verschillen tussen medewerkers.

Diversiteitbeleid is geen wondermiddel, geen instrument waarmee de organisatie een nieuwe vorm krijgt. Het brengt een proces op gang, dat leidt tot een organisatie die meegaat in de ontwikkelingen van de maatschappij, en die de kansen van die ontwikkelingen steeds weet te benutten voor de eigen organisatiedoelen.

Gelijke behandeling en non-discriminatie

Gelijke behandeling moet. Het staat in de wet. Daarnaast heeft een organisatie ook baat bij het gelijk behandelen van medewerkers. Het gelijk behandelen van alle medewerkers en positieve aandacht voor de verschillen tussen medewerkers heeft een positief effect op de werksfeer, kan het ziekteverzuim verlagen, geeft de mogelijkheid dat alle talenten van medewerkers optimaal benut worden, dat bij de oplossing van problemen verschillende gezichtspunten aan bod komen en zo de beste oplossing gekozen wordt.

Diversiteitbeleid levert ook voordeel op. Bijvoorbeeld een gemeente die iets met een wijk wil die voornamelijk uit Turkse mensen bestaat heeft daarvoor Turkse medewerkers nodig die kennis hebben van de gewoontes, wensen en voorkeuren van mensen etc.

In de afgelopen decennia is er veel gebeurd om discriminatie en het maken van ongerechtvaardigd onderscheid tegen te gaan en gelijke behandeling te bevorderen. Enerzijds middels wetgeving, anderzijds middels diverse beleidsmaatregelen door de overheid, het bedrijfsleven of door non-profitorganisaties. Vaak tracht men achterstelling of discriminatie tegen te gaan door voor een bepaalde groep mensen specifiek beleid of specifieke maatregelen te nemen: doelgroepenbeleid. De laatste jaren is er een nieuwe manier van aanpak: diversiteitbeleid. Diversiteitbeleid wordt gekenmerkt door een aantal aspecten:

- Het richt zich op iedereen en niet alleen op achtergestelde of gediscrimineerde groepen.
- Het richt zich op de mechanismen die uitsluiting of marginalisering van (groepen) mensen bewerkstelligen.
- Het ziet verschillen tussen mensen niet als probleem maar als kans.
- Het ziet discriminatiebestrijding en het tegengaan van marginalisering niet als iets statisch maar als een continu proces.
- Het gaat er vanuit dat mensen een identiteit hebben die uit verschillende elementen bestaat.
- Het stelt niet zozeer de vraag voor wie het beleid bedoeld is, wel aan wie het ten goede komt.

Van belang is de samenhang in beleid. Beleidsvoorstellen op tafel leggen of instrumenten ontwikkelen om bijvoorbeeld leeftijdsdiscriminatie tegen te gaan zonder daarbij aandacht te besteden aan de verschillen op grond van geslacht of etniciteit, zijn

net zo min effectief als beleidsvoorstellen rond allochtonen die geen rekening houden met hun lichamelijke gesteldheid of leeftijd.

Aandachtspunten voor de OR:

- Wat is de meerwaarde van een heterogene samenstelling van het personeel?
- Welke groepen worden "gemist"?
- In hoeverre wordt er naar heterogeniteit gestreefd in de organisatie?
- Wordt heterogeniteit gestimuleerd door bijvoorbeeld het aannamebeleid, loopbaanbeleid, de samenstelling van teams etc.?
- In hoeverre is er aandacht voor verschillen tussen medewerkers en wordt hierover gesproken?
- Is de OR een afspiegeling van het personeel als je kijkt naar leeftijd, sekse, etniciteit, deeltijdwerk, e.d.?

Eerder is een katern verschenen over de wetten Gelijke Behandeling.

c. Kernwoord 'integriteit'

Integriteit is voor de overheid een buitengewoon belangrijk punt. Een integere overheid houdt zich aan haar afspraken, is betrouwbaar en doet geen tegenstrijdige dingen. Dit geldt voor de politiek maar ook voor alle overheidsorganisaties: van een ministerie, uitvoeringsorganisatie, rechterlijke macht, onderwijs, provincie, gemeente tot een waterschap. Dit betekent dus integer handelen naar de burger en de samenleving. Maar integer handelen naar buiten vergt ook een integer handelen binnen de organisatie. Dit betekent dat je als medewerker en als organisatie je afspraken nakomt. Als dit onvoldoende gebeurt dan is het nodig dat hierover gepraat wordt. Vaak hoort dit directe aanspreken niet binnen de omgangsvormen van overheidsorganisaties. Het risico is dan dat er wel over iemand wordt gesproken maar niet met diegene zelf. Het bespreekbaar maken van gedrag en functioneren kent natuurlijk twee kanten. Enerzijds waardering uiten en het daadwerkelijk zeggen als iets goed is. De meeste mensen vinden het prettig om te horen dat een ander hen waardeert. Daarnaast gaat het ook om het zeggen als iets niet goed of onvoldoende is: feedback geven. Wat de laatste tijd erg in opspraak is, is de beloning van management. De beloning van het management moet reëel zijn, zeker binnen de overheid moet elke schijn van zelfverrijking en een graaicultuur vermeden worden. Een ander aspect van integer handelen is de wijze van aanbesteding van opdrachten aan derden. Het is belangrijk dat dit op een eenduidige en transparante wijze gebeurt. Elke zweem van vriendjespolitiek en belangenverstrengeling dient vermeden te worden.

Aandachtspunten voor de OR:

- Houdt de organisatie zich aan zijn afspraken zowel naar burgers als bedrijven als naar medewerkers?
- Is er een interne en externe klachtenregeling en werkt deze?
- Is er beleid met betrekking tot ongewenste omgangsvormen als agressie, pesten en seksuele intimidatie en werkt dit beleid?
- Is er een vertrouwenspersoon en is deze bekend bij de medewerkers?
- Loopt de beloning van het management in de pas met de rest van de organisatie?
- Geven leidinggevenden een goed voorbeeld als het gaat om het geven van waardering en mensen aanspreken op bijvoorbeeld het niet nakomen van afspraken?
- Is de procedure rond aanbesteding duidelijk en transparant. Worden vriendjespolitiek en belangenverstrengeling vermeden?

d. Kernwoord 'arbeidsverhoudingen en werkklimaat'

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt vaak gesproken over verschillende stakeholders, verschillende partijen die belang hebben bij hoe de organisatie functioneert en wat de organisatie doet. Dit zijn voor overheidsorganisaties bijvoorbeeld de burgers, bedrijven, milieuorganisaties, andere belangengroeperingen maar ook de medewerkers. Medewerkers hebben er een groot belang bij dat de organisatie nu en in de toekomst goed functioneert en werkgelegenheid gewaarborgd is.

Als stakeholders hebben medewerkers er belang bij dat zij invloed kunnen uitoefenen op hun eigen werk maar ook op de ontwikkeling en de toekomst van de organisatie.

Dit kan op verschillende manieren:

- door als medewerker (binnen de grenzen van de functie) zelf te beslissen hoe het eigen werk wordt uitgevoerd,
- door in werkoverleg invloed uit te oefenen hoe het werk binnen het team of de afdeling wordt uitgevoerd,
- door via de ondernemingsraad of onderdeelcommissie invloed op het reilen en zeilen van de organisatie.

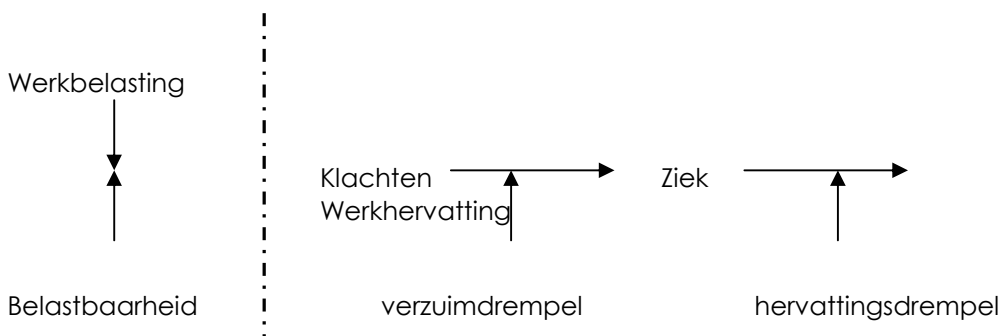
Een organisatie maak je samen. Wil je het ook echt met elkaar kunnen doen dan betekent dit dat er een sfeer en houding nodig is waarin echt naar elkaar geluisterd wordt en ideeën en inbreng van medewerkers serieus genomen worden door leiding en management. Anderzijds betekent dit dat medewerkers ook daadwerkelijk initiatief nemen en met hun ideeën komen en niet eindeloos afwachten tot hen iets wordt gevraagd.

Aandachtspunten voor de OR:

- Worden medewerkers betrokken bij besluitvorming die op hen van toepassing is?
- Is er werkoverleg en is dit meer dan een monoloog van de leidinggevende?
- Wordt het gestimuleerd om met ideeën en suggesties te komen door leidinggevenden en collega's onderling?
- Zorgt de OR dat in een advies- of instemmingstraject de betrokken collega's bij de besluitvorming worden betrokken?

Het werkklimaat is sterk van invloed op de betrokkenheid van medewerkers en op de verantwoordelijkheid die zij voelen. Een prettig werkklimaat kan ervoor zorgen dat het ziekteverzuim beperkt blijft.

Handleiding daartoe is het volgende schema.



Er is een balans tussen werkbelasting (dat wat van iemand verwacht wordt binnen de kaders waarin het werk verricht wordt) en de belastbaarheid van de individuele medewerker. Zodra daartussen spanningen ontstaan, dus een zekere disbalans ontstaat, krijgt de medewerker klachten. Daarmee meldt de medewerker zich niet meteen ziek: er is een verzuimdrempel. Zodra de verzuimdrempel gepasseerd wordt, meldt de medewerker zich wel ziek. Naarmate de ziekte langer duurt, neemt de werkhervattingsdrempel toe: het is steeds moeilijker het werk weer te hervatten. Uiteindelijk volgt (normaliter) toch werkhervatting.

Aandachtspunten voor de OR:

In algemene zin:

- factoren die leiden tot een disbalans tussen werkbelasting en belastbaarheid;
- de verzuimdrempel;
- de werkhervattingsdrempel.

De eerste twee hebben betrekking op preventie, de laatste op reïntegratie.

De volgende vragen zijn hierbij ondersteunend:

- In hoeverre is het verzuimbeleid gericht op preventie? Vaak gaat het verzuimprotocol in op het moment dat de verzuimmelding binnen komt.
- Welke aandacht is er voor de balans tussen belastbaarheid en belasting? Welke instrumenten heeft de leidinggevende? Welke mogelijkheden zijn er voor medewerkers? In hoeverre is het gewoon om ook zaken buiten het werk, die wel van invloed zijn of kunnen worden op het werk, te bespreken?
- Is er beleid gericht op de verzuimdrempel? Zolang die drempel immers niet gepasseerd wordt, is er geen verzuimmelding en kunnen de klachten zoveel mogelijk opgelost worden.
- Is er beleid gericht op de hervattingsdrempel?
- Algemeen: beschikken medewerkers en met name leidinggevendenden over voldoende gespreksvaardigheden om een disbalans of klachten te bespreken en op te lossen?

e. Kernwoord 'sociale verantwoordelijkheid'

Bij de sociale dimensie van maatschappelijk verantwoord ondernemen hoort ook de zorg voor mensen die niet direct werkzaam zijn bij de eigen organisatie.

Overheidsorganisaties kunnen aandacht aan deze dimensie besteden via hun inkoopbeleid en aanbestedingen.

Een organisatie heeft van alles nodig om te kunnen functioneren, van koffie, kopieerpapier, de meubels, inktpatronen voor de printers tot bedrijfskleding. Meestal wordt bij de inkoop gekeken naar de prijs – kwaliteit verhouding. We proberen een zo groot mogelijke kwaliteit voor een zo laag mogelijke prijs in te kopen. Echter naast prijs en kwaliteit zijn er nog andere criteria mogelijk. Bijvoorbeeld de mate waarin het product het milieu belast is of de omstandigheden waaronder het product door mensen is gemaakt, waar ook ter wereld.

Inkoop bedrijfskleding

"Ook de gemeente Amsterdam heeft een verantwoordelijkheid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, misschien nog wel meer dan organisaties met een winst oogmerk. Als overheidsorganisatie heeft de gemeente niet alleen een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar ook een voorbeeldfunctie. Zo ook bij de inkoop van kleding, textiel en schoeisel. Dat kan snel en zonder aandacht voor waar het product vandaan komt, of hoe het gemaakt is. Maar het kan ook op een verantwoorde, bewuste manier" (uit: Schone Kleren. Handreiking voor het bewust inkopen van dienstkleding. Gemeente Amsterdam, maart 2004).

De gemeente Amsterdam heeft een handreiking opgesteld voor het duurzaam of 'schoon' inkopen van dienstkleding. Deze handreiking biedt informatie over en tips voor elke stap in de 'levenscyclus' van dienstkleding; van het opstellen van de offerte, eisen en wensen formuleren, de beoordeling van de leverancier, het contract, onderhoud van de kleding en het afdanken van de kleding.

Voor de eisen met betrekking tot arbeidsomstandigheden zijn de acht basishoudingen van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) het uitgangspunt, te weten:

- verbod op kinderarbeid;
- verbod op dwangarbeid;
- vrijheid van (vak)vereniging en recht op collectieve arbeidsonderhandelingen;
- betaling van een leefbaar loon;
- buitensporig werk komt niet voor en overwerk wordt gecompenseerd;
- er zijn veilige en gezonde werkomstandigheden;
- arbeiders hebben een wettig arbeidscontract.

De leverancier van bedrijfskleding zou kunnen aantonen dat deze basishoudingen worden nageleefd, doordat hij een gedragscode heeft opgesteld. Deze code moet verder reiken dan alleen de werknemers van de leverancier zelf. Het gaat er om dat de internationale basisrechten van de werknemers in de hele productieketen worden gerespecteerd.

Belangrijk is dat de naleving van deze gedragscode wordt gecontroleerd door een onafhankelijke organisatie en door plaatselijke organisaties die zich bezig houden met arbeidsomstandigheden, zoals vakbonden, werkgeversorganisaties en andere maatschappelijke organisaties.

Een voorbeeld van een zo'n onafhankelijke organisatie is de stichting 'Fair Wear Foundation' (FWF). Dit is een Nederlandse organisatie die streeft naar goede wereldwijde arbeidsomstandigheden in de kledingindustrie. Het middel dat deze organisatie gebruikt is een gedragscode voor Nederlandse kledingbedrijven. Bedrijven (leveranciers) kunnen deelnemer van FWF worden en daarmee de gedragscode onderschrijven. Zij verplichten zich daarmee om de arbeidsnormen die in de gedragscode genoemd worden, toe te passen op hun leveranciers van kleding. Bovendien accepteren zij dat FWF controleert of de arbeidsomstandigheden daadwerkelijk verbeteren waar dat nodig is.

De gemeente Utrecht wil meer aandacht besteden aan het duurzaam inkopen van werkkleding en uniformen. Het gaat daarbij om kleding die onder goede arbeidsomstandigheden wordt geproduceerd en waarbij rekening wordt gehouden met het milieu. Het gaat dan om aspecten als de vrijheid van werknemers om zich te organiseren in een vakbond, een veilige en gezonde werkplek en het uitsluiten van kinderarbeid en dwangarbeid en een leefbaar loon. Bij milieu gaat het erom dat tijdens de productie, het transport en na het gebruik rekening wordt gehouden met milieu. De gemeente Utrecht heeft samen met de Schone Kleren Kampagne en COS Utrecht

(Centrum voor Ontwikkelingssamenwerking) een inkoopbeleid voor werkkleding ontwikkeld, waarbij het uitgangspunt is dat er uitsluitend kleding wordt gekocht die op verantwoorde wijze wordt gemaakt.

In de praktijk van de openbare aanbesteding is het lastig om invulling te geven aan een duurzaam inkopen beleid omdat vanuit Europa sterk wordt gelet op 'mededinging' (geen ongeoorloofde concurrentievoordelen). In de aanbesteding van de gemeente Utrecht voor de werkkleding (voor bijvoorbeeld de reinigingsdienst en brandweer), wordt een onderscheid gemaakt aan eisen en wensen voor de aanbesteding. Aan de eisen moeten de aanbidders voldoen. In de eisen is bijvoorbeeld opgenomen dat de aanbieder moet beschikken over een milieuzorgsysteem. Verder kunnen aanbidders punten scoren op de wensen. In de wensen zijn diverse criteria opgenomen op sociaal en milieugebied.

Koffie

Koffie, thee en cacao worden geproduceerd in tropische landen. De arbeidsomstandigheden van mensen die werken op koffie-, thee- of cacaoplantages zijn soms allerbedroevendst. Door koffie en thee te kopen met een keurmerk dat garandeert dat mensen niet worden uitgebuit en het milieu niet onherstelbaar wordt beschadigd, kan op een wel heel erg makkelijke manier veel bereikt worden. Lang ging het verhaal op verjaardagen en partijen dat koffie met een Max Havelaar keurmerk kwalitatief minder zou zijn. Inmiddels zijn er zeer veel verschillende soorten koffie en thee met een keurmerk. Als een soort niet bevalt, probeer dan een andere.

Aandachtspunten voor de OR:

- Bespreek het inkoopbeleid van de organisatie;
- Kijk op welke onderdelen er winst gehaald kan worden voor mens en milieu;
- Zijn leveranciers van kleding deelnemer aan de Fair Wear Foundation?
- Wordt er "zuivere" koffie en thee gedronken?

Stedenbanden

Een manier om op internationaal niveau invulling te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen is het aangaan van een stedenband. Onder een stedenband verstaan we zowel een geformaliseerde band of een vriendschapsband tussen een Nederlandse en andere gemeente, als een projectmatige samenwerking tussen een Nederlandse en buitenlandse gemeente of regio. Dit kan uitgaan van de Nederlandse gemeente of van het particulier initiatief uit deze gemeente, mits dit initiatief structureel is en door de gemeente wordt ondersteund.

De in totaal 483 Nederlandse gemeenten onderhouden samen ruim 800 internationale contacten. De meeste contacten zijn met West-Europese gemeenten: bijna 400, gevolgd door gemeenten in Midden- en Oost-Europa (285) en in Afrika (65). Recentelijk zoeken gemeenten ook contact met de zogenaamde landen van herkomst van migranten.

De gemeente Haarlemmermeer heeft een stedenband met Cebu in de Filippijnen. Het belangrijkste doel van de stedenband met Cebu is de uitwisseling van kennis en ervaring. Het accent is de afgelopen jaren wel steeds meer komen te liggen op ontwikkelingssamenwerking. Daarnaast is het ook de bedoeling om de mensen uit Haarlemmermeer en Cebu met elkaar kennis te laten maken zodat men begrip krijgt voor elkaars cultuur. In Cebu City loopt momenteel een afvalverwerkingsproject. Op een grote vuilnisbelt in Cebu lopen mensen, die scavengers worden genoemd, het afval na, om te kijken of er nog iets bruikbaar zit. Zij verkopen het verzamelde restafval om op die manier in hun inkomen te voorzien. Vroeger deden zij dit zonder beschermende kleding en liepen er ook kinderen bij. Door het project dragen deze mensen nu laarzen en zijn er scholen opgezet zodat de kinderen onderwijs kunnen volgen.

Ook op gebied van gezondheidszorg ondersteunt de gemeente Haarlemmermeer Cebu. Door een donatie van twee ziekenwagens uit de Gemeente Haarlemmermeer is contact ontstaan met de organisatie ERUF (Emergency Rescue Unit Foundation). Medewerkers van de ambulancedienst van Haarlemmermeer hebben een goed contact met deze organisatie. Door bezoeken en trainingen is ERUF één van de belangrijkste hulpverleningsorganisaties in Cebu City geworden. Het opleidingsprogramma wordt voortgezet en ook de brandweer wordt erbij betrokken.
Bron: www.stedenband.nl.

Aandachtspunten OR

- Informeer of en welke stedenband er is;
- Vraag naar jaarplannen en resultaten van de stedenband;
- Probeer uitwisseling van personeel te realiseren.

5. Profit

In de economische dimensie van MVO gaat het om het bevorderen van een competitieve, productieve en efficiënte bedrijfsvoering. Elke organisatie streeft in principe naar continuïteit. Een basisvoorwaarde daarvoor is dat een organisatie competitief is.

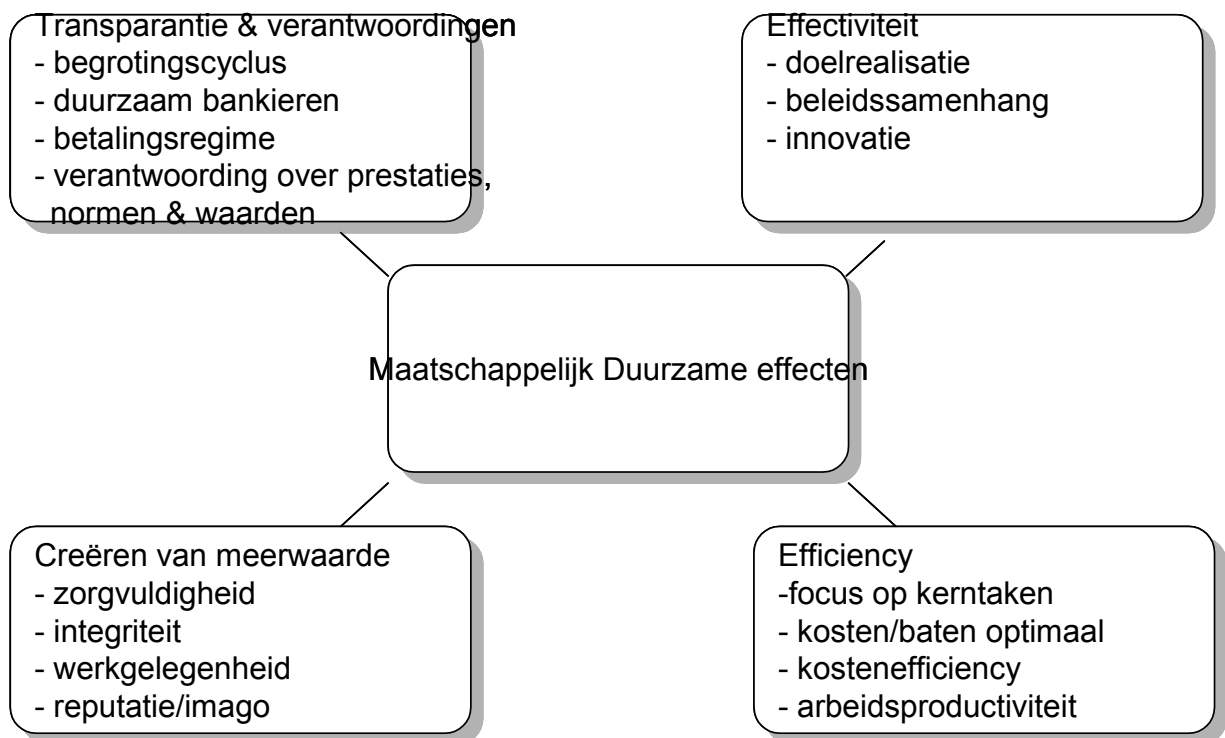
De Sociaal Economische Raad omschrijft het als volgt "De gerichtheid op winst (op de lange termijn) moet de financiële basis voor de continuïteit van de onderneming verschaffen. Profit vormt daarmee zowel basis als randvoorwaarde voor het goed vormgeven van de twee andere dimensies van (people en planet) van MVO".

Bij een overheidsorganisatie ligt dat natuurlijk anders dan bij een bedrijf. Een overheidsorganisatie voert een publieke taak uit en is niet in het leven geroepen om winst te maken. Niettemin moet elke overheidsorganisatie op zijn huishoudboekje letten. Daarnaast wordt er tegenwoordig steeds meer op gelet of een overheidsorganisatie zijn taken wel efficiënt uitvoert en of het wel nodig is alle taken zelf uit te voeren. De afgelopen jaren zijn veel overheidstaken uitbesteed aan bedrijven. Voorbeelden zijn de afvalinzameling in gemeenten, kantines in bedrijfsrestaurants die vrijwel altijd worden beheerd door bedrijven, geprivatiseerde zwembaden e.d. Bij privatisering behoudt de overheid een zorgplicht voor het goed uitvoeren van de dienstverlening, zeker als dat om publieke taken gaat zoals de afvalinzameling. Maar ook bij andere privatiseringen zou de overheid erop kunnen toezien dat het nieuwe bedrijf MVO ondersteunt, bijvoorbeeld om de continuïteit van de werkgelegenheid van de "mee-geprivatiseerde" werknemers te behouden.

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat het wat betreft *profit* echter niet uitsluitend om de waardeschepping door het voortbrengen van goederen en diensten, maar ook om het creëren van meerwaarde door bijvoorbeeld het scheppen van werkgelegenheid of het opbouwen van een goede reputatie bij het publiek en of klanten. Ook een overheidsorganisatie kan baat hebben bij het creëren van deze vormen van meerwaarde! Bijvoorbeeld door een aantrekkelijk werkgever te zijn voor pas afgestudeerden.

De term profit werkt misschien enige verwarring in de hand, omdat het tenslotte vaak vertaald wordt als 'winst' in bedrijfseconomische zin. Daarom spreken we in het vervolg in plaats van profit van maatschappelijk duurzame effecten.

In de figuur zijn de deelgebieden van maatschappelijk duurzame effecten opgenomen.



Hieronder worden de vier deelgebieden kort besproken.

Wij verwachten van de overheid dat zij de taken op een goede manier uitvoert, daarbij niet verkwistend is, zorg heeft voor de kwaliteit van werken en bovendien laat zien hoe en waarom zij de zaken op een bepaalde manier. **Transparantie en verantwoording** is een zaak die een overheidsorganisatie – anders dan een onderneming die voornamelijk aan de aandeelhouders verantwoording aflegt – zowel politiek als publiek moet doen. Belangrijk hierbij is een realistische en volgbare begrotingscyclus en de bijbehorende planning en control-mechanismen. Van belang is bijvoorbeeld dat financiële ruimte voor nieuw beleid bekend is als de plannen en wensen besproken worden en dat er politieke keuzes en prioriteiten zijn gesteld (al dan niet in dialoog met de burgers en maatschappelijke organisaties) voordat de begroting is 'dichtgetimmerd.' Ook aan het einde van de verslagperiode is transparantie nodig. Veel gemeenten bijvoorbeeld zijn niet op tijd met het afronden van hun financieel jaarverslag, waardoor het voor politiek en burgers lastig is de uitgaven te volgen. Dat is een ongewenste situatie. Controle op de uitgaven kan in enkele gevallen worden verbeterd. Zo is er helaas een aantal gemeenten dat geen goedkeurende accountantverklaring kan overleggen. Andere recente voorbeelden betreffen de Rotterdamse haven, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen of langer geleden de provincie Zuid-Holland. Verder is de overheid voor veel bedrijven een opdrachtgever. Goed opdrachtgeverschap is dan belangrijk, zoals blijkt uit het formuleren van kwaliteitseisen en duidelijke vragen en opdrachten, het opragen van meerdere concurrerende offertes bij uitbesteding, hanteren van de regels van (Europese) aanbesteding, het begeleiden, toezien en controleren van de uitvoering van opdrachten en het hanteren van een redelijk betalingsregime.

Tenslotte zijn er terreinen waarop de overheid het goede voorbeeld kan geven ten aanzien van maatschappelijk duurzame effecten. Bijvoorbeeld in de keuze en wijze van bankieren, door een bank te kiezen die Duurzaam Ondernemen ondersteunt.

Creëren van meerwaarde heeft – zoals hiervoor al gezegd – bij een non-profit organisatie als de overheid een ander accent dan in het bedrijfsleven, omdat de drijfveer van winst maken ontbreekt.

Overheden creëren meerwaarde door het scheppen van werkgelegenheid. Dat kan zowel voor de eigen organisatie zijn als voor andere werkgevers als uitvloeisel van beleidsbeslissingen. In het eerste geval hebben overheden direct baat bij een goede reputatie/imago. Via campagnes als “werken bij het Rijk” wil de overheid personeel interesseren voor een baan bij de overheid. Berichten daarentegen over ‘graiende ambtenaren’ hebben een negatieve invloed op de overheid en op het werkklimaat van het personeel.

Alle overheidsorganisaties moeten in hun rol als politiek orgaan, handhaver, dienstverlener, ontwikkelaar of beheerder van de openbare ruimte zorgvuldig handelen. Dat betekent in elk geval werken volgens eigen procedures en richtlijnen, die dus bekend moeten zijn bij werknemer en burger. In het verlengde hiervan ligt integriteit. Het handelen van het overheidsorgaan moet gericht zijn op vastgestelde en goedgekeurde doelen en geen ‘detournement de pouvoir’ zijn: dus niet een oneigenlijk middel gebruiken (bijvoorbeeld een weg afsluiten voor autoverkeer om te bereiken dat een onderneming verhuist). Ook het bewaken van de persoonlijke integriteit is hierbij aan de orde, zoals het voorkomen van nastreven van eigenbelang, de kans op verleiding voor corruptie en omkoping zo klein mogelijk houden, bevorderen van gelijke behandeling van de burgers.

Effectiviteit betekent de juiste dingen doen en daarmee het gewenste effect sorteren. Verschillende elementen spelen daarbij een rol. In de eerste plaats doelrealisatie. Op elk beleidsterrein is er een beleidscyclus (beleidsformulering, programmering, uitvoering, monitoring en rapportage en evaluatie) worden toegepast. Met het gebruik hiervan kan de mate van doelrealisatie in de gaten worden gehouden en bijgesteld. Daarbij zijn zowel het bedoelde effect als de niet bedoelde neveneffecten van belang. Verder heeft de overheid een groot aantal taken en beleidsterreinen waarop zij actief is. Het beleid dat een overheid ontwikkelt voor de verschillende aandachtsgebieden moet samenhang vertonen. Kernwoorden hierbij zijn integraal en interactief. Samenhang tussen de verschillende taakvelden en activiteiten is een mogelijkheid om de effectiviteit te bevorderen. Zo wordt tegengegaan dat ‘de linkerhand niet weet wat de rechter doet’ en wordt gezocht naar win-win situaties en ‘werk met werk maken’ (bijvoorbeeld de kwaliteit van de buitenruimte opknappen direct na vervanging van de riolering). Innovatie speelt hierbij een rol. Innovatie is het creëren en het in de praktijk brengen van ‘nieuwe dingen’. Innovaties kunnen sprongsgewijs gaan, maar ook stapje voor stapje. Innovatie omvat nieuwe technologie, maar ook nieuwe goederen, diensten, grondstoffen, productieprocessen, nieuwe product-marktcombinaties, werkwijzen en organisaties. Innovatie is dus niet alleen iets voor bedrijven, ook overheden kunnen innovaties binnen hun bedrijfsvoering doorvoeren. Denk aan het digitale loket. Naast innovatie van de eigen werkprocessen is het vernieuwen van het eigen beleid (geregeld aanpassen aan de nieuwe maatschappelijke omstandigheden) en het stimuleren van innovatie bij anderen (b.v. verhoging van de kwaliteit van bedrijventerreinen) een vorm om de effectiviteit van de overheid te verbeteren.

Ook **efficiency** is binnen de overheid van betekenis, al is het alleen al om het gebruik van belastinggeld te verantwoorden. In Nederland is de arbeidsproductiviteit per

medewerker in de regel hoog. Door hoge arbeidsproductiviteit kunnen de personeelskosten verantwoord worden. Door bijvoorbeeld innovaties en verbetering van de arbeidsomstandigheden kan de arbeidsproductiviteit verder worden verhoogd. Ook overheidsorganisaties kunnen de mogelijkheden onderzoeken om de arbeidsproductiviteit verder te verhogen (zonder dat dit leidt tot een te hoge werkdruk). Kosten en baten zullen in balans moeten zijn. Echter voor de overheid is het een lastige afweging om zaken die wel tot de taken behoren niet uit te voeren omdat de kosten te hoog worden (een extreem voorbeeld is politie-inzet bij voetbalwedstrijden, maar ook gladheidbestrijding op zeer afgelegen wegen). Focus op kerntaken is een manier om efficiëntie bespreekbaar te maken. Daarmee wordt de relatie met effectiviteit gelegd. Vragen als 'doen we de belangrijkste dingen', 'wat heeft prioriteit', 'wat doen we niet' of 'doen we het zelf of besteden we het uit', Tenslotte is kostenefficiëntie een criterium om vast te stellen of de werkzaamheden worden uitgevoerd voor een redelijk tarief of met inzet van een redelijke hoeveelheid middelen en mensen.

Aandachtspunten van de OR bij maatschappelijke duurzame effecten (profit):

- Is de beleidscyclus helder geformuleerd, worden termijnen gehaald?
- Is de beleidscyclus goed gekoppeld aan de begroting?
- Zijn de jaarverslagen en jaarrekening op tijd, begrijpelijk, voorzien van een accountantsverklaring?
- Is er sprake van een duidelijke politieke verantwoordingscultuur (bijvoorbeeld naar Gemeenteraad, Provinciale Staten, commissies) en naar de burgerij (bijvoorbeeld in een burgerjaarverslag)?
- Zijn er duidelijke regels (naast de ambtseed en eventuele beroeps- of gedragscode) over wat acceptabel en niet acceptabel gedrag is (bijvoorbeeld regels voor accepteren van presentjes, studiereizen, etc.).
- Wordt kwaliteit van de uitvoering meetbaar geformuleerd, gecontroleerd en zo nodig bijgesteld? Worden medewerkers bewust gemaakt van het kwaliteitsdenken?
- Wordt duidelijk geformuleerd wat de kosten en de baten zijn, of zij te verantwoorden zijn en wat er wordt gedaan om ze in evenwicht te houden?
- Zijn kerntaken duidelijk geformuleerd en is het de medewerkers duidelijk wat hun plaats is in de organisatie die de (kern)taken uitvoert?
- In hoeverre is er aandacht voor innovatie en hoe worden medewerkers gestimuleerd innovatief te zijn?
- Wordt toegezien op de effectiviteit van de organisatie (doen we de goede dingen)?
- Wordt toegezien op de efficiëntie van de uitvoering (doen we de dingen goed)?

6. Aan de slag met MVO

Overheidsorganisaties hebben verschillende manieren om zelf aan de slag te gaan met MVO. Een aantal instrumenten is hiervoor inmiddels ontwikkeld. In dit hoofdstuk worden drie instrumenten kort beschreven.

6.1 MVO scan

Een MVO scan geeft inzicht in hoe een overheidsorganisatie het als 'bedrijf' doet op gebied van people, profit en planet. Met de scan kan een overheidsorganisatie inzicht verwerven in de mogelijkheden om pro-actief om te gaan met en invulling te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Met behulp van de scan kunnen overheden interne en externe stakeholders enthousiasmeren voor het onderwerp, kan het eigen ambitieniveau bepaald worden en kan een actieplan worden geformuleerd om tot het gewenste ambitieniveau te komen.

P4 scan voor provincies

De provincies hebben een rol in het stimuleren van MVO richting bedrijven en organisaties. De provincies vinden dat hun eigen geloofwaardigheid toeneemt als ze zelf beter scoren op het gebied van MVO. Daarom is er voor de provincies de Provinciale People Planet Profit scan ontwikkeld: de P4 scan. Deze scan geeft onder andere inzicht in de mogelijke kansen en risico's bij de diverse deelactiviteiten van de bedrijfsvoering. De scan is mede ontwikkeld door Novem in het kader van het programma 'Met preventie naar duurzaam ondernemen; een programma door en voor overheden' (zie ook www.novem.nl).

In 2004 is bij de provincie Gelderland een MVO scan, de Provinciale People Planet Profit scan (P4-scan) uitgevoerd. Van twaalf beleidsterreinen en organisatie-onderdelen is in kaart gebracht hoe duurzaam de provincie opereert en waar nog verbeteringen mogelijk zijn. Eerste stap van deze scan was het bepalen van de nulsituatie van MVO binnen de provincie Gelderland. Adviseurs van een adviesbureau hebben op de drie aspecten van MVO – people, profit en planet – aan de hand van interviews bepaald wat de uitgangssituatie is. Intern is met het management van de provincie gesproken en zijn andere interne stakeholders, waaronder OR leden, schriftelijk bevestigd. Een belangrijk onderdeel van de MVO scan was tevens het betrekken van externe stakeholders van de provincie. Er zijn interviews gehouden met een burgerplatform, de Gelderse Milieufederatie, de Kamer van Koophandel en middelgrote Gelderse gemeenten. De volgende stap was het presenteren van de resultaten van de MVO scan aan het management. Deze bijeenkomst is september 2004 gehouden. Een van de resultaten was dat de provincie het op MVO gebied redelijk goed doet, maar dat dit bij de stakeholders niet bekend is. Een verbeterpunt in de bedrijfsvoering is de certificering voor de hele dienst. Daarna is het management van de provincie aan zet; zij moet gaan bepalen wat de ambities van de provincies zijn op gebied van MVO en welke stappen zij wil gaan zetten.

De Gemmmscan voor Gemeenten

In vervolg op de P4-scan voor provincies wordt er ook een MVO-scan voor gemeenten ontwikkeld. De Gemmmscan: de Gemeentelijke Mens Milieu en Maatschappij scan. Tijdens de scan gebeurt het volgende:

1. de thema's en de verwachtingen van de gemeente worden geïdentificeerd;
2. de stakeholders worden geïdentificeerd;
3. de stakeholders worden uitgenodigd om aan te geven welke MMM zaken goed gaan, wat beter zou kunnen en wat de stakeholder van de gemeente verwacht;

4. de resultaten worden in workshops besproken en er wordt bepaald wat de gemeente daadwerkelijk kan en gaat doen en wat de stakeholders kunnen en gaan doen;
5. er wordt een Gemmagenda opgesteld.
(bron:www.novem.nl, september 2004)

6.2 Duurzaamheidsjaarverslag

Een onderdeel van het duurzaamheidsbeleid is het opstellen van een duurzaamheidsverslag. Een groeiend aantal bedrijven brengt jaarlijks een duurzaamheidsverslag uit. Voorbeelden zijn Philips, ING en Rabobank. Een deel van deze bedrijven stelt het duurzaamheidsverslag op volgens de richtlijnen van het *Global Reporting Initiative (GRI)*. Deze GRI richtlijnen vormen een internationaal erkende standaard voor duurzaamheidsverslagen, zodat duurzaamheidsverslagen volgens een zelfde systematiek worden opgezet.

Eind 2004 heeft het Global Reporting Initiative een gids uitgebracht voor duurzaamheidsverslagen voor het midden- en kleinbedrijf. De gids beschrijft 5 stappen waarmee ondernemers kunnen aangeven hoe duurzaam de bedrijfsvoering is. De 5 stappen zijn:

1. maak iemand verantwoordelijk voor het opstellen van het duurzaamheidsverslag en stel een tijdschema op.
2. beschrijf de belangrijkste activiteiten en de belangrijkste betrokkenen (stakeholders)
3. selecteer de belangrijkste van toepassing zijnde criteria uit de GRI richtlijnen
4. verzamel de benodigde gegevens en stel een rapportage op en verspreid de rapportage onder de stakeholders
5. verzamel reacties voor verbetering

Met deze gids is het nu voor overheden eveneens mogelijk geworden om op een redelijk eenvoudige manier een integraal duurzaamheidsverslag te maken. Het is nu wachten op de eerste overheidsorganisatie die deze handschoen oppakt!

6.3 Workshop MVO

Een 'workshop MVO' is een korte methode om een organisatie kennis te laten maken met MVO. Samen met een vertegenwoordiging van bestuur/management en personeel wordt verkend wat MVO voor de organisatie betekent. Via een brainstorm gaan de deelnemers aan de workshop vervolgens bepalen welke mogelijkheden er binnen de organisatie zijn om MVO op een hoger niveau te brengen.

In de gemeente Voorhout is in december 2003 een workshop georganiseerd over duurzaam ondernemen. Doel van deze workshop was te komen tot een uitvoeringsstrategie voor duurzaam ondernemen binnen de gemeentelijke organisatie, door middel van het selecteren van aandachtspunten op het gebied van duurzaam ondernemen, prioriteiten stellen en verantwoordelijkheden verdelen.

Aan de werkbijeenkomst nemen de medewerkers van de afdelingen milieu en bouwen, openbare werken, inwonerszaken, financiën, ruimtelijke ordening en D&F deel.. Aan het eind van de bijeenkomst zijn, naar aanleiding van de uitkomsten van de werkgroepen, concrete afspraken gemaakt over te ondernemen acties. De keuze voor onderwerpen kwam tot stand door middel van stemming. Iedere deelnemer mocht op de actiepunten per thema een groene sticker plakken bij het meest haalbaar geachte actiepunt. Vervolgens mocht iedereen ook een rode sticker plakken bij een actiepunt waar men niets in zag.

Bron: Duurzame bedrijfsvoering gemeente Voorhout (NovioConsult, 2004)

7. CHECKLIST VOOR DE ONDERNEMINGSRAAD

In deze checklist worden aandachtspunten voor de ondernemingsraad met betrekking tot MVO benoemd. Ons advies is om als OR niet meteen met alle punten aan de slag te gaan. Kies eerst één onderwerp waarop de OR echt graag iets wil bereiken en waarop een resultaat bereiken ook mogelijk lijkt. Liever op één onderwerp resultaat dan op tien onderwerpen vage discussies.

Wij willen benadrukken dat de dimensies van MVO (sociaal, economisch en ecologisch) niet stabiel zijn en onderhevig zijn aan het politieke debat en druk en invloed van belanghebbenden (wiens belangen uiteen lopen).

Bij het opzetten en uitvoeren van projecten dienen de consequenties op alle drie de aspecten (planet, people en profit) van MVO doordacht te worden. De aandachtspunten zijn daarbij een hulpmiddel voor de toetsing. Het streven is naar win-win-win situaties, dus beslissingen die goed uitpakken voor zowel milieu, de sociale aspecten als de financieel-economische kant. Echter, bij de uitvoering van projecten kunnen de ecologie, economie en sociale aspecten met elkaar botsen of strijdig met elkaar zijn.

Bijvoorbeeld:

- bij bezuinigingen het schrappen van het opleidingsbudget waardoor medewerkers zich niet meer kunnen ontwikkelen door het volgen van cursussen of opleidingen;
- bij de aanschaf van computers alleen letten op kostprijs en niet op energieverbruik van de apparatuur.

De checklist MVO voor de OR

People

Ontwikkeling en loopbaan

1. Is er voldoende aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers?
2. Is er voldoende aandacht voor de loopbaanmogelijkheden van medewerker?
3. Worden medewerkers gestimuleerd om na te denken over hun eigen ontwikkeling en loopbaan?
4. Is er een scholingsplan en past dit bij de ontwikkeling van de organisatie?
5. Is er voldoende budget voor scholing en opleiding?
6. Is scholing en opleiding in principe voor iedereen mogelijk?
7. Is er aandacht voor specifieke behoefte van verschillende leeftijdsgroepen?

Arbeidsomstandigheden

8. Voldoet de organisatie aan de arboverplichtingen?
9. Is er aandacht voor een te hoge werkdruk onder medewerkers?

Diversiteit

10. Is er actief beleid op het gebied van gelijke behandeling en diversiteit?

Integriteit

11. Is er actief beleid op het gebied van pesten, agressie en seksuele intimidatie?
12. Wordt de privacy van medewerkers voldoende beschermd?
13. Worden mensen gewaardeerd voor dat wat ze goed doen en aangesproken op dat wat niet goed (genoeg) is?
14. Loopt beloning van het management in de pas met de loonontwikkeling voor de overige medewerkers?
15. Worden interne en externe klachten goed afgehandeld?
16. Houdt de organisatie zich aan zijn afspraken?
17. Verlopen aanbestedingsprocedures goed, wordt vriendjespolitiek en belangenverstremgeling voorkomen?

Arbeidsverhoudingen

18. Zijn er inspraakmogelijkheden voor medewerkers en wordt hier voldoende gebruik van gemaakt door de medewerkers zelf en de leiding?

Inkoop

19. Wordt bij de inkoop rekening gehouden met de arbeidsomstandigheden waaronder de producten gemaakt worden?

Planet

Wettelijke verplichting

1. Is er al eens een milieucontrole uitgevoerd in het kader van de naleving van de Wet Milieubeheer?
2. Naleven van voorschriften.
3. Milieudossier.
4. Welke maatregelen zijn er getroffen om energie, papier, water en afval te besparen?
5. Is er een planning van uit te voeren maatregelen?

Bedrijfsinterne milieuzorg

6. Is er een milieuzorgsysteem?
7. Wordt er jaarlijks een milieuprogramma opgesteld?
8. Wie is er verantwoordelijk voor milieuzorg?
9. Is er een relatie van milieuzorg met andere zorgsystemen?

Duurzaam Inkopen

10. Wordt er bij de inkoop rekening gehouden met de milieubelasting van producten?
11. Welke criteria worden gehanteerd bij inkoop/aanbesteden?
12. Is de deelnameverklaring Duurzaam Inkopen ondertekend?

Duurzame mobiliteit

13. Hoe wordt omgegaan met mobiliteit, wordt het gebruik van de fiets en het openbaar vervoer gestimuleerd?
14. Wordt bij aanschaf van het wagenpark rekening gehouden met milieuaspecten (brandstoffenverbruik)?

Duurzaam bouwen

15. Is er bij nieuwbouw, verbouw en/of renovatie aandacht voor duurzaam bouwen?
16. Wordt gebruik gemaakt van het nationaal pakket duurzame utiliteitsbouw?

Duurzame energie

17. Wordt er gebruik gemaakt van groene stroom?
18. Zijn er mogelijkheden voor het opwekken van duurzame energie?

Profit

Effectiviteit

1. Beleidscyclus en begrotingscyclus op orde
2. Toets op beleidssamenhang
3. Aandacht voor innovatie binnen de organisatie
4. Mate van doelbereiking

Transparantie en verantwoording

5. Publieke en politieke verantwoording?
6. Passen de uitgaven in de begroting?
7. Aanbesteding transparant?

Efficiency

8. Kosten/baten afweging
9. Effect op arbeidsproductiviteit
10. Organisatiestructuur passend bij de kerntaken

Creëren van meerwaarde

11. Bijdrage aan zinvolle werkgelegenheid
12. Positief/negatief voor imago?
13. Welke meerwaarde levert het op?
14. Aandacht voor zorgvuldigheid en integriteitsbeleid

8. WEBLINKS

Wetgeving en richtlijnen

- Europese Regelgeving www.europa.eu.nl
- Nederlandse Wetgeving regelgeving www.overheid.nl/wet- en
- ILO Conventies www.ilo.nl

Organisaties die werken met keurmerken en keurmerkverlenende organisaties

- Stichting Milieukeur www.milieukeur.nl
- EU-Ecolabel www.europa.eu.int/ecolabel
- EKO/SKAL keurmerk www.skal.nl
- Gedragscode Fair Wear Foundation www.fairwear.nl
- Gecertificeerd hout www.fscnl.org
- Investor in People www.iip.nl

Diversen

- TNO www.tno.nl
- Inkoop bedrijfskleding www.schonekieren.nl
www.fairwear.nl
- Programmabureau Duurzaam Inkopen www.duurzaaminkopen.novem.nl
- Stedenbanden www.stedenbanden.nl
- milieumaatregelen www.milieuwinst.nl

Scholing, begeleiding en advisering voor ondernemingsraden

- Stavoor www.stavoor.nl

Adviesbureau Milieu en Duurzaamheid

- NovioConsult www.novioconsult.nl

Literatuur

Cramer, Jacqueline, *Ondernemen met hoofd en hart*. Koninklijke van Gorcum, 2002

Gemeente Amsterdam, Bestuursdienst. *Schone Kleren*; handreiking voor het bewust inkopen van dienstkleding, maart 2004.

F. Glastra en F. Meijers, *Naar een grensoverschrijdende benadering van levenslang leren: competentieonderhoud en organisatievernieuwing in de informatiesamenleving*, 2000.

F. Glastra, *Organisaties en diversiteit. Naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Lemma, 1999.

Gelijke Behandeling op de agenda van de OR, scholingsmand uitgegeven door Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2003. Ontwikkeld in opdracht door Stavoor.

Mol, Isaäk, *OR, vakbond en arbeidsvoorwaarden*, Kluwer 2003

MVO Platform, *MVO Referentiekader*, MVO Platform, december 2002

Novem, *Met preventie naar duurzaam ondernemen*. Een programma voor en door overheden, 2001

Quispel, Yvonne, e.a., *De OR aan zet bij inzet van alle leeftijden*, LBL, 2002

Schone Kleren Kampagne, *Van papier naar praktijk* [z.j.].

Sociaal Economische Raad, *De winst van waarden*, SER, publicatienummer 11, 15 december 2000

Vink, F, *Inzicht in de ondernemingsraad*, Den Haag, Sdu.

De auteurs

Ir. Annemarie van der Wel (1965) werkt als senior trainer en adviseur bij Stavoor sinds 1999. Eerder heeft zij gepubliceerd over competentie management en diversiteit.

Drs. Isaäk Mol (1965) is eveneens werkzaam bij Stavoor, als teamleider Overheid en Onderwijs en senior trainer en adviseur. Hij werkt bij Stavoor sinds 1992. Eerder heeft hij gepubliceerd over verschillende onderwerpen, waaronder diversiteit, inspiratie, vragen stellen, arbeidsvoorwaarden, management, werkoverleg, veranderen, dualisme in de gemeentelijke organisatie.

Ir. Luuk Schouten (1966) werkt sinds 2000 als senior adviseur duurzaam ondernemen bij NovioConsult. Hij houdt zich binnen NovioConsult bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzame landbouw en preventiebeleid.