

## EXPERTRAPPORT

### **“Mainstreaming van maatschappelijk verantwoord ondernemen”**

#### ***Verwerking PASO-module***

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma

Met ondersteuning van de administratie Werkgelegenheid en het ESF

ESF: de Europese bijdrage tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen te bevorderen en door te investeren in menselijke hulpbronnen

Prof. dr. Dirk Buyens

Prof. dr. Ans De Vos

Katleen De Stobbeleir

Vlerick Leuven Gent Management School



## **Promotoren**

*Prof. dr. Dirk Buyens*  
Academische directeur  
Hoofd HRM Centre  
Vlerick Leuven Gent Management School  
Reep 1, 9000 Gent  
Tel: 09/ 210.97.22  
Fax: 09/ 210.97.57  
E-mail: [dirk.buyens@vlerick.be](mailto:dirk.buyens@vlerick.be)

*Prof. dr. Ans De Vos*  
Assistant Professor HRM Centre  
Vlerick Leuven Gent Management School  
Reep 1, 9000 Gent  
Tel: 09/ 210.97.38  
Fax: 09/ 210.97.57  
E-mail: [ans.devos@vlerick.be](mailto:ans.devos@vlerick.be)

## **Titel**

“Mainstreaming van maatschappelijk verantwoord ondernemen” - verwerking Paso- module

## Inhoudstafel

|  |           |
|--|-----------|
| <b>OVERZICHT VAN TABELLEN EN FIGUREN.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>MAATSCHAPPELIJKE EN WETENSCHAPPELIJKE SITUERING VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN (MVO).....</b>               | <b>11</b> |
| INLEIDING .....  | 11        |
| DUURZAAM ONDERNEMEN IN HET VLAAMS WERKGELEGENHEIDSBELEID.....  | 12        |
| NOOD AAN EEN MEETINSTRUMENT VOOR MVO .....   | 13        |
| ONDERZOEKSOBJECTIEF .....  | 13        |
| <b>METHODOLOGISCH KADER.....</b>   | <b>14</b> |
| HET PASO-ONDERZOEK .....   | 14        |
| STEEKPROEF .....   | 14        |
| ONDERZOEKSVRAGEN .....   | 15        |
| DATA-ANALYSE.....  | 19        |
| <b>RESULTATEN.....</b>   | <b>20</b> |
| ONDERZOEKSVRAAG 1: HOE VERSPREID IS HET CONCEPT MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN IN HET VLAAMSE BEDRIJFSLEVEN? ..... | 20        |
| 1.1 <i>De vertaling van de MVO- boodschap in de missie / ethische code</i> .....   | 20        |
| 1.1.1 Aanwezigheid van missie en/ of ethische code .....   | 20        |
| 1.1.2 Opname van economische, sociaal maatschappelijke, ecologische en ethische doelstellingen in de missie .....          | 23        |
| 1.1.3 Het noemen van belanghebbenden in de missie .....  | 26        |
| 1.2 <i>Het nemen van concrete maatregelen omtrent MVO</i> .....  | 29        |
| 1.2.1 Algemeen.....  | 29        |
| 1.2.2 Opvolging of monitoring van milieu- effecten.....  | 31        |
| 1.2.3 Preventie van milieuschade.....  | 32        |
| 1.2.4 Recyclage van afvalmateriaal .....   | 34        |
| 1.2.5 Herstel van aangebrachte milieuschade .....  | 35        |
| 1.2.6 Gezondheid en veiligheid van werknemers .....  | 37        |
| 1.2.7 Beleid ter preventie van collectieve ontslagen.....  | 39        |

|  |     |
|--|-----|
| 1.2.8 Hulp aan ontslagen werknemers voor het vinden van een nieuwe job.....  | 40  |
| 1.2.9 Tewerkstelling van kansengroepen.....  | 42  |
| 1.2.10 Loopbaankansen kansengroepen.....   | 44  |
| 1.2.11 Goede combinatie van arbeid en gezin.....   | 45  |
| 1.2.12 Participatie van werknemers.....  | 47  |
| 1.2.13 Informatie verschaffen aan klanten over milieu-effecten en sociale effecten van de vestiging.....   | 48  |
| 1.2.14 Transparantie naar de buitenwereld over het beleid en de impact ervan.....  | 50  |
| 1.2.15 Ondersteuning van maatschappelijke projecten.....   | 51  |
| 1.2.16 Ondersteuning van culturele activiteiten.....   | 53  |
| 1.2.17 Respect voor de lokale gemeenschap en cultuur.....  | 54  |
| 1.2.18 Publieke gezondheid en veiligheid.....  | 56  |
| 1.2.19 Noord- Zuid verhouding.....   | 57  |
| 1.3 <i>Communicatie omtrent MVO</i> .....  | 59  |
| 1.3.1 Communicatie over MVO- maatregelen: in eerste instantie gerelateerd aan het beleidsmatig kader en slechts in tweede instantie gerelateerd aan organisatiekenmerken.....  | 59  |
| 1.4 <i>De betrokkenheid van de verschillende belanghebbenden</i> .....   | 64  |
| 1.4.1 Specifieke procedures om na te gaan welke belanghebbenden beïnvloed worden door de organisatie.....  | 64  |
| 1.4.2 Consultatie van de belanghebbenden.....  | 65  |
| 1.5 <i>Deelname aan MVO initiatieven</i> .....   | 87  |
| <br>ONDERZOEKSVRAAG 2: HOE DIEP IS HET CONCEPT MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN GEÏNTEGREERD IN HET MANAGEMENT VAN ONDERNEMINGEN? .....  |     |
|  | 89  |
| 2.1 <i>Bestaat er een relatie tussen het opnemen van economische doelstellingen in de missie enerzijds en de opname van sociaal maatschappelijke doelstellingen, milieu- doelstellingen en ethische doelstellingen anderzijds?</i> ..... | 90  |
| 2.2 <i>Bestaat er een relatie tussen de opname van MVO- doelstellingen in de missie en de implementatie van concrete maatregelen?</i> .....  | 92  |
| 2.2.1 Verband tussen het al dan niet beschikken over een missie en het treffen van MVO- maatregelen.....   | 92  |
| 2.2.2 Het verband tussen de opname van sociaal- maatschappelijke doelstellingen in de missie en het treffen van MVO- maatregelen.....  | 93  |
| 2.2.3 Het verband tussen de opname van ecologische doelstellingen in de missie en het treffen van MVO- maatregelen.....  | 95  |
| 2.2.4 Het verband tussen de opname van ethische doelstellingen in de missie en het treffen van MVO- maatregelen.....   | 97  |
| 2.2.5 Naar een verklarend model voor het al dan niet treffen van MVO- maatregelen.....   | 100 |

|   |            |
|---|------------|
| 2.3 Bestaat er een relatie tussen de opname van MVO- doelstellingen in de missie en de communicatie over de genomen maatregelen?.....                             | 103        |
| 2.3.1 Verband tussen het al dan niet beschikken over een missie en de communicatie over de genomen maatregelen.....   | 103        |
| 2.3.2 Verband tussen het al dan niet opnemen van MVO- doelstellingen in de missie en communicatie over de genomen maatregelen.....                                | 104        |
| 2.4 Bestaat er een relatie tussen het strategisch inschrijven van MVO en de betrokkenheid van relevante belanghebbenden?.....                                     | 104        |
| 2.4.1 Verband tussen het al dan niet beschikken over een missie en de betrokkenheid van belanghebbenden bij strategische beslissingen. ....                       | 105        |
| 2.4.2 De relatie tussen het vermelden van belanghebbenden in de missie en de betrokkenheid van de verschillende belanghebbenden.....                              | 105        |
| 2.4.3 De relatie tussen het vermelden van MVO- doelstellingen in de missie en de betrokkenheid van de belanghebbenden bij de organisatie.....                     | 107        |
| 2.5 Bestaat er een relatie tussen de opname van MVO- doelstellingen in de missie en deelname aan concrete MVO- initiatieven?.....                                 | 113        |
| 2.5.1 Verband tussen het al dan niet beschikken over een missie en deelname aan MVO- initiatieven.....  | 113        |
| 2.5.2 De relatie tussen het vermelden van MVO-doelstellingen in de missie en deelname aan MVO- initiatieven.....  | 114        |
| 2.6 Bestaat er een relatie tussen de opname van MVO- doelstellingen in de missie en een gediversifieerd en mensgericht HRM-beleid?.....                           | 115        |
| 2.6.1 Verband tussen het al dan niet beschikken over een missie en een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid.....                                       | 117        |
| 2.6.2 Verband tussen het al dan niet opnemen van sociaal maatschappelijke doelstellingen in de missie en een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid..... | 119        |
| 2.6.3 Verband tussen het al dan niet opnemen van ecologische doelstellingen in de missie en een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid.....              | 120        |
| 2.6.4 Verband tussen het al dan niet opnemen van ethische doelstellingen in de missie en een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid.....                 | 122        |
| 2.6.5 De relatie tussen MVO en de HRM intensiteitsindex?.....   | 123        |
| 2.7 De relatie tussen MVO en het toepassen van certificaten, kwaliteitslabels en/ of instrumenten?.....   | 125        |
| 2.7.1 Hoe verspreid zijn de certificaten en/ of instrumenten?.....  | 125        |
| 2.7.2 Verband tussen MVO en de toepassing van certificaten en instrumenten.....   | 127        |
| <b>CONCLUSIES &amp; AANBEVELINGEN.....</b>  | <b>130</b> |
| <b>REFERENTIES.....</b>   | <b>138</b> |
| <b>BIJLAGE 1: DEFINITIEVE VERSIE VAN DE MVO MODULE.....</b>   | <b>141</b> |

## Overzicht van tabellen en figuren

### Tabellen

|  |    |
|--|----|
| Tabel 1.1.2: Opname van economische, sociaal maatschappelijke, ecologische en ethische doelstellingen in de missie .....   | 25 |
| Tabel 1.1.3: Opname van sociaal- maatschappelijke, ecologische en/ of ethische doelstellingen in de missie .....   | 25 |
| Tabel 1.1.4: Aandeel organisaties dat minimum 1 van de MVO- doelstellingen opneemt in de missie ..   | 26 |
| Tabel 1.1.5: Aandeel organisaties dat de belanghebbenden vermeldt in de missie .....   | 27 |
| Tabel 1.2.1: Overzicht MVO- maatregelen .....  | 30 |
| Tabel 1.2.2: Opvolging of monitoring van milieu- effecten.....   | 32 |
| Tabel 1.2.3: Preventie van milieuschade.....   | 34 |
| Tabel 1.2.4: Recyclage van afvalmateriaal .....  | 35 |
| Tabel 1.2.5: Herstel van aangebrachte milieuschade .....   | 37 |
| Tabel 1.2.6: Maatregelen op vlak van gezondheid en veiligheid van werknemers .....   | 38 |
| Tabel 1.2.7: Beleid ter preventie van collectieve ontslagen.....   | 40 |
| Tabel 1.2.8: Hulp aan ontslagen werknemers voor het vinden van een nieuwe job .....  | 41 |
| Tabel 1.2.9: Tewerkstelling van kansengroepen .....  | 43 |
| Tabel 1.2.10: Loopbaankansen kansengroepen.....  | 45 |
| Tabel 1.2.11: Goede combinatie van arbeid en gezin.....  | 46 |
| Tabel 1.2.12: Participatie van werknemers .....  | 48 |
| Tabel 1.2.13: Informatie aan klanten over milieu- effecten en sociale effecten .....   | 49 |
| Tabel 1.2.14: Transparantie naar de buitenwereld over het beleid en de impact ervan.....   | 51 |
| Tabel 1.2.15: Ondersteuning maatschappelijke projecten.....  | 52 |
| Tabel 1.2.16: Ondersteuning culturele activiteiten.....  | 54 |
| Tabel 1.2.17: Respect voor de lokale gemeenschap en cultuur .....  | 55 |
| Tabel 1.2.18: Publieke gezondheid en veiligheid .....  | 57 |
| Tabel 1.2.19: Noord- Zuid verhouding.....  | 58 |
| Tabel 1.3.1: Communicatie over de genomen maatregelen.....   | 60 |
| Tabel 1.3.2: Communicatie over de genomen maatregel, naar organisatiekenmerken. ....   | 63 |
| Tabel 1.4.1: Hanteert de organisatie een specifieke procedure om na te gaan welke belanghebbenden beïnvloed worden door de organisatie of invloed uitoefenen op de organisatie?..... | 65 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabel 1.4.2: Consultatie van belanghebbenden en mate van betrokkenheid.....   | 66  |
| Tabel 1.4.4: Betrokkenheid van de consumenten bij besluitvorming.....   | 69  |
| Tabel 1.4.5: Betrokkenheid van sociale organisaties bij besluitvorming .....  | 71  |
| Tabel 1.4.6: Betrokkenheid van niet gouvernementele organisaties bij besluitvorming .....   | 73  |
| Tabel 1.4.7: Betrokkenheid van business to business klanten bij besluitvorming.....   | 74  |
| Tabel 1.4.8: Betrokkenheid van leveranciers bij besluitvorming .....  | 75  |
| Tabel 1.4.9: Betrokkenheid van concurrenten bij besluitvorming.....   | 77  |
| Tabel 1.4.10: Betrokkenheid van de eigen werknemers bij besluitvorming.....   | 78  |
| Tabel 1.4.11: Betrokkenheid van de vakbonden bij besluitvorming.....  | 79  |
| Tabel 1.4.13: Betrokkenheid van de aandeelhouders bij besluitvorming.....   | 82  |
| Tabel 1.4.14: Betrokkenheid van banken bij besluitvorming.....  | 83  |
| Tabel 1.4.15: Betrokkenheid van de lokale overheid bij besluitvorming .....   | 85  |
| Tabel 1.4.16: Betrokkenheid van andere overheden bij de besluitvorming.....   | 86  |
| Tabel 1.5.1: Deelname aan MVO- initiatieven.....  | 87  |
| Tabel 1.5.2: Deelname aan minimum één van de MVO-initiatieven.....  | 88  |
| Tabel 2.1.1: Relatie tussen opname van economische doelstellingen in de missie en de opname van MVO- doelstellingen.....                        | 91  |
| Tabel 2.2.1: Samenhang tussen het opnemen van sociaal maatschappelijke doelstellingen in de missie en het treffen van MVO- maatregelen.....     | 95  |
| Tabel 2.2.2: Samenhang tussen het opnemen van ecologische doelstellingen in de missie en het treffen van MVO- maatregelen .....                 | 97  |
| Tabel 2.2.3: Samenhang tussen het opnemen van ethische doelstellingen in de missie en het treffen van MVO- maatregelen.....                     | 100 |
| Tabel 2.4.1: Samenhang tussen opname van belanghebbenden in de missie en betrokkenheid van de belanghebbende bij strategische beslissingen..... | 107 |
| Tabel 2.4.2: Samenhang tussen het opnemen van sociaal maatschappelijke doelstellingen in de missie en het consulteren van belanghebbenden.....  | 109 |
| Tabel 2.4.3: Samenhang tussen het opnemen van ecologische doelstellingen in de missie en het consulteren van belanghebbenden.....               | 111 |
| Tabel 2.4.4: Samenhang tussen het opnemen van ecologische doelstellingen in de missie en het consulteren van belanghebbenden.....               | 112 |
| Tabel 2.5.1: Opname van MVO- doelstellingen en betrokkenheid bij MVO- initiatieven .....  | 114 |
| Tabel 2.6.1: Verband tussen de missie en een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid.....   | 118 |
| Tabel 2.6.2: Verband tussen sociaal maatschappelijke doelstellingen in de missie en een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid .....   | 120 |
| Tabel 2.6.3: Link tussen ecologische doelstellingen in de missie en een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid .....                   | 121 |



|   |     |
|---|-----|
| Tabel 2.6.4: Link tussen ethische doelstellingen en een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid.....                  | 122 |
| Tabel 2.7.1: Mate waarin certificaten en/ of instrumenten worden toegepast door organisaties die de MVO- module invulden..... | 125 |
| Tabel 2.7.2: Toepassing van certificaten en instrumenten naargelang de organisatiekenmerken.....                              | 126 |
| Tabel 2.7.3: Toepassing van certificaten en instrumenten gerelateerd aan MVO .....  | 127 |

## **Figuren**

|   |    |
|---|----|
| Figuur 1.1.1: Aandeel organisaties dat over uitgeschreven missie/ ethische code beschikt .....                            | 21 |
| Figuur 1.1.2: Wordt de ethische code toegepast?.....  | 21 |
| Figuur 1.1.3: Opname van sociaal maatschappelijke, ethische, economische en ecologische doelstellingen in de missie. .... | 23 |
| Figuur 1.2.1: Opvolging of monitoring van milieu- effecten .....  | 31 |
| Figuur 1.2.2: Preventie van milieuschade.....   | 33 |
| Figuur 1.2.3: Recyclage van afvalmateriaal.....   | 34 |
| Figuur 1.2.4: Herstel van milieuschade.....   | 36 |
| Figuur 1.2.5: Maatregelen op vlak van gezondheid en veiligheid van werknemers .....                                       | 37 |
| Figuur 1.2.6: Beleid ter preventie van collectieve ontslagen.....   | 39 |
| Figuur 1.2.7: Hulp aan ontslagen medewerkers voor het vinden van een nieuwe job .....                                     | 40 |
| Figuur 1.2.8 Tewerkstelling van kansengroepen.....  | 42 |
| Figuur 1.2.9: Loopbaankansen van kansengroepen.....   | 44 |
| Figuur 1.2.10: Maatregelen in het kader van een goede combinatie van arbeid en gezin.....                                 | 45 |
| Figuur 1.2.11: Participatie van werknemers.....   | 47 |
| Figuur 1.2.12: Informatie aan klanten over milieu- en sociale effecten van de vestiging.....                              | 48 |
| Figuur 1.2.13: Transparantie over het beleid en de impact ervan.....  | 50 |
| Figuur 1.2.14: Ondersteuning van maatschappelijke projecten .....   | 51 |
| Figuur 1.2.15: Ondersteuning van culturele activiteiten.....  | 53 |
| Figuur 1.2.16: Respect voor de lokale gemeenschap en cultuur.....   | 54 |
| Figuur 1.2.17: Publieke gezondheid en veiligheid.....   | 56 |
| Figuur 1.2.18: Maatregelen ter verbetering van de Noord- Zuid verhoudingen .....  | 57 |
| Figuur 1.4.1: Specifieke procedure om de verschillende belanghebbenden van de organisatie in kaart te brengen. ....       | 64 |
| Figuur 1.4.2: Betrokkenheid van de buurt bij de besluitvorming .....  | 67 |

|   |     |
|---|-----|
| Figuur 1.4.3: Betrokkenheid van de consument bij de besluitvorming.....   | 68  |
| Figuur 1.4.4: Betrokkenheid van consumentenorganisaties .....   | 69  |
| Figuur 1.4.5: Betrokkenheid van milieu- organisaties .....  | 70  |
| Figuur 1.4.6: Betrokkenheid van sociale organisaties bij besluitvorming.....  | 70  |
| Figuur 1.4.7: Betrokkenheid van andere NGO's.....   | 72  |
| Figuur 1.4.8: Betrokkenheid van Business to Business klanten .....  | 73  |
| Figuur 1.4.9: Betrokkenheid van leveranciers .....  | 75  |
| Figuur 1.4.10: Betrokkenheid van de concurrentie .....  | 76  |
| Figuur 1.4.11: Betrokkenheid van de werknemers .....  | 77  |
| Figuur 1.4.12: Betrokkenheid van de vakbonden .....   | 78  |
| Figuur 1.4.14: Betrokkenheid van de aandeelhouders .....  | 81  |
| Figuur 1.4.15: Betrokkenheid van banken .....   | 82  |
| Figuur 1.4.16: Betrokkenheid van de lokale overheid .....   | 84  |
| Figuur 1.4.17: Betrokkenheid van andere overheden.....  | 85  |
| Figuur 2.2.1: Verband tussen het beschikken over een missie en het treffen van<br>MVO- maatregelen.....                                     | 92  |
| Figuur 2.3.1: link tussen het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie en<br>communicatie over de genomen MVO- maatregelen..... | 104 |
| Figuur 2.4.1: link tussen het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie en<br>communicatie over de genomen MVO- maatregelen..... | 105 |
| Figuur 2.5.1: Verband tussen missie en deelname aan MVO- initiatieven.....  | 113 |

## Maatschappelijke en wetenschappelijke situering van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

### Inleiding

Internationale organisaties zoals de Verenigde Naties rapporteren sinds de jaren '80 over de verontrustende toestand van onze planeet. In dergelijke rapporten worden de grootste uitdagingen gesitueerd op ecologisch, sociaal en op economisch vlak. In het kader van deze uitdagingen is men in toenemende mate de gedachte van *duurzame ontwikkeling* naar voor gaan schuiven. *“Duurzame ontwikkeling staat voor het vervullen van de behoeften van de huidige generaties zonder die van de toekomstige generaties in gevaar te brengen.”* (Brundtland rapport, 1987).

Met duurzame ontwikkeling als overkoepelende doelstelling, moeten de verschillende actoren in de maatschappij zich bewust worden van hun verantwoordelijkheden. Eén groep van actoren zijn de ondernemingen. Gezien hun enorme impact op de maatschappij en de omgeving, worden er ook inspanningen verwacht van de bedrijfswereld om mee te bouwen aan duurzame ontwikkeling (Somers, 2002). Bovendien hebben zich in de voorbije jaren een aantal evoluties afgespeeld die ertoe geleid hebben dat de rol van ondernemingen binnen de maatschappij sterk is veranderd en dat *maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)* een steeds nadrukkelijker rol is gaan spelen in het beleid van organisaties (Van den Berghe, Baeten, Somers, 2002).

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is echter een begrip dat vele ladingen dekt (Carrol, 1999; Zadek, 2001; Somers, 2002). De interpretaties van wat MVO inhoudt en impliceert voor de managementpraktijk, lopen sterk uit elkaar (Makower, 1994). Het begrip Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen kent een bewogen geschiedenis en bovendien bestaat er heel wat verwarring rond het concept op zich en de definiëring ervan, wat de operationalisering ervan in een onderzoekscontext bemoeilijkt (Buyens, De Stobbeleir, De Schamphelaere, in press).

Heene, Dentchev en Van de Peer (2003) wijten dit in de eerste plaats aan de wetenschappelijke context waarin het begrip wordt bestudeerd, namelijk de sfeer van de sociale wetenschappen, die gekenmerkt wordt door onderzoek naar complexe, moeilijk observeerbare en moeilijk meetbare fenomenen. Anderzijds is de veelheid aan definities ook het gevolg van de complexiteit van het debat over de vraag: “Waaruit bestaat de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming precies?” Twee factoren verklaren volgens Extercatte & Mazijn (2002) dit tekort aan eenduidigheid: de diversiteit van aanverwante concepten en de uiteenlopende instrumentele en normatieve interpretaties die aan deze concepten worden gegeven.

Hoewel een universele definitie van MVO volgens Heene et al. (2003) een utopie is, dringt de noodzaak aan een coherente MVO boodschap voor de bedrijfswereld zich op. In hun expertrapport stellen de auteurs de volgende definitie van MVO voor:

*“Maatschappelijk verantwoord ondernemen is het geheel van processen, structuren en systemen waarbij de onderneming bij het nemen van beslissingen en bij het interageren met haar omgeving rekening houdt met de belangen van haar stakeholders, die zijn ingebed in en hun oorsprong vinden in de maatschappelijke kwesties die aan de orde zijn in de maatschappelijke omgeving. Daarbij worden de belangen van deze belanghebbenden gedefinieerd, worden oplossingen voor eventuele tegenstrijdige belangen uitgewerkt en worden maatregelen bedacht en uitgevoerd om aan deze belangen op een geïntegreerde en overkoepelde wijze tegemoet te komen. Vanuit een managementperspectief en een economisch perspectief heeft MVO vooral tot doel om de perceptie van de stakeholders van de mate waarin de onderneming maatschappelijk verantwoord handelt zodanig te vormen dat de stakeholders gemotiveerd worden of blijven om aan de onderneming (de toegang tot) de middelen beschikbaar te stellen die zij nodig heeft voor het opbouwen van verdedigbare concurrentievoordelen en via die weg voor het waarborgen van haar lange termijn continuïteit.”*

De kern van deze definitie is dat MVO op verschillende niveaus van analyse kan worden benaderd. Belangrijk is volgens Heene et. al (2003) dat principes van concepten van MVO zowel op individueel, organisatorisch en institutioneel niveau kunnen worden toegepast en dat deze niveaus in een volwaardige toepassing van MVO op een diepgaande wijze met elkaar geïntegreerd zijn. Volgens Heene et. al zal een dergelijke geïntegreerde benadering de organisatie helpen om potentiële maatschappelijke kwesties (social issues) te identificeren door deze kwesties te bekijken vanuit het standpunt van de verschillende stakeholders. Omdat maatschappelijke kwesties dynamisch zijn, doch essentieel zijn voor een praktische benadering van MVO in de praktijk, suggereren Wartick & Cochran (1985) het principe van voortdurend monitoren en managen van dergelijke kwesties door “issues management” (management van maatschappelijk relevante thema’s) te integreren als een noodzakelijk ingrediënt voor MVO (Heene et. al, 2003).

## **Duurzaam ondernemen in het Vlaams Werkgelegenheidsbeleid**

Ook in het Vlaams Werkgelegenheidsbeleid krijgt maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijke plaats toebedeeld. In het werkgelegenheidsbeleid omschrijft men maatschappelijk verantwoord ondernemerschap als volgt: *“Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap gaat er van uit dat winst niet de enige drijfveer van een onderneming kan zijn. Een onderneming moet ook oog hebben voor de medewerkers, voor de omgeving en voor de samenleving waarin de onderneming zich bevindt”*. In het kader van deze omschrijving worden drie beleidseffecten beoogd. Een eerste streeft ernaar dat meer ondernemingen een gediversifieerd en mensgericht HR- beleid voeren dat gericht is op de evenredige participatie van bevolkingsgroepen die momenteel ondervetegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt. Het tweede beleidseffect beoogt het aantal ondernemingen dat een sociale audit laat uitvoeren te verhogen. Tenslotte streeft men ernaar het aantal bedrijven dat op een ecologische en

sociaal verantwoorde manier produceert, te verhogen (Strategisch Plan Werkgelegenheid, oktober 2002). We kunnen dus besluiten dat de focus vanuit het Vlaamse Werkgelegenheidsbeleid vooral ligt op de manier waarop MVO wordt *geoperationaliseerd* in de praktijk. Aan de andere kant stellen we vast dat net door de combinatie van de drie beoogde beleidseffecten, een geïntegreerde benadering van MVO wordt nagestreefd, waarbij er aandacht wordt besteed aan de koppeling tussen strategie en praktijk en waarbij er aandacht is voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen op diverse niveaus.

## **Nood aan een meetinstrument voor MVO**

Zowel vanuit maatschappelijk als wetenschappelijk oogpunt komt de behoefte aan een valide meetinstrument voor MVO naar voor. Zo stelt de World Business Council for Sustainable Development (1999) dat geteste tools momenteel nog onvoldoende beschikbaar zijn en dat de benaderingen dienen bijgeschaafd te worden. In lijn hiermee kan vanuit internationaal onderzoek omtrent MVO geconcludeerd worden dat het niet evident is een valide meetinstrument voor MVO te ontwerpen. Zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve onderzoeksmethoden die worden toegepast hebben hun tekortkomingen en integreren meestal slechts deelaspecten van het complexe MVO-begrip (Heene, Dentchev & Van de Peer, 2003).

Om tegemoet te komen aan deze tekortkomingen en een monitoring van de beleidseffecten zoals ingeschreven in het Strategisch Plan Werkgelegenheid mogelijk te maken, werd door Heene et al. (2003) een module rond maatschappelijk verantwoord ondernemen ontwikkeld, die peilt naar de maatschappelijke inbedding van ondernemingen. Aan de basis van de enquête ligt de door hen ontwikkelde geïntegreerde definitie van MVO. De MVO-module (zie bijlage 1) werd in de PASO-vragenlijst opgenomen voor de bevraging van 2003, die in juli afgerond werd.

## **Onderzoeksobjectief**

In onderhavig onderzoeksrapport staat de analyse van de gegevens uit de PASO-databank, en de MVO- module in het bijzonder, centraal. Aansluitend bij het expertrapport van Heene, Dentchev & Van de Peer (2003) wordt op basis van de gegevens nagegaan *in welke mate Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen mainstream is in Vlaanderen*. Het onderzoek stelt zich met andere woorden tot doel om de beschikbare gegevens op een beleidsrelevante wijze te analyseren, opdat de Vlaamse overheid over een aantal aanknopingspunten zou beschikken om het gevoerde beleid te evalueren. Hierbij is het ons inziens essentieel om te vertrekken van een geïntegreerde benadering van MVO, waarbij aandacht wordt besteed aan de koppeling tussen een strategische benadering van MVO en de operationalisering van het concept.

### Het PASO-onderzoek

De door Heene et al. ontwikkelde module werd geïntegreerd in de PASO- enquête, met de bedoeling om de beoogde beleidseffecten te monitoren. PASO is een organisatiepanel dat de bedoeling heeft om via een longitudinaal onderzoek in kaart te brengen welke ontwikkelingen zich voordoen binnen Vlaamse organisaties (PASO, 2003).

### Steekproef

#### Respondenten MVO- module

De PASO- vragenlijst werd aan 2.373 respondenten voorgelegd. De module rond de maatschappelijke inbedding van ondernemingen (MVO- module) werd op toevallige wijze aan 1007 organisaties met minimum 10 medewerkers toegekend. Uit bijkomende analyses blijkt echter dat er relatief veel missing values zijn voor de MVO- vragen, wellicht omdat de MVO- module zich relatief achteraan in de enquête bevond. In totaal beantwoordden slechts een 600-tal van de 1007 organisaties de vragen omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit maakt dan ook dat omwille van een te beperkt aantal observaties, een aantal van de geplande analyses niet kunnen worden uitgevoerd.

#### Algemene opmerking omtrent de steekproef

Van de Vlaamse organisaties telt 80% minder dan 10 medewerkers. In het geval van een aselechte steekproef zou ook in het responsbestand het aandeel kleine organisaties zeer groot geweest zijn, waardoor een groot deel van de Vlaamse tewerkstelling onderbelicht zou gebleven zijn. Daarom heeft het PASO- onderzoeksteam in het steekproefplan rekening gehouden met de grootte van de organisaties, zodat grotere organisaties een grotere kans hadden om geselecteerd te worden.

Daarnaast is er ook een afwijking op vlak van sector. Om de gevolgen van deze disproportionele steekproef op te heffen en op die manier representatieve uitspraken te doen over het geheel van Vlaamse vestigingen, wordt er bij de analyses gecorrigeerd voor beide afwijkingen d.m.v. weegfactoren die bepaalde groepen van vestigingen sterker of minder sterk in rekening brengen, al naargelang ze onder- of oververtegenwoordigd zijn in het bestand (PASO, 2003).

## Onderzoeksvragen

Vertrekkende van het reeds omschreven onderzoeksobjectief worden volgende twee centrale onderzoeksvragen naar voor geschoven:

- (1) Hoe verspreid is het concept Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in het Vlaamse bedrijfsleven?
- (2) Hoe diep is het concept in het management van ondernemingen geïntegreerd?

De **eerste onderzoeksvraag** betreft een loutere beschrijving van de stand van zaken in het Vlaamse bedrijfsleven. Voor zowel het strategische als het operationele niveau wordt nagegaan binnen hoeveel bedrijven MVO geïntegreerd wordt in het beleid. Meer bepaald zullen beschrijvende statistieken gegenereerd worden omtrent:

- (1) de vertaling van de MVO-boodschap in de missie / ethische code*
- (2) de concrete maatregelen omtrent MVO*
- (3) de communicatie omtrent MVO*
- (4) de betrokkenheid van de verschillende belanghebbenden*
- (5) de deelname aan externe initiatieven omtrent MVO*

Bij elk van deze deelrubrieken worden volgende variabelen meegenomen in de analyses (kruistabellen):

- Grootte van de organisatie (volgens grootteklassen)
- Sector (volgens Nace- categorieën)
- Profit/ non profit/ combinatie
- Publiek/ Semi-publiek/ privaat

De **tweede onderzoeksvraag** gaat dieper in op de concrete implementatie van MVO binnen het Vlaamse bedrijfsleven. Meer bepaald gaan we via deze onderzoeksvraag na in welke mate er sprake is van een geïntegreerde benadering op het vlak van de doelstellingen, de genomen maatregelen, etc. In tegenstelling tot de voorgaande onderzoeksvraag zullen hier de relaties tussen de verschillende deelrubrieken geanalyseerd worden.

Deze geïntegreerde implementatie impliceert in de eerste plaats dat winst niet de enige drijfveer van een onderneming is, maar dat een onderneming ook oog heeft voor de medewerkers, voor de omgeving en voor de samenleving waarin de onderneming zich bevindt. De eerste deelvraag kan dan ook als volgt geformuleerd worden:

- (1) Bestaat er een relatie tussen de opname van economische doelstellingen in de missie enerzijds en de opname van sociaal maatschappelijk doelstellingen, milieudoelstellingen en ethische doelstellingen anderzijds?*

Ten tweede houdt een geïntegreerde benadering in dat het inschrijven van MVO op strategisch niveau (missie/ethische code) doorvertaald wordt naar het operationele niveau (nl. concrete maatregelen, communicatie, betrokkenheid van belanghebbenden en deelname aan concrete initiatieven). Voor elk van de 3 clusters van MVO- doelstellingen, met name de sociaal maatschappelijke doelstellingen, milieudoelstellingen en de ethische doelstellingen, bestuderen we de invloed van het strategische niveau op het operationeel niveau. Meer concreet komen volgende deelvragen aan bod:

*(2) Bestaat er een relatie tussen de opname van de betreffende doelstellingen in de missie en de implementatie van concrete maatregelen?*

Het gaat hier concreet over volgende maatregelen:

- opvolging of monitoring van milieu- effecten
- preventie van milieuschade
- recycling van afvalmateriaal
- herstel van aangebrachte milieuschade
- gezondheid en veiligheid van werknemers
- beleid ter preventie van collectieve ontslagen
- hulp aan ontslagen werknemers voor het vinden van een nieuwe job
- tewerkstelling van kansengroepen
- loopbaankansen van kansengroepen
- goede combinatie van arbeid en gezin
- participatie van werknemers
- voldoende informatie verschaffen aan klanten over milieu- effecten en sociale effecten van de vestiging
- transparantie naar de buitenwereld over het beleid van de vestiging en de impact ervan
- ondersteuning van maatschappelijke projecten
- ondersteuning van culturele activiteiten
- respect voor de lokale gemeenschap en cultuur
- publieke gezondheid en veiligheid
- Noord- Zuid verhouding

Aan de organisaties werd ook gevraagd in welke mate ze communiceren over de MVO- maatregelen die ze nemen. Als 3de deelvraag schuiven we dan ook de volgende naar voor:

*(3) Bestaat er een relatie tussen de opname van de betreffende doelstellingen in de missie en de communicatie hieromtrent?*

Hier wordt concreet dus de link gelegd tussen de opname van de MVO- doelstellingen en de communicatie over de hierboven opgesomde maatregelen.

Maatschappelijke verantwoord ondernemen is ook sterk verweven met het stakeholder- denken. Maatschappelijk verantwoord ondernemen veronderstelt immers dat onderneming ook rekening houdt



met een aantal belanghebbenden van de organisatie (Heene & Dentchev, 2003 naar Andriof, Waddock, Rahman & Husted, 2002). Als vierde onderzoeksvraag schuiven we dan ook de volgende naar voor:

*(4) Bestaat er een relatie tussen de opname van de betreffende doelstellingen in de missie en de betrokkenheid van de relevante belanghebbenden?*

Volgende belanghebbenden komen hierbij aan bod:

- buurt
- consumenten
- consumentenorganisaties
- milieu-organisaties
- sociale organisaties
- andere niet-gouvernementele organisaties
- business to business klanten
- leveranciers
- concurrenten
- eigen werknemers
- vakbonden
- eigenaars
- aandeelhouders
- banken
- lokale overheid
- andere overheden

De vertaling van een MVO- beleid naar de praktijk kan ook gebeuren door deelname aan de verschillende MVO- initiatieven. De 5de deelvraag is dan ook:

*(5) Bestaat er een relatie tussen de opname van de betreffende doelstellingen in de missie en de deelname aan concrete initiatieven hieromtrent?*

Volgende initiatieven komen hierbij aan bod:

- Trivisi
- Global Reporting Initiative
- Business and Society Belgium
- CSR Europe
- Kauri vzw
- Social Venture Netwerk
- Vlaams Netwerk voor Zakenethiek
- Corporate Funding Programme
- INAISE
- Projecten van VOSEC
- Projecten van Koning Boudewijnstichting

- Projecten van de Bond Beter Leefmilieu
- Projecten van het impuls Centre Business in Society
- Projecten van het Centrum Duurzame Ontwikkeling

In het kader van de tweede onderzoeksvraag is het ook belangrijk na te gaan in welke mate binnen het Vlaamse bedrijfsleven de keuze voor een meer maatschappelijk verantwoord ondernemen tevens implicaties heeft op het vlak van personeelsbeleid. Dat meer ondernemingen een gediversifieerd en mensgericht HR- beleid voeren werd immers als een belangrijk beoogd beleidseffect in het Strategisch Plan Werkgelegenheid ingeschreven. In dit onderzoeksproject willen we niet zozeer bijdragen tot de monitoring van het HR- beleid op zich, deze analyses worden reeds door de PASO- equipe uitgevoerd. Wel willen we de link tussen het HR- beleid en MVO onderzoeken:

*(6) Bestaat er een relatie tussen MVO en een gediversifieerd en mensgericht HR-beleid?*

In het kader van deze deelvraag, worden volgende relaties onderzocht:

De relatie tussen het beschikken over een uitgeschreven missie en/ of het vermelden van MVO-doelstellingen in die missie en:

- tewerkstelling laaggeschoolden (laaggeschooldheid als overkoepelend kenmerk voor kansengroepen)
- het beschikken over een geschreven opleidingsplan
- het beschikken over een opleidingsbudget
- het beschikken over een systeem van interne loopbaanbegeleiding voor uitvoerende en leidinggevende werknemers
- het hanteren van een systeem van competentie management
- het treffen van organisatorische maatregelen t.o.v. uitvoerende medewerkers (taakrotatie, suggestiesysteem, ...)
- het al dan niet communiceren naar uitvoerend personeel over: Strategie en/ of missie (opdracht) van de vestiging, Economische en financiële toestand van de vestiging, Aanbod van producten/ diensten, Doelstellingen van de vestiging voor het komende jaar, Belangrijke innovatieprojecten, Geplande herstructurering(en), Arbeidsongevallen, Interne vacatures.

In het kader van deze 6de subvraag, gaan we ook de relatie na tussen de door het PASO-team ontwikkelde HR intensiteitsindex en het inschrijven van MVO op strategisch en operationeel niveau.

De vertaling van MVO in praktijk kan tenslotte ook gebeuren via de toepassing van certificaten en/ of instrumenten. In een laatste subvraag, komt dan ook het volgende aan bod:

*(7) Bestaat er een relatie tussen MVO en het toepassen van certificaten en/ of instrumenten?*

## Data-analyse

Omdat empirisch onderzoek omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen relatief beperkt is, opteren we voor een exploratieve data-analyse benadering (Emory, 1980). Meer bepaald trachten we op een exploratieve wijze zoveel mogelijk uit de data te destilleren.

Met behulp van beschrijvende statistieken wordt een antwoord gegeven op de verschillende deelvragen. Bij het onderzoeken van de statistische significantie van een associatief verband in kruistabellen, wordt gebruik gemaakt van de  $\chi^2$ -test. Hierbij moet opgemerkt worden, dat men bij de vaststelling van een verband, niet zonder meer mag concluderen dat er een causaal verband is tussen beide variabelen. Voorzichtigheid is dus geboden bij de interpretatie van de gegevens. Wanneer we bijvoorbeeld een verband vaststellen tussen de sector en MVO, moet men er rekening mee houden dat ook andere variabelen een invloed zouden kunnen hebben op de resultaten (De Pelsmacker & Van Kenhove, 2002).

## Resultaten

In wat volgt, gaan we dieper in op de resultaten voor de 2 vooropgestelde onderzoeksvragen. Hierbij dienen we op te merken dat bij de tabellen en figuren die de onderzoeksresultaten dienen te verduidelijken, telkens wordt aangegeven van welke wegingsfactor er gebruik wordt gemaakt voor het berekenen van de percentages. De responscijfers die gegeven worden, zijn echter de werkelijke, ongewogen aantallen uit het bestand.

### **Onderzoeksvraag 1: Hoe verspreid is het concept Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in het Vlaamse bedrijfsleven?**

De eerste onderzoeksvraag betreft een beschrijving van de stand van zaken inzake MVO in het Vlaamse bedrijfsleven. Voor zowel het strategische als het operationele niveau wordt nagegaan in hoeverre er sprake is van een maatschappelijke inbedding van de organisatie.

Volgende deelvragen worden hierbij centraal gesteld:

- (1) de vertaling van de MVO-boodschap in de missie / ethische code*
- (2) de concrete maatregelen omtrent MVO*
- (3) de communicatie omtrent MVO*
- (4) de betrokkenheid van de verschillende belanghebbenden*
- (5) de deelname aan externe initiatieven omtrent MVO*

Bij elk van deze deelrubrieken worden volgende variabelen meegenomen in de analyses (kruistabellen): grootte van de organisatie, sector, profit/ non profit/combinatie en publiek/ semi-publiek/ privaat.

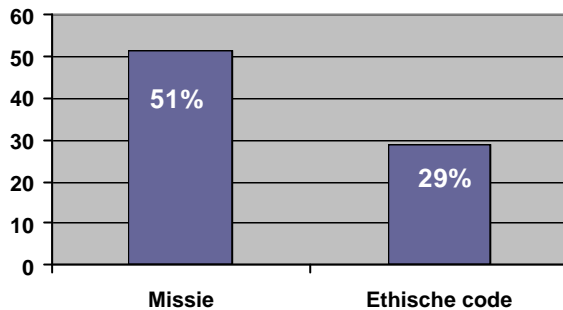
#### **1.1 De vertaling van de MVO- boodschap in de missie / ethische code**

##### **1.1.1 Aanwezigheid van missie en/ of ethische code**

Opdat MVO daadwerkelijk deel zou uitmaken van de dagelijkse organisatiepraktijk, is het essentieel dat de MVO- boodschap ook op strategisch niveau wordt ingeschreven. Wanneer dit niet gebeurt, dreigt een veeleer “ad hoc” benadering van MVO. Een strategisch beleid is uiteraard niet alleen van belang wanneer we het hebben over MVO. Een strategisch beleid is noodzakelijk om consistentie en coherentie te verwezenlijken in alle organisatieprocessen (Bruggeman, 2003). Een uitgeschreven missie biedt een aanknopingspunt voor een dergelijk strategisch beleid.

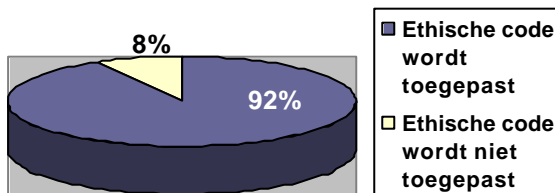
Uit de onderzoeksdata kunnen we afleiden dat de helft van de bevroagde vestigingen (51%) over een uitgeschreven missie beschikt (zie figuur 1.1.1). Het aantal organisaties dat een ethische code heeft ontwikkeld, ligt beduidend lager, op 29%.

**Figuur 1.1.1:** Aandeel organisaties dat over uitgeschreven missie/ ethische code beschikt



Wanneer aan de organisaties die over een ethische code beschikken, wordt gevraagd of deze ook systematisch wordt toegepast bij het nemen van beslissingen, zegt 92% dat dit inderdaad gebeurt (zie figuur 1.1.2)<sup>1</sup>.

**Figuur 1.1.2:** Wordt de ethische code toegepast?



Deze resultaten kunnen verder genuanceerd worden aan de hand van een aantal organisatiekenmerken, zoals de grootte van de organisatie, de sector, het al dan niet profit gedreven zijn en het private/ publieke karakter van de organisatie (zie tabel 1.1.1). Elk van deze organisatiekenmerken blijkt namelijk sterk bepalend te zijn voor het al dan niet beschikken over een missie en/ of ethische code.

<sup>1</sup> Verdere opsplitsing naar grootte en activiteit van de organisatie is niet relevant voor de vraag of de ethische code systematisch wordt toegepast bij het nemen van beslissingen, o. v. een te beperkt aantal observaties.

De variabele die het sterkst samenhangt met het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie en/ of ethische code, is de **sector** waarin de organisatie actief is. Opvallend is dat vooral de organisaties die actief zijn in de gezondheidszorg en het onderwijs (98,1%) en openbare besturen en gemeenschapsvoorzieningen (75%) over een *uitgeschreven missie* beschikken. Er zijn ook een aantal sectoren die onder het gemiddelde scoren voor wat betreft het beschikken over een uitgeschreven missie. Voor de bouwsector lijkt dit knelpunt het grootst te zijn, met nog geen 20% van de organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken. Ook organisaties die actief zijn in de sectoren landbouw, industrie, handel & horeca en vervoer & communicatie zitten onder het gemiddelde. Binnen deze categorieën beschikt resp. 36%, 31% en 43% over een missie. Bekijken we de relatie tussen sector en het al dan niet ontwikkelen van een *ethische code*, dan stellen we vast dat het vooral de organisaties in de gezondheidszorg en het onderwijs zijn die een ethische code ontwikkeld hebben (54,2%). Opnieuw zijn het de organisaties die actief zijn in de sectoren bouw, landbouw, industrie, handel & horeca, vervoer & communicatie die onder het gemiddelde scoren. Binnen deze categorieën heeft resp. 22%, 18%, 23% en 17% een ethische code ontwikkeld.

Een tweede variabele die nauw blijkt samen te hangen met het al dan niet beschikken over een missie en/ of ethische code, is het **profit of non profit** gedreven zijn van de organisatie. Zo zegt de overgrote meerderheid van de non profit organisaties over een uitgeschreven *missie* te beschikken (83%). Van de puur profit gedreven organisaties en organisaties die zowel profit als non profit gedreven zijn, beschikt resp. 34% en 20% over een uitgeschreven missie. Ook het al dan niet ontwikkelen van een *ethische code* blijkt nauw samen te hangen met deze variabele, zij het dat deze samenhang minder sterk is. Ook hier kunnen we vaststellen dat het vooral de non profit organisaties zijn die over een ethische code beschikken (41%).

Daarnaast blijkt ook het feit dat de organisatie een **publieke, semi-publieke** dan wel een **private** instelling is, samen te hangen met het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie en/ of ethische code. Het zijn vooral de publieke en semi-publieke (resp. 85% en 89%) die een missie uitschrijven. Bovendien zijn het ook deze organisaties die meer dan gemiddeld zeggen een ethische code te hebben ontwikkeld (resp. 41% en 40%).

Tenslotte blijkt het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie en/ of het ontwikkelen van een ethische code ook nauw samen te hangen met de **grootte van de organisatie**. Voor beide indicatoren kunnen we een kloof vaststellen tussen kleinere organisaties (< 50 medewerkers) en organisaties met 50 medewerkers of meer, met 41% van de kleinere organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken en 25% die een ethische code hebben ontwikkeld. Nochtans beweren diverse auteurs dat het beschikken over een missie en het voeren van een strategisch coherent beleid, ook essentieel is binnen kleinere organisaties (Bruggeman, 2000).

**Tabel 1.1.1:** Aandeel organisaties dat over een uitgeschreven missie/ ethische code beschikt

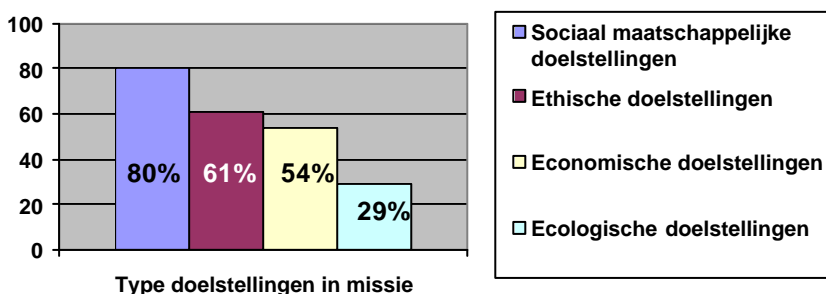
|   | % dat over uitgeschreven missie beschikt<br>(n= 680) | % dat ethische code heeft ontwikkeld<br>(n= 668) |
|---|--|--|
| <b>Totaal</b>   |  |  |
| Totaal %  | <b>51.4</b>  | <b>28.9</b>                                      |
| <b>Naar grootte</b>   |  |  |
| 10 – 49 werknemers  | 40.8   | 24.5   |
| 50 – 99 werknemers  | 71.3   | 41   |
| 100 – 199 werknemers  | 78   | 48.7   |
| 200 werknemers en meer                                      | 84.4   | 48.4   |
| <b>Naar sector</b>  |  |  |
| Landbouw en industrie                                       | 36.1   | 21.8   |
| Bouw  | 19.2   | 17.8   |
| Handel en horeca  | 30.5   | 22.5   |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 42.6   | 16.7   |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 50   | 34.6   |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 75   | 31.6   |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 98.1   | 54.2   |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |  |  |
| Profit  | 33.8   | 23.4   |
| Non profit  | 82.7   | 41.1   |
| Combinatie profit en non profit                             | 19.5   | 22.5   |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |  |  |
| Privaat   | 40.2   | 26.3   |
| Semi-publiek  | 88.6   | 41.2   |
| Publiek   | 84.8   | 39.6   |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

### **1.1.2 Opname van economische, sociaal maatschappelijke, ecologische en ethische doelstellingen in de missie**

Aan de organisaties die over een missie beschikken (= 51% van de totale steekproef), is ook gevraagd welke doelstellingen daarin precies zijn opgenomen: economische, sociaal maatschappelijke, ecologische en/ of ethische doelstellingen (figuur 1.1.3). De overgrote meerderheid geeft aan dat in de missie sociaal maatschappelijke doelstellingen zijn opgenomen (80%). Ook ethische doelstellingen en economische doelstellingen worden door meer dan de helft van de organisaties opgenomen in de missie (resp. 61% en 54%). De doelstellingen die het minst deel uitmaken van de missie, zijn de ecologische doelstellingen, met nog geen derde van de organisaties die opnemen (29%).

**Figuur 1.1.3:** Opname van sociaal maatschappelijke, ethische, economische en ecologische doelstellingen in de missie.



Wanneer we deze resultaten opnieuw trachten te nuanceren aan de hand van de kenmerken van de organisatie (zie tabel 1.1.2), stellen we vast dat er geen verband is tussen de **grootte** van de organisatie en de opname van deze verschillende doelstellingen. Grote en kleine organisaties verschillen dus niet van elkaar voor wat betreft het al dan niet opnemen van economische, sociaal maatschappelijke, ecologische en ethische doelstellingen in hun missie.

De **sector** van de organisatie blijkt daarentegen wel sterk samen te hangen met het al dan niet opnemen van deze doelstellingen in de missie. Bekijken we de opname van *economische doelstellingen* in de missie, dan kunnen we besluiten dat deze doelstellingen sterk aanwezig zijn bij alle sectoren, behalve bij de volgende: Openbaar bestuur & gemeenschapsvoorzieningen (14% opname economische doelstellingen), gezondheidszorg & onderwijs (12% opname economische doelstellingen). Deze sectoren nemen echter, samen met de bouwsector meer dan gemiddeld *sociaal maatschappelijke doelstellingen* op in hun missie (resp. 98%, 100% en 93%). De andere sectoren zitten sterk onder het algemene gemiddelde van 80%. *Ecologische doelstellingen* worden het vaakst opgenomen in de missie door de bouwsector (78,6%), de landbouw & industrie (55%) en de handel & horeca (46%). De andere sectoren zitten sterk onder het gemiddelde van 29%, wellicht omdat de milieuproblematiek zich iets minder nadrukkelijk afspeelt binnen die sectoren. De ecologische doelstellingen vinden we het minst terug in de missies van organisaties, actief in vervoer, opslag en communicatie (slechts 13% neemt ecologische doelstellingen op in de missie). Voor wat betreft de opname van *ethische doelstellingen*, vallen vooral de hoge cijfers voor de gezondheidszorg (72%) en de bouwsector op (79%).

Ook het **profit/ non profit** karakter van de organisatie blijkt samen te hangen met het al dan niet opnemen van economische, sociaal maatschappelijke en ecologische doelstellingen in de missie<sup>2</sup>. Organisaties die profit gedreven zijn nemen vaker dan non profit organisaties *economische* (92% van profit organisaties versus 21% van non profit organisaties) en *ecologische* doelstellingen (43% van profit organisaties versus 16% van non profit organisaties) op in hun missie. Anderzijds zien we dat de *sociaal maatschappelijke doelstellingen* voornamelijk worden opgenomen in de missieteksten van non profit organisaties (97% t.o.v. 59% van de profit organisaties). Voor wat betreft de opname van *ethische doelstellingen* in de missie, is er geen verschil tussen profit en non profit organisaties.

Het **private/ publieke** karakter van de organisatie blijkt bepalend te zijn voor het al dan niet opnemen van economische en sociaal maatschappelijke doelstellingen. Van de private organisaties vermeldt 69% economische doelstellingen in de missie (versus 29% van de semi-publieke en 21% van de publieke organisaties). Sociaal maatschappelijke doelstellingen worden dan weer het vaakst opgenomen door de publieke en de semi-publieke organisaties (97% van de publieke/ semi-publieke

---

<sup>2</sup> Omdat de variabelen van hoofdzakelijk nominaal/ categorisch meetniveau zijn, wordt gebruik gemaakt van een  $\chi^2$ -toets. De  $\chi^2$ -toets mag toegepast worden onder de volgende voorwaarden:

- alle verwachte frequenties moeten minimaal 1 zijn
- maximaal 20% van de verwachte frequenties mag kleiner dan 5 zijn.

Voor de relatie tussen opname van economische & ethische doelstellingen en profit/ non profit karakter van de organisatie is aan de tweede voorwaarde niet voldaan. Omwille van onvoldoende observaties voor organisaties die profit & non profit combineren, worden deze buiten beschouwing gelaten.



organisaties versus 72% van de private organisaties). Private en publieke organisaties verschillen niet van elkaar voor wat betreft het vermelden van ecologische en ethische doelstellingen in de missie.

**Tabel 1.1.2:** Opname van economische, sociaal maatschappelijke, ecologische en ethische doelstellingen in de missie

|   | % opname economische doelstellingen<br>(n= 394) | % opname sociaal maatschappelijke doelstellingen<br>(n=394) | % opname ecologische doelstellingen<br>(n=394) | % opname ethische doelstellingen<br>(n=394) |
|---|---|---|--|---|
| <b>Totaal</b>   |   |   |  |   |
| Totaal %  | <b>53.5</b>                                     | <b>80.1</b>   | <b>29</b>                                      | <b>61.1</b>                                 |
| <b>Naar grootte</b>   |   |   |  |   |
| 10 – 49 werknemers  | 54.9  | 77.3  | 24.5   | 57.7  |
| 50 – 99 werknemers  | 43.6  | 87.3  | 41.1   | 66.1  |
| 100 – 199 werknemers  | 48.4  | 83.9  | 35.5   | 62.5  |
| 200 werknemers en meer                                      | 69.2  | 84.6  | 33.3   | 76.9  |
| <b>Naar sector</b>  |   |   |  |   |
| Landbouw en industrie                                       | 92.7  | 56.1  | 55   | 52.5  |
| Bouw  | 85.7  | 92.9  | 78.6   | 78.6  |
| Handel en horeca  | 94.1  | 64  | 46   | 62.7  |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 73.9  | 56.5  | 13   | 34.8  |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 80.8  | 67.3  | 15.4   | 48.1  |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 14  | 97.6  | 20.9   | 65.1  |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 12.3  | 100   | 17.9   | 71.7  |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |   |   |  |   |
| Profit  | 91.5  | 58.9  | 42.6   | 58.9  |
| Non profit  | 21.2  | 96.6  | 16.2   | 64.2  |
| Combinatie profit en non profit                             | 100 <sup>2</sup>                                | 87.5  | 75   | 37.5 <sup>2</sup>                           |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |   |   |  |   |
| Privaat   | 68.5  | 71.7  | 32.6   | 62.6  |
| Semi-publiek  | 29  | 96.8  | 19.4   | 48.4  |
| Publiek   | 21  | 97.4  | 22.1   | 61  |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

Vermits het in eerste instantie de sociaal- maatschappelijke, ecologische en ethische doelstellingen zijn die betrekking hebben op de MVO- boodschap, is het ook relevant om na te gaan hoeveel organisaties minimum 1 van de MVO- doelstellingen opnemen in hun missietekst. Zoals blijkt uit tabel 1.1.3 vermeldt de overgrote meerderheid (90%) van de organisaties minimum 1 van de 3 MVO- doelstellingen in de missie. 60% neemt zelfs 2 of al deze MVO- doelstellingen op in de missie.

**Tabel 1.1.3:** Opname van sociaal- maatschappelijke, ecologische en/ of ethische doelstellingen in de missie

| (n=394)  | Totaal %    |
|--|-------------|
| <b>Neemt geen van deze doelstellingen op in de missie</b>      | <b>9.7</b>  |
| <b>Neemt minimum 1 van deze doelstellingen op in de missie</b> | <b>90.3</b> |
| <i>Heeft 1 van deze doelstellingen opgenomen</i>               | 30.5        |
| <i>Heeft 2 van deze doelstellingen opgenomen</i>               | 39.7        |
| <i>Heeft al deze doelstellingen opgenomen</i>                  | 20.1        |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

In tabel 1.1.4 splitsen we de organisaties die minimum 1 van de MVO- doelstellingen opneemt in de missie, verder op naar de kenmerken van de organisatie. Meteen vallen de hoge percentages voor organisaties uit de bouwsector en de sectoren openbare besturen & gemeenschapsvoorzieningen en gezondheidszorg & onderwijs op. Ook non profit organisaties en organisaties die profit en non profit combineren, nemen vaker dan gemiddeld minimum 1 van de MVO- doelstellingen op. Hetzelfde geldt voor de publieke en semi-publieke organisaties.

Vanuit statistische overwegingen is het echter niet mogelijk om te onderzoeken of het verband tussen de organisatiekenmerken en het opnemen van minimum 1 van de MVO- doelstellingen in de missie een significant verband is<sup>3</sup>.

**Tabel 1.1.4:** Aandeel organisaties dat minimum 1 van de MVO- doelstellingen opneemt in de missie

| (n=394)   | % neemt minimum 1 van de MVO doelstellingen op in de missie |
|---|---|
| <b>Totaal</b>   |   |
| Totaal %  | <b>90.3</b>   |
| <b>Naar grootte</b>   |   |
| 10 – 49 werknemers  | 89.3  |
| 50 – 99 werknemers  | 92.7  |
| 100 – 199 werknemers  | 90.6  |
| 200 werknemers en meer                                      | 92.6  |
| <b>Naar sector</b>  |   |
| Landbouw en industrie                                       | 78  |
| Bouw  | 100   |
| Handel en horeca  | 86.3  |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 78.3  |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 78.8  |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 100   |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 100   |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |   |
| Profit  | 79.6  |
| Non profit  | 98.3  |
| Combinatie profit en non profit                             | 100   |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |   |
| Privaat   | 86.7  |
| Semi-publiek  | 96.8  |
| Publiek   | 98.7  |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

### **1.1.3 Het noemen van belanghebbenden in de missie**

Het is duidelijk dat stakeholder management en maatschappelijk verantwoord ondernemen sterk met elkaar verweven zijn (Heene & Dentchev, 2003; Harrison & Freeman, 1999). Het stakeholder-denken benadrukt immers de verantwoordelijkheid van de onderneming t.o.v. haar belanghebbenden of stakeholders (Heene & Dentchev, 2003 naar Andriof, Waddock, Rahman & Husted, 2002). Aan de

<sup>3</sup> Omdat de variabelen van hoofdzakelijk nominaal/ categorisch meetniveau zijn, wordt gebruik gemaakt van een  $\chi^2$ -toets. De  $\chi^2$ -toets mag toegepast worden onder de volgende voorwaarden:

- alle verwachte frequenties moeten minimaal 1 zijn
- maximaal 20% van de verwachte frequenties mag kleiner dan 5 zijn.

Deze voorwaarden zijn niet vervuld.

organisaties is dan ook gevraagd welke belanghebbenden worden genoemd in de missie. Ook in het kader van MVO spelen deze belanghebbenden een cruciale rol.

Belanghebbenden worden hier gedefinieerd als partijen die beïnvloed worden door of invloed uitoefenen op de organisatie.

In tabel 1.1.5 staat een overzicht van een aantal belangengroepen die vermeld kunnen worden in de missie. Dit overzicht is gebaseerd op een literatuuronderzoek van Heene et al.

Uit tabel 1.1.5 kunnen we afleiden dat 66% van de bevroegde organisaties minimum 1 van de onderstaande belangengroepen vermeldt. De overige 34% zegt geen van deze belangengroepen op te nemen in de missie en specificeert ook geen andere belangengroepen. De belangengroep die het vaakst wordt vermeld in de missie zijn de eigen werknemers, met 56% van de bevroegde organisaties die deze groep aan bod laat komen in de missie van de organisatie. Ook de consumenten worden regelmatig vermeld in de missie (47%). De belanghebbenden die het minst worden vermeld zijn de niet-gouvernementele organisaties (3%), de consumentenorganisaties (5%), de banken (3%) en de vakbonden (9%). Een minderheid van de organisaties vermeldt nog andere belanghebbenden dan de hieronder gespecificeerde, maar deze konden allemaal gehergroepeerd worden binnen de onderstaande categorieën.

Bij deze cijfers moeten we wel opmerken dat er een hoge non-respons was voor deze vraag. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de organisaties die deze vraag openlieten geen belanghebbenden vermelden in hun missie. Wanneer we hiermee rekening houden, ligt het aandeel organisaties dat minimum 1 van de onderstaande belangengroepen een stuk lager, namelijk op 52%.

**Tabel 1.1.5:** Aandeel organisaties dat de belanghebbenden vermeldt in de missie

|   | % dat deze belanghebbende noemt in de missie (n=196) | % dat deze belanghebbende noemt in de missie – inclusief blanco's (n=403) |
|---|--|---|
| <b>Vermeldt geen enkele van de onderstaande belangengroepen</b> | <b>33.7</b>  | <b>48</b>   |
| <b>Vermeldt minimum 1 van de onderstaande belangengroepen</b>   | <b>66.3</b>  | <b>52</b>   |
| De buurt  | 15.2   | 7.9   |
| Consumenten   | 44.6   | 23.2  |
| Consumentenorganisaties   | 4.5  | 2.3   |
| Milieu-organisaties   | 12.8   | 6.7   |
| Sociale organisaties  | 23.0   | 11.9  |
| Andere niet-gouvernementele organisaties (NGO's)                | 3.0  | 1.6   |
| Business to business klanten                                    | 22.1   | 11.5  |
| Leveranciers  | 20.1   | 10.5  |
| Concurrenten  | 12.9   | 6.7   |
| Eigen werknemers  | 56.2   | 29.2  |
| Vakbonden   | 8.6  | 4.4   |
| Eigenaars   | 11.2   | 5.8   |
| Aandeelhouders  | 14.4   | 7.5   |
| Banken  | 3.3  | 1.7   |
| Lokale overheid   | 19.6   | 10.2  |
| Andere overheden  | 14.3   | 7.4   |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

Omwille van statistische beperkingen, is het niet mogelijk om voor ieder van de belanghebbenden verder te gaan nuanceren op basis van de kenmerken van de organisaties<sup>4</sup>. Ook kunnen we omwille van deze beperkingen niet nagaan of er een relatie bestaat tussen de organisatiekenmerken en het opnemen van minimum 1 van de belanghebbenden in hun missie. Enkel voor de variabelen grootte en privaat/ publiek is aan de statistische vereisten voldaan en kan het verband met het opnemen van belanghebbenden in de missie onderzocht worden. Toch worden ook de resultaten voor de andere organisatiekenmerken weergegeven in de eerste kolom van tabel 1.1.6. Wanneer we echter ook rekening houden met de organisaties die de vraag rond de vermelding van de belangengroepen niet invulden (wellicht omdat ze geen enkele belangengroep vermelden), is het wel mogelijk om de statistische relaties te onderzoeken (zie kolom 2 van tabel 1.1.6).

We kunnen besluiten dat er geen aantoonbaar statistisch verband is tussen de grootte van de organisatie en het al dan niet opnemen van belanghebbenden in de missie. Ook het al dan niet profit gedreven zijn van de organisatie is niet gerelateerd aan het al dan niet opnemen van belanghebbenden in de missie.

De sector speelt daarentegen wel een rol.<sup>5</sup> Vestigingen, actief in de openbare besturen, financiële & zakelijke dienstverlening, handel & horeca nemen meer dan gemiddeld belanghebbenden op in de missie (tot 70% versus 52% gemiddeld).

Opvallend is ook dat de publieke sector vaker belanghebbenden opneemt in de missie dan de private en semi-publieke sector (71% versus 52% gemiddeld).<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Omdat de variabelen van hoofdzakelijk nominaal/ categorisch meetniveau zijn, wordt gebruik gemaakt van een  $\chi^2$ -toets. De  $\chi^2$ -toets mag toegepast worden onder de volgende voorwaarden:

- alle verwachte frequenties moeten minimaal 1 zijn
- maximaal 20% van de verwachte frequenties mag kleiner dan 5 zijn.

Deze voorwaarden zijn niet vervuld.

<sup>5</sup>  $\chi^2 (6) = 15.77$ ; sig.=.02

<sup>6</sup>  $\chi^2 (2) = 14.45$ ; sig.=.00

**Tabel 1.1.6:** Aandeel organisaties dat minimum 1 van de belanghebbenden vermeldt in de missie

|   | % neemt minimum 1 van de belanghebbenden op in de missie (n=196) | % neemt minimum 1 van de belanghebbenden op in de missie – inclusief blanco's (n=304) |
|---|--|---|
| <b>Totaal</b>   |  |   |
| Totaal %  | <b>66.3</b>  | <b>52</b>   |
| <b>Naar grootte</b>   |  |   |
| 10 – 49 werknemers  | 63.1   | 55.2  |
| 50 – 99 werknemers  | 72   | 43.9  |
| 100 – 199 werknemers  | 69.2   | 40.6  |
| 200 werknemers en meer                                      | 80   | 55.6  |
| <b>Naar sector</b>  |  |   |
| Landbouw en industrie                                       | 80   | 34.1  |
| Bouw  | 100  | 38.5  |
| Handel en horeca  | 97   | 60.4  |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 90   | 43.5  |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 87.1   | 57.7  |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 40.6   | 69.6  |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 37.3   | 48.1  |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |  |   |
| Profit  | 97.1   | 46.9  |
| Non profit  | 44.7   | 57.1  |
| Combinatie profit en non profit                             | 100  | 37.5  |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |  |   |
| Privaat   | 78.6   | 45.6  |
| Semi-publiek  | 87.5   | 51.6  |
| Publiek   | 37   | 70.5  |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

## 1.2 Het nemen van concrete maatregelen omtrent MVO

### 1.2.1 Algemeen

Een geïntegreerde benadering van MVO houdt niet alleen in dat MVO wordt ingeschreven op strategisch niveau in de organisatie (in de missie en/ of ethische code), maar dat dit ook wordt doorvertaald naar het operationele niveau door het nemen van concrete maatregelen. Voor elk van de maatregelen wordt ook nagegaan of ze op eerder occasionele basis worden genomen, dan wel kaderen binnen een ruimer beleid.

93% van alle bevroegde organisaties treft minimum 1 van de onderstaande MVO- maatregelen. Bovendien blijkt 74% van alle bevroegde organisaties minimum 1 van deze maatregelen te kaderen binnen een ruimer beleid. We konden geen verband leggen tussen het opnemen van minimum 1 van de MVO- maatregelen en de organisatiekenmerken. In het kader van de tweede onderzoeksvraag, zal de relatie tussen het treffen van MVO- maatregelen en de organisatiekenmerken verder onderzocht worden. Tabel 1.2.1 biedt alvast een overzicht van de belangrijkste resultaten m.b.t. de afzonderlijke maatregelen.

De meest voorkomende maatregelen, zijn maatregelen die te maken hebben met de volgende maatschappelijke kwesties: gezondheid en veiligheid van de werknemers, recycling van afvalmateriaal, verbetering van de combinatie van arbeid en privé en tenslotte respect voor de lokale

gemeenschap en cultuur (resp. 92%, 79%, 65% en 63% van de organisaties treft maatregelen). De maatregelen die het minst zijn ingeburgerd, zijn de maatregelen in het kader van preventie van collectieve ontslagen, maatregelen ter bevordering van de Noord- Zuid verhoudingen en tenslotte het helpen van ontslagen medewerkers bij het vinden van een nieuwe job (resp. 14%, 16% en 18% zegt maatregelen te treffen op dit vlak).

**Tabel 1.2.1:** Overzicht MVO- maatregelen

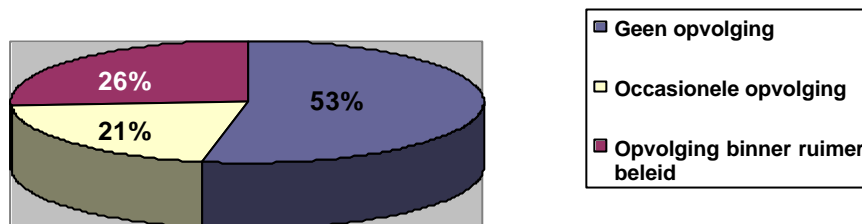
| n=680  | % geen maatregelen | % occasioneel maatregelen     | % maatregelen die kaderen binnen ruimer beleid |
|--|--------------------|-------------------------------|--|
| Opvolging of monitoring van milieu- effecten   | 52.9               | 21.4                          | 25.6   |
| Preventie van milieuschade   | 48.3               | 23.4                          | 28.3   |
| Recyclage van afvalmateriaal   | 20.5               | 28.6                          | 50.9   |
| Herstel van aangebrachte milieuschade  | 68.5               | 16.7                          | 14.8   |
| Gezondheid en veiligheid van werknemers  | 8.3                | 29.1                          | 62.6   |
| Beleid ter preventie van collectieve ontslagen   | 86                 | 5.5                           | 8.7  |
| Hulp aan ontslagen werknemers voor het vinden van een nieuwe job                                       | 82.4               | 13.9                          | 3.7  |
| Tewerkstelling van kansengroepen   | 70.5               | 18.8                          | 10.7   |
| Loopbaankansen van kansengroepen   | 76.1               | 14.7                          | 9.3  |
| Goede combinatie van arbeid en gezin   | 35.1               | 40                            | 24.9   |
| Participatie van werknemers  | 52.8               | 26                            | 21.3   |
| Volgende informatie verschaffen aan klanten over milieu- effecten en sociale effecten van de vestiging | 75.4               | 14.5                          | 10.2   |
| Transparantie naar de buitenwereld over het beleid van de vestiging en de impact ervan                 | 58.7               | 17.2                          | 24   |
| Ondersteuning van maatschappelijke projecten   | 57                 | 26.1                          | 16.9   |
| Ondersteuning van culturele activiteiten   | 52.5               | 32.1                          | 15.3   |
| Respect voor de lokale gemeenschap en cultuur  | 37.4               | 32.6                          | 29.9   |
| Publieke gezondheid en veiligheid  | 40.5               | 24.8                          | 34.7   |
| Noord- Zuid verhouding   | 83.8               | 9                             | 7.2  |
| <b>Neemt minimum 1 van bovenstaande maatregelen</b>  | <b>7</b>           | <b>93 (74% ruimer beleid)</b> |  |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

### 1.2.2 Opvolging of monitoring van milieu- effecten

Ongeveer de helft van de organisaties (47%) zegt de milieu- effecten van de vestiging op te volgen of te monitoren. Bij 21% gaat het over een eerder occasionele opvolging van de milieu- effecten, terwijl het bij 26% van de organisaties kadert binnen een ruimer beleid (zie figuur 2.2.1).

**Figuur 1.2.1:** Opvolging of monitoring van milieu- effecten



Deze resultaten kunnen opnieuw genuanceerd worden aan de hand van een aantal kenmerken van de organisatie (zie tabel 1.2.2). De grootte van de organisatie, de sector en het feit of het al dan niet een private/ publieke organisatie betreft, blijken bepalend te zijn voor het opvolgen van de milieu- effecten.

Voor de **sector** waarin de organisatie actief is, blijkt nauw samen te hangen met het al dan niet opvolgen van de milieu- effecten<sup>7</sup>. Het zijn vooral organisaties actief in de landbouw & industrie, de bouwsector en gezondheidszorg en onderwijs die de milieu- effecten opvolgen (resp. 66%, 54% en 55% volgt de milieu- effecten op). In de landbouw en industrie kadert deze opvolging meestal in een ruimer beleid (42%). In de bouwsector en gezondheidszorg & onderwijs betreft dit even vaak opvolging op occasionele basis als opvolging die kadert binnen een ruimer beleid. Organisaties die het minst de milieu- effecten opvolgen, zijn openbare besturen en gemeenschapsvoorzieningen (23% volgt milieu- effecten op), en de financiële en zakelijke dienstverlening (31% volgt milieu- effecten op). Ook organisaties actief in de sectoren handel & horeca en vervoer, opslag & communicatie, volgen de milieu- effecten minder dan gemiddeld op (resp. 45% en 43% volgt milieu- effecten op).

Naast de sector, is ook de **grootte** van de organisatie bepalend voor het al dan niet opvolgen van de milieu- effecten<sup>8</sup>. Uit tabel 1.2.2 kan afgeleid worden dat het vooral de grotere organisaties zijn die de milieu- effecten van hun activiteiten opvolgen. Bovendien kadert deze opvolging bij grotere organisaties ook vaker dan gemiddeld binnen een ruimer beleid.

Tenslotte blijkt het al dan niet opvolgen van de milieu- effecten ook samen te hangen met het **private/ publieke** karakter van de organisatie<sup>9</sup>. Uit tabel 1.2.2 kan afgeleid worden dat publieke organisaties

<sup>7</sup>  $\chi^2(12)=48.64$ , sign .00

<sup>8</sup>  $\chi^2(6)=28.94$ , sign .00

<sup>9</sup>  $\chi^2(4)=13.96$ , sign .01

minder vaak dan gemiddeld de milieu- effecten van hun activiteiten opvolgen (33% volgt milieu-effecten op versus gemiddelde van 47%). Tenslotte kunnen we opmerken dat bij semi-publieke organisaties de opvolging van de milieu- effecten meer dan gemiddeld kadert binnen een ruimer beleid. Hoewel het hier een significant verschil betreft, dienen we hier toch het beperkte aantal observaties in het achterhoofd houden (n = 31). Zoals hierboven reeds werd opgemerkt, is er geen verschil tussen profit en non profit organisaties voor wat betreft het opvolgen van de milieu- effecten.

**Tabel 1.2.2:** Opvolging of monitoring van milieu- effecten

| n=615   | % geen opvolging | % occasionele opvolging | % opvolging binnen ruimer beleid |
|---|------------------|-------------------------|----------------------------------|
| <b>Totaal</b>   |                  |                         |                                  |
| Totaal %  | <b>52.9</b>      | <b>21.4</b>             | <b>25.6</b>                      |
| <b>Naar grootte</b>   |                  |                         |                                  |
| 10 – 49 werknemers  | 57.8             | 20.8                    | 21.4                             |
| 50 – 99 werknemers  | 37               | 26                      | 37                               |
| 100 – 199 werknemers  | 36.8             | 23.7                    | 39.5                             |
| 200 werknemers en meer                                      | 29.6             | 18.5                    | 51.9                             |
| <b>Naar sector</b>  |                  |                         |                                  |
| Landbouw en industrie                                       | 33.9             | 24.1                    | 42                               |
| Bouw  | 46.5             | 28.2                    | 25.4                             |
| Handel en horeca  | 55.4             | 20.9                    | 23.6                             |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 56.9             | 23.5                    | 19.6                             |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 69.1             | 12.4                    | 18.6                             |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 76.9             | 11.5                    | 11.5                             |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 44.7             | 27.7                    | 27.7                             |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                  |                         |                                  |
| Profit  | 51.5             | 22.2                    | 26.3                             |
| Non profit  | 57.6             | 18.8                    | 23.6                             |
| Combinatie profit en non profit                             | 41.2             | 29.4                    | 29.4                             |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                  |                         |                                  |
| Privaat   | 50.6             | 23.8                    | 25.6                             |
| Semi-publiek  | 45.2             | 12.9                    | 41.9                             |
| Publiek   | 67.1             | 11.8                    | 21.2                             |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer. gewogen naar grootte en sector

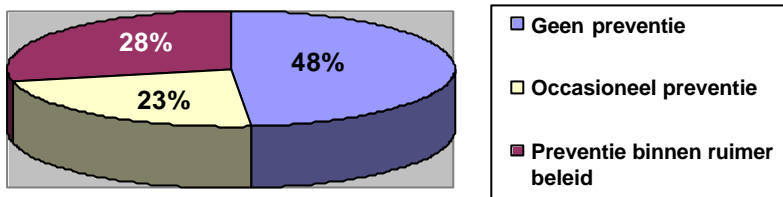
### **1.2.3 Preventie van milieuschade**

Een kleine meerderheid van de organisaties (52%) zegt aan preventie van milieuschade te doen. Bij 23% van de organisaties is er sprake van een occasionele preventie van milieuschade, terwijl 28% van de organisaties stelt dat preventie van milieuschade kadert binnen een ruimer beleid (zie figuur 2.3.1). Opnieuw zijn er een aantal organisatiekenmerken die ons toelaten om deze resultaten te nuanceren (zie tabel 1.2.3).

Ook voor preventie van milieuschade blijken de grootte van de organisatie, de sector en het feit of het al dan niet een private/ publieke organisatie betreft, bepalend te zijn. Er is opnieuw geen verschil vastgesteld tussen profit en non profit organisaties.



**Figuur 1.2.2:** Preventie van milieuschade



Voorals de **sector** hangt nauw samen met preventie van milieuschade<sup>10</sup>. Het zijn vooral organisaties actief in de landbouw & industrie en de bouwsector die aan preventie van milieuschade doen (resp. 71% en 64%). In de landbouw en industrie kadert deze preventie meestal in een ruimer beleid, met 44% van alle organisaties actief in de landbouw & industrie, die preventie van milieuschade kadert binnen een ruimer beleid. De bouwsector doet dan weer vooral occasioneel aan preventie van milieuschade (33% versus 23% gemiddeld). Organisaties die het minst aan preventie van milieuschade doen, zijn de openbare besturen & gemeenschapsvoorzieningen (slechts 29% doet aan preventie) en de organisaties actief in de financiële en zakelijke dienstverlening (33% doet aan preventie).

Naast de sector, is ook de **grootte** van de organisatie bepalend voor het al dan niet opvolgen van de milieu- effecten<sup>11</sup>. Opnieuw zijn het vooral de grotere organisaties die deze maatregel treffen. Kijken we bovendien naar het aandeel van organisaties dat deze preventie kadert binnen een ruimer beleid, valt meteen op dat dit vooral de grotere organisaties zijn (> 50 medewerkers).

Tenslotte kunnen we besluiten dat preventie van milieuschade ook samenhangt met het **private/publieke** karakter van de organisatie<sup>12</sup>. Uit tabel 1.2.3 leiden we af dat publieke organisaties en semi-publiek organisaties minder dan gemiddeld aan preventie van milieuschade doen (resp. 37% en 43% preventie versus 52% gemiddeld). We kunnen wel opmerken dat bij semi-publieke organisaties de preventie van milieuschade meer dan gemiddeld kadert binnen een ruimer beleid. Hoewel het hier een significant verschil betreft, dienen we hier toch het beperkte aantal observaties in het achterhoofd te houden (n = 31).

<sup>10</sup>  $\chi^2(12)=53.50$ , sign .00

<sup>11</sup>  $\chi^2(6)=24,39$ , sign .00

<sup>12</sup>  $\chi^2(4)=15.11$ , sign .00

**Tabel 1.2.3:** Preventie van milieuschade

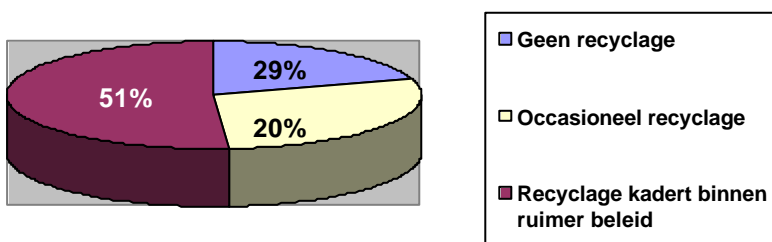
| n=614   | % geen preventie | % occasionele preventie | % preventie kadert binnen ruimer beleid |
|---|------------------|-------------------------|---|
| <b>Totaal</b>   |                  |                         |   |
| Totaal %  | 48.3             | 23.4                    | 28.3                                    |
| <b>Naar grootte</b>   |                  |                         |   |
| 10 – 49 werknemers  | 52.2             | 23.5                    | 24.3                                    |
| 50 – 99 werknemers  | 40.3             | 23.6                    | 36.1                                    |
| 100 – 199 werknemers  | 34.2             | 21.1                    | 44.7                                    |
| 200 werknemers en meer                                      | 21.4             | 21.4                    | 57.1                                    |
| <b>Naar sector</b>  |                  |                         |   |
| Landbouw en industrie                                       | 29.2             | 26.5                    | 44.2                                    |
| Bouw  | 36.2             | 33.3                    | 30.4                                    |
| Handel en horeca  | 48.3             | 27.2                    | 24.5                                    |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 51               | 21.6                    | 27.5                                    |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 67.4             | 11.6                    | 21.1                                    |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 71.2             | 19.2                    | 9.6                                     |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 46.2             | 22.6                    | 31.2                                    |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                  |                         |   |
| Profit  | 45.7             | 24.1                    | 30.2                                    |
| Non profit  | 54.5             | 20.6                    | 24.9                                    |
| Combinatie profit en non profit                             | 40.6             | 34.4                    | 25                                      |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                  |                         |   |
| Privaat   | 44.8             | 25.9                    | 29.3                                    |
| Semi-publiek  | 56.7             | 6.7                     | 36.7                                    |
| Publiek   | 62.9             | 16.9                    | 20.2                                    |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

### **1.2.4 Recyclage van afvalmateriaal**

Op basis van figuur 1.2.3 kunnen we besluiten dat de overgrote meerderheid van de organisaties afvalmateriaal recycleert (80%). Bij 51% van de bevraagde organisaties kadert het recycleren van afvalmateriaal binnen een ruimer beleid. 29% recycleert op veeleer occasionele basis afvalmateriaal.

**Figuur 1.2.3:** Recyclage van afvalmateriaal



Het al dan niet recycleren van afvalmateriaal blijkt enkel samen te hangen met de grootte van de organisatie en de sector waarin de organisatie actief is (tabel 1.2.4). Het al dan niet profit gedreven zijn van de organisatie en het private dan wel publieke karakter van de organisatie, hangt niet samen met het al dan niet recycleren van afvalmateriaal.

De meest bepalende factor voor het recyclen van afvalmateriaal blijkt opnieuw **sector** te zijn<sup>13</sup>. Organisaties, actief in de gezondheidszorg & onderwijs, recyclen het meest (90%). Hoewel de gezondheidszorg & onderwijs het meest recycleert, is het opvallend dat, wanneer we kijken naar de mate waarin dit kadert binnen een ruimer beleid, de gezondheidszorg en het onderwijs pas op de derde plaats komen en het in de eerste plaats de organisaties uit de bouwsector en vervoer, opslag & communicatie zijn, waar recyclage kadert binnen een ruimer beleid (resp. 63% en 58% van alle organisaties actief in de bouwsector/ vervoer, opslag & communicatie). Organisaties die het minst recyclen, zijn de openbare besturen & gemeenschapsvoorzieningen (59% recycleert) en de organisaties actief in de financiële en zakelijke dienstverlening (66% recycleert).

Recyclage van afvalmateriaal hangt ook samen met de **grootte** van de organisatie<sup>14</sup>. Opnieuw zijn het in de eerste plaats de grotere organisaties (> 50 werknemers) die hun afvalmateriaal recyclen. Bovendien kadert het recyclen van afvalmateriaal in grotere organisaties ook vaker dan gemiddeld binnen een ruimer beleid.

**Tabel 1.2.4:** Recyclage van afvalmateriaal

| n=635   | % geen recyclage | % occasionele recyclage | % recyclage binnen ruimer beleid |
|---|------------------|-------------------------|----------------------------------|
| <b>Totaal</b>   |                  |                         |                                  |
| Totaal %  | 20.5             | 28.6                    | 50.9                             |
| <b>Naar grootte</b>   |                  |                         |                                  |
| 10 – 49 werknemers  | 22.9             | 30.7                    | 46.4                             |
| 50 – 99 werknemers  | 14.7             | 21.3                    | 64                               |
| 100 – 199 werknemers  | 7.9              | 26.3                    | 65.8                             |
| 200 werknemers en meer                                      | 10               | 13.3                    | 76.7                             |
| <b>Naar sector</b>  |                  |                         |                                  |
| Landbouw en industrie                                       | 16.5             | 20.9                    | 62.6                             |
| Bouw  | 16.9             | 28.2                    | 54.9                             |
| Handel en horeca  | 17.7             | 32.9                    | 49.4                             |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 19.2             | 23.1                    | 57.7                             |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 33.7             | 24.2                    | 42.1                             |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 41.5             | 35.8                    | 22.6                             |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 9.7              | 34                      | 56.3                             |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                  |                         |                                  |
| Profit  | 19.9             | 27.8                    | 52.3                             |
| Non profit  | 21.5             | 29.5                    | 49                               |
| Combinatie profit en non profit                             | 22.9             | 34.3                    | 42.9                             |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                  |                         |                                  |
| Privaat   | 19.3             | 28.4                    | 52.3                             |
| Semi-publiek  | 21.9             | 21.9                    | 56.3                             |
| Publiek   | 31.5             | 31.5                    | 40.4                             |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

### **1.2.5 Herstel van aangebrachte milieuschade**

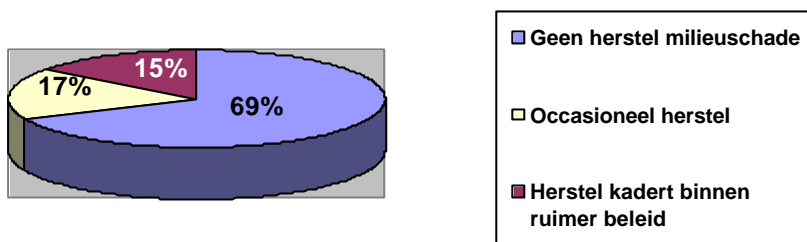
Waar bijna de helft van de organisaties zegt de milieu- effecten op te volgen en aan preventie te doen op vlak van milieuschade, stellen we vast dat het gros (69%) van de organisaties de aangebrachte milieuschade niet herstelt (figuur 1.2.4). Het aandeel organisaties dat zegt eerder op occasionele basis

<sup>13</sup>  $\chi^2(12)=23.26$ , sign .00

<sup>14</sup>  $\chi^2(6)=21.96$ , sign .00

de milieuschade te herstellen, bedraagt 17%. Van de bevroegde vestigingen zegt 15% het herstel van milieuschade te kaderen binnen een ruimer beleid.

**Figuur 1.2.4:** Herstel van milieuschade



Het al dan niet herstellen van de aangebrachte milieuschade hangt opnieuw samen met een aantal organisatiekenmerken, zoals de grootte, de sector en het private/ publieke karakter van de organisatie. Er is geen samenhang vastgesteld tussen het al dan niet profit gedreven zijn van de organisatie en het herstellen van de aangebrachte milieuschade (tabel 1.2.5).

Het herstellen van de aangebrachte milieuschade hangt sterk samen met de **sector** waarin de organisatie actief is<sup>15</sup>. Zo zeggen organisaties actief in de bouwsector en de landbouw & industrie meer dan gemiddeld dat ze de aangebrachte schade herstellen (resp. 54% en 41% van de organisaties uit deze sectoren). Kijken we bovendien naar het aandeel van organisaties dat zegt op occasionele basis aangebrachte milieuschade te herstellen en het aandeel dat zegt het herstel te kaderen binnen een ruimer beleid, dan vallen opnieuw de hoge percentages voor de bouwsector en landbouw & industrie op. De financiële & zakelijke dienstverlening, openbare besturen & gemeenschapsvoorzieningen en gezondheidszorg & onderwijs herstellen de aangebrachte milieuschade het minst (resp. 16%, 21% en 27% herstelt aangebrachte schade).

Het herstel van aangebrachte milieuschade hangt ook samen met de **grootte** van de organisatie<sup>16</sup>. Opnieuw zijn het in de eerste plaats de grotere organisaties (> 50 werknemers) die de aangebrachte milieuschade herstellen. Bovendien kadert het herstellen van milieuschade in grotere organisaties ook vaker dan gemiddeld binnen een ruimer beleid.

Tenslotte hangt het herstel van aangebrachte milieuschade ook samen met het **private/ publieke** karakter van de organisatie<sup>17</sup>. Zo stellen we in semi-publieke organisaties vast dat er enerzijds meer dan gemiddeld sprake is van het herstellen van milieuschade en dat het herstellen van milieuschade anderzijds vaker kadert binnen een ruimer beleid dan gemiddeld. We moeten hier wel de relatief beperkte steekproef van semi-publieke organisaties (n = 31) in het achterhoofd houden.

<sup>15</sup>  $\chi^2(12)=39.06$ , sign .00

<sup>16</sup>  $\chi^2(6)=17.74$ , sign .01

<sup>17</sup>  $\chi^2(4)=10.82$ , sign .03

**Tabel 1.2.5:** Herstel van aangebrachte milieuschade

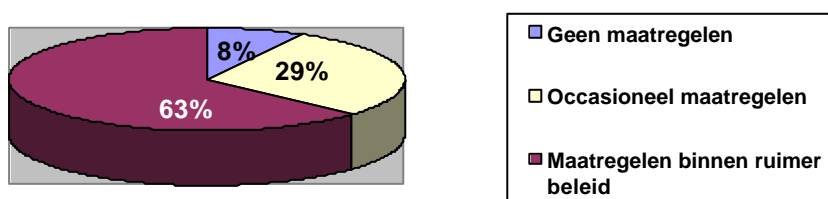
| n=579   | % geen herstel | % occasioneel herstel | % herstel dat kadert binnen ruimer beleid |
|---|----------------|-----------------------|---|
| <b>Totaal</b>   |                |                       |   |
| Totaal %  | 68.5           | 16.7                  | 14.8                                      |
| <b>Naar grootte</b>   |                |                       |   |
| 10 – 49 werknemers  | 72.5           | 15.2                  | 12.3                                      |
| 50 – 99 werknemers  | 58.2           | 22.4                  | 19.4                                      |
| 100 – 199 werknemers  | 52.9           | 20.6                  | 26.5                                      |
| 200 werknemers en meer                                      | 48.1           | 22.2                  | 29.6                                      |
| <b>Naar sector</b>  |                |                       |   |
| Landbouw en industrie                                       | 58.7           | 21.2                  | 20.2                                      |
| Bouw  | 46.3           | 29.9                  | 23.9                                      |
| Handel en horeca  | 70.5           | 18                    | 11.5                                      |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 66             | 16                    | 18  |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 84.4           | 4.4                   | 11.1                                      |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 78.8           | 15.4                  | 5.8                                       |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 72.7           | 12.5                  | 14.8                                      |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                |                       |   |
| Profit  | 67.1           | 17.4                  | 15.5                                      |
| Non profit  | 72.3           | 13.6                  | 14.1                                      |
| Combinatie profit en non profit                             | 60             | 26.7                  | 13.3                                      |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                |                       |   |
| Privaat   | 68             | 17.7                  | 14.3                                      |
| Semi-publiek  | 64.5           | 3.2                   | 32.3                                      |
| Publiek   | 71.8           | 16.5                  | 11.8                                      |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

### 1.2.6 Gezondheid en veiligheid van werknemers

Het gros van de organisaties (63%) neemt maatregelen op vlak van de gezondheid en veiligheid van werknemers en kadert dit binnen een ruimer beleid. Een derde van de organisaties (29%) zegt dan weer op veeleer occasionele basis maatregelen te treffen op vlak van de gezondheid en veiligheid van de medewerkers en een kleine minderheid (8%) geeft aan helemaal geen maatregelen te treffen in dit verband (figuur 1.2.5).

**Figuur 1.2.5:** Maatregelen op vlak van gezondheid en veiligheid van werknemers



Opnieuw zijn er een aantal onderscheidende organisatiekenmerken, namelijk de sector en de grootte van de organisatie (tabel 1.2.6)

De **sector** hangt het sterkst samen met het al dan niet treffen van maatregelen op vlak van gezondheid en veiligheid van werknemers<sup>18</sup>. Kijken we naar het aandeel organisaties dat geen maatregelen treft in het kader van gezondheid en veiligheid van de medewerkers, valt meteen de financiële en zakelijke

dienstverlening op, met “slechts” 81% van de organisaties die maatregelen treft op vlak van gezondheid en veiligheid van de werknemers (versus 92% gemiddeld). Dit heeft uiteraard ook te maken met het feit dat de problematiek van gezondheid en veiligheid van de medewerkers, minder nadrukkelijk aan de orde is in deze sector. Daarnaast stellen we vast dat het aandeel organisaties dat veeleer occasioneel maatregelen neemt op dit vlak, opmerkelijk hoog is binnen de openbare besturen & gemeenschapsvoorzieningen en de handel & horeca. Organisaties uit deze sectoren kaderen dergelijke maatregelen dan weer minder dan gemiddeld binnen een ruimer beleid. Het aandeel organisaties dat dit wel kadert binnen een ruimer beleid is het hoogst in de bouwsector (79%) en de sectoren gezondheidszorg & onderwijs (75%) en landbouw & industrie (71%).

Ook de relatie tussen de **grootte** van de organisatie en het nemen van maatregelen in het kader van de veiligheid van werknemers, is statistisch significant<sup>19</sup>. Het aandeel organisaties dat *geen* maatregelen neemt, is het hoogst in de kleinere organisaties (<50 medewerkers), met 10% die helemaal geen maatregelen neemt. Bovendien treffen deze kleine organisaties vooral occasionele maatregelen. Toch is het zo dat het gros van de organisaties gezondheid en veiligheid van medewerkers kadert binnen een ruimer beleid (63%), maar in de grotere organisaties ligt dit percentage dus beduidend hoger (83% tot 97% kadert het binnen een ruimer beleid) dan in de kleinere organisaties (56% kadert dit binnen een ruimer beleid).

**Tabel 1.2.6:** Maatregelen op vlak van gezondheid en veiligheid van werknemers

| n=649   | % geen gezondheid en veiligheid medewerkers | % occasioneel | % dat dit kadert binnen ruimer beleid |
|---|---|---------------|---------------------------------------|
| <b>Totaal</b>   |   |               |                                       |
| Totaal %  | <b>8.3</b>                                  | <b>29.1</b>   | <b>62.6</b>                           |
| <b>Naar grootte</b>   |   |               |                                       |
| 10 – 49 werknemers  | 9.8   | 34.3          | 55.9                                  |
| 50 – 99 werknemers  | 3.9   | 13.2          | 82.9                                  |
| 100 – 199 werknemers  | 2.6   | 12.8          | 84.6                                  |
| 200 werknemers en meer                                      | 0   | 3.2           | 96.8                                  |
| <b>Naar sector</b>  |   |               |                                       |
| Landbouw en industrie                                       | 7   | 21.9          | 71.1                                  |
| Bouw  | 5.9   | 14.7          | 79.4                                  |
| Handel en horeca  | 10.6  | 41            | 48.4                                  |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 7.7   | 28.8          | 63.5                                  |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 19.2  | 22.2          | 58.6                                  |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 3.5   | 45.6          | 50.9                                  |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 0   | 25            | 75                                    |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |   |               |                                       |
| Profit  | 9.1   | 28.9          | 62                                    |
| Non profit  | 6.7   | 29.3          | 63.9                                  |
| Combinatie profit en non profit                             | 7.9   | 34.2          | 57.9                                  |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |   |               |                                       |
| Privaat   | 9.4   | 28.5          | 62.1                                  |
| Semi-publiek  | 2.8   | 30.6          | 66.7                                  |
| Publiek   | 4.4   | 33.3          | 62.2                                  |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

<sup>18</sup>  $\chi^2(12)=62.11$ , sign .00

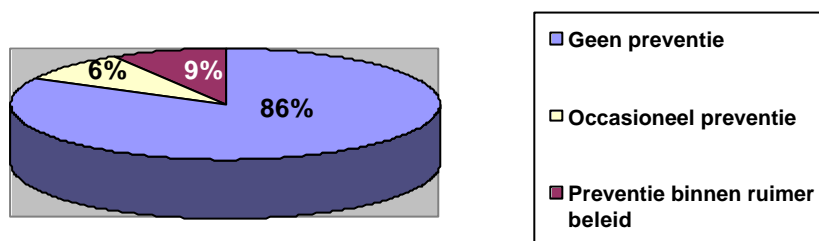
<sup>19</sup>  $\chi^2(6)=46.75$ , sign .00

Tenslotte merken we op dat het al dan niet treffen van maatregelen op het vlak van gezondheid en veiligheid van werknemers niet samenhangt met het profit/ non profit gedreven zijn van de organisatie, noch met het publieke/ private karakter ervan.

### 1.2.7 Beleid ter preventie van collectieve ontslagen

De overgrote meerderheid van de organisaties voert geen beleid ter preventie van collectieve ontslagen (86%, figuur 1.2.6). 6% neemt occasioneel maatregelen op dit vlak en 9% kadert preventie van collectieve ontslagen binnen een ruimer beleid.

**Figuur 1.2.6:** Beleid ter preventie van collectieve ontslagen



Hoewel het statistisch niet verantwoord is om een verband vast te stellen tussen de organisatiekenmerken en het voeren van een beleid ter preventie van collectieve ontslagen, geven we toch enkele opmerkelijke resultaten mee<sup>20</sup>.

Zo lijkt het aandeel organisaties dat geen beleid voert ter preventie van collectieve ontslagen lager te zijn binnen de groep van grotere organisaties, die dit beleid bovendien vaker dan de kleinere organisaties (<50 medewerkers) kaderen binnen een ruimer beleid. Het aandeel organisaties dat geen beleid voert ter preventie van collectieve ontslagen, is het grootst voor de openbare besturen & gemeenschapsvoorzieningen en de gezondheidszorg & onderwijs, binnen non profit organisaties en binnen publieke en semi-publieke organisaties.

<sup>20</sup> Omdat de variabelen van hoofdzakelijk nominaal/ categorisch meetniveau zijn, wordt gebruik gemaakt van een  $\chi^2$ -toets. De  $\chi^2$ -toets mag toegepast worden onder de volgende voorwaarden:

- alle verwachte frequenties moeten minimaal 1 zijn
- maximaal 20% van de verwachte frequenties mag kleiner dan 5 zijn.

Voor de relatie tussen de organisatiekenmerken enerzijds en beleid ter preventie van collectieve ontslagen anderzijds, is aan de tweede voorwaarde niet voldaan. Bij het interpreteren van de resultaten is dan ook voorzichtigheid aangeraden.

**Tabel 1.2.7:** Beleid ter preventie van collectieve ontslagen

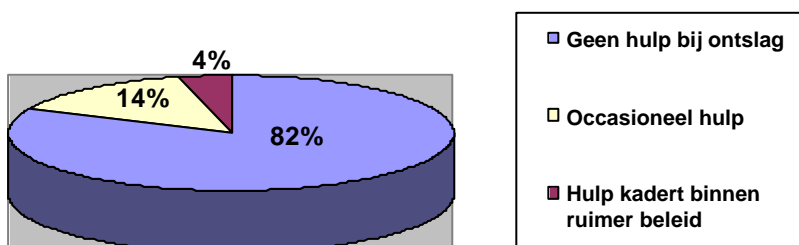
| n=573   | % geen preventie van collectieve ontslagen | % occasioneel beleid | % preventie van collectieve ontslagen kadert binnen ruimer beleid |
|---|--|----------------------|---|
| <b>Totaal</b>   |  |                      |   |
| Totaal %  | <b>86</b>                                  | <b>5.5</b>           | <b>8.7</b>  |
| <b>Naar grootte<sup>16</sup></b>                            |  |                      |   |
| 10 – 49 werknemers  | 88.3                                       | 5.1                  | 6.6   |
| 50 – 99 werknemers  | 79.7                                       | 7.2                  | 13  |
| 100 – 199 werknemers  | 79.4                                       | 2.9                  | 17.6  |
| 200 werknemers en meer                                      | 70.4                                       | 7.4                  | 22.2  |
| <b>Naar sector<sup>16</sup></b>                             |  |                      |   |
| Landbouw en industrie                                       | 81   | 8.6                  | 10.5  |
| Bouw  | 79.9                                       | 6.3                  | 14.1  |
| Handel en horeca  | 83.1                                       | 8.8                  | 8.1   |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 90.2                                       | 3.9                  | 5.9   |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 81.6                                       | 4.6                  | 13.8  |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 100  | 0                    | 0   |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 95   | 0                    | 4.6   |
| <b>Profit/ Non profit<sup>16</sup></b>                      |  |                      |   |
| Profit  | 81.5                                       | 7.8                  | 10.8  |
| Non profit  | 95   | 0.6                  | 4.5   |
| Combinatie profit en non profit                             | 83.9                                       | 6.5                  | 9.7   |
| <b>Privaat/ Publiek<sup>16</sup></b>                        |  |                      |   |
| Privaat   | 84   | 6.6                  | 9.4   |
| Semi-publiek  | 92.3                                       | 0                    | 7.7   |
| Publiek   | 96.5                                       | 0                    | 3.5   |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

### **1.2.8 Hulp aan ontslagen werknemers voor het vinden van een nieuwe job**

Het gros van de organisaties voorziet geen hulp aan ontslagen werknemers voor het vinden van een nieuwe job (82%, zie figuur 1.2.7). Een aantal organisaties voorziet toch hulp, maar dan in eerste instantie op occasionele basis (14%). Een minderheid kadert hulp bij ontslag binnen een ruimer beleid (4%).

**Figuur 1.2.7:** Hulp aan ontslagen medewerkers voor het vinden van een nieuwe job





Hoewel het opnieuw niet toegelaten is om sluitende statistische conclusies te trekken<sup>21</sup>, vermelden we toch enkele opmerkelijke resultaten (tabel 1.2.8). Het aandeel organisaties dat dit wel voorziet ligt opmerkelijk hoog in de grotere organisaties, die deze hulp bovendien vaker dan kleinere organisaties lijken te kaderen binnen een ruimer beleid. Het aandeel organisaties dat geen beleid voert ter preventie van collectieve ontslagen, lijkt ook het grootst te zijn binnen de bouwsector en openbare besturen & gemeenschapsvoorzieningen, en tenslotte ook binnen publieke organisaties.

**Tabel 1.2.8:** Hulp aan ontslagen werknemers voor het vinden van een nieuwe job

| n=552   | % geen hulp | % occasioneel | % hulp kadert binnen ruimer beleid |
|---|-------------|---------------|------------------------------------|
| <b>Totaal</b>   |             |               |                                    |
| Totaal %  | 82.4        | 13.9          | 3.7                                |
| <b>Naar grootte<sup>17</sup></b>                            |             |               |                                    |
| 10 – 49 werknemers  | 86.1        | 10.8          | 3.0                                |
| 50 – 99 werknemers  | 73.1        | 23.9          | 3.0                                |
| 100 – 199 werknemers  | 68.6        | 22.9          | 8.6                                |
| 200 werknemers en meer                                      | 60.7        | 28.6          | 10.7                               |
| <b>Naar sector<sup>17</sup></b>                             |             |               |                                    |
| Landbouw en industrie                                       | 82.7        | 11.8          | 5.5                                |
| Bouw  | 98.5        | 1.5           | 0                                  |
| Handel en horeca  | 83.3        | 15.2          | 1.4                                |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 74.5        | 21.6          | 3.9                                |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 67          | 20.9          | 12.1                               |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 92.3        | 7.7           | 0                                  |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 83.5        | 15.3          | 1.2                                |
| <b>Profit/ Non profit<sup>17</sup></b>                      |             |               |                                    |
| Profit  | 81.2        | 14.9          | 3.9                                |
| Non profit  | 83.8        | 12.8          | 3.4                                |
| Combinatie profit en non profit                             | 89.7        | 6.9           | 3.4                                |
| <b>Privaat/ Publiek<sup>17</sup></b>                        |             |               |                                    |
| Privaat   | 81          | 15.1          | 4.0                                |
| Semi-publiek  | 83.3        | 6.7           | 10.0                               |
| Publiek   | 90.2        | 9.8           | 0                                  |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

<sup>21</sup> Omdat de variabelen van hoofdzakelijk nominaal/ categorisch meetniveau zijn, wordt gebruik gemaakt van een  $\chi^2$ -toets. De  $\chi^2$ -toets mag toegepast worden onder de volgende voorwaarden:

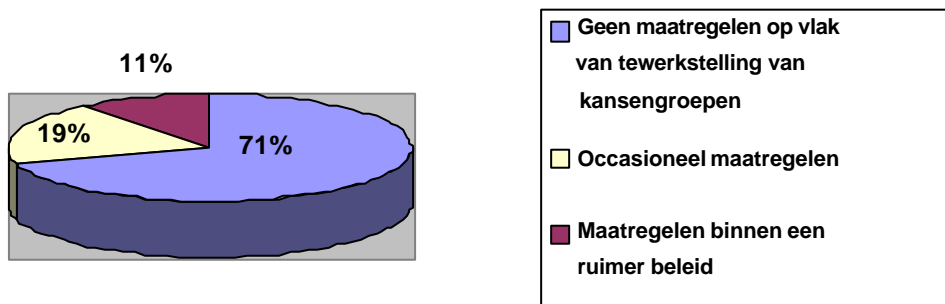
- alle verwachte frequenties moeten minimaal 1 zijn
- maximaal 20% van de verwachte frequenties mag kleiner dan 5 zijn.

Voor de relatie tussen de organisatiekenmerken enerzijds en hulp bij ontslag anderzijds, is aan de tweede voorwaarde niet voldaan. Bij het interpreteren van de resultaten dient hiermee rekening te worden gehouden.

### 1.2.9 Tewerkstelling van kansengroepen

De meerderheid van de organisaties neemt geen maatregelen in het kader van tewerkstelling van kansengroepen (71%, figuur 1.2.8). 19% neemt occasioneel maatregelen en 11% kadert de tewerkstelling van kansengroepen binnen een ruimer beleid.

**Figuur 1.2.8** Tewerkstelling van kansengroepen



Ook hier kunnen we de resultaten verder nuanceren aan de hand van de grootte van de organisatie, de sector waarin de organisatie actief is, het profit/ non profit gedreven zijn van de organisatie en het privaat/ publiek karakter van de organisatie (tabel 1.2.9)

De **sector** hangt het nauwst samen met het al dan niet treffen van maatregelen in het kader van tewerkstelling van kansengroepen<sup>22</sup>. Kijken we naar het aandeel organisaties dat geen maatregelen treft, dan valt op dat dit aandeel kleiner is voor de openbare besturen en gemeenschapsvoorzieningen (52% geen beleid versus 71% gemiddeld). De openbare besturen en gemeenschapsvoorzieningen treffen dus vaker maatregelen in het kader van tewerkstelling van kansengroepen. Bovendien kadert de tewerkstelling van kansengroepen binnen deze sector ook vaker dan gemiddeld binnen een ruimer beleid (37% versus 11% gemiddeld). Maatregelen in het kader van tewerkstelling van kansengroepen zijn het minst ingeburgerd in de financiële en zakelijke sector (76% geen maatregelen) en in de handel en horeca (75% geen maatregelen).

Ook het verband tussen de **grootte** van de organisatie en het nemen van maatregelen in het kader van tewerkstelling van kansengroepen, is statistisch significant<sup>23</sup>. Het aandeel organisaties dat occasionele maatregelen treft, of maatregelen neemt die kaderen binnen een ruimer beleid, ligt hoger in organisaties met meer dan 50 medewerkers.

Organisaties uit de **non profit** sector treffen vaker dan gemiddeld maatregelen in het kader van tewerkstelling van kansengroepen (38% neemt maatregelen versus 30% gemiddeld). Bovendien kaderen non profit organisaties de tewerkstelling van kansengroepen vaker dan gemiddeld binnen een

<sup>22</sup>  $\chi^2(12)=52.71$ ; sign.= .00

<sup>23</sup>  $\chi^2(6)=27.04$ , sign .00

ruimer beleid (23% versus 11% gemiddeld). Het zijn vooral de organisaties die zowel profit als non profit gedreven zijn, die geen maatregelen nemen (80% neemt geen maatregelen)<sup>24</sup>.

Ook **publieke** organisaties nemen vaker dan gemiddeld maatregelen in het kader van tewerkstelling van kansengroepen (41% neemt maatregelen). Bovendien kaderen ze dit vaker dan gemiddeld binnen een ruimer beleid (28%)<sup>25</sup>.

**Tabel 1.2.9:** Tewerkstelling van kansengroepen

| n=592   | % geen tewerkstelling | % occasionele tewerkstelling | % tewerkstelling kadert binnen ruimer beleid |
|---|-----------------------|------------------------------|--|
| <b>Totaal</b>   |                       |                              |  |
| Totaal %  | <b>70.5</b>           | <b>18.8</b>                  | <b>10.7</b>                                  |
| <b>Naar grootte</b>   |                       |                              |  |
| 10 – 49 werknemers  | 74.7                  | 17.7                         | 7.6  |
| 50 – 99 werknemers  | 62.3                  | 17.4                         | 20.3   |
| 100 – 199 werknemers  | 47.1                  | 29.4                         | 23.5   |
| 200 werknemers en meer                                      | 53.3                  | 26.7                         | 20   |
| <b>Naar sector</b>  |                       |                              |  |
| Landbouw en industrie                                       | 71                    | 22.4                         | 6.5  |
| Bouw  | 67.2                  | 21.9                         | 10.9   |
| Handel en horeca  | 74.5                  | 21.4                         | 4.1  |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 73.5                  | 16.3                         | 10.2   |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 76.9                  | 17.6                         | 5.5  |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 51.9                  | 11.5                         | 36.5   |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 69                    | 14.9                         | 16.1   |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                       |                              |  |
| Profit  | 73.9                  | 21.1                         | 5.0  |
| Non profit  | 61.7                  | 15.3                         | 23.0   |
| Combinatie profit en non profit                             | 80                    | 13.3                         | 6.7  |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                       |                              |  |
| Privaat   | 72.2                  | 20.3                         | 7.5  |
| Semi-publiek  | 75                    | 12.5                         | 12.5   |
| Publiek   | 59                    | 13.3                         | 27.7   |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

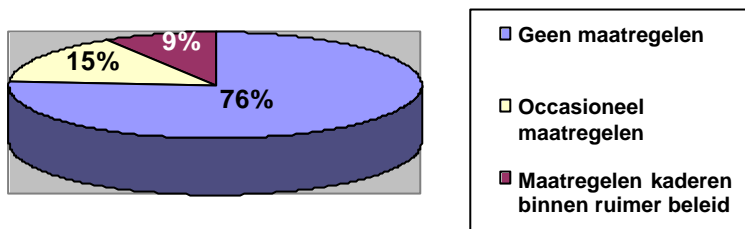
<sup>24</sup>  $\chi^2(4)=43.62$ , sign .00

<sup>25</sup>  $\chi^2(4)=31.64$ , sign .00

### 1.2.10 Loopbaankansen kansengroepen

Het nemen van maatregelen inzake loopbaankansen voor kansengroepen is nog maar weinig ingeburgerd in de bevroegde organisaties (76% neemt geen maatregelen, figuur 1.2.9). Het aandeel organisaties dat op occasionele basis maatregelen treft, bedraagt 15%. Een minderheid van de organisaties (9%) kadert maatregelen inzake loopbaankansen voor kansengroepen binnen een ruimer beleid.

**Figuur 1.2.9:** Loopbaankansen van kansengroepen



Bekijken we de resultaten naargelang de **sector**<sup>26</sup> waarin de organisatie actief is, dan kunnen we concluderen dat het aandeel organisaties dat *geen* maatregelen treft inzake loopbaankansen voor kansengroepen, het grootst is in de financiële en zakelijke dienstverlening (84% treft geen maatregelen) en de handel en horeca (80% treft geen maatregelen, tabel 1.2.10). Wanneer we kijken naar het aandeel organisaties dat occasioneel maatregelen treft, valt op dat de landbouw en industrie dit meer doet dan gemiddeld (20%). Zoals gezegd, treft 9% van de organisaties maatregelen inzake loopbaankansen voor kansengroepen binnen een ruimer beleid. Dit aandeel is hoger dan gemiddeld voor de openbare besturen & gemeenschapsvoorzieningen (25%) en voor de gezondheidszorg & het onderwijs (17%).

Hoewel het enkel voor de variabele sector statistisch toegelaten is om conclusies te trekken over de relatie met maatregelen inzake loopbaankansen voor kansengroepen<sup>27</sup>, vermelden we hier toch ook enkele opmerkelijke resultaten voor de andere organisatiekenmerken. Zo valt op dat het aandeel organisaties dat geen maatregelen treft lager lijkt te zijn in de groep van organisaties met meer dan 100 medewerkers. Ook het aandeel organisaties dat op occasionele basis maatregelen treft in het kader van loopbaankansen voor kansengroepen, is hoger dan gemiddeld voor organisaties met meer dan 100 medewerkers.

Tenslotte valt op dat vooral in grotere organisaties (>50 medewerkers) maatregelen inzake loopbaankansen voor kansengroepen meer dan gemiddeld kaderen in een ruimer beleid. Ook non

<sup>26</sup>  $\chi^2(12)=34.57$ ; sign.= .00

<sup>27</sup> Omdat de variabelen van hoofdzakelijk nominaal/ categorisch meetniveau zijn, wordt gebruik gemaakt van een  $\chi^2$ -toets. De  $\chi^2$ -toets mag toegepast worden onder de volgende voorwaarden:

- alle verwachte frequenties moeten minimaal 1 zijn
- maximaal 20% van de verwachte frequenties mag kleiner dan 5 zijn.

Enkel voor de relatie tussen de sector van de organisatie enerzijds en loopbaankansen van kansengroepen anderzijds, is aan beide voorwaarden voldaan. Bij het interpreteren van de resultaten dient hiermee rekening te worden gehouden.

profit organisaties en publieke organisaties treffen meer dan gemiddeld maatregelen op dit vlak (32% versus 24% gemiddeld). Vooral het aandeel organisaties dat deze maatregelen kadert binnen een ruimer beleid, is hoger in non profit organisaties en publieke organisaties (20% versus 9% gemiddeld).

**Tabel 1.2.10:** Loopbaankansen kansengroepen

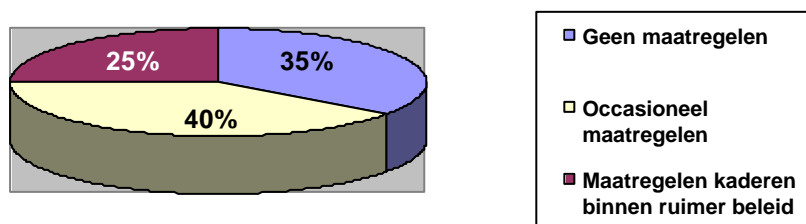
| n=583   | % geen maatregelen | % occasioneel | % ruimer beleid |
|---|--------------------|---------------|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                    |               |                 |
| Totaal %  | 76.1               | 14.7          | 9.3             |
| <b>Naar grootte<sup>22</sup></b>                            |                    |               |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 78.3               | 14.6          | 7.2             |
| 50 – 99 werknemers  | 73.5               | 10.3          | 16.2            |
| 100 – 199 werknemers  | 61.8               | 20.6          | 17.6            |
| 200 werknemers en meer                                      | 64.3               | 17.9          | 17.9            |
| <b>Naar sector</b>  |                    |               |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 76.6               | 19.6          | 3.7             |
| Bouw  | 74.6               | 16.4          | 9               |
| Handel en horeca  | 80                 | 15.7          | 4.3             |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 78.7               | 12.8          | 8.5             |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 84.1               | 10.2          | 5.7             |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 62.3               | 13.2          | 24.5            |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 69.7               | 13.5          | 16.9            |
| <b>Profit/ Non profit<sup>22</sup></b>                      |                    |               |                 |
| Profit  | 80.1               | 15.6          | 4.2             |
| Non profit  | 68.1               | 11.5          | 20.3            |
| Combinatie profit en non profit                             | 73.3               | 20            | 6.7             |
| <b>Privaat/ Publiek<sup>22</sup></b>                        |                    |               |                 |
| Privaat   | 77.7               | 15.1          | 7.1             |
| Semi-publiek  | 71                 | 16.1          | 12.9            |
| Publiek   | 68.3               | 12.2          | 19.5            |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

### 1.2.11 Goede combinatie van arbeid en gezin

De meerheid van de organisaties neemt maatregelen ter bevordering van een goede combinatie van arbeid en gezin (65%): 40% zegt op eerder occasionele basis maatregelen te treffen, 25% stelt de maatregelen te kaderen binnen een ruimer beleid. 35% van de organisaties neemt dus helemaal geen maatregelen in het kader van een goede combinatie van arbeid en gezin.

**Figuur 1.2.10:** Maatregelen in het kader van een goede combinatie van arbeid en gezin



Deze resultaten kunnen opnieuw genuanceerd worden aan de hand van de grootte van de organisatie, de sector waarin de organisatie actief is en het al dan niet profit karakter van de organisatie (tabel 1.2.11).

Het nemen van maatregelen op vlak van een goede combinatie van gezin en arbeid hangt sterk samen met de **sector**<sup>28</sup>. Zo treffen vooral organisaties in de gezondheidszorg en financiële en zakelijke dienstverlening, maatregelen op dit vlak (resp. 83% en 74% treft maatregelen). De sectoren die het minst maatregelen treffen inzake een goede combinatie van werk en arbeid zijn de bouwsector en de sectoren vervoer, opslag & communicatie, landbouw & industrie en de openbare besturen en gemeenschapsvoorzieningen (resp. 50%, 53%, 54% en 56% neemt maatregelen, versus 65% gemiddeld). Bekijken we het aandeel dat occasioneel maatregelen treft, dan kunnen we stellen dat dit aandeel hoger is dan gemiddeld binnen de handel & horeca (50%) en lager is dan gemiddeld binnen de bouwsector (29%) en de sector vervoer, opslag en communicatie (33%).

Ook de **grootte** van de organisatie is bepalend voor het nemen van maatregelen op vlak van de combinatie van arbeid en werk<sup>29</sup>. Vooral de organisaties met meer dan 100 medewerkers besteden hieraan aandacht. Organisaties met meer dan 100 medewerkers kaderen deze maatregelen bovendien vaker binnen een ruimer beleid. Binnen de groep organisaties met 200 medewerkers of meer, is het aandeel organisaties dat maatregelen neemt in het kader van een ruimer beleid, zelfs groter dan het aandeel organisaties dat eerder occasionele maatregelen treft.

Ook organisaties uit de **non profit** sector treffen vaker dan gemiddeld maatregelen in het kader van een goede combinatie van arbeid en gezin (71% treft maatregelen versus 65% gemiddeld)<sup>30</sup>. Bovendien is het aandeel organisaties dat een goede combinatie van arbeid en gezin kadert binnen een ruimer beleid, hoger binnen de non profit sector (33% versus 25% gemiddeld).

**Tabel 1.2.11:** Goede combinatie van arbeid en gezin

| n=621   | % geen maatregelen | % occasioneel | % ruimer beleid |
|---|--------------------|---------------|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                    |               |                 |
| Totaal %  | <b>35.1</b>        | <b>40</b>     | <b>24.9</b>     |
| <b>Naar grootte</b>   |                    |               |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 37.6               | 39.4          | 23              |
| 50 – 99 werknemers  | 30.1               | 43.8          | 26              |
| 100 – 199 werknemers  | 22.2               | 44.4          | 33.3            |
| 200 werknemers en meer                                      | 19.4               | 35.5          | 45.2            |
| <b>Naar sector</b>  |                    |               |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 45.6               | 37.7          | 16.7            |
| Bouw  | 50                 | 28.6          | 21.4            |
| Handel en horeca  | 31.1               | 50.3          | 18.5            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 47.1               | 33.3          | 19.6            |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 25.5               | 40.8          | 33.7            |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 44                 | 38            | 18              |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 17                 | 39.4          | 43.6            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                    |               |                 |
| Profit  | 38.1               | 40.3          | 21.5            |
| Non profit  | 29.3               | 37.8          | 33              |
| Combinatie profit en non profit                             | 34.3               | 45.7          | 20              |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                    |               |                 |
| Privaat   | 34.1               | 41.5          | 24.5            |
| Semi-publiek  | 21.9               | 40.6          | 37.5            |
| Publiek   | 45.7               | 32.1          | 22.2            |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

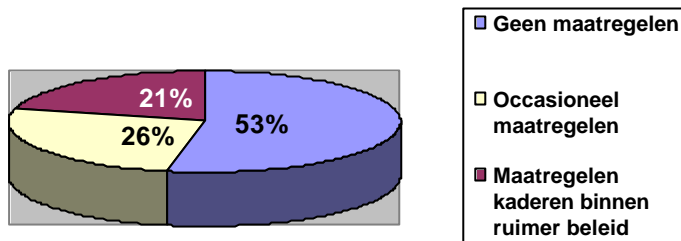
<sup>28</sup>  $\chi^2(12)=54.12$ ; sign.= .00

<sup>29</sup>  $\chi^2(6)=12.76$ , sign. .05

### 1.2.12 Participatie van werknemers

De helft van de organisaties zegt *geen* maatregelen te nemen in het kader van participatie van de werknemers (53% treft geen maatregelen). Eén vierde van de organisaties zegt hier occasioneel maatregelen rond te nemen (26%) en 21% van de organisaties zegt maatregelen inzake werknemersparticipatie te kaderen binnen een ruimer beleid (figuur 1.2.11).

**Figuur 1.2.11:** Participatie van werknemers



Opnieuw vinden we een duidelijk onderscheid al naargelang de **sector** waarin de organisatie actief is<sup>31</sup> (tabel 1.2.12). Het aandeel organisaties dat geen maatregelen treft is opvallend hoog binnen de landbouw en de industrie en binnen de sectoren vervoer, opslag & communicatie en bouw (resp. 75%, 65% en 63% neemt geen maatregelen versus 53% gemiddeld). Ook de resultaten van de gezondheidszorg en onderwijs vallen op, met amper 19% van de organisaties dat geen maatregelen zegt te nemen (versus 53% gemiddeld). Gemiddeld ligt het aandeel occasionele maatregelen (26%) hoger dan het aandeel maatregelen die kaderen binnen een ruimer beleid (21%). Echter, binnen de sectoren gezondheidszorg & onderwijs en de financiële en zakelijke dienstverlening, kaderen de maatregelen veeleer binnen een ruimer beleid dan gemiddeld (resp. 51% en 31% versus 21% gemiddeld). Het aandeel occasionele maatregelen is opvallend hoog binnen de openbare besturen & gemeenschapsvoorzieningen (43%) en de handel & horeca (36%).

Ook de **grootte** van de organisatie hangt samen met maatregelen inzake werknemersparticipatie<sup>32</sup>. Het zijn vooral de grotere organisaties (>50 medewerkers) waar maatregelen worden genomen. Het aandeel organisaties dat dergelijke maatregelen treft en deze kadert binnen een ruimer beleid, is eveneens hoger dan gemiddeld voor organisaties vanaf 50 medewerkers (31% tot 31%).

Daar waar gemiddeld de helft van de organisaties maatregelen neemt in het kader van werknemersparticipatie, stellen we vast dat dit aandeel binnen de **non profit** sector hoger ligt dan (65% treft maatregelen)<sup>33</sup>. Bovendien kadert vooral de non profit sector werknemersparticipatie binnen een ruimer beleid (37% versus 25% gemiddeld).

<sup>30</sup>  $\chi^2(4)=10.51$ , sign .03

<sup>31</sup>  $\chi^2(12)=123.19$ ; sign.= .00

<sup>32</sup>  $\chi^2(6)=14.73$ , sign .02

Een laatste vaststelling is dat **semi-publieke organisaties** meer dan gemiddeld maatregelen treft op vlak van werknemersparticipatie (81% treft maatregelen, versus 47% gemiddeld – opgelet: kleine steekproef).

**Tabel 1.2.12:** Participatie van werknemers

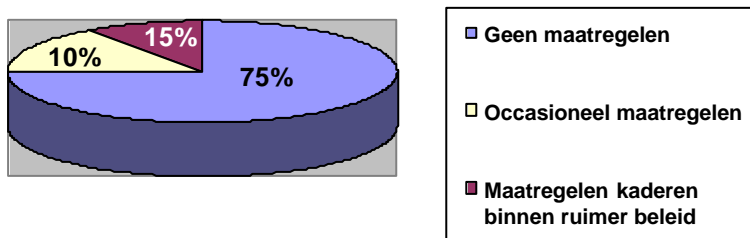
| n=610   | % geen maatregelen | % occasioneel | % ruimer beleid |
|---|--------------------|---------------|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                    |               |                 |
| Totaal %  | 52.8               | 26            | 21.3            |
| <b>Naar grootte</b>   |                    |               |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 55.1               | 27            | 17.9            |
| 50 – 99 werknemers  | 47.2               | 22.2          | 30.6            |
| 100 – 199 werknemers  | 38.9               | 30.6          | 30.6            |
| 200 werknemers en meer                                      | 46.7               | 16.7          | 36.7            |
| <b>Naar sector</b>  |                    |               |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 75.2               | 14.7          | 10.1            |
| Bouw  | 62.9               | 27.1          | 10              |
| Handel en horeca  | 54.2               | 36.1          | 9.7             |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 64.7               | 13.7          | 21.6            |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 51.5               | 17.5          | 30.9            |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 40.8               | 42.9          | 16.3            |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 19.4               | 29.6          | 51              |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                    |               |                 |
| Profit  | 62.2               | 23.9          | 13.9            |
| Non profit  | 35.4               | 27.1          | 37.5            |
| Combinatie profit en non profit                             | 42.4               | 45.5          | 12.1            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                    |               |                 |
| Privaat   | 55.5               | 25.2          | 19.3            |
| Semi-publiek  | 19.4               | 38.7          | 41.9            |
| Publiek   | 47.1               | 27.1          | 25.9            |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

### **1.2.13 Informatie verschaffen aan klanten over milieu-effecten en sociale effecten van de vestiging**

Ook het informeren van klanten over milieu- en sociale effecten van de organisatie is nog maar weinig ingeburgerd in de Vlaamse organisaties (75% treft geen maatregelen). 15% van de organisaties zegt dit wel te doen, maar dan eerder op occasionele basis. 10% van de organisaties zegt hieraan bewust aandacht te besteden door dit binnen een ruimer beleid te kaderen (figuur 1.2.12).

**Figuur 1.2.12:** Informatie aan klanten over milieu- en sociale effecten van de vestiging



<sup>33</sup>  $\chi^2(4)=58.95$ , sign .00



Bekijken we de resultaten naargelang de **sector**<sup>34</sup> waarin de organisatie actief is, dan blijkt dat in volgende sectoren informatie aan klanten over milieu- en sociale effecten het minst ingeburgerd is: financiële & zakelijke dienstverlening, openbare besturen & gemeenschapsvoorzieningen, gezondheidszorg & onderwijs en vervoer, opslag & communicatie (resp. 13%, 16%, 18% en 19% neemt maatregelen) (zie tabel 1.2.13).

Omwille van de statistische beperkingen en de weinig opmerkelijke vaststellingen voor wat betreft de andere organisatiekenmerken, wordt hier niet verder op ingegaan<sup>35</sup>.

**Tabel 1.2.13:** Informatie aan klanten over milieu- effecten en sociale effecten

| n=579   | % geen informatie | % occasioneel | % ruimer beleid |
|---|-------------------|---------------|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                   |               |                 |
| Totaal %  | <b>75.4</b>       | <b>14.5</b>   | <b>10.2</b>     |
| <b>Naar grootte</b> <sup>33</sup>                           |                   |               |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 78.6              | 12.9          | 8.5             |
| 50 – 99 werknemers  | 60.9              | 24.6          | 14.5            |
| 100 – 199 werknemers  | 64.7              | 11.8          | 23.5            |
| 200 werknemers en meer                                      | 67.9              | 21.4          | 10.7            |
| <b>Naar sector</b>  |                   |               |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 73.4              | 15.6          | 11              |
| Bouw  | 63.4              | 19.7          | 16.9            |
| Handel en horeca  | 67.8              | 21.7          | 10.5            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 81.3              | 6.3           | 12.5            |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 87.1              | 7.1           | 5.9             |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 83.7              | 14.3          | 2.0             |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 81.9              | 8.4           | 9.6             |
| <b>Profit/ Non profit</b> <sup>33</sup>                     |                   |               |                 |
| Profit  | 73.2              | 15.1          | 11.7            |
| Non profit  | 81.5              | 11            | 7.5             |
| Combinatie profit en non profit                             | 68.8              | 25            | 6.3             |
| <b>Privaat/ Publiek</b> <sup>31</sup>                       |                   |               |                 |
| Privaat   | 75.1              | 14.6          | 10.4            |
| Semi-publiek  | 67.7              | 16.1          | 16.1            |
| Publiek   | 80                | 13.3          | 6.7             |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

<sup>34</sup>  $\chi^2(12)=27.67$ ; sign.= .00

<sup>35</sup> Omdat de variabelen van hoofdzakelijk nominaal/ categorisch meetniveau zijn, wordt gebruik gemaakt van een  $\chi^2$ -toets. De  $\chi^2$ -toets mag toegepast worden onder de volgende voorwaarden:

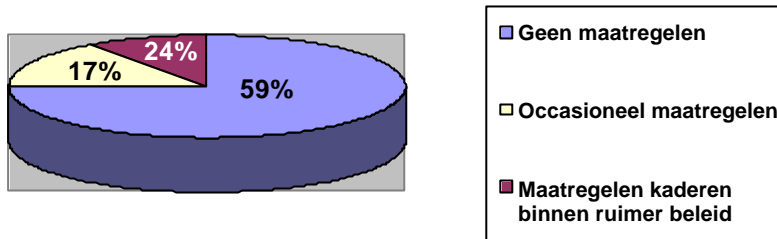
- alle verwachte frequenties moeten minimaal 1 zijn
- maximaal 20% van de verwachte frequenties mag kleiner dan 5 zijn.

Enkel voor de relatie tussen de sector van de organisatie enerzijds en informatie aan klanten over milieu- en sociale effecten anderzijds, is aan beide voorwaarden voldaan. Bij het interpreteren van de resultaten dient hiermee rekening te worden gehouden.

### 1.2.14 Transparantie naar de buitenwereld over het beleid en de impact ervan

Meer dan de helft van de organisaties treft *geen* maatregelen inzake transparantie over het beleid (59%). 17% doet dit occasioneel en 24% kadert dit binnen een ruimer beleid (figuur 1.2.13).

**Figuur 1.2.13:** Transparantie over het beleid en de impact ervan



Ook hier is de **sector** waarin de organisatie actief is de meest onderscheidende variabele<sup>36</sup> (tabel 1.2.14). Het zijn vooral de openbare besturen en gemeenschapsvoorzieningen en de organisaties actief in de gezondheidszorg en het onderwijs die meer dan gemiddeld maatregelen nemen inzake transparantie over het beleid (resp. 74% en 68% neemt maatregelen versus 59% gemiddeld). Bovendien valt op dat binnen deze sectoren het aandeel organisaties dat de maatregelen kadert binnen een ruimer beleid, opvallend hoog is (resp. 52% en 43% versus gemiddeld 24%). Transparantie naar de buitenwereld over het beleid en de impact ervan, is daarentegen het minst ingeburgerd in de handel & horeca (76% neemt geen maatregelen).

Ook de **grootte** van de organisatie is bepalend voor de transparantie over het gevoerde beleid<sup>37</sup>. Het zijn vooral de grotere organisaties (>50 medewerkers) die maatregelen treffen in dit verband, zowel occasioneel als geïntegreerd binnen een ruimer beleid.

Een laatste vaststelling is dat zowel in **non profit**<sup>38</sup> organisaties als in **publieke**<sup>39</sup> organisaties vaker dan gemiddeld maatregelen worden getroffen ter bevordering van de transparantie naar de buitenwereld over het gevoerde beleid (zowel occasioneel als binnen een ruimer beleid).

<sup>36</sup>  $\chi^2(12)=84.47$ ; sign.= .00

<sup>37</sup>  $\chi^2(6)=19.53$ , sign .00

<sup>38</sup>  $\chi^2(4)=61.1$ , sign .00

<sup>39</sup>  $\chi^2(4)=57.64$ , sign .00

**Tabel 1.2.14:** Transparantie naar de buitenwereld over het beleid en de impact ervan

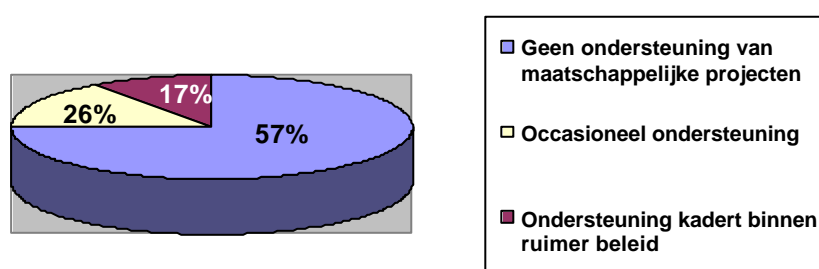
| n=598   | % geen maatregelen | % occasioneel | % ruimer beleid |
|---|--------------------|---------------|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                    |               |                 |
| Totaal %  | <b>58.7</b>        | <b>17.2</b>   | <b>24</b>       |
| <b>Naar grootte</b>   |                    |               |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 63.4               | 15.5          | 21.1            |
| 50 – 99 werknemers  | 43.7               | 25.4          | 31              |
| 100 – 199 werknemers  | 41.7               | 19.4          | 38.9            |
| 200 werknemers en meer                                      | 43.3               | 20            | 36.7            |
| <b>Naar sector</b>  |                    |               |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 67.3               | 15            | 17.8            |
| Bouw  | 64.3               | 12.9          | 22.9            |
| Handel en horeca  | 75.5               | 11.5          | 12.9            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 58                 | 28            | 14              |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 66.3               | 13.5          | 20.2            |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 26                 | 22            | 52              |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 31.6               | 25.3          | 43.2            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                    |               |                 |
| Profit  | 69.5               | 13.6          | 17              |
| Non profit  | 36.4               | 23.5          | 40.1            |
| Combinatie profit en non profit                             | 64.5               | 22.6          | 12.9            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                    |               |                 |
| Privaat   | 65.7               | 14.6          | 19.7            |
| Semi-publiek  | 45.2               | 25.8          | 29              |
| Publiek   | 22.2               | 29.6          | 48.1            |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

### **1.2.15 Ondersteuning van maatschappelijke projecten**

De meerderheid van de organisaties treft *geen* maatregelen ter ondersteuning van maatschappelijke projecten (57%). 26% doet dit occasioneel en 17% kadert dit binnen een ruimer beleid (figuur 1.2.14).

**Figuur 1.2.14:** Ondersteuning van maatschappelijke projecten



Opnieuw stellen we vast dat het ondersteunen van maatschappelijke projecten nauw samenhangt met de **sector** waarin de organisatie actief is (tabel 1.2.15)<sup>40</sup>. De openbare besturen & gemeenschapsvoorzieningen en de organisaties actief in de gezondheidszorg & het onderwijs zijn meer geneigd maatregelen te nemen ter ondersteuning van maatschappelijke projecten (resp. 70% en 74% steunt maatschappelijke projecten) dan andere organisaties (gemiddeld 43%). Dit heeft uiteraard ook te maken met de sterk sociaal maatschappelijke sfeer waarin deze organisaties hun activiteiten

ontwikkelen. Ook valt op dat het aandeel van organisaties dat de ondersteuning kadert binnen een ruimer beleid voor deze sectoren opvallend hoger is dan gemiddelde (resp. 38% en 37% versus 17% gemiddeld). Ondersteuning van maatschappelijke projecten vinden we het minst terug binnen de sectoren vervoer, opslag & communicatie, landbouw & industrie, bouw, handel & horeca (resp. 74%, 71%, 68% en 68% steunen geen maatschappelijke projecten, versus 57% gemiddeld).

Ook de **grootte** van de organisatie hangt nauw samen met het al dan niet ondersteunen van maatschappelijke projecten<sup>41</sup>. Opnieuw zijn het vooral de grotere organisaties die hierrond maatregelen nemen en dit bovendien vaker dan gemiddeld kaderen binnen een ruimer beleid (27% tot 35% versus 17% gemiddeld).

Een laatste vaststelling is dat zowel in **non profit**<sup>42</sup> organisaties (33%) als in **publieke en semi-publieke**<sup>43</sup> organisaties (resp. 41% en 29%) maatschappelijke projecten vaker dan gemiddeld ondersteund worden (zowel occasioneel als binnen een ruimer beleid).

**Tabel 1.2.15:** Ondersteuning maatschappelijke projecten

| n=610   | % geen maatregelen | % occasioneel | % ruimer beleid |
|---|--------------------|---------------|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                    |               |                 |
| Totaal %  | <b>57</b>          | <b>26.1</b>   | <b>16.9</b>     |
| <b>Naar grootte</b>   |                    |               |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 62.2               | 24.5          | 13.3            |
| 50 – 99 werknemers  | 40.3               | 31.9          | 27.8            |
| 100 – 199 werknemers  | 40.5               | 24.3          | 35.1            |
| 200 werknemers en meer                                      | 33.3               | 40            | 26.7            |
| <b>Naar sector</b>  |                    |               |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 71.2               | 19.8          | 9               |
| Bouw  | 67.1               | 22.9          | 10              |
| Handel en horeca  | 67.1               | 19.6          | 13.3            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 74                 | 24            | 2               |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 53.8               | 31.9          | 14.3            |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 30                 | 32            | 38              |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 26.3               | 36.8          | 36.8            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                    |               |                 |
| Profit  | 69.4               | 21.6          | 9               |
| Non profit  | 31.2               | 35.4          | 33.3            |
| Combinatie profit en non profit                             | 58.8               | 26.5          | 14.7            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                    |               |                 |
| Privaat   | 63.8               | 23.1          | 13.2            |
| Semi-publiek  | 21.9               | 37.5          | 40.6            |
| Publiek   | 30.6               | 40            | 29.4            |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

<sup>40</sup>  $\chi^2(12)=92.16$ ; sign.= .00

<sup>41</sup>  $\chi^2(6)=31.82$ , sign .00

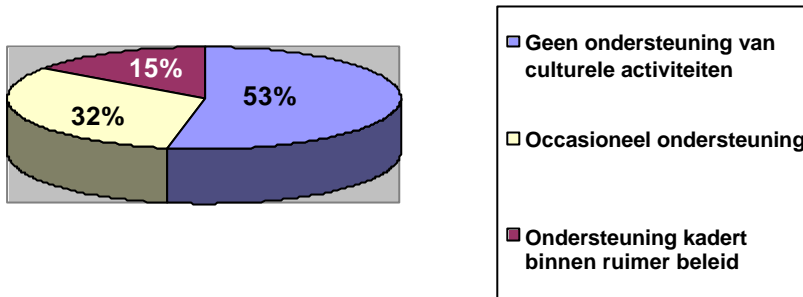
<sup>42</sup>  $\chi^2(4)=86.75$ , sign .00

<sup>43</sup>  $\chi^2(4)=53.58$ , sign .00

### 1.2.16 Ondersteuning van culturele activiteiten

Ongeveer de helft van de organisaties (47%) ondersteunt culturele activiteiten. Een derde (32%) zegt dit vooral op occasionele basis te doen en 15% van de organisaties kadert dit binnen een ruimer beleid (zie figuur 1.2.15).

**Figuur 1.2.15:** Ondersteuning van culturele activiteiten



Ook voor het al dan niet ondersteunen van culturele activiteiten is de **sector** een sterk bepalende variabele (tabel 1.2.16)<sup>44</sup>. Vooral de organisaties actief in de gezondheidszorg en het onderwijs ondersteunen meer dan gemiddeld culturele activiteiten (69% versus 47%). Het gaat hier in de eerste plaats over occasionele ondersteuning. In de sectoren landbouw & industrie en in de openbare besturen en gemeenschapsvoorzieningen is het ondersteunen van culturele activiteiten het minst ingeburgerd (resp. 71% en 62% steunt niet).

Het ondersteunen van culturele activiteiten hangt ook nauw samen met de **organisatiegrootte**<sup>45</sup>. Het zijn vooral de grotere organisaties (>50 werknemers) die maatregelen nemen om culturele activiteiten te ondersteunen (57% tot 61%, versus 47%). Binnen grotere organisaties kadert dit bovendien vaker dan gemiddeld binnen een ruimer beleid (24% tot 33% versus 15%).

Kijken we naar de samenhang tussen het al dan niet profit gedreven zijn en het ondersteunen van culturele activiteiten, dan stellen we vast dat **non profit**<sup>46</sup> organisaties vaker dan gemiddeld maatregelen treffen ter ondersteuning van culturele activiteiten. Het betreft hier in de eerste plaats occasionele ondersteuning van culturele activiteiten.

Ook in de **semi-publieke**<sup>47</sup> organisaties stellen we vast dat culturele activiteiten vaker dan gemiddeld ondersteund worden. In deze organisaties kadert die steun in de eerste plaats binnen een ruimer beleid.

<sup>44</sup>  $\chi^2(12)=46.9$ ; sign.= .00

<sup>45</sup>  $\chi^2(6)=20.49$ , sign .00

<sup>46</sup>  $\chi^2(4)=25.58$ , sign .00

<sup>47</sup>  $\chi^2(4)=33.89$ , sign .00

**Tabel 1.2.16:** Ondersteuning culturele activiteiten

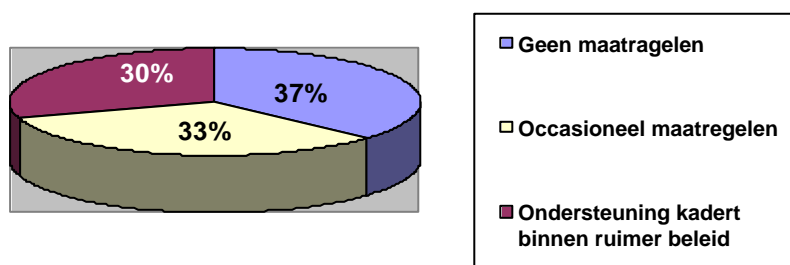
| n=601   | % geen maatregelen | % occasioneel | % ruimer beleid |
|---|--------------------|---------------|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                    |               |                 |
| Totaal %  | <b>52.5</b>        | <b>32.1</b>   | <b>15.3</b>     |
| <b>Naar grootte</b>   |                    |               |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 55.8               | 32.1          | 12.1            |
| 50 – 99 werknemers  | 43.2               | 32.4          | 24.3            |
| 100 – 199 werknemers  | 38.9               | 27.8          | 33.3            |
| 200 werknemers en meer                                      | 41.4               | 34.5          | 24.1            |
| <b>Naar sector</b>  |                    |               |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 70.8               | 18.9          | 10.4            |
| Bouw  | 51.4               | 40            | 8.6             |
| Handel en horeca  | 53.2               | 36.9          | 9.9             |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 50                 | 32            | 18              |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 49.5               | 28            | 22.6            |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 62                 | 28            | 10              |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 31.1               | 41.1          | 27.8            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                    |               |                 |
| Profit  | 58.1               | 30.7          | 11.1            |
| Non profit  | 39.6               | 37.4          | 23              |
| Combinatie profit en non profit                             | 60                 | 16.7          | 23.3            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                    |               |                 |
| Privaat   | 55.8               | 31.5          | 12.7            |
| Semi-publiek  | 29.4               | 23.5          | 47.1            |
| Publiek   | 42.2               | 41            | 16.9            |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

### **1.2.17 Respect voor de lokale gemeenschap en cultuur**

De meerderheid van organisaties (63%) neemt maatregelen die te maken hebben met het respecteren van de lokale gemeenschap en cultuur. Bij 33% van de organisaties gaat het over occasionele maatregelen, terwijl dit in 30% van de organisaties kadert binnen een ruimer beleid (zie figuur 1.2.16).

**Figuur 1.2.16:** Respect voor de lokale gemeenschap en cultuur



De resultaten tonen een verband tussen het treffen van deze maatregelen enerzijds en een aantal organisatiekenmerken anderzijds, met name: de sector, het al dan niet profit gedreven zijn van de organisatie en het private/ publieke karakter van de organisatie. Er is geen samenhang gevonden tussen maatregelen in het kader van respect voor de lokale gemeenschap en cultuur en de grootte van de organisatie, wat betekent dat er geen verschil kon vastgesteld worden tussen grote en kleine organisaties voor wat betreft deze variabele (tabel 1.2.17).

De sector waarin de organisatie actief is<sup>48</sup> hangt duidelijk samen met het nemen van maatregelen in het kader van respect voor de lokale gemeenschap en cultuur. Dergelijke maatregelen zijn het minst ingeburgerd in de landbouw & industrie en in de financiële en zakelijke dienstverlening, waar resp. 51% en 47% van de organisaties geen maatregelen treft (versus 37% gemiddeld). Het aandeel organisaties dat wel maatregelen neemt in het kader van respect voor de lokale gemeenschap en cultuur, is het grootst in de gezondheidszorg & onderwijs, met 86% van de organisaties die maatregelen treft (37% occasioneel en 50% binnen een ruimer beleid). De handel & horeca neemt vooral occasionele maatregelen (45%). Binnen de openbare besturen en gemeenschapsvoorzieningen bedraagt dit aandeel slechts 20%. Deze laatste nemen dan weer, samen met de gezondheidszorg en het onderwijs vaker maatregelen die kaderen binnen een ruimer beleid (resp. 45% en 50%).

Ook het al dan niet **profit**<sup>49</sup> gedreven zijn hangt nauw samen met respect voor de lokale gemeenschap en cultuur. Zo stellen we vast dat het aandeel dat maatregelen ontwikkelt bij de opvallend hoog is binnen de groep van non profit organisaties. Ook kaderen deze non profit organisaties de maatregelen meer dan gemiddeld binnen een ruimer beleid (50% versus 30% gemiddeld).

Een laatste vaststelling is dat het aandeel vestigingen dat maatregelen treft in het kader van respect voor de lokale gemeenschap en cultuur, hoger ligt binnen de **publieke** en **semi-publieke**<sup>50</sup> sector (resp. 76% en 88% versus 63% gemiddeld). Publieke en semi-publieke organisaties kaderen de maatregelen bovendien vaker binnen een ruimer beleid (resp. 48% en 61% versus 30% gemiddeld).

**Tabel 1.2.17:** Respect voor de lokale gemeenschap en cultuur

| n=601   | % geen maatregelen | % occasioneel | % ruimer beleid |
|---|--------------------|---------------|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                    |               |                 |
| Totaal %  | <b>37.4</b>        | <b>32.6</b>   | <b>29.9</b>     |
| <b>Naar grootte</b>   |                    |               |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 39.7               | 33.3          | 27.1            |
| 50 – 99 werknemers  | 29.6               | 32.4          | 38              |
| 100 – 199 werknemers  | 25                 | 25            | 50              |
| 200 werknemers en meer                                      | 35.7               | 32.1          | 32.1            |
| <b>Naar sector</b>  |                    |               |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 50.9               | 28.3          | 20.8            |
| Bouw  | 40                 | 32.9          | 27.1            |
| Handel en horeca  | 35.3               | 44.6          | 20.1            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 42                 | 26            | 32              |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 47.4               | 24.2          | 28.4            |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 34.7               | 20.4          | 44.9            |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 13.7               | 36.8          | 49.5            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                    |               |                 |
| Profit  | 44.9               | 34            | 21              |
| Non profit  | 22.1               | 30            | 47.9            |
| Combinatie profit en non profit                             | 37.5               | 31.3          | 31.3            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                    |               |                 |
| Privaat   | 41.6               | 34            | 24.5            |
| Semi-publiek  | 12.1               | 27.3          | 60.6            |
| Publiek   | 23.5               | 28.2          | 48.2            |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

<sup>48</sup>  $\chi^2(12)=58.36$ ; sign.= .00

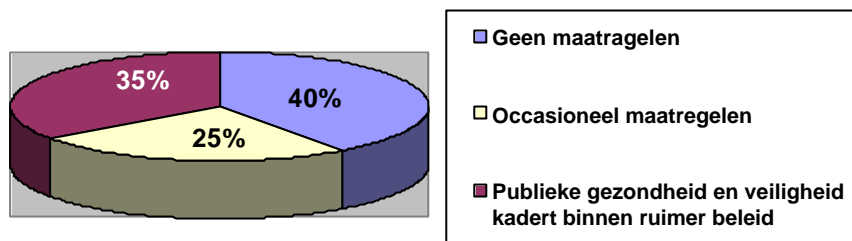
<sup>49</sup>  $\chi^2(4)=49.01$ ; sign.= .00

<sup>50</sup>  $\chi^2(4)=38.11$ ; sign.= .00

### 1.2.18 Publieke gezondheid en veiligheid

De meerderheid van organisaties (60%) neemt maatregelen op vlak van de publieke gezondheid en veiligheid. Bij 25% van de organisaties gaat het over occasionele maatregelen, terwijl dit in 35% van de organisaties kadert binnen een ruimer beleid (zie figuur 1.2.17).

**Figuur 1.2.17:** Publieke gezondheid en veiligheid



Opnieuw stellen we een samenhang vast tussen het nemen van maatregelen op vlak van de publieke gezondheid en veiligheid en volgende organisatiekenmerken: de sector, het al dan niet profit gedreven zijn van de organisatie en het private/ publieke karakter van de organisatie. Het nemen van maatregelen in het kader van de publieke gezondheid en veiligheid hangt daarentegen niet samen met de grootte van de organisatie (tabel 1.2.18).

Zoals hierboven reeds werd aangehaald, hangt de **sector**<sup>51</sup> samen met het al dan niet nemen van maatregelen inzake publieke gezondheid en veiligheid. Zo stellen we vast dat dergelijke maatregelen het minst ingeburgerd zijn in de sectoren vervoer, opslag & communicatie en de financiële en zakelijke dienstverlening (resp. 55% en 51% neemt geen maatregelen op dit vlak). Vooral binnen de financiële en zakelijke dienstverlening, zouden we kunnen stellen dat de risico's beperkter zijn, waardoor ook het nemen van maatregelen op dit vlak minder aan bod dient te komen. Het aandeel organisaties dat wel maatregelen treft is het grootst binnen de gezondheidszorg & onderwijs, de bouwsector en de openbare besturen en gemeenschapsvoorzieningen (resp. 74%, 68% en 67% treft maatregelen). Bovendien valt op dat de maatregelen binnen deze organisaties meer dan gemiddeld kaderen binnen een ruimer beleid (resp. 59%, 42% en 39%).

Ook het al dan niet **profit**<sup>52</sup> gedreven zijn van de organisatie hangt nauw samen met maatregelen inzake publieke gezondheid en veiligheid. Zo stellen we vast dat het aandeel dat maatregelen ontwikkelt in non profit organisaties en organisaties die zowel profit als non profit gedreven zijn, hoger ligt dan gemiddeld. Ook kaderen deze organisaties de maatregelen meer dan gemiddeld binnen een ruimer beleid.

<sup>51</sup>  $\chi^2(12)=45.01$ ; sign.= .00

<sup>52</sup>  $\chi^2(4)=29.50$ ; sign.= .00



Tenslotte wijzen de resultaten erop dat **publieke en semi-publieke**<sup>53</sup> organisaties meer dan gemiddeld maatregelen treffen op vlak van publieke gezondheid en veiligheid en deze kaderen binnen een ruimer beleid.

**Tabel 1.2.18:** Publieke gezondheid en veiligheid

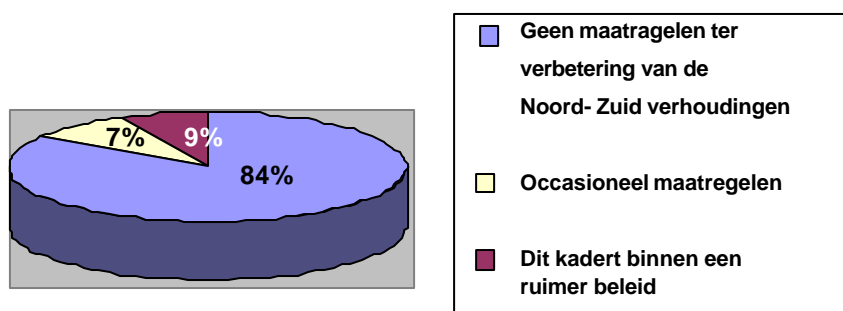
| n=608   | % geen maatregelen | % occasioneel | % ruimer beleid |
|---|--------------------|---------------|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                    |               |                 |
| Totaal %  | 40.5               | 24.8          | 34.7            |
| <b>Naar grootte</b>   |                    |               |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 42.7               | 26            | 31.3            |
| 50 – 99 werknemers  | 36.6               | 18.3          | 45.1            |
| 100 – 199 werknemers  | 30.6               | 22.2          | 47.2            |
| 200 werknemers en meer                                      | 27.6               | 24.1          | 48.3            |
| <b>Naar sector</b>  |                    |               |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 41.8               | 30            | 28.2            |
| Bouw  | 31.9               | 26.1          | 42              |
| Handel en horeca  | 44.9               | 28.6          | 26.5            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 54.9               | 21.6          | 23.5            |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 50.5               | 22            | 27.5            |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 32.6               | 28.3          | 39.1            |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 26                 | 14.6          | 59.4            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                    |               |                 |
| Profit  | 45.5               | 27.6          | 26.9            |
| Non profit  | 33.3               | 18.3          | 48.4            |
| Combinatie profit en non profit                             | 25                 | 31.3          | 43.8            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                    |               |                 |
| Privaat   | 43.7               | 24.9          | 31.4            |
| Semi-publiek  | 18.8               | 25            | 56.3            |
| Publiek   | 27.8               | 25.3          | 46.8            |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

### 1.2.19 Noord- Zuid verhouding

Organisaties treffen slechts uitzonderlijk maatregelen ter verbetering van de Noord- Zuid verhoudingen, met slechts 16% van de organisaties die dit doet.

**Figuur 1.2.18:** Maatregelen ter verbetering van de Noord- Zuid verhoudingen



Hoewel er vanuit statistische overwegingen voorzichtigheid geboden is voor wat betreft de relatie tussen maatregelen op vlak van Noord- zuid verhoudingen en de organisatiekenmerken, halen we

<sup>53</sup>  $\chi^2(4)=17.33$ ; sign.= .00

enkele opmerkelijke resultaten op sectorniveau aan<sup>54</sup>. Zo valt op dat de gezondheidszorg & onderwijs, vaker dan gemiddeld maatregelen neemt ter verbetering van de Noord- Zuid verhoudingen (33% versus 16% gemiddeld). Toch gaat het in de eerste plaats over occasionele maatregelen (20%). De sector waarin dergelijke maatregelen het minst ingeburgerd zijn, is de bouwsector (99% neemt geen maatregelen).

**Tabel 1.2.19:** Noord- Zuid verhouding

| n=568   | % geen maatregelen | % occasioneel | % ruimer beleid |
|---|--------------------|---------------|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                    |               |                 |
| Totaal %  | <b>83.8</b>        | <b>9</b>      | <b>7.2</b>      |
| <b>Naar grootte</b>   |                    |               |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 86.4               | 7.4           | 6.3             |
| 50 – 99 werknemers  | 74.6               | 16.4          | 9               |
| 100 – 199 werknemers  | 67.6               | 14.7          | 17.6            |
| 200 werknemers en meer                                      | 85.2               | 7.4           | 7.4             |
| <b>Naar sector</b>  |                    |               |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 85.6               | 9.6           | 4.8             |
| Bouw  | 98.5               | 0             | 1.5             |
| Handel en horeca  | 82.5               | 8.8           | 8.8             |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 80.4               | 7.8           | 11.8            |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 88.4               | 7             | 4.7             |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 85.1               | 6.4           | 8.5             |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 67.5               | 20.5          | 12              |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                    |               |                 |
| Profit  | 87.9               | 7             | 5.1             |
| Non profit  | 74.4               | 13.4          | 12.2            |
| Combinatie profit en non profit                             | 86.7               | 10            | 3.3             |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                    |               |                 |
| Privaat   | 86.2               | 8.2           | 5.6             |
| Semi-publiek  | 51.6               | 12.9          | 35.5            |
| Publiek   | 80.8               | 12.8          | 6.4             |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

<sup>54</sup> Omdat de variabelen van hoofdzakelijk nominaal/ categorisch meetniveau zijn, wordt gebruik gemaakt van een  $\chi^2$ -toets. De  $\chi^2$ -toets mag toegepast worden onder de volgende voorwaarden:

- alle verwachte frequenties moeten minimaal 1 zijn
- maximaal 20% van de verwachte frequenties mag kleiner dan 5 zijn.

Deze voorwaarden zijn niet vervuld. Bij het interpreteren van de resultaten dient hiermee rekening te worden gehouden.

## 1.3 Communicatie omtrent MVO

### **1.3.1 Communicatie over MVO- maatregelen: in eerste instantie gerelateerd aan het beleidsmatig kader en slechts in tweede instantie gerelateerd aan organisatiekenmerken.**

Zoals reeds aangehaald, houdt een geïntegreerde benadering van MVO niet alleen in dat MVO wordt ingeschreven op strategisch niveau in de organisatie (in de missie en/ of ethische code), maar dat dit ook wordt doorvertaald naar het operationele niveau door het nemen van concrete maatregelen omtrent maatschappelijke kwesties. We beschreven reeds in welke mate organisaties concrete acties nemen m.b.t. deze maatschappelijke kwesties. Daarnaast is ook aan de organisaties gevraagd of ze formeel en expliciet communiceren over de maatregelen die ze treffen (vb. in formele externe communicatie, jaarverslag, milieu- en sociaal verslag). De resultaten worden weergegeven in tabel 1.3.1.

De meerderheid van de organisaties die concrete acties nemen in het kader van gezondheid en veiligheid van de medewerkers, op vlak van recyclage van afvalmateriaal en in het kader van participatie van medewerkers, communiceert hier ook formeel en expliciet over (resp. 74%, 61% en 57% communiceert over de getroffen maatregel).

Opvallend is ook dat het nemen van bepaalde maatregelen niet noodzakelijk wil zeggen dat hierover ook gecommuniceerd wordt (tabel 1.3.1). De maatregelen waarover organisaties het minst communiceren, zijn de maatregelen die ze treffen in het kader van preventie van collectieve ontslagen, informeren van klanten over milieu- en sociale effecten van het beleid, verbetering van de Noord- Zuid verhoudingen en in het kader van herstel van aangebrachte milieuschade (resp. 22%, 22%, 24% en 25% communiceert hierover).

Kijken we echter of de maatregel kadert binnen een **ruimer beleid** dan wel veeleer occasioneel genomen wordt, dan kunnen we concluderen dat er meer gecommuniceerd wordt wanneer de maatregel kadert binnen een ruimer beleid. Deze relatie tussen communicatie over de acties en het al dan niet kaderen ervan binnen een ruimer beleid, is statistisch significant voor elk van de maatregelen.

**Tabel 1.3.1:** Communicatie over de genomen maatregel (indien de maatregel effectief genomen wordt)

| Genomen maatregel:   | % communicatie |
|--|----------------|
| <b>Opvolging of monitoring van milieu- effecten</b>  | <b>39.4</b>    |
| - occasioneel  | 23.1           |
| - binnen ruimer beleid   | 52.4           |
| <b>Preventie van milieuschade</b>  | <b>45.6</b>    |
| - occasioneel  | 29.3           |
| - binnen ruimer beleid   | 58.1           |
| <b>Recyclage van afvalmateriaal</b>  | <b>61.4</b>    |
| - occasioneel  | 38.2           |
| - binnen ruimer beleid   | 72.1           |
| <b>Herstel van aangebrachte milieuschade</b>   | <b>25.2</b>    |
| - occasioneel  | 12.4           |
| - binnen ruimer beleid   | 38.8           |
| <b>Gezondheid en veiligheid van werknemers</b>   | <b>74.3</b>    |
| - occasioneel  | 57.4           |
| - binnen ruimer beleid   | 81             |
| <b>Beleid ter preventie van collectieve ontslagen</b>  | <b>22.2</b>    |
| - occasioneel  | 7.7            |
| - binnen ruimer beleid   | 30.4           |
| <b>Hulp aan ontslagen werknemers voor het vinden van een nieuwe job</b>  | <b>27.4</b>    |
| - occasioneel  | 18.9           |
| - binnen ruimer beleid   | 57.1           |
| <b>Tewerkstelling van kansengroepen</b>  | <b>39.8</b>    |
| - occasioneel  | 22.8           |
| - binnen ruimer beleid   | 65.6           |
| <b>Loopbaankansen van kansengroepen</b>  | <b>27.6</b>    |
| - occasioneel  | 17.8           |
| - binnen ruimer beleid   | 40.4           |
| <b>Goede combinatie van arbeid en gezin</b>  | <b>39.6</b>    |
| - occasioneel  | 31.0           |
| - binnen ruimer beleid   | 52.7           |
| <b>Participatie van werknemers</b>   | <b>56.6</b>    |
| - occasioneel  | 43.6           |
| - binnen ruimer beleid   | 72.3           |
| <b>Voldoende informatie verschaffen aan klanten over milieu- effecten en sociale effecten van de vestiging</b> | <b>22.3</b>    |
| - occasioneel  | 12.8           |
| - binnen ruimer beleid   | 35.8           |
| <b>Transparantie naar de buitenwereld over het beleid van de vestiging en de impact ervan</b>                  | <b>45.1</b>    |
| - occasioneel  | 29.8           |
| - binnen ruimer beleid   | 55.3           |
| <b>Ondersteuning van maatschappelijke projecten</b>  | <b>39</b>      |
| - occasioneel  | 24.1           |
| - binnen ruimer beleid   | 61.7           |
| <b>Ondersteuning van culturele activiteiten</b>  | <b>45</b>      |
| - occasioneel  | 32.9           |
| - binnen ruimer beleid   | 70.4           |
| <b>Respect voor de lokale gemeenschap en cultuur</b>   | <b>29.3</b>    |
| - occasioneel  | 19.2           |
| - binnen ruimer beleid   | 39.6           |
| <b>Publieke gezondheid en veiligheid</b>   | <b>33.7</b>    |
| - occasioneel  | 14.3           |
| - binnen ruimer beleid   | 46.2           |
| <b>Noord- Zuid verhouding</b>  | <b>23.9</b>    |
| - occasioneel  | 13.7           |
| - binnen ruimer beleid   | 40             |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

We kunnen ook nagaan of het al dan niet communiceren over de genomen maatregelen samenhangt met de **organisatiekenmerken**.

De organisatiekenmerken blijken geen beduidende rol te spelen op vlak van communicatie over volgende maatregelen: preventie milieuschade, herstel milieuschade, tewerkstelling kansengroepen, beleid ter preventie van collectieve ontslagen, hulp bij ontslag om nieuwe job te vinden, combinatie van arbeid en gezin, info aan klanten over het beleid, respect voor de lokale gemeenschap en maatregelen ter bevordering van de Noord- Zuid verhoudingen.

In tabel 1.3.2 geven we een overzicht van de relaties die wel significant bleken en deze worden hieronder kort toegelicht.

Het al dan niet communiceren over de maatregelen die men neemt in het kader van **opvolging van milieu- effecten**, hangt nauw samen met de grootte van de organisatie. Het valt op dat men hierover in organisaties met meer dan 200 werknemers meer dan gemiddeld communiceert (79% versus 39% gemiddeld).

Het communiceren over **recyclage van afvalmaterialen** blijkt dan weer sterk samen te hangen met de sector en het al dan niet profit gedreven zijn van de organisatie. Het valt op dat organisaties uit de bouwsector (70%) hier meer dan gemiddeld over communiceren dan gemiddeld, terwijl openbare besturen (18%) hier minder over communiceren. Een tweede opvallende vaststelling is dat non profit organisaties (50%) minder dan gemiddeld communiceren over recyclage van afvalmaterialen.

Het communiceren over **gezondheid en veiligheid** van medewerkers hangt dan weer sterk samen met de grootte en de sector waarin de organisatie actief is. In grotere organisaties, d.w.z. in organisaties met meer dan 50 medewerkers (>82%) en in organisaties die actief zijn in de bouwsector (91%), wordt hierover meer gecommuniceerd dan gemiddeld.

Er is ook een verband tussen het communiceren over de **tewerkstelling van kansengroepen** en de sector waarin de organisatie actief is. Zo communiceren openbare besturen en gemeenschapsvoorzieningen (68%) en organisaties uit de gezondheidszorg en onderwijs meer dan gemiddeld (40%) over de tewerkstelling van kansengroepen; de handel & horeca (17%) en landbouw & industrie (26%) communiceren daarentegen het minst.

Het communiceren over de **loopbaankansen van kansengroepen** hangt dan weer sterk samen met het publieke/ private karakter van de organisatie. In publieke organisaties (50%) wordt hier meer dan gemiddeld (28%) over gecommuniceerd.

Er is ook een verband tussen **communicatie over werknemersparticipatie** en de sector. Er is beduidend meer communicatie hierover binnen de gezondheidszorg & onderwijs en minder in landbouw & industrie, bouw, handel en horeca. Het is jammer genoeg niet mogelijk om na te gaan over

een verband is met de aanwezigheid van overlegorganen, vermits dit niet bevestigd is bij de groep van vestigingen die de MVO-module invulden.

De sector is ook sterk bepalend voor de **communicatie over een transparant beleid**. Zo stellen we vast dat openbare besturen (68%) hier meer over communiceren dan gemiddeld, terwijl de landbouw & industrie (23%), de bouwsector (24%), handel & horeca (29%) hier minder over communiceren. Tenslotte kunnen we vaststellen dat ook profit organisaties minder over een transparant beleid communiceren dan gemiddeld (27% versus 45%).

Het communiceren over de **ondersteuning van maatschappelijke projecten** hangt sterk samen met de sector, het al dan niet profit gedreven zijn van de organisatie en het publieke/ private karakter ervan. Zo wordt er minder dan gemiddeld (39%) over steun aan maatschappelijke projecten gecommuniceerd in de sectoren bouw (0%), vervoer (23%), landbouw en industrie (27%) en wordt er meer over gecommuniceerd in de gezondheidszorg (52%) en financiële en zakelijke dienstverlening (51%). Profit (29%) en private (34%) organisaties communiceren minder dan gemiddeld (39%) over de steun die ze bieden aan maatschappelijke projecten.

Kijken we naar de communicatie over het steunen van **culturele projecten**, dan stellen we vast dat de bouwsector (30%), landbouw & industrie (32%) hierover minder communiceren dan gemiddeld (45%), terwijl de gezondheidszorg en onderwijs (63%) hierover het meest communiceren.

Tenslotte stellen we ook een relatie vast tussen het communiceren over de maatregelen die organisaties treffen op vlak van **publieke gezondheid en veiligheid** en de sector en het al dan niet profit gedreven zijn van de organisatie. In de sector landbouw & industrie (16%) en profit organisaties (24%) wordt er minder dan gemiddeld (34%) gecommuniceerd over de getroffen maatregelen.

Voor de overige maatregelen, konden we geen verband vaststellen met de organisatiekenmerken.

**Tabel 1.3.2:** Communicatie over de genomen maatregel, naar organisatiekenmerken (indien de maatregel effectief genomen wordt en er een relatie is vastgesteld met het organisatiekenmerk).

| Communicatie over:  | Opvolging milieueffecten | Recyclage van afvalmateriaal | gezondheid en veiligheid wn's | tewerkstelling kansengroepen | loopbaankansen kansengroepen | participatie van medewerkers | transparant beleid | steun maatsch. projecten | steun culturele activiteit | publieke gezondheid en sector |
|---|--------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------|--------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| <b>Totaal</b>   |                          |                              |                               |                              |                              |                              |                    |                          |                            |                               |
| Totaal %  | 39.4                     | 61.4                         | 74.3                          | 39.8                         | 27.6                         | 56.6                         | 45.1               | 39                       | 45                         | 33.7                          |
| <b>Naar grootte</b>   |                          |                              |                               |                              |                              |                              |                    |                          |                            |                               |
| 10 – 49 werknemers  | 34.3                     |                              | 70                            |                              |                              |                              |                    |                          |                            |                               |
| 50 – 99 werknemers  | 40.9                     |                              | 82.1                          |                              |                              |                              |                    |                          |                            |                               |
| 100 – 199 werknemers  | 40.9                     |                              | 88.2                          |                              |                              |                              |                    |                          |                            |                               |
| 200 werknemers en meer                                      | 78.9                     |                              | 93.1                          |                              |                              |                              |                    |                          |                            |                               |
| <b>Naar sector</b>  |                          |                              |                               |                              |                              |                              |                    |                          |                            |                               |
| Landbouw en industrie                                       |                          | 69.5                         | 73.9                          | 25.9                         |                              | 36                           | 22.9               | 26.7                     | 32.3                       | 15.5                          |
| Bouw  |                          | 70                           | 90.7                          | 30                           |                              | 43.5                         | 24                 | 0                        | 30                         | 39.1                          |
| Handel en horeca  |                          | 65                           | 64.2                          | 17.2                         |                              | 44.9                         | 29                 | 35                       | 38.5                       | 31.3                          |
| Vervoer, opslag en communicatie                             |                          | 65.6                         | 75.0                          | 30                           |                              | 57.1                         | 52.6               | 23.1                     | 47.8                       | 20                            |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten |                          | 53.1                         | 74.1                          | 41.2                         |                              | 57.6                         | 55.2               | 51.3                     | 45.9                       | 36.8                          |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 |                          | 17.9                         | 65.2                          | 68.2                         |                              | 58.6                         | 67.6               | 42.4                     | 42.1                       | 35.7                          |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                |                          | 61.6                         | 80.9                          | 65.4                         |                              | 74                           | 54.8               | 52.2                     | 62.7                       | 51.5                          |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                          |                              |                               |                              |                              |                              |                    |                          |                            |                               |
| Profit  |                          | 67.3                         |                               |                              |                              | 51.3                         | 26.6               | 29.2                     |                            | 23.5                          |
| Non profit  |                          | 50                           |                               |                              |                              | 63.5                         | 61.1               | 47.6                     |                            | 47.7                          |
| Combinatie profit en non profit                             |                          | 63.6                         |                               |                              |                              | 47.1                         | 63.6               | 33.3                     |                            | 50                            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                          |                              |                               |                              |                              |                              |                    |                          |                            |                               |
| Privaat   |                          |                              |                               |                              | 21.5                         |                              |                    | 34.2                     |                            | 30                            |
| Semi-publiek  |                          |                              |                               |                              | 25                           |                              |                    | 66.7                     |                            | 47.8                          |
| Publiek   |                          |                              |                               |                              | 50                           |                              |                    | 41.1                     |                            | 43.4                          |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

## 1.4 De betrokkenheid van de verschillende belanghebbenden

We merkten reeds op dat MVO en stakeholder management sterk met elkaar verweven zijn omdat het stakeholder- denken de verantwoordelijkheid van de onderneming t.o.v. haar belanghebbenden of stakeholders bekijkt (Heene & Dentchev, 2003 naar Andriof, Waddock, Rahman & Husted, 2002). Aan de organisaties die over een missie beschikken is dan ook gevraagd welke belanghebbenden hierin vermeld worden (zie 1.3). Uit de resultaten kwam reeds naar voor dat 66% (of 52% blanco's inbegrepen) van de organisaties 1 of meerdere stakeholders vermelden in hun missie. Ook viel op dat vooral de eigen werknemers en de consumenten genoemd werden in de missie. Dat organisaties nog andere belanghebbenden hebben, staat uiteraard buiten kijf.

In wat volgt gaan we dan ook na of organisaties specifieke procedures hanteren om na te gaan welke belanghebbenden beïnvloed worden door de organisatie en op welke manier de verschillende belanghebbenden geconsulteerd worden.

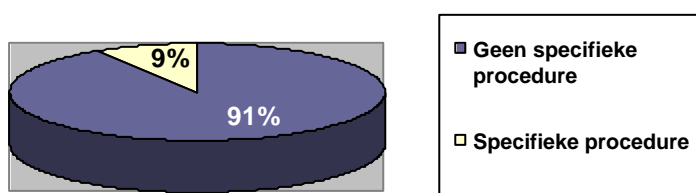
### **1.4.1 Specifieke procedures om na te gaan welke belanghebbenden beïnvloed worden door de organisatie**

Belanghebbenden in de missie inschrijven is één zaak, het betrekken van de belangengroepen bij het beleid van de organisatie is een andere. Bovendien is het perfect mogelijk dat bepaalde belanghebbenden niet ingeschreven worden in de missie, maar toch betrokken worden bij het beleid.

Aan de organisaties is dan ook gevraagd of ze een specifieke procedure hanteren om na te gaan welke belanghebbenden beïnvloed worden door de vestiging en/ of welke groepen zelf een invloed uitoefenen op de vestiging.

Slechts 9% van de organisaties zegt inderdaad een specifieke procedure te hanteren om de verschillende belanghebbenden in kaart te brengen. De overgrote meerderheid doet dit dus niet (figuur 1.4.1).

**Figuur 1.4.1:** Specifieke procedure om de verschillende belanghebbenden van de organisatie in kaart te brengen.





Wanneer we de resultaten verder opsplitsen naar de kenmerken van de organisatie, merken we op dat er geen statistisch significant verband is tussen het hanteren van een specifieke procedure om de belanghebbenden in kaart te brengen en de grootte, de sector en het al dan niet profit gedreven zijn van de organisatie (tabel 1.4.1). Toch valt op dat het vooral de grotere organisaties (16%) en de organisaties uit de gezondheidszorg en het onderwijs (16%) lijken te zijn die meer dan gemiddeld aangeven een specifieke procedure te hanteren. Ook semi- publieke organisaties (23%) zeggen meer dan gemiddeld dat ze een specifieke procedure gebruiken om de belanghebbenden in kaart te brengen. Ondanks het beperkt aantal observaties voor de semi- publieke organisaties, is dit verband dan wel weer statistisch significant<sup>55</sup>. Een mogelijke verklaring kan wellicht gevonden worden in het feit dat semi-publieke organisaties, in vergelijking met organisaties die zuiver privaat/ publiek zijn, geconfronteerd worden een iets complexer geheel van belanghebbenden.

**Tabel 1.4.1:** Hanteert de organisatie een specifieke procedure om na te gaan welke belanghebbenden beïnvloed worden door de organisatie of invloed uitoefenen op de organisatie?

| n=644   | Specifieke procedure |
|---|----------------------|
| <b>Totaal</b>   |                      |
| Totaal %  | <b>9.3</b>           |
| <b>Naar grootte</b>   |                      |
| 10 – 49 werknemers  | 6.9                  |
| 50 – 99 werknemers  | 18.2                 |
| 100 – 199 werknemers  | 17.9                 |
| 200 werknemers en meer                                      | 16.1                 |
| <b>Naar sector</b>  |                      |
| Landbouw en industrie                                       | 8.7                  |
| Bouw  | 10.6                 |
| Handel en horeca  | 7.4                  |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 14.6                 |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 5.1                  |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 5.3                  |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 16.3                 |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                      |
| Profit  | 8.3                  |
| Non profit  | 11.1                 |
| Combinatie profit en non profit                             | 10.8                 |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                      |
| Privaat   | 8.7                  |
| Semi-publiek  | 22.9                 |
| Publiek   | 8                    |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

### **1.4.2 Consultatie van de belanghebbenden**

De belanghebbenden die het vaakst worden vermeld in de missie, nl. de eigen medewerkers en de consumenten, blijken ook de groepen te zijn die het meest geconsulteerd te worden bij de besluitvorming in de organisatie. Slechts 8% van de bevroegde organisaties zegt de eigen medewerkers *niet* te betrekken bij de besluitvorming en 25% consulteert de consument *nooit* bij besluitvorming.

<sup>55</sup>  $\chi^2(2)=7.92$ ; sign.= .02; contingenciecoëff.= .110

Een verschil is evenwel de *mate* van betrokkenheid. Zo valt op dat consumenten in de eerste plaats gezien worden als een nuttige bron van informatie (37%), terwijl medewerkers actief en regelmatig geconsulteerd worden bij strategische beslissingen (39%). Kijken we bovendien verder naar de mate van betrokkenheid, dan stellen we vast dat ook de leveranciers (36%), de concurrenten (43%) en de sociale organisaties (33%) in eerste instantie een nuttige bron van informatie vormen. Net als de medewerkers (39%), worden ook de banken (25%) vooral regelmatig geconsulteerd bij strategische beslissingen. Het zijn echter in eerste instantie de eigenaars (44%) en de aandeelhouders (43%) en pas in de tweede plaats opnieuw de medewerkers (24%) die een reële impact blijken te hebben op strategische beslissingen.

De partijen die het minst geconsulteerd worden in de besluitvorming zijn de (andere) niet-gouvernementele organisaties, de consumentenorganisaties, de buurt, de milieu-organisaties en de vakbonden (resp. 18%, 37%, 40%, 40% en 41% consulteert deze belanghebbenden).

**Tabel 1.4.2:** Consultatie van belanghebbenden en mate van betrokkenheid

|  | % geen betrokkenheid bij besluitvorming | % enkel een nuttige bron van informatie | % wordt regelmatig geconsulteerd bij strategische beslissingen | % heeft reële impact op de strategische beslissingen |
|--|---|---|--|--|
| De buurt                                 | 59.5                                    | 29                                      | 8  | 3.6  |
| Consumenten                              | 25.4                                    | 36.8                                    | 15.5   | 22.3   |
| Consumentenorganisaties                  | 63                                      | 26.1                                    | 5.5  | 5.4  |
| Milieu-organisaties                      | 59.6                                    | 27.5                                    | 8.4  | 4.5  |
| Sociale organisaties                     | 44.7                                    | 33.2                                    | 13   | 9.1  |
| Andere niet-gouvernementele organisaties | 82.1                                    | 14                                      | 2.1  | 1.8  |
| Business to business klanten             | 46.9                                    | 22.5                                    | 14.5   | 16.1   |
| Leveranciers                             | 32.8                                    | 36.4                                    | 20.3   | 10.5   |
| Concurrenten                             | 41.8                                    | 42.6                                    | 8.1  | 7.5  |
| Eigen werknemers                         | 8.0                                     | 29.3                                    | 38.5   | 24.2   |
| Vakbonden                                | 58.7                                    | 15.7                                    | 16.6   | 8.9  |
| Eigenaars                                | 35.5                                    | 8.3                                     | 12.2   | 44   |
| Aandeelhouders                           | 38.4                                    | 7.2                                     | 11.5   | 42.9   |
| Banken                                   | 46.2                                    | 21.4                                    | 24.8   | 7.6  |
| Lokale overheid                          | 38.3                                    | 28                                      | 19.9   | 13.8   |
| Andere overheden                         | 45.3                                    | 23.6                                    | 15.5   | 15.7   |
| Andere                                   | 82.9                                    | 5.7                                     | 2.6  | 8.8  |
| <b>Totaal (geconsolideerd)</b>           | <b>45.5</b>                             | <b>25.2</b>                             | <b>14.6</b>  | <b>14.7</b>  |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

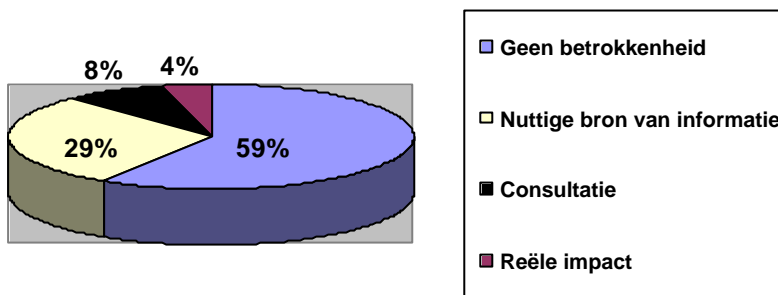
Omwille van statistische beperkingen, is het niet mogelijk om de relatie te onderzoeken tussen de *mate* van betrokkenheid (opgesplitst in 4 categorieën: geen betrokkenheid; nuttige bron van informatie; regelmatig geconsulteerd en reële impact op beslissingen) en de kenmerken van de organisatie. Daarom hebben we ervoor geopteerd om de variabele betrokkenheid van belanghebbenden te hercoderen tot een dichotome variabele, bestaande uit volgende categorieën: (1) niet geconsulteerd, (2) wel geconsulteerd.

In wat volgt bespreken we dan ook de relatie tussen de organisatiekenmerken en de nieuwe gehercodeerde variabele, namelijk het al dan niet consulteren van de belanghebbenden.

▪ De buurt

Meer dan de helft van de organisaties (59%) zegt de buurt op geen enkele manier te betrekken bij de besluitvorming binnen de organisatie (tabel 1.4.2 en figuur 1.4.2). Een derde van de organisaties beschouwt de buurt vooral als een nuttige bron van informatie (29%). Slechts een minderheid van de organisaties geeft aan de buurt te consulteren bij strategische beslissingen (8%). De buurt blijkt geen reële impact te hebben op strategische beslissingen (4%).

**Figuur 1.4.2:** Betrokkenheid van de buurt bij de besluitvorming



In tabel 1.4.3 gaan we na in welke mate de organisatiekenmerken gerelateerd zijn met de betrokkenheid van de buurt.

Het al dan niet consulteren van de buurt hangt sterk samen met de **sector** waarin de organisatie actief is (tabel 1.4.3). Het zijn vooral de openbare besturen en de gezondheidszorg & onderwijs die de buurt betrekken bij de besluitvorming in de organisatie<sup>56</sup>. De sectoren vervoer, opslag & communicatie en de bouwsector consulteren beduidend minder dan gemiddeld de buurt bij het nemen van beslissingen.

Ook de **grootte** van de organisatie hangt samen met het al dan niet betrekken van de buurt in het beleid van de organisaties. Organisaties vanaf 50 medewerkers doen dit vaker dan organisaties met minder dan 50 medewerkers<sup>57</sup>.

Ook valt op dat **profit** organisaties minder dan gemiddeld de buurt betrekken bij de besluitvorming. Een derde van de profit organisaties betreft de buurt bij de besluitvorming, bij non profit organisaties doet meer dan de helft dat<sup>58</sup>.

Tenslotte stellen we ook vast dat **publieke** organisaties de buurt meer dan gemiddeld betrekken bij de besluitvorming<sup>59</sup>. De oorzaak voor het feit dat non profit organisaties en publieke organisaties de buurt

<sup>56</sup>  $\chi^2(6)=30.40$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .223

<sup>57</sup>  $\chi^2(3)=16.41$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .166

<sup>58</sup>  $\chi^2(2)=17.32$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .171

<sup>59</sup>  $\chi^2(2)=12.64$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .147

meer betrekken bij de besluitvorming, kan wellicht gezocht worden in het feit dat deze organisaties ook sterker afhankelijk zijn van de lokale gemeenschap waarin ze functioneren.

**Tabel 1.4.3:** Betrokkenheid van de buurt bij besluitvorming

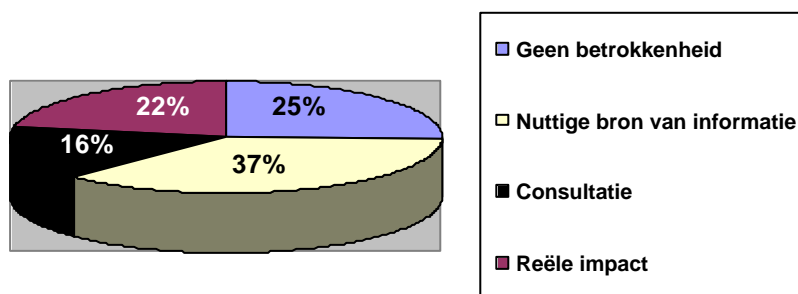
| n=569   | % betrokkenheid |
|---|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                 |
| Totaal %  | 41              |
| <b>Naar grootte</b>   |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 36.1            |
| 50 – 99 werknemers  | 55.9            |
| 100 – 199 werknemers  | 58.8            |
| 200 werknemers en meer                                      | 51.9            |
| <b>Naar sector</b>  |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 44.3            |
| Bouw  | 30.2            |
| Handel en horeca  | 35.2            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 20              |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 36              |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 58              |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 57.3            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                 |
| Profit  | 34.1            |
| Non profit  | 52.5            |
| Combinatie profit en non profit                             | 46.4            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                 |
| Privaat   | 37.2            |
| Semi-publiek  | 44.8            |
| Publiek   | 58              |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

▪ De consumenten

75% van de organisaties zegt de consument op één of andere manier te betrekken bij de besluitvorming in de organisatie (figuur 1.4.3). De consument wordt in de eerste plaats gezien als een nuttige bron van informatie (37%), maar wordt toch in 16% van de organisaties regelmatig geconsulteerd bij strategische beslissingen. 22% van de organisaties zegt bovendien dat de consument een reële impact heeft op de strategische beslissingen.

**Figuur 1.4.3:** Betrokkenheid van de consument bij de besluitvorming



In tabel 1.4.4 valt op dat het aandeel organisaties dat de consument betreft, lager ligt dan gemiddeld in de **sectoren** landbouw & industrie (66%) en vervoer, opslag & communicatie (58%) terwijl dit aandeel dan weer opvallend hoog is in de gezondheidszorg & onderwijs (91%).

De grootte van de organisatie, het al dan niet profit gedreven zijn van de organisatie en het private/ publieke karakter ervan heeft geen impact op het al dan niet betrekken van de klant/ consument bij besluitvorming.

**Tabel 1.4.4:** Betrokkenheid van de consumenten bij besluitvorming

| n=567   | % betrokkenheid |
|---|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                 |
| Totaal %  | <b>75</b>       |
| <b>Naar grootte</b>   |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 73.5            |
| 50 – 99 werknemers  | 75.4            |
| 100 – 199 werknemers  | 78.1            |
| 200 werknemers en meer                                      | 85.7            |
| <b>Naar sector</b>  |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 65.7            |
| Bouw  | 75.8            |
| Handel en horeca  | 78.1            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 57.8            |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 73.8            |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 72.7            |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 90.7            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                 |
| Profit  | 72.2            |
| Non profit  | 79.5            |
| Combinatie profit en non profit                             | 72.4            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                 |
| Privaat   | 74              |
| Semi-publiek  | 88.9            |
| Publiek   | 73.3            |

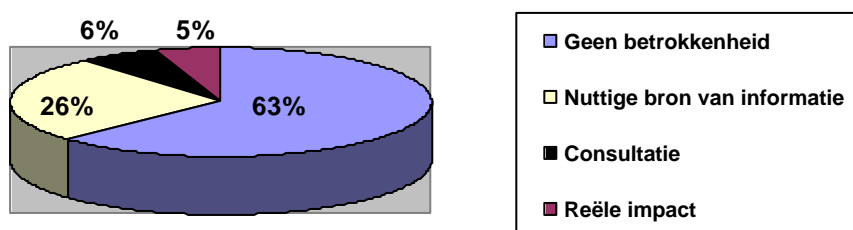
\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

- Consumentenorganisaties

Twee derden van de organisaties zegt de consumentenorganisaties op geen enkele manier te betrekken bij de besluitvorming in de organisatie (63%, figuur 4.2.3). Een vierde (26%) ziet de consumentenorganisaties als een nuttige bron van informatie, maar als we dan kijken naar het aandeel organisaties dat consumentenorganisaties regelmatig betreft bij strategische beslissingen of naar het aandeel organisaties dat zegt dat de consumentenorganisaties een reële impact hebben op de besluitvorming, dan stellen we vast dat deze cijfers enorm laag zijn (resp. 6% en 5%).

Men zou kunnen verwachten dat deze resultaten sterk afhankelijk zijn van de sector of andere organisatiekenmerken, maar de analyses geven aan dat deze resultaten opgaan voor alle organisaties, ongeacht de onderzochte organisatiekenmerken.

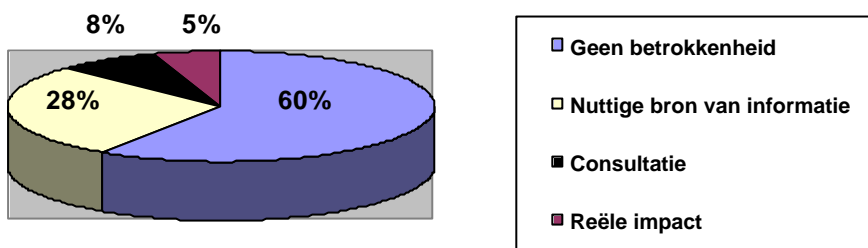
**Figuur 1.4.4:** Betrokkenheid van consumentenorganisaties



▪ Milieu-organisaties

Meer dan de helft van de organisaties (60%) betreft *geen* milieu-organisaties bij de besluitvorming in de organisatie (figuur 1.4.5). 28% zegt de milieu-organisaties toch als een nuttige bron van informatie te zien, maar wanneer we kijken naar het aandeel organisaties dat milieu-organisaties regelmatig betreft bij strategische beslissingen of naar het aandeel organisaties dat zegt dat dergelijke organisaties een reële impact hebben op de besluitvorming, dan stellen we vast dat deze cijfers opnieuw aan de lage kant zijn (resp. 8% en 5%).

**Figuur 1.4.5:** Betrokkenheid van milieu-organisaties

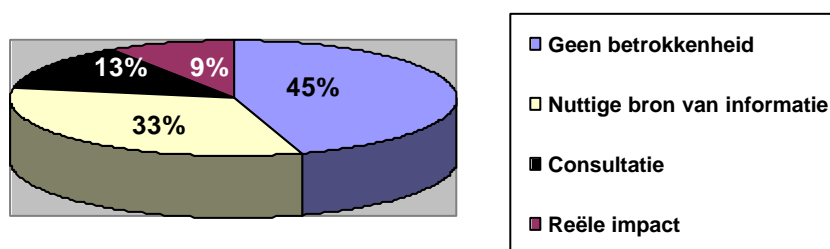


Ook hier zou men kunnen verwachten dat de resultaten sterk afhankelijk zijn van de sector of andere organisatiekenmerken, maar de resultaten wijzen er opnieuw op dat er geen link is met de organisatiekenmerken.

▪ Sociale organisaties

Een kleine meerderheid van de organisaties betreft de sociale organisaties op één of andere manier bij de besluitvorming in de organisatie (figuur 1.4.6). Sociale organisaties worden vooral beschouwd als een nuttige bron van informatie (33%), maar sommige organisaties consulteren hen ook daadwerkelijk bij strategische beslissingen (13%). 9% van de organisaties zegt zelfs dat sociale organisaties een reële impact hebben op het beleid in de organisatie.

**Figuur 1.4.6:** Betrokkenheid van sociale organisaties bij besluitvorming



Het al dan niet betrekken van sociale organisaties, hangt wel samen met een aantal organisatiekenmerken (tabel 1.4.5).

Zo stellen we bijvoorbeeld vast dat het betrekken van sociale organisaties sterk varieert naargelang de **sector** waarin men actief is. De openbare besturen & gemeenschapsvoorzieningen trekken duidelijk het voortouw (82%), meteen gevolgd door de gezondheidszorg & onderwijs (80%)<sup>60</sup>.

Ook de **grootte** van de organisatie hangt samen met het al dan niet betrekken van de sociale organisaties, zij het in mindere mate dan de sector<sup>61</sup>. Grotere organisaties (> 50 medewerkers) betrekken sociale organisaties veel meer bij de besluitvorming, vergeleken met organisaties met minder dan 50 medewerkers.

Ook non **profit**<sup>62</sup> organisaties en **publieke**<sup>63</sup> en semi- publieke organisaties betrekken vaker sociale organisaties bij hun besluitvorming betrekken dan gemiddeld.

**Tabel 1.4.5:** Betrokkenheid van sociale organisaties bij besluitvorming

| n=552   | % betrokkenheid |
|---|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                 |
| Totaal %  | <b>55.3</b>     |
| <b>Naar grootte</b>   |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 49.3            |
| 50 – 99 werknemers  | 71.6            |
| 100 – 199 werknemers  | 78.8            |
| 200 werknemers en meer                                      | 81.5            |
| <b>Naar sector</b>  |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 51.9            |
| Bouw  | 46.8            |
| Handel en horeca  | 45.9            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 43.9            |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 47.1            |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 81.8            |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 80              |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                 |
| Profit  | 45.8            |
| Non profit  | 76.8            |
| Combinatie profit en non profit                             | 54.2            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                 |
| Privaat   | 51.4            |
| Semi-publiek  | 73.1            |
| Publiek   | 73.1            |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

<sup>60</sup>  $\chi^2(6)=45.07$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .274

<sup>61</sup>  $\chi^2(3)=28.33$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .220

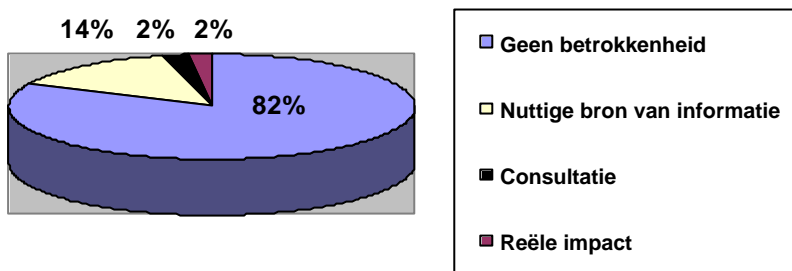
<sup>62</sup>  $\chi^2(2)=44.47$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .274

<sup>63</sup>  $\chi^2(2)=16.10$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .169

▪ Andere niet gouvernementele organisaties

Slechts een minderheid van de organisaties betreft andere niet gouvernementele organisaties in de besluitvorming (18%). De overgrote meerderheid doet dit dus niet (82%). 14% zegt deze NGO's vooral te zien als een nuttige bron van informatie. NGO's worden echter nagenoeg niet geconsulteerd bij strategische beslissingen (2%) en hebben volgens de meeste organisaties geen reële impact op de beslissingen (2% reële impact).

**Figuur 1.4.7:** Betrokkenheid van andere NGO's



Het al dan niet betrekken van NGO's bij de besluitvorming blijkt enkel samen te hangen met de **grootte**<sup>64</sup> van de organisatie en met de **sector**<sup>65</sup> (tabel 1.4.6). Zo stellen we vast dat het aandeel organisaties dat NGO's betreft hoger ligt dan gemiddeld in organisaties met 100 tot 199 medewerkers (39%). Ook valt op dat organisaties uit de gezondheidszorg & onderwijs vaker dan gemiddeld NGO's betrekken bij de besluitvorming (33%). De handel & horeca (8%) en de sector vervoer, opslag & communicatie doen dat veel minder (5%).

Zoals hierboven reeds aan bod kwam, moeten we wel in het achterhoofd houden dat de betrokkenheid van NGO's in het merendeel van de gevallen geen actieve betrokkenheid inhoudt, maar dat ze eerder beschouwd worden als een nuttige bron van informatie.

<sup>64</sup>  $\chi^2(3)=9.61$ ; sign.= .02; contingentiecoëff.= .137

<sup>65</sup>  $\chi^2(6)=26.11$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .222



**Tabel 1.4.6:** Betrokkenheid van niet gouvernementele organisaties bij besluitvorming

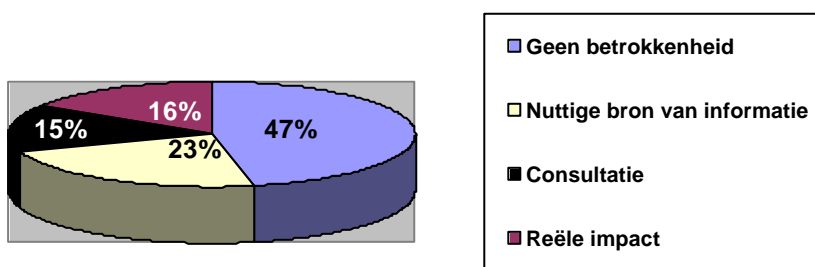
| n=486   | % betrokkenheid |
|---|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                 |
| Totaal %  | 17.9            |
| <b>Naar grootte</b>   |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 16.2            |
| 50 – 99 werknemers  | 19.7            |
| 100 – 199 werknemers  | 39.3            |
| 200 werknemers en meer                                      | 20              |
| <b>Naar sector</b>  |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 24.2            |
| Bouw  | 18.6            |
| Handel en horeca  | 8.1             |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 5.4             |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 16.3            |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 20.6            |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 32.9            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                 |
| Profit  | 16              |
| Non profit  | 23.3            |
| Combinatie profit en non profit                             | 13.6            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                 |
| Privaat   | 17.4            |
| Semi-publiek  | 33.3            |
| Publiek   | 15.4            |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

- Business to business klanten

De helft van de organisaties zegt business to business klanten te betrekken bij de besluitvorming in de organisatie (53%). 23% beschouwt deze klanten als een nuttige bron van informatie, 15% zegt de business to business klanten vooral te consulteren bij belangrijke strategische beslissingen en volgens 16% hebben deze klanten een reële impact op de strategische beslissingen.

**Figuur 1.4.8:** Betrokkenheid van Business to Business klanten



Wanneer we deze resultaten nuanceren naargelang de **sector**<sup>66</sup> (zie tabel 1.4.7), dan stellen we vast dat deze klanten vooral geraadpleegd worden binnen de sectoren vervoer, opslag & communicatie (71%), landbouw & industrie (69%) en financiële en zakelijke dienstverlening (64%). Ze worden daarentegen minst betrokken in de openbare besturen (9%) en de gezondheidszorg & onderwijs (16%).

<sup>66</sup>  $\chi^2(6)=85.5$ ; sign.= .00; contingenciecoëff.= .374

Deze variaties al naargelang de sector, kunnen uiteraard verklaard worden door het feit dat sommige sectoren meer te maken hebben met business to business klanten dan andere.

Een tweede vaststelling is dat **non profit**<sup>67</sup> organisaties minder dan gemiddeld business to business klanten betrekken bij de besluitvorming. Opnieuw kan dit verklaard worden door het feit dat deze organisaties ook minder business klanten hebben.

Dezelfde bedenking kunnen we trouwens formuleren bij het feit dat ook semi- publieke en **publieke** organisaties minder dan gemiddeld business to business klanten betrekken bij hun besluitvorming<sup>68</sup>.

De grootte van de organisatie blijkt tenslotte niet bepalend te zijn voor het al dan niet betrekken van business to business klanten in de besluitvormingsprocessen.

**Tabel 1.4.7:** Betrokkenheid van business to business klanten bij besluitvorming

| n=509   | % betrokkenheid |
|---|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                 |
| Totaal %  | <b>53.1</b>     |
| <b>Naar grootte</b>   |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 51.9            |
| 50 – 99 werknemers  | 54.8            |
| 100 – 199 werknemers  | 59.3            |
| 200 werknemers en meer                                      | 60.9            |
| <b>Naar sector</b>  |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 68.9            |
| Bouw  | 55              |
| Handel en horeca  | 57.7            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 71.1            |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 64              |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 8.8             |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 16.2            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                 |
| Profit  | 64.9            |
| Non profit  | 23.3            |
| Combinatie profit en non profit                             | 63.6            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                 |
| Privaat   | 59.8            |
| Semi-publiek  | 28              |
| Publiek   | 16.4            |

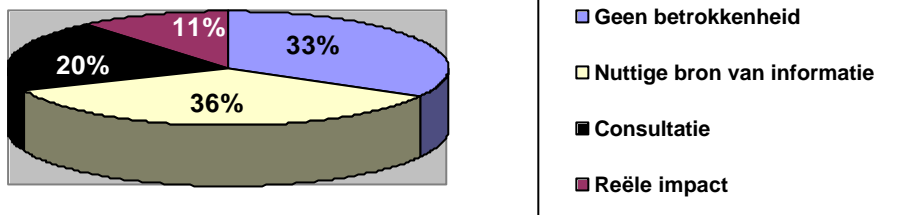
\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

- Leveranciers

Het gros van de organisaties betreft de leveranciers actief of passief bij de besluitvorming van de organisatie (67%). De leveranciers worden in de eerste plaats beschouwd als een nuttige bron van informatie (36%). 20% van de organisaties consulteert de leveranciers wanneer er belangrijke strategische beslissingen moeten worden genomen en 11% zegt dat de leveranciers een reële impact hebben op die beslissingen (figuur 1.4.9).

<sup>67</sup>  $\chi^2(2)=72.97$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .350

**Figuur 1.4.9:** Betrokkenheid van leveranciers



Kijken we dan naar de organisatiekenmerken (tabel 1.4.8), dan stellen we een significant verband vast tussen het al dan niet betrekken van leveranciers en de **sector** waarin de organisatie actief is<sup>69</sup>. Openbare besturen & gemeenschapsvoorzieningen en organisaties actief in de gezondheidszorg betrekken minder dan gemiddeld leveranciers bij de besluitvorming van de organisatie. Hetzelfde gaat op voor de **non profit**<sup>70</sup> organisaties en **(semi-)publieke** organisaties<sup>71</sup>.

**Tabel 1.4.8:** Betrokkenheid van leveranciers bij besluitvorming

| n=540   | % betrokkenheid |
|---|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                 |
| Totaal %  | <b>67.2</b>     |
| <b>Naar grootte</b>   |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 68              |
| 50 – 99 werknemers  | 59.7            |
| 100 – 199 werknemers  | 70              |
| 200 werknemers en meer                                      | 66.7            |
| <b>Naar sector</b>  |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 79.6            |
| Bouw  | 81.1            |
| Handel en horeca  | 80.3            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 68.9            |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 56.6            |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 29.7            |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 39.7            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                 |
| Profit  | 78.8            |
| Non profit  | 36.5            |
| Combinatie profit en non profit                             | 81.3            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                 |
| Privaat   | 75.3            |
| Semi-publiek  | 32              |
| Publiek   | 23.8            |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

<sup>68</sup>  $\chi^2(2)=47.11$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .288

<sup>69</sup>  $\chi^2(6)=78.28$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .350

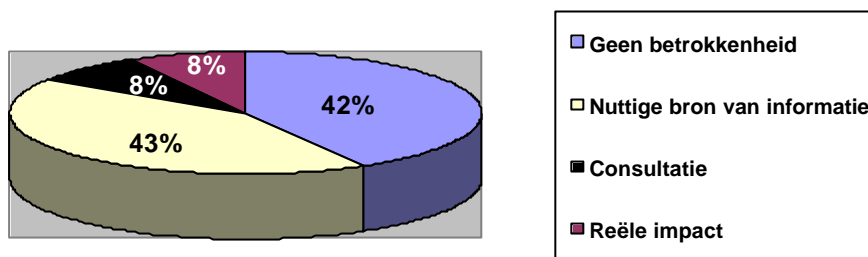
<sup>70</sup>  $\chi^2(2)=89,62$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .373

<sup>71</sup>  $\chi^2(2)=81,91$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .359

▪ Concurrenten

42% van de bevroagde organisaties betreft haar concurrenten noch actief, noch passief in de besluitvorming. 43% ziet de concurrentie als een nuttige bron van informatie. 8% consulteert de concurrentie actief wanneer er belangrijke strategische beslissingen moeten worden genomen en volgens 8% heeft de concurrentie een reële impact op het beleid van de organisatie.

**Figuur 1.4.10:** Betrokkenheid van de concurrentie



Een opvallende vaststelling is dat vooral de **sectoren**<sup>72</sup> handel & horeca (70%) en de bouw (67%) meer dan gemiddeld de concurrenten betrekken bij de besluitvorming. Het spreekt voor zich dat dit aandeel significant lager ligt dan gemiddeld bij de openbare besturen en gemeenschapsvoorzieningen, waar er geen sprake is van hevige concurrentie. Dit gaat ook gedeeltelijk op voor de gezondheidssector, waar 48% van de organisaties haar concurrenten betreft. Anderzijds valt toch op dat ook in de sector vervoer, opslag & communicatie minder dan gemiddeld (49% vs 58%) rekening wordt gehouden met de concurrenten bij de besluitvorming, terwijl in deze sector wel kan gesproken worden van sterke concurrentie.

Dat **non profit**<sup>73</sup> organisaties en **publieke organisaties**<sup>74</sup> hun concurrenten minder dan gemiddeld betrekken bij de besluitvorming in de organisatie, kan opnieuw verklaard worden door de minder uitgesproken aanwezigheid van concurrentie in deze organisaties.

<sup>72</sup>  $\chi^2(6)=39.87$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .260

<sup>73</sup>  $\chi^2(2)=30.43$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .236

<sup>74</sup>  $\chi^2(2)=33.08$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .239

**Tabel 1.4.9:** Betrokkenheid van concurrenten bij besluitvorming

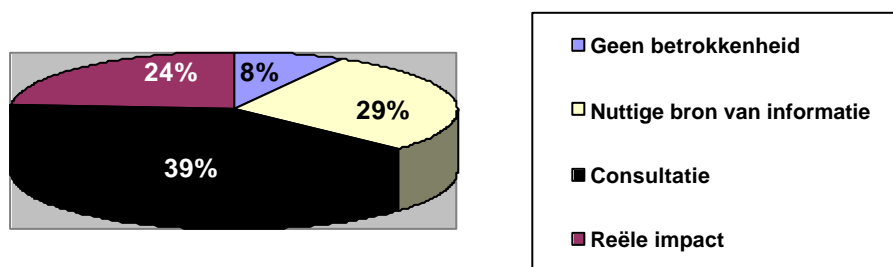
| n=531   | % betrokkenheid |
|---|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                 |
| Totaal %  | <b>58.2</b>     |
| <b>Naar grootte</b>   |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 57.2            |
| 50 – 99 werknemers  | 57.8            |
| 100 – 199 werknemers  | 65.5            |
| 200 werknemers en meer                                      | 69.2            |
| <b>Naar sector</b>  |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 60.8            |
| Bouw  | 66.7            |
| Handel en horeca  | 70.1            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 48.9            |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 60              |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 17.1            |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 47.9            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                 |
| Profit  | 65.6            |
| Non profit  | 39              |
| Combinatie profit en non profit                             | 61.3            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                 |
| Privaat   | 63.1            |
| Semi-publiek  | 53.8            |
| Publiek   | 24.6            |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

▪ Eigen werknemers

De medewerkers behoren wellicht tot de sleutel- stakeholders van iedere organisatie en het is dan ook de medewerker die het vaakst wordt betrokken bij het beleid van de organisatie. Slechts 8% van de bevroegde organisaties zegt de werknemers op geen enkele manier te betrekken wanneer er belangrijke beslissingen moeten worden genomen. De overgrote meerderheid (92%) doet dit dus wel. Het betreft in de eerste plaats consultatie bij het nemen van strategische beslissingen (39%). In 29% van de organisaties vormt de medewerker enkel een nuttige bron van informatie, maar een vierde geeft toch aan dat de medewerker een reële impact heeft op de genomen beslissing.

**Figuur 1.4.11:** Betrokkenheid van de werknemers



Er kan een (zwakke) significante samenhang worden vastgesteld tussen het betrekken van de eigen medewerkers en de **sector**<sup>75</sup> waarin de organisatie actief is. Het zijn in de eerste plaats de sectoren

<sup>75</sup>  $\chi^2(6)=16.39$ ; sign.= .01

gezondheidszorg & onderwijs, openbare besturen & gemeenschapsvoorzieningen en handel & horeca die de medewerkers consulteren of betrekken bij de besluitvorming (resp. 98%, 98%, 96% betreft de werknemer).

**Tabel 1.4.10:** Betrokkenheid van de eigen werknemers bij besluitvorming

| n=580   | % betrokkenheid |
|---|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                 |
| Totaal %  | <b>92</b>       |
| <b>Naar grootte</b>   |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 91.2            |
| 50 – 99 werknemers  | 93              |
| 100 – 199 werknemers  | 97.1            |
| 200 werknemers en meer                                      | 96.3            |
| <b>Naar sector</b>  |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 88              |
| Bouw  | 87.7            |
| Handel en horeca  | 95.8            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 88.6            |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 87.4            |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 97.8            |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 97.8            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                 |
| Profit  | 90.9            |
| Non profit  | 93.3            |
| Combinatie profit en non profit                             | 96.8            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                 |
| Privaat   | 90.8            |
| Semi-publiek  | 97.1            |
| Publiek   | 97.3            |

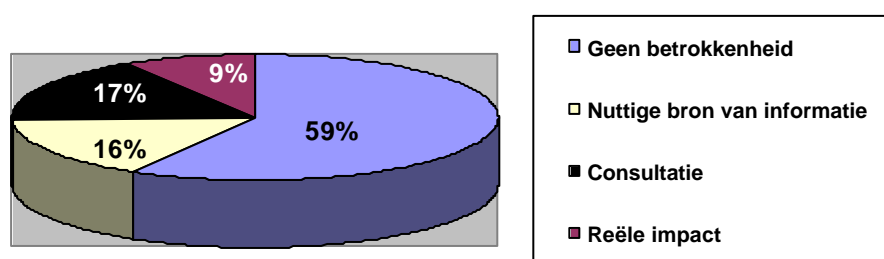
\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

▪ Vakbonden

De meerderheid (59%) van de organisaties betreft de vakbonden op geen enkele manier bij de besluitvorming in de organisatie. 16% ziet de vakbonden als een nuttige bron van informatie, 17% van de organisaties consulteert de vakbonden regelmatig bij strategische beslissingen en 9% zegt dat de vakbonden een reële impact hebben op het beleid van de organisatie.

We moeten hier echter wel opmerken dat het onmogelijk is om de resultaten weer te geven voor die organisaties waar ook effectief vakbondsvertegenwoordiging aanwezig is. Dit wil zeggen dat wanneer organisaties aangeven dat er “geen betrokkenheid” is, dat dit dan ook kan staan voor “geen vakbondsvertegenwoordiging”.

**Figuur 1.4.12:** Betrokkenheid van de vakbonden



Dat de betrokkenheid van vakbonden bij de besluitvorming het laagst is bij de organisaties met minder dan 50 medewerkers, kan hierdoor verklaard worden. In deze **kleine organisaties**<sup>76</sup> treffen we namelijk zelden vaak een ondernemingsraad aan.

Dat deze betrokkenheid bovendien lager ligt dan gemiddeld in de **sectoren** bouw (15% betreft vakbonden) en de handel & horeca (22% betreft vakbonden), kunnen we wellicht toeschrijven aan de grootte van de organisaties in deze sectoren<sup>77</sup>.

Ook het al dan niet profit gedreven zijn van de organisatie hangt samen met het al dan niet betrekken van vakbonden bij de besluitvorming. Profit<sup>78</sup> gedreven organisaties en private organisaties<sup>79</sup> lijken de vakbonden minder te betrekken bij strategische beslissingen, met resp. slechts 29% en 34% van de organisaties die dit toch doen. Toch is ook hier voorzichtigheid geboden bij de interpretatie van de resultaten.

**Tabel 1.4.11:** Betrokkenheid van de vakbonden bij besluitvorming

| n=543   | % betrokkenheid |
|---|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                 |
| Totaal %  | <b>41.3</b>     |
| <b>Naar grootte</b>   |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 27.6            |
| 50 – 99 werknemers  | 77.6            |
| 100 – 199 werknemers  | 88.2            |
| 200 werknemers en meer                                      | 92.6            |
| <b>Naar sector</b>  |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 43              |
| Bouw  | 15              |
| Handel en horeca  | 21.9            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 48.8            |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 35              |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 83.8            |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 74.4            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                 |
| Profit  | 29.1            |
| Non profit  | 66.7            |
| Combinatie profit en non profit                             | 45.5            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                 |
| Privaat   | 34.3            |
| Semi-publiek  | 76.9            |
| Publiek   | 69.6            |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

<sup>76</sup>  $\chi^2(3)=127.32$ ; sign.= .00

<sup>77</sup>  $\chi^2(6)=102.08$ ; sign.= .00

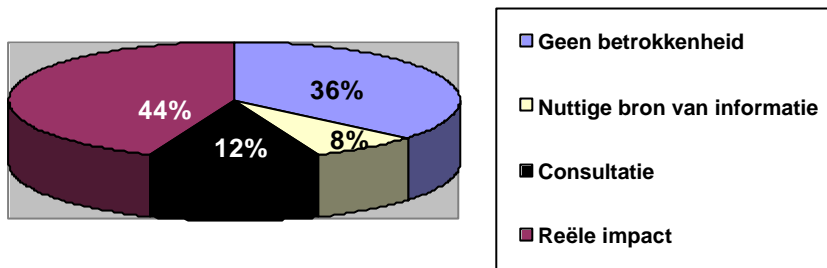
<sup>78</sup>  $\chi^2(2)=62.22$ ; sign.= .00

<sup>79</sup>  $\chi^2(2)=45.09$ ; sign.= .00

▪ Eigenaars

Twee derden (64%) van de bevroegde organisaties betreft de eigenaars bij de besluitvorming in de organisatie. Bijna de helft (44%) van de organisaties zegt dat de eigenaar een reële impact heeft op de strategische beslissingen. Voor 8% van de organisaties zijn de eigenaars gewoon een nuttige bron van informatie en in 12% van de organisaties wordt de eigenaar regelmatig geconsulteerd bij strategische beslissingen, zonder dat deze noodzakelijk ook een reële impact heeft op de beslissingen.

**Figuur 1.4.13:** Betrokkenheid van de eigenaars



Er kan een zwakke, doch geen eenduidige samenhang worden vastgesteld tussen de **grootte** van de organisatie en het al dan niet betrekken van de eigenaars bij de besluitvorming. Organisaties met minder dan 50 werknemers en organisaties met 100 tot 200 medewerkers betrekken de eigenaars meer dan gemiddeld bij de besluitvorming.<sup>80</sup>

Ook de **sector** waarin de organisatie actief is, hangt samen met de betrokkenheid van de eigenaars bij de besluitvorming. Dit heeft echter vooral te maken met het al dan niet aanwezig zijn van “eigenaars” in de organisatie. Dat de betrokkenheid van eigenaars laagst is in de openbare besturen (23%), gezondheidszorg & onderwijs (49%) kunnen we toeschrijven aan het feit dat er binnen deze sectoren zelden “eigenaars” zijn.<sup>81</sup>

Dezelfde opmerking geldt voor het vastgestelde verband tussen het al dan niet **profit**<sup>82</sup> gedreven zijn van de organisatie, het **publieke/ private** karakter<sup>83</sup> van de organisatie enerzijds en het betrekken van de eigenaars bij de besluitvorming anderzijds. Binnen non profit organisaties en (semi-) publieke organisaties is er namelijk zelden tot nooit sprake van eigenaars.

<sup>80</sup>  $\chi^2(3)=12.34$ ; sign.= .01

<sup>81</sup>  $\chi^2(6)=47.22$ ; sign.= .00

<sup>82</sup>  $\chi^2(2)=63.12$ ; sign.= .00

<sup>83</sup>  $\chi^2(2)=81.58$ ; sign.= .00



**Tabel 1.4.12:** Betrokkenheid van de eigenaars bij besluitvorming

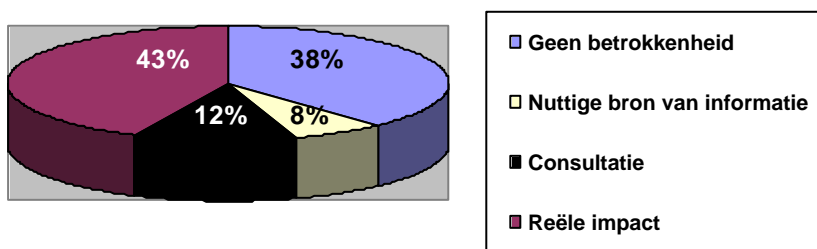
| n=491   | % betrokkenheid |
|---|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                 |
| Totaal %  | <b>64.5</b>     |
| <b>Naar grootte</b>   |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 67.2            |
| 50 – 99 werknemers  | 45.8            |
| 100 – 199 werknemers  | 74.1            |
| 200 werknemers en meer                                      | 54.5            |
| <b>Naar sector</b>  |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 80              |
| Bouw  | 74.2            |
| Handel en horeca  | 69.8            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 66.7            |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 59.5            |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 22.6            |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 48.6            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                 |
| Profit  | 76.3            |
| Non profit  | 38.4            |
| Combinatie profit en non profit                             | 56.5            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                 |
| Privaat   | 73.4            |
| Semi-publiek  | 30              |
| Publiek   | 18.3            |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

▪ Aandeelhouders

Ook de aandeelhouders zijn belangrijke stakeholders voor de bevroagde organisaties. 62% zegt deze groep te betrekken bij de besluitvorming. Bovendien zegt 43% van de organisaties dat de aandeelhouders een reële impact hebben op de beslissingen. Bij 8% ziet men hen enkel als een nuttige bron van informatie. 12% van de organisaties consulteert de eigenaars, zonder hen daarom een reële impact te geven op het gevoerde beleid (figuur 1.4.14).

**Figuur 1.4.14:** Betrokkenheid van de aandeelhouders



Laten we de **sectoren** waar er weinig sprake is van aandeelhouders (gemeenschapsvoorzieningen, gezondheidszorg en onderwijs) buiten beschouwing, dan stellen we vast dat bijna 3/4 van de organisaties de aandeelhouders betreft bij de besluitvorming.<sup>84</sup>

<sup>84</sup>  $\chi^2(6)=129.33$ ; sign.= .00

Om diezelfde reden spreekt het ook voor zich dat ook **profit** gedreven<sup>85</sup> organisaties en **private** organisaties<sup>86</sup> de aandeelhouders meer dan gemiddeld betrekken bij strategische beslissingen.

**Tabel 1.4.13:** Betrokkenheid van de aandeelhouders bij besluitvorming

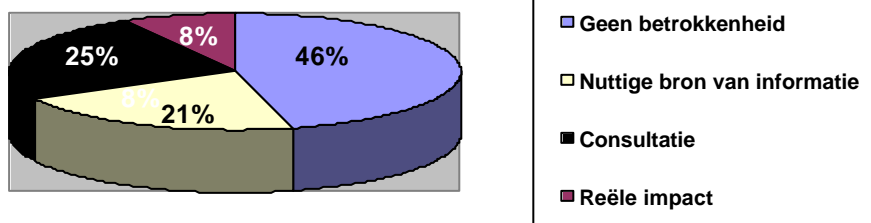
| n=500   | % betrokkenheid |
|---|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                 |
| Totaal %  | 61.6            |
| <b>Naar grootte</b>   |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 62.7            |
| 50 – 99 werknemers  | 55              |
| 100 – 199 werknemers  | 63              |
| 200 werknemers en meer                                      | 59.1            |
| <b>Naar sector</b>  |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 77.4            |
| Bouw  | 75              |
| Handel en horeca  | 72.6            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 64.3            |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 72.7            |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 3.3             |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 16.2            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                 |
| Profit  | 78              |
| Non profit  | 19.1            |
| Combinatie profit en non profit                             | 61.5            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                 |
| Privaat   | 71.4            |
| Semi-publiek  | 25              |
| Publiek   | 6.9             |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

▪ Banken

Ruim de helft van de organisaties (54%) betreft de banken wanneer er belangrijke strategische beslissingen moeten worden genomen. Voor 21% van de organisaties zijn ze vooral een nuttige bron van informatie, 25% consulteert de banken en volgens 8% van de organisaties hebben ze ook een reële impact op het beleid.

**Figuur 1.4.15:** Betrokkenheid van banken



<sup>85</sup>  $\chi^2(2)=144.41$ ; sign.= .00; contingenciecoëff.= .467

<sup>86</sup>  $\chi^2(2)=104.74$ ; sign.= .00; contingenciecoëff.= .411

Ook hier is de **sector** sterk bepalend<sup>87</sup>. De sectoren waar banken het minst geconsulteerd worden, zijn opnieuw de sectoren die het minst afhankelijk zijn van de banken voor bijvoorbeeld kredieten: openbare besturen & gemeenschapsvoorzieningen (21%), gezondheidszorg & onderwijs (14%). Vooral in de bouw, landbouw & industrie en handel & horeca is het aandeel organisaties dat de banken betreft bij belangrijke strategische beslissingen, opvallend hoog (resp. 75%, 70% en 63%).

Ook het al dan niet **profit** gedreven zijn van de organisatie hangt nauw samen met de mate waarin banken worden betrokken bij de besluitvorming in de organisatie. Het aandeel organisaties dat de banken consulteert/ betreft bij strategische beslissingen, is opnieuw omwille van de grote financiële afhankelijkheid t.o.v. banken het hoogst in de profit organisaties en organisaties die profit en non profit combineren (resp. 67% en 68%).<sup>88</sup>

Tenslotte stellen we vast dat **(semi-) publieke** organisaties banken het minst betrekken bij de besluitvorming, uiteraard door de minieme financiële afhankelijkheid van deze organisaties.<sup>89</sup>

**Tabel 1.4.14:** Betrokkenheid van banken bij besluitvorming

| n=491   | % betrokkenheid |
|---|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                 |
| Totaal %  | <b>53.8</b>     |
| <b>Naar grootte</b>   |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 55.2            |
| 50 – 99 werknemers  | 45.8            |
| 100 – 199 werknemers  | 52              |
| 200 werknemers en meer                                      | 50              |
| <b>Naar sector</b>  |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 69.6            |
| Bouw  | 75.4            |
| Handel en horeca  | 62.8            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 54.8            |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 48.1            |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 20.6            |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 14.1            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                 |
| Profit  | 66.6            |
| Non profit  | 19.3            |
| Combinatie profit en non profit                             | 67.9            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                 |
| Privaat   | 62.2            |
| Semi-publiek  | 26.1            |
| Publiek   | 6.9             |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

<sup>87</sup>  $\chi^2(6)=82.98$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .372

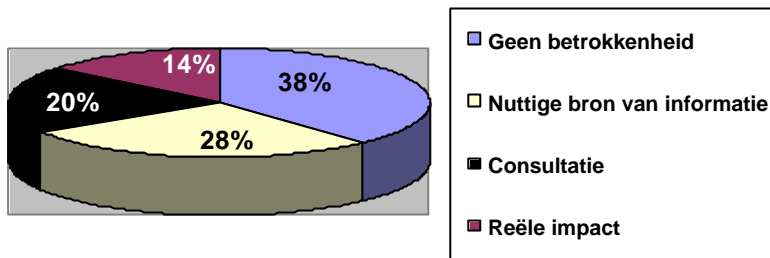
<sup>88</sup>  $\chi^2(2)=90.08$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .386

<sup>89</sup>  $\chi^2(2)=70.693$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .348

- Lokale overheid

62% van de organisaties betreft de lokale overheid bij de besluitvorming in de organisatie. De lokale overheid vormt dan vooral een nuttige bron van informatie (28%) of wordt geconsulteerd zonder daarom een impact te hebben op de beslissing (20%). Toch zegt 14% van de organisaties dat de lokale overheid een reële impact heeft op de strategische beslissingen die de organisatie neemt.

**Figuur 1.4.16:** Betrokkenheid van de lokale overheid



We kunnen wel opmerken dat de **grootte** van de organisatie (zij het in beperkte mate) samenhangt met het al dan niet betrekken van de lokale overheid.<sup>90</sup> Het aandeel organisaties dat de lokale overheid betreft bij de besluitvorming is hoger dan gemiddeld in organisaties vanaf 50 medewerkers.

Ook de **sector** hangt samen met het al dan niet betrekken van de lokale overheid bij het gevoerde beleid.<sup>91</sup> Het aandeel organisaties dat de lokale overheid betreft bij de besluitvorming, is hoger dan gemiddeld in de sectoren die sterk afhankelijk zijn van de lokale overheid, met name de openbare besturen & gemeenschapsvoorzieningen (84%) en de gezondheidszorg & onderwijs (78%).

Hetzelfde geldt voor de **non profit**<sup>92</sup> organisaties en de **publieke**<sup>93</sup> organisaties. Ook hier vinden we een (licht) significant hogere betrokkenheid van de lokale overheid dan gemiddeld (resp. 74% en 78% betreft de lokale overheid).

De hogere betrokkenheid van de lokale overheid bij de openbare besturen en gemeenschapsvoorzieningen, de gezondheidszorg, non profit organisaties en publieke organisaties, kunnen we natuurlijk verklaren door de (financiële) afhankelijkheid van deze organisaties t.o.v. de lokale overheid.

<sup>90</sup>  $\chi^2(3)=10.66$ ; sign.= .01; contingentiecoëff.= .140

<sup>91</sup>  $\chi^2(6)=23.60$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .206

<sup>92</sup>  $\chi^2(2)=14.47$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .163

<sup>93</sup>  $\chi^2(2)=8.40$ ; sign.= .02; contingentiecoëff.= .125

**Tabel 1.4.15:** Betrokkenheid van de lokale overheid bij besluitvorming

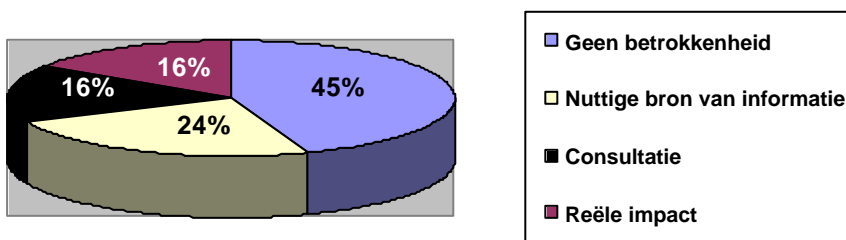
| n=529   | % betrokkenheid |
|---|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                 |
| Totaal %  | 61.7            |
| <b>Naar grootte</b>   |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 58.2            |
| 50 – 99 werknemers  | 72.1            |
| 100 – 199 werknemers  | 80              |
| 200 werknemers en meer                                      | 72              |
| <b>Naar sector</b>  |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 59.6            |
| Bouw  | 56.5            |
| Handel en horeca  | 53.2            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 53.3            |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 59.5            |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 83.7            |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 77.9            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                 |
| Profit  | 56.5            |
| Non profit  | 74.1            |
| Combinatie profit en non profit                             | 60              |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                 |
| Privaat   | 59.4            |
| Semi-publiek  | 61.3            |
| Publiek   | 77.5            |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

▪ Andere overheden

Meer dan de helft van de bevroagde organisaties (55%) betreft ook andere overheden bij belangrijke strategische beslissingen. 24% ziet de andere overheden vooral als een nuttige bron van informatie en 16% consulteert regelmatig andere overheden wanneer er belangrijke strategische beslissingen moeten worden genomen. Nog eens 16% zegt dat de andere overheden ook een reële impact hebben op de beslissingen (figuur 1.4.17).

**Figuur 1.4.17:** Betrokkenheid van andere overheden



Opnieuw zijn het vooral de **grotere** organisaties (met meer dan 50 medewerkers) die andere overheden betrekken wanneer er strategische beslissingen moeten worden genomen.<sup>94</sup>

<sup>94</sup>  $\chi^2(3)=24.97$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .215

Ook de **sector** hangt samen met het al dan niet betrekken van andere overheden bij de besluitvorming. Dit aandeel is met name hoger dan gemiddeld in de openbare besturen & gemeenschapsvoorzieningen en gezondheidszorg & onderwijs<sup>95</sup>. De oorzaak kunnen we vooral zoeken in de financiële afhankelijkheid van deze sectoren t.o.v. de overheid.

Dit geldt trouwens ook voor de **non profit** organisaties<sup>96</sup> en de **(semi-) publieke**<sup>97</sup> organisaties. Dat deze organisaties andere overheden vaker dan gemiddeld betrekken bij de besluitvorming is dan ook geen verrassing.

**Tabel 1.4.16:** Betrokkenheid van andere overheden bij de besluitvorming

| n=503   | % betrokkenheid |
|---|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                 |
| Totaal %  |                 |
| <b>Naar grootte</b>   |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 49              |
| 50 – 99 werknemers  | 72.1            |
| 100 – 199 werknemers  | 79.3            |
| 200 werknemers en meer                                      | 78.3            |
| <b>Naar sector</b>  |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 48.4            |
| Bouw  | 36.4            |
| Handel en horeca  | 39.5            |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 50              |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 53.1            |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 92.9            |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 84.7            |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                 |
| Profit  | 43.2            |
| Non profit  | 82.7            |
| Combinatie profit en non profit                             | 40.9            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                 |
| Privaat   | 48.2            |
| Semi-publiek  | 75.9            |
| Publiek   | 87.1            |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

<sup>95</sup>  $\chi^2(6)=71.82$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .350

<sup>96</sup>  $\chi^2(2)=68.74$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .344

<sup>97</sup>  $\chi^2(2)=42.07$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .276

## 1.5 Deelname aan MVO initiatieven

De vertaling van een MVO- beleid naar de praktijk kan ook gebeuren door deelname aan allerhande MVO- initiatieven. Er is dan ook nagegaan in welke mate de bevroagde organisaties deelnemen aan dergelijke initiatieven. Concreet werd gepeild naar de betrokkenheid bij een 14-tal MVO- initiatieven (zie tabel 1.5.1).

Algemeen kunnen we stellen dat de deelname aan dergelijke initiatieven zeer laag is, met amper 8% van de bevroagde organisaties die aan minimum 1 van de initiatieven deelneemt. De overgrote meerderheid (92%) neemt dus aan geen enkel van de vermelde initiatieven deel.

Wanneer we dan de afzonderlijke initiatieven bekijken, dan valt op dat organisaties vooral deelnemen aan de projecten van de Koning Boudewijnstichting, met 5% van de bevroagde organisaties die hieraan deelneemt. Aan Trivisi en de projecten van de Bond Beter Leefmilieu neemt 2% van de organisaties deel. De andere MVO- initiatieven zijn nog minder doorgedrongen tot de organisaties, met max. 1% dat hieraan deelneemt. Zoals verwacht werd, blijken het in de eerste plaats de zgn. pionier- organisaties te zijn die aan de MVO initiatieven deelnemen. Van een ruime verspreiding is zeker nog geen sprake.

**Tabel 1.5.1:** Deelname aan MVO- initiatieven

| n=568   | % deelname |
|---|------------|
| Projecten van de Koning Boudewijnstichting (DO.NET)   | 5.2        |
| Trivisi   | 2.1        |
| Projecten van de Bond Beter Leefmilieu  | 1.7        |
| Projecten van het Centrum voor Duurzame Ontwikkeling (Universiteit Gent)                      | 1          |
| Projecten van VOSEC   | 0.6        |
| Projecten van het Impuls Centre "Business in Society" (Vlerick Leuven Gent Management School) | 0.6        |
| Global Reporting Initiative (GRI)   | 0.2        |
| Business & Society Belgium  | 0.1        |
| CSR Europe  | 0.1        |
| Kauri vzw   | 0.1        |
| Social Venture Netwerk  | 0.1        |
| Vlaams Netwerk voor Zakenethiek   | 0.1        |
| Corporate Funding Programme   | 0.1        |
| INAISE (International Association of Investors in the Social Economy)                         | 0.1        |
| <b>Totaal (geconsolideerd)</b>  | <b>8</b>   |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

Jammer genoeg is het omwille van de zeer lage cijfers (zowel voor deelname aan de afzonderlijke initiatieven als voor deelname aan min. één van de initiatieven ) onmogelijk om de resultaten verder te nuanceren op basis van de kenmerken van de organisatie.<sup>98</sup> Enkel voor de relatie tussen het al dan niet betrokken zijn bij minimum één van de MVO- initiatieven en het profit/ non profit gedreven zijn van de organisatie en het publieke/ private karakter van de organisatie is het toegelaten om statistische conclusies te trekken (zie tabel 1.5.2). Het aantal organisaties dat deelneemt aan de MVO- initiatieven ligt significant hoger in non profit organisaties<sup>99</sup> (17%) en semi- publieke en publieke organisaties<sup>100</sup> (resp. 27% en 13%).

**Tabel 1.5.2:** Deelname aan minimum één van de MVO-initiatieven

| n=568                           | % betrokkenheid |
|---------------------------------|-----------------|
| <b>Totaal</b>                   |                 |
| Totaal %                        | 8               |
| <b>Profit/ Non profit</b>       |                 |
| Profit                          | 3.1             |
| Non profit                      | 16.8            |
| Combinatie profit en non profit | 6.3             |
| <b>Privaat/ Publiek</b>         |                 |
| Privaat                         | 6               |
| Semi-publiek                    | 27              |
| Publiek                         | 13              |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

<sup>98</sup> Omdat de variabelen van hoofdzakelijk nominaal/ categorisch meetniveau zijn, wordt gebruik gemaakt van een  $\chi^2$ -toets. De  $\chi^2$ -toets mag toegepast worden onder de volgende voorwaarden:

- alle verwachte frequenties moeten minimaal 1 zijn
- maximaal 20% van de verwachte frequenties mag kleiner dan 5 zijn.

<sup>99</sup>  $\chi^2(2)=33.24$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .232

<sup>100</sup>  $\chi^2(2)=20.40$ ; sign.= .00; contingentiecoëff.= .184



## Onderzoeksvraag 2: Hoe diep is het concept maatschappelijk verantwoord ondernemen geïntegreerd in het management van ondernemingen?

De tweede onderzoeksvraag gaat dieper in op de concrete implementatie van MVO binnen het Vlaamse bedrijfsleven. Is er sprake van een geïntegreerde benadering op het vlak van de doelstellingen, de maatregelen, etc? In tegenstelling tot de eerste onderzoeksvraag analyseren we hier de relaties tussen de verschillende MVO- rubrieken. Integratie van MVO in het beleid van de organisatie impliceert in de eerste plaats dat winst niet de enige drijfveer van de onderneming is, maar dat de onderneming ook oog heeft voor de medewerkers, voor de omgeving en voor de samenleving waarin ze zich bevindt. Een eerste deelvraag is dan ook de volgende:

*(1) Bestaat er een verband tussen de opname van economische doelstellingen in de missie enerzijds en de opname van sociaal maatschappelijke doelstellingen, milieudoelstellingen en ethische doelstellingen anderzijds?*

Een geïntegreerde benadering van MVO houdt ook in dat MVO op strategisch niveau (missie/ ethische code) doorvertaald wordt naar het operationele niveau (nl. concrete maatregelen, communicatie, betrokkenheid van belanghebbenden en deelname aan concrete initiatieven). We zullen dan ook de invloed van het strategische niveau op het operationeel niveau analyseren. Meer bepaald zullen volgende deelvragen beantwoord worden:

*(2) Bestaat er een relatie tussen de opname van MVO- doelstellingen in de missie en de implementatie van concrete maatregelen?*

*(3) Bestaat er een relatie tussen de opname van de MVO- doelstellingen in de missie en de communicatie over de genomen maatregelen?*

*(4) Bestaat er een relatie tussen de opname van de MVO- doelstellingen in de missie en de betrokkenheid van de relevante belanghebbenden?*

*(5) Bestaat er een relatie tussen de opname van de MVO- doelstellingen in de missie en de deelname aan concrete initiatieven hieromtrent?*

Bij het analyseren van de resultaten van onderzoeksvraag 1, kwam reeds naar voor dat de medewerker één van de centrale stakeholders van de organisatie is. Integratie van MVO in het beleid van organisaties betekent dan ook dat ze aandacht besteden aan een gediversifieerd en mensgericht personeelsbeleid. Onze 6de deelvraag is dan ook de volgende:

*(6) Bestaat er een relatie tussen opname van de MVO- doelstellingen en een gediversifieerd en mensgericht HR- beleid?*

Omdat MVO ook nauw gerelateerd is aan strategisch management in het algemeen, kunnen we nagaan of er ook een (strategisch en operationeel) verband bestaat tussen MVO en het al dan niet toepassen van instrumenten en certificaten. De laatste deelvraag luidt dan ook als volgt:

*(7) Bestaat er een relatie tussen MVO en het toepassen van certificaten en/ of instrumenten*

## **2.1 Bestaat er een relatie tussen het opnemen van economische doelstellingen in de missie enerzijds en de opname van sociaal maatschappelijke doelstellingen, milieu-doelstellingen en ethische doelstellingen anderzijds?**

Zoals reeds uit onderzoeksvraag 1 mocht blijken, vermeldt ongeveer de helft (54%) van de bevroegde organisaties economische doelstellingen in haar missie.

In het kader van de tweede onderzoeksvraag zijn we daarnaast ook nagegaan of het al dan niet opnemen van de MVO- doelstellingen (sociaal maatschappelijke doelstellingen, ecologische doelstellingen en ethische doelstellingen) samenhangt met het opnemen van economische doelstellingen in de missie.

Een geïntegreerd MVO- beleid betekent immers dat de organisatie in haar strategisch beleid niet eenzijdig focust op het economische, maar dat ze daarnaast ook sociaal- maatschappelijke, ecologische en ethische doelstellingen nastreeft.

We kwamen reeds tot de vaststelling dat 90% van de bevroegde organisaties minimum 1 van de MVO- doelstellingen inschrijft in haar missie. Op strategisch niveau kunnen we dan ook niet spreken van een te eenzijdige focus op economische drijfveren.

Toch stellen we vast dat wanneer de organisatie economische doelstellingen opneemt in de missie, de andere MVO- doelstellingen minder vaak aan bod komen. 82% van de organisaties die economische doelstellingen opneemt in de missie, vermeldt ook minimum 1 van de MVO- doelstellingen (versus 90% gemiddeld). Toch kunnen we met een percentage van 82% organisaties die ook andere dan financiële doelstellingen opneemt, zeker niet spreken van een eenzijdige financiële focus<sup>101</sup>.

Uit de resultaten van onderzoeksvraag 1, bleek ook dat “slechts” 20% van de bevroegde organisaties alle MVO- doelstellingen aan bod laat komen in de missie. Hoewel sommige auteurs zich afvragen of een dergelijke multiple focus mogelijk en/ of wenselijk is, stellen we vast dat dit aandeel hoger ligt voor organisaties die ook economische doelstellingen opnemen (26% versus 20% gemiddeld)<sup>102</sup>. Organisaties die economische doelstellingen opnemen blijken dus meer geneigd te zijn om ook andere doelstellingen te vermelden. Of het hier een vorm van window dressing betreft (omdat het niet mooi staat om enkel economische doelstellingen te vermelden), zal verder onderzoek moeten uitwijzen.

---

<sup>101</sup>  $\chi^2(1)=30.82$ ; sign.= .00

<sup>102</sup>  $\chi^2(3)=47.65$ ; sign.= .00

We zijn ook nagegaan of er een relatie bestaat tussen het opnemen van economische doelstellingen en de 3 MVO- doelstellingen afzonderlijk.

Dat organisaties die over een missie beschikken vooral sociaal maatschappelijke doelstellingen vermelden, mocht al blijken uit de resultaten voor onderzoeksvraag 1. 80% van de organisaties neemt deze doelstellingen op. Dit aandeel ligt echter significant lager wanneer de organisatie economische doelstellingen vermeldt in haar missie<sup>103</sup>. 66% van de organisaties die economische doelstellingen vermeldt, neemt ook sociaal maatschappelijke doelstellingen op in de missie (versus 80% gemiddeld).

Milieudoelstellingen komen maar in beperkte mate voor in de missieteksten, met nog geen derde van de organisaties dat dergelijke doelstellingen aan bod laat komen. Organisaties die economische doelstellingen vermelden, blijken dan weer vaker dan gemiddeld ook milieudoelstellingen op te nemen in hun missie<sup>104</sup> (42% versus 29% gemiddeld).

61% van alle bevroegde organisaties neemt tenslotte ethische doelstellingen op in de missietekst. We stellen echter vast dat het aandeel organisaties dat ethische doelstellingen vermeldt lager ligt wanneer de organisatie ook economische doelstellingen opneemt in de missie (55% van de organisaties die economische doelstellingen opnemen)<sup>105</sup>.

**Tabel 2.1.1:** Relatie tussen opname van economische doelstellingen in de missie en de opname van MVO- doelstellingen

| n=394   | Totaal      | Economische doelstellingen (% ja) |
|---|-------------|-----------------------------------|
| Sociaal maatschappelijke doelstellingen                                 | 80.1        | 66                                |
| Milieudoelstellingen  | 29          | 42                                |
| Ethische doelstellingen   | 61.1        | 55                                |
| <b>Minimum 1 MVO- doelstelling (sociaal / milieu / ethisch)</b>         | <b>90.3</b> | <b>81.8</b>                       |
| <b>Opname van alle MVO- doelstellingen (sociaal, milieu en ethisch)</b> | <b>20</b>   | <b>26.3</b>                       |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

<sup>103</sup>  $\chi^2(1)=46.46$ ; sign.= .00

<sup>104</sup>  $\chi^2(1)=29.26$ ; sign.= .00

<sup>105</sup>  $\chi^2(1)= 5.70$ ; sign.= .00

## 2.2 Bestaat er een relatie tussen de opname van MVO- doelstellingen in de missie en de implementatie van concrete maatregelen?

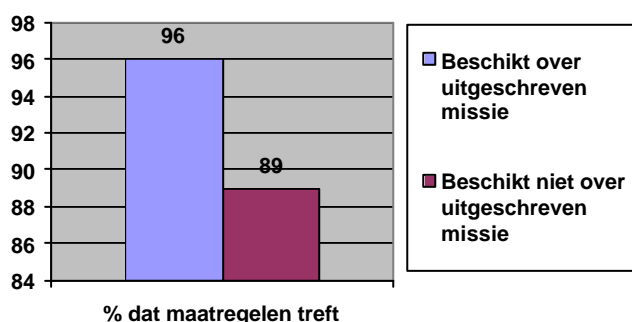
MVO inschrijven op strategisch niveau is een eerste stap om MVO te integreren in het beleid van de organisatie. Anderzijds veronderstelt integratie van MVO in de organisatiepraktijk ook een doorvertaling naar het operationele niveau. In wat volgt gaan we dan ook na in welke mate er effectief sprake is van een doorvertaling van strategie naar de praktijk. Wanneer deze doorvertaling van theorie naar praktijk niet plaatsvindt, bestaat het gevaar dat de MVO- boodschap een vorm van window- dressing wordt, waarbij beloftes worden gemaakt die niet worden nagekomen (Heene & Dentchev, 2003).

Een eerste luik dat deel van uitmaakt van het omzetten van de MVO- boodschap in praktijk is het implementeren van concrete *MVO- maatregelen*. We zouden verwachten dat wanneer organisaties een geïntegreerd MVO beleid voeren, ze de MVO- boodschap inschrijven op strategisch niveau (door opname van de MVO- doelstellingen in de missie), maar ook doorvertalen naar de praktijk (via concrete maatregelen). In wat volgt gaan we dan ook na of we precies deze link tussen MVO op strategisch niveau en de implementatie van maatregelen daadwerkelijk aantreffen in de bevroegde organisaties.

### 2.2.1 Verband tussen het al dan niet beschikken over een missie en het treffen van MVO- maatregelen

Algemeen stellen we vast dat het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie nauw samenhangt met het wel of niet treffen van de gespecificeerde MVO- maatregelen. Organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken, zullen vaker dan gemiddeld minimum 1 van de MVO- maatregelen treffen dan organisaties die niet over een uitgeschreven missie beschikken<sup>106</sup> (figuur 2.2.1). 96% van de organisaties die over een missie beschikt, treft namelijk ook MVO- maatregelen, t.o.v. 89% van de organisaties die niet over een missie beschikken.

**Figuur 2.2.1:** Verband tussen het beschikken over een missie en het treffen van MVO- maatregelen



<sup>106</sup>  $\chi^2(1)=10.24$ ; sign.= .00

## **2.2.2 Het verband tussen de opname van sociaal- maatschappelijke doelstellingen in de missie en het treffen van MVO- maatregelen**

De overgrote meerderheid van de organisaties (80%) zegt sociaal maatschappelijke doelstellingen op te nemen in de missie van de organisatie. De vraag is natuurlijk of deze strategische focus op het sociaal- maatschappelijke ook vertaald wordt in concrete maatregelen.

Algemeen kunnen we concluderen dat er een link bestaat tussen het opnemen van sociaal maatschappelijke doelstellingen en het treffen van een tiental specifieke MVO- maatregelen (tabel 2.2.1).

Zo ondersteunen organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen opnemen in hun missie vaker *maatschappelijke projecten*<sup>107</sup> dan organisaties die deze doelstellingen niet vermelden (68% versus 31%). Het gaat dan zowel over de occasionele maatregelen als over maatregelen die kaderen binnen een ruimer beleid.

Ook stellen we vast dat de organisaties die deze doelstellingen opnemen, ook vaker maatregelen nemen die te maken hebben met *respect voor de lokale gemeenschap en cultuur*<sup>108</sup> (76% versus 45% van de organisaties die geen sociale doelstellingen vermelden). Bijna de helft (45%) van de organisaties die de sociale doelstellingen inschrijven, kaderen respect voor de lokale gemeenschap en cultuur bovendien in een ruimer beleid (versus 22% van de organisaties die geen sociaal maatschappelijke doelstellingen opnemen).

Het valt op dat die organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen in hun missie vermelden, ook vaker dan de organisaties die dit niet doen maatregelen nemen om de transparantie over het beleid en de impact ervan te verbeteren<sup>109</sup> (68% versus 38%).

Het vermelden van sociaal maatschappelijke doelstellingen in de missie is eveneens gelinkt aan het treffen van maatregelen inzake *gezondheid en veiligheid van medewerkers*<sup>110</sup>. Organisaties die sociale doelstellingen opnemen in hun missie, nemen namelijk ook vaker maatregelen op dit vlak (97% versus 87%).

Organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen in hun missie vermelden, zullen ook vaker dan de organisaties die dit niet doen, maatregelen nemen die betrekking hebben op de *publieke gezondheid en veiligheid* (71% versus 46%)<sup>111</sup>.

Bovendien ondersteunen deze organisaties ook vaker *culturele activiteiten*<sup>112</sup> (63% versus 41% van organisaties die geen maatschappelijke doelstellingen inschrijven).

---

<sup>107</sup>  $\chi^2(2)= 29.38$ ; sign.= .00

<sup>108</sup>  $\chi^2(2)= 21.30$ ; sign.= .00

<sup>109</sup>  $\chi^2(2)= 18.98$ ; sign.= .00

<sup>110</sup>  $\chi^2(2)= 11.19$ ; sign.= .00

<sup>111</sup>  $\chi^2(2)= 13.96$ ; sign.= .00

Organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen inschrijven, nemen ook vaker maatregelen in het kader van *tewerkstelling van kansengroepen*<sup>113</sup> (39% versus 17%).

Organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen vermelden in hun missie, nemen ook vaker maatregelen op vlak van *participatie van werknemers*<sup>114</sup> (66% versus 52% van de organisaties die geen sociale doelstellingen opnemen).

Bovendien zeggen zij ook vaker dan andere organisaties dat ze *afvalmateriaal recycleren* (84% versus 78%)<sup>115</sup> en treffen ze ook meer maatregelen ter verbetering van de Noord- Zuid verhoudingen<sup>116</sup> (27% versus 11%).

Aan de andere kant valt evenwel op dat organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen inschrijven, minder vaak een *beleid ontwikkelen ter preventie van collectieve ontslagen* (15% versus 23%).<sup>117</sup>

Opmerkelijk is ook dat organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen vermelden in hun missie, minder vaak hun *klanten informeren* over de milieu- effecten en sociale effecten van de organisatie<sup>118</sup> (27% versus 37%) dan organisaties die deze doelstellingen niet inschrijven. Dit ligt zeker niet in de lijn van de verwachtingen. Aan de andere kant kunnen we stellen dat het voor deze organisaties misschien ook niet strikt noodzakelijk is om hierover te communiceren naar hun klanten, net omdat ze een aantal heel concrete maatregelen nemen, waarvan de resultaten duidelijk zijn. Hoewel we op basis van de resultaten niet kunnen besluiten wat nu precies de verklaring is, kunnen we voorzichtig stellen dat deze organisaties verder willen gaan dan het louter informeren van hun klanten en dat ze vooral aandacht besteden aan het “doen”.

Tenslotte kunnen we op basis van de analyses concluderen dat organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen in hun missie schrijven, niet meer of minder dan organisaties die dat niet doen, maatregelen treffen in het kader van opvolging of monitoring van milieu- effecten, preventie van milieuschade, herstel van aangebrachte milieuschade, hulp aan ontslagen werknemers voor het vinden van een nieuwe job, loopbaankansen voor kansengroepen en combinatie arbeid en gezin. Enerzijds heeft dat te maken met het feit dat een aantal van deze maatregelen niet direct te maken hebben met sociaal maatschappelijke issues (bv. maatregelen in het kader van milieu). Anderzijds zijn een aantal van de maatregelen zo weinig ingeburgerd dat ook organisaties die het sociaal maatschappelijke opnemen in hun missie, deze maatregelen niet treffen (zoals bijv. hulp aan medewerkers voor het vinden van een nieuwe job) of aan de andere kant zo populair, dat het mainstream is voor alle organisaties om hierrond maatregelen te ontwikkelen.

---

<sup>112</sup>  $\chi^2(2)= 10.33$ ; sign.= .01

<sup>113</sup>  $\chi^2(2)= 9.55$ ; sign.= .01

<sup>114</sup>  $\chi^2(2)= 7.07$ ; sign.= .03

<sup>115</sup>  $\chi^2(2)= 6.97$ ; sign.= .03

<sup>116</sup>  $\chi^2(2)= 6.59$ ; sign.= .04

<sup>117</sup>  $\chi^2(2)= 7.89$ ; sign.= .02

**Tabel 2.2.1:** Samenhang tussen het opnemen van sociaal maatschappelijke doelstellingen in de missie en het treffen van MVO- maatregelen

| n=394  | % van organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen opnemen | % van organisaties die geen sociaal maatschappelijke doelstellingen opnemen |
|--|--|---|
| <b>Positieve samenhang tussen opname van sociaal maatschappelijke doelstellingen en:</b> |  |   |
| Ondersteuning maatschappelijke projecten   | 68   | 31  |
| Maatregelen inzake respect voor de lokale gemeenschap en cultuur                         | 76   | 45  |
| Transparantie over beleid en impact ervan  | 68   | 38  |
| Gezondheid en veiligheid van medewerkers   | 97   | 87  |
| Publieke gezondheid en veiligheid  | 71   | 46  |
| Ondersteuning van culturele activiteiten   | 63   | 41  |
| Tewerkstelling van kansgroepen   | 39   | 17  |
| Participatie van medewerkers   | 66   | 52  |
| Recyclage van afvalmateriaal   | 84   | 78  |
| Verbetering Noord – Zuid verhoudingen  | 27   | 11  |
| <b>Negatieve samenhang tussen opname van sociaal maatschappelijke doelstellingen en:</b> |  |   |
| Preventie van collectieve ontslagen  | 15   | 23  |
| Informatie aan klanten over milieu- en sociale effecten van de organisatie               | 27   | 37  |
| <b>Geen samenhang tussen opname van sociaal maatschappelijke doelstellingen en:</b>      |  |   |
| Opvolging en monitoring milieu-effecten  | 52   | 50  |
| Preventie van milieuschade   | 54   | 47  |
| Herstel van aangebrachte milieuschade  | 33   | 28  |
| Hulp aan ontslagen medewerkers voor het vinden van een nieuwe job                        | 23   | 26  |
| Loopbaankansen voor kansgroepen  | 30   | 16  |
| Combinatie arbeid en gezin   | 80   | 67  |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

### **2.2.3 Het verband tussen de opname van ecologische doelstellingen in de missie en het treffen van MVO- maatregelen**

29% van de organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken, neemt hierin ecologische doelstellingen op. De strategische focus op het milieu is dus eerder beperkt. Of de strategische focus van sommige organisaties op het ecologische ook vertaald wordt in concrete maatregelen, gaan we na in de volgende paragrafen.

Algemeen kunnen we concluderen dat er een link bestaat tussen het opnemen van ecologische doelstellingen en het treffen van 8 van de 18 gespecificeerde MVO- maatregelen. Het gaat dan in eerste instantie over MVO- maatregelen die nauw verband houden met het ecologische, zoals het opvolgen van milieu- effecten, het nemen van maatregelen ter preventie van milieuschade, recyclage van afvalmateriaal en maatregelen in het kader van herstel van aangebrachte milieuschade.

<sup>118</sup>  $\chi^2(2) = 9.62$ ; sign. = .01

Organisaties die ecologische doelstellingen vermelden in hun missie, volgen vaker *de milieu- effecten van de organisatie op*<sup>119</sup> dan organisaties die deze doelstellingen niet vermelden (85% versus 37%). Belangrijk om hierbij te vermelden is dat organisaties die ecologische doelstellingen opnemen in hun missie, de opvolging en monitoring van milieu- effecten in de eerste plaats kaderen binnen een ruimer beleid (62% versus 17% van organisaties die geen milieu- doelstellingen vermelden).

Organisaties die in hun missie aandacht hebben voor ecologische doelstellingen nemen bovendien ook vaker maatregelen in het kader van *preventie van milieuschade* dan organisaties die dat niet doen (89% versus 37%)<sup>120</sup>. Daarbij moeten we ook vermelden dat organisaties die ecologische doelstellingen vermelden, de maatregelen inzake preventie van milieuschade in eerste instantie kaderen binnen een ruimer beleid (64% versus 17%).

Bovendien zeggen deze organisaties ook vaker dan organisaties die geen milieudoelstellingen opnemen in hun missie, dat ze hun *klanten informeren* over de milieu- en sociale effecten van de organisatie<sup>121</sup> (61% versus 17%).

We stellen ook vast dat organisaties die milieudoelstellingen opnemen, vaker maatregelen nemen in het kader van *herstel van aangebrachte milieuschade* dan organisaties die dat niet doen (59% versus 19%)<sup>122</sup>.

Er is ook een samenhang tussen het opnemen van milieudoelstellingen en *recyclage van afvalmateriaal*<sup>123</sup>. Organisaties die milieudoelstellingen opnemen in de missie doen dit veel vaker dan organisaties die deze doelstellingen niet opnemen (95% versus 78%). Bovendien recycleren ze minder op occasionele basis (19% versus 32% geen ecologische doelstellingen), maar kaderen ze dit veel vaker binnen een ruimer beleid (75% versus 46% van organisaties die geen ecologische doelstellingen vermelden).

Organisaties die milieudoelstellingen vermelden in hun missie, nemen niet vaker dan andere organisaties maatregelen op vlak van de *gezondheid en veiligheid* van medewerkers. De overgrote meerderheid van de organisaties doet dit namelijk (92%). Toch valt op dat binnen de groep van organisaties die ecologische doelstellingen vermelden in hun missie, deze maatregelen vaker kaderen binnen een ruimer beleid dan binnen de groep van organisaties die dit niet doen (89% versus 64%).<sup>124</sup>

Ook in het kader van de publieke *gezondheid en veiligheid* nemen de organisaties die milieudoelstellingen opnemen in hun missie, maatregelen (82% versus 59% van de organisaties die geen milieudoelstellingen vermelden)<sup>125</sup>.

---

<sup>119</sup>  $\chi^2(2)= 71.22$ ; sign.= .00

<sup>120</sup>  $\chi^2(2)= 82.99$ ; sign.= .00

<sup>121</sup>  $\chi^2(2)= 53.40$ ; sign.= .00

<sup>122</sup>  $\chi^2(2)= 45.78$ ; sign.= .00

<sup>123</sup>  $\chi^2(2)= 23.99$ ; sign.= .00

<sup>124</sup>  $\chi^2(2)= 21.48$ ; sign.= .00



Tenslotte stellen we vast dat vestigingen die in hun missie aandacht hebben voor het ecologische, niet alleen maatregelen treffen die direct gelinkt zijn aan het ecologische. De resultaten tonen ook aan (zij het in minder sterke mate) dat ze ook vaker een aantal andere MVO- maatregelen treffen dan organisaties die geen milieudoelstellingen opnemen in hun missie. Zo hebben ze ook vaker dan organisaties die geen milieudoelstellingen vermelden, een beleid ter *preventie van collectieve ontslagen* (29% versus 12%)<sup>126</sup>.

We konden geen verband vaststellen tussen het opnemen van ecologische doelstellingen in de missie en de overige MVO- maatregelen, wellicht omdat deze maatregelen ook geen onmiddellijk verband hielden met het ecologische (zoals bijv. het helpen van ontslagen medewerkers voor het vinden van een nieuwe job, enz.).

**Tabel 2.2.2:** Samenhang tussen het opnemen van ecologische doelstellingen in de missie en het treffen van MVO- maatregelen

| n=394   | % van organisaties die ecologische doelstellingen opnemen | % van organisaties die geen ecologische doelstellingen opnemen |
|---|---|--|
| <b>Positieve samenhang tussen opname van ecologische doelstellingen en:</b> |   |  |
| Opvolging en monitoring milieu-effecten                                     | 85  | 37   |
| Preventie van milieuschade  | 89  | 37   |
| Informatie aan klanten over milieu- en sociale effecten van de organisatie  | 61  | 17   |
| Herstel van aangebrachte milieuschade                                       | 59  | 19   |
| Recyclage van afvalmateriaal  | 95  | 78   |
| Gezondheid en veiligheid van medewerkers                                    | 97  | 94   |
| Publieke gezondheid en veiligheid   | 82  | 59   |
| Preventie van collectieve ontslagen   | 29  | 12   |
| <b>Geen samenhang tussen opname van ecologische doelstellingen en:</b>      |   |  |
| Ondersteuning maatschappelijke projecten                                    | 60  | 60   |
| Maatregelen inzake respect voor de lokale gemeenschap en cultuur            | 68  | 74   |
| Transparantie over beleid en impact ervan                                   | 66  | 61   |
| Ondersteuning van culturele activiteiten                                    | 68  | 55   |
| Tewerkstelling van kansengroepen  | 31  | 35   |
| Participatie van medewerkers  | 62  | 64   |
| Verbetering Noord – Zuid verhoudingen                                       | 29  | 22   |
| Hulp aan ontslagen medewerkers voor het vinden van een nieuwe job           | 23  | 24   |
| Loopbaankansen voor kansengroepen   | 25  | 29   |
| Combinatie arbeid en gezin  | 75  | 76   |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

#### **2.2.4 Het verband tussen de opname van ethische doelstellingen in de missie en het treffen van MVO- maatregelen**

54% van de organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken, neemt hierin ethische doelstellingen op. In wat volgt gaan we na of de organisaties die dergelijke doelstellingen op papier zetten, de daad ook bij het woord voegen.

<sup>125</sup>  $\chi^2(2) = 13.96$ ; sign. = .00

We kunnen concluderen dat het opnemen van ethische doelstellingen nauw samenhangt met het al dan niet treffen van 11 van de 18 gespecificeerde MVO- maatregelen: opvolging of monitoring van milieueffecten, recyclage van afvalmateriaal, herstel van aangebrachte milieuschade, gezondheid en veiligheid van werknemers, combinatie van arbeid en gezin, informatie aan klanten over milieueffecten, transparantie over het beleid, ondersteuning van maatschappelijke projecten, ondersteuning van culturele activiteiten, respect voor de lokale gemeenschap en cultuur, publieke gezondheid & veiligheid.

Een eerste vaststelling is dat organisaties die ethische doelstellingen in hun missie vermelden, vaker maatregelen zeggen te treffen inzake *gezondheid en veiligheid van de werknemers* dan organisaties die dergelijke doelstellingen niet vermelden (99% versus 88%).<sup>127</sup>

Een tweede vaststelling is dat organisaties die ethische doelstellingen vermelden in hun missie, vaker *culturele activiteiten* steunen dan organisaties die dat niet doen (69% versus 42%).<sup>128</sup>

Organisaties die ethische doelstellingen inschrijven in de missie, geven in vergelijking met organisaties die dat niet doen, ook vaker aan dat ze maatregelen treffen om *de transparantie over het beleid en de impact* ervan te verbeteren (72% versus 47%). Dit is vooral het gevolg van het feit dat deze organisaties transparantie over het beleid en de impact ervan vaker kaderen binnen een ruimer beleid (47% versus 27% van organisaties die geen ethische doelstellingen vermelden).<sup>129</sup>

Organisaties die dergelijke doelstellingen vermelden, zeggen bovendien vaker dan organisaties die dat niet doen, dat ze maatregelen treffen om *de combinatie tussen arbeid en gezin* te bevorderen (80% versus 67%).<sup>130</sup>

Daarnaast vermelden deze organisaties ook vaker dan organisaties die geen ethische doelstellingen inschrijven in hun missie, dat ze hun *klanten informeren* over de milieueffecten en sociale effecten van de organisatie (35% versus 19%).<sup>131</sup>

Er is ook een verband tussen het vermelden van ethische doelstellingen en *het recycleren van afvalmateriaal*. Zo zegt 88% van de organisaties die ethische doelstellingen vermelden hun afvalmateriaal te recycleren. Dit aandeel ligt merkbaar lager binnen de groep van organisaties die geen ethische doelstellingen vermelden (76%).<sup>132</sup>

---

<sup>126</sup>  $\chi^2(2)= 12.49$ ; sign.= .00, Hoewel dit statistisch kan gestaafd worden, moeten we wel opmerken dat het aantal observaties per cel relatief beperkt was.

<sup>127</sup>  $\chi^2(2)= 33.44$ ; sign.= .00

<sup>128</sup>  $\chi^2(2)= 21.30$ ; sign.= .00

<sup>129</sup>  $\chi^2(2)= 18.94$ ; sign.= .00

<sup>130</sup>  $\chi^2(2)= 9.38$ ; sign.= .01

<sup>131</sup>  $\chi^2(2)= 8.26$ ; sign.= .02

<sup>132</sup>  $\chi^2(2)= 7.65$ ; sign.= .02

Organisaties die ethische doelstellingen vermelden in hun missie, zeggen ook vaker dan organisaties die dat niet doen dat ze *maatschappelijke projecten* ondersteunen (66% versus 51%)<sup>133</sup>.

Bovendien is ook het aandeel organisaties dat maatregelen treft voor de *publieke gezondheid en veiligheid* hoger binnen de groep die ethische doelstellingen opneemt in de missie dan binnen de groep die dat niet doet (69% versus 59%).<sup>134</sup>

Een andere vaststelling is dat organisaties die ethische doelstellingen of gedragsprincipes opnemen in hun missie, ook vaker maatregelen nemen in het kader van *opvolging of monitoring van milieu-effecten* dan organisaties die geen ethische doelstellingen inschrijven op strategisch niveau (57% versus 42%).<sup>135</sup>

Tenslotte stellen we een verband vast tussen het opnemen van ethische doelstellingen in de missie en het al dan niet treffen van maatregelen die te maken hebben met respect voor de *lokale gemeenschap en cultuur*. Het aandeel organisaties dat maatregelen neemt in het kader van respect voor de lokale gemeenschap en cultuur, ligt significant hoger binnen de groep die ethische doelstellingen vermeldt dan binnen de groep die dat niet doet (75% versus 61%)<sup>136</sup>.

Voor de overige MVO- maatregelen konden we geen significant verband vaststellen met het al dan niet opnemen van ethische doelstellingen in de missie.

---

<sup>133</sup>  $\chi^2(2) = 7.55$ ; sign.= .02

<sup>134</sup>  $\chi^2(2) = 7.19$ ; sign.= .03

<sup>135</sup>  $\chi^2(2) = 6.85$ ; sign.= .03

<sup>136</sup>  $\chi^2(2) = 6.54$ ; sign.= .04

**Tabel 2.2.3:** Samenhang tussen het opnemen van ethische doelstellingen in de missie en het treffen van MVO- maatregelen

| n=394  | % van organisaties die ethische doelstellingen opnemen | % van organisaties die geen ethische doelstellingen opnemen |
|--|--|---|
| <b>Positieve samenhang tussen opname van ethische doelstellingen en:</b>   |  |   |
| Gezondheid en veiligheid van medewerkers                                   | 99   | 88  |
| Ondersteuning van culturele activiteiten                                   | 69   | 42  |
| Transparantie over beleid en impact ervan                                  | 72   | 47  |
| Combinatie arbeid en gezin   | 80   | 67  |
| Informatie aan klanten over milieu- en sociale effecten van de organisatie | 35   | 19  |
| Recyclage van afvalmateriaal   | 88   | 76  |
| Ondersteuning maatschappelijke projecten                                   | 66   | 51  |
| Publieke gezondheid en veiligheid  | 69   | 59  |
| Opvolging en monitoring milieu-effecten                                    | 57   | 42  |
| Maatregelen inzake respect voor de lokale gemeenschap en cultuur           | 75   | 61  |
| <b>Geen samenhang tussen opname van ethische doelstellingen en:</b>        |  |   |
| Preventie van milieuschade   | 57   | 46  |
| Herstel van aangebrachte milieuschade                                      | 33   | 28  |
| Preventie van collectieve ontslagen  | 18   | 16  |
| Tewerkstelling van kansengroepen   | 36   | 31  |
| Participatie van medewerkers   | 66   | 59  |
| Verbetering Noord – Zuid verhoudingen                                      | 28   | 18  |
| Hulp aan ontslagen medewerkers voor het vinden van een nieuwe job          | 26   | 19  |
| Loopbaankansen voor kansengroepen  | 28   | 27  |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

### **2.2.5 Naar een verklarend model voor het al dan niet treffen van MVO- maatregelen**

Uit de resultaten van de eerste onderzoeksvraag konden we afleiden dat een aantal MVO- maatregelen sterk ingeburgerd zijn in de bevraagde vestigingen. Anderzijds viel op dat een aantal andere maatregelen minder ingeburgerd zijn. Bovendien konden we vaststellen dat een aantal organisatiekenmerken een rol speelden in het al dan niet nemen van specifieke maatregelen.

In het kader van de tweede onderzoeksvraag kwamen we bovendien tot het besluit dat het al dan niet treffen van maatregelen samenhangt met de mate waarin een organisatie een missie ontwikkelt en daarin een aantal (MVO-) doelstellingen opneemt.

Uiteraard zou het fout zijn om te stellen dat een organisatie aan MVO doet wanneer ze minimum 1 van de gespecificeerde MVO- maatregelen neemt. Omdat het in het kader van het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid in eerste instantie belangrijk is dat organisaties maatregelen treffen inzake MVO, zonder dat dit noodzakelijk gebeurt onder de noemer MVO, heeft het onderzoeksteam twee modellen trachten op te stellen met de bedoeling om de mate waarin organisaties MVO- maatregelen treffen, te verklaren aan de hand van een aantal predictoren. Het berekenen van een dergelijke index, laat ons toe een aantal additionele statistische analyses te doen, die onmogelijk zouden zijn voor variabelen van nominaal niveau (zoals het geval is voor de individuele maatregelen). Deze additionele analyses zijn belangrijk omdat ze ons toelaten om het effect van elk van de onafhankelijke variabelen (zoals organisatiekenmerken, beschikken over een missie, enz.) *tegelijktijd* na te gaan op de mate

waarin MVO- maatregelen worden genomen. Dit is een belangrijk verschil met de analyses op de kruistabellen, waar we de relaties telkens afzonderlijk onderzochten. Op deze manier kan de relatieve impact van ieder van deze variabelen met elkaar kan vergeleken worden.

In functie hiervan, werd in eerste instantie nagegaan of het eventueel nuttig zou zijn om de 18 gespecificeerde maatregelen te hergroeperen in een aantal types van maatregelen, zoals bijvoorbeeld sociaal maatschappelijke, ecologische en/ of ethische maatregelen. Uit de resultaten van de factoranalyse (waarin rekening werd gehouden met het nominale karakter van de variabelen), kunnen we afleiden dat het niet relevant zou zijn om de maatregelen te hergroeperen in verschillende types van maatregelen.

De 18 gespecificeerde maatregelen werden dan ook integraal geselecteerd om op die manier een MVO- index op te stellen. Indien een organisatie een specifieke maatregel treft, dan scoort ze 1 op de betreffende variabele. Indien dit niet het geval is, krijgt ze de score 0 toegewezen. Vervolgens worden de scores op de afzonderlijke maatregelen (1 of 0) gesommeerd, wat resulteert in een MVO- index per organisatie, gaande van een score 0 (geen enkele maatregel wordt genomen) tot een score 18 (alle maatregelen worden genomen). De MVO- index geeft met andere woorden weer in welke mate de organisatie maatregelen treft in het kader van MVO. Het spreekt voor zich dat we deze index enkel kunnen berekenen voor de organisaties waarvoor we voor alle MVO- maatregelen gegevens hebben.

Op basis van de resultaten uit de 2 onderzoeksvragen, kunnen we nu een 2-tal modellen formuleren ter verklaring van het opnemen van MVO-doelstellingen.

In een *eerste model*, trachten we de mate waarin organisaties MVO- maatregelen nemen, te verklaren op basis van een aantal organisatiekenmerken en het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie.

Dit model kunnen we als volgt formuleren:

$$\text{MVO- index} = \beta_1 * \text{sector} + \beta_2 * \text{grootte} + \beta_3 * \text{missie} + \beta_4 * \text{privaat / publiek} + \beta_5 * \text{profit / non profit}$$

De MVO- index is in dit model de afhankelijke variabele, die we trachten te verklaren op basis van een aantal onafhankelijke variabelen (rechts in de regressievergelijking). De  $\beta$ -coëfficiënten staan voor de relatieve impact van elk van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele. We kunnen dit model nu toetsen we aan de hand van een lineaire regressie<sup>137</sup>. De regressie- analyse heeft met andere dependentietechnieken de veronderstelling gemeen dat één van de variabelen als afhankelijk wordt beschouwd en de andere als onafhankelijk. Omdat causaliteit slechts door middel van gecontroleerde experimenten kan worden vastgesteld, is het strikt genomen beter om van associatie dan van causaliteit te spreken (De Pelsmacker & Van Kenhove, 2002). Ook in het bovenstaande regressiemodel staat de richting van het causale verband niet onomstotelijk vast.

---

<sup>137</sup> Hiervoor gebruiken we het SPSS commando “method enter”

Field (2000) raadt aan om eerst het hele model te testen en er vervolgens de niet-significante predictoren uit te halen, om daarna een nieuw model, zonder de niet-significante predictoren, te testen. Zowel de afhankelijke als de onafhankelijke variabelen moeten voor een lineaire regressie van ratio- of intervalniveau zijn. Een uitzondering hierop is wanneer men gebruik maakt van dummy variabelen voor variabelen die niet van intervalniveau zijn (Huizingh, 1995). Daarom zijn voor deze regressie, alle onafhankelijke variabelen (sector, missie, economische doelstellingen, privaat/ publiek, profit/ non profit) gehercodeerd tot dummy- variabelen.

De resultaten van de lineaire regressie tonen aan dat slechts 1 van de variabelen significant is voor de verklaring van de mate waarin organisaties MVO- maatregelen nemen: het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie ( $\beta=.275$ , sig.=.00).

Wanneer we dan een model toetsen waarin enkel nog deze predictor aan bod komt, bekomen we het volgende model:

$$\text{MVO- index} = 6.37 + .301 * \text{missie}$$

Dit model verklaart 9% van de variantie van de MVO- index ( $R^2=.09$ ,  $SD=3.7$ ) met  $F(1,481) = 48.07$ . In dit model is het beschikken over een missie de enige variabele die gerelateerd blijkt te zijn aan de mate waarin MVO- maatregelen worden genomen. Waar de grootte en de sector voor een aantal individuele maatregelen wel een rol leek te spelen, blijkt dit niet langer het geval te zijn als we enkel kijken naar de mate waarin maatregelen worden genomen.

Door middel van een *tweede model*, kunnen we voor de organisaties die over een missie beschikken ook nagaan of de mate waarin organisaties MVO- maatregelen nemen, verklaard kan worden op basis van de mate waarin er MVO- doelstellingen worden opgenomen in de missie. We nemen uiteraard ook de organisatiekenmerken op in ons model.

Dit model kunnen we als volgt formuleren:

$$\text{MVO- index} = \beta_1 * \text{sector} + \beta_2 * \text{grootte} + \beta_3 * \text{sociaal maatschappelijke doelstellingen} + \beta_4 * \text{ecologische doelstellingen} + \beta_5 * \text{ethische doelstellingen} + \beta_6 * \text{privaat / publiek} + \beta_7 * \text{profit / non profit}$$

Dit model kunnen we opnieuw toetsen aan de hand van een lineaire regressie<sup>138</sup>. We moeten opnieuw gebruik maken van een aantal dummy- variabelen voor de variabelen die niet van intervalniveau zijn.

De resultaten van de lineaire regressie tonen aan in dit model het al dan niet opnemen van de MVO- doelstellingen alle drie bijdragen tot de verklaring van de variantie in de MVO- index (sociale doelstellingen:  $\beta=.191$ , sig.=.01, ecologische doelstellingen in de missie:  $\beta=.248$ , sig.=.00, ethische doelstellingen:  $\beta=.172$ , sig.=.01). De organisatiekenmerken hebben geen significante impact.

Wanneer we op basis van de significante predictoren een nieuw model opstellen, waarin enkel deze predictoren nog aan bod komen, bekomen we het volgende model:

MVO- index= 6.36 + .182 \* sociale doelstellingen + .254 \* ecologische doelstellingen + .155 \* ethische doelstellingen

Dit model verklaart 16% van de variantie van de MVO- index ( $R^2=.161$ ,  $SD=3.4$ ) met  $F(3,228)=14.73$ . Het vermelden van ecologische doelstellingen in de missie draagt dus relatief het meeste bij tot de verklaring van de mate waarin organisaties met een missie MVO- maatregelen treffen.

### **2.3 Bestaat er een relatie tussen de opname van MVO- doelstellingen in de missie en de communicatie over de genomen maatregelen?**

Dat integratie van MVO in de organisatiepraktijk een doorvertaling inhoudt naar het operationele niveau door het treffen van concrete MVO- maatregelen kwam reeds herhaaldelijk aan bod. Aan de andere kant is ook de communicatie over de genomen maatregelen belangrijk. Het doel van deze 3de onderzoeksvraag was dan ook om na te gaan of er een link bestaat tussen het opnemen van sociaal maatschappelijke, ecologische en/ of ethische doelstellingen in de missie en het al dan niet communiceren over de maatregelen die men neemt. In een eerste subvraag gaan we dan ook na of er een verband bestaat tussen het beschikken over een uitgeschreven missie en de communicatie over de eventuele MVO- maatregelen die men treft.

#### **2.3.1 Verband tussen het al dan niet beschikken over een missie en de communicatie over de genomen maatregelen**

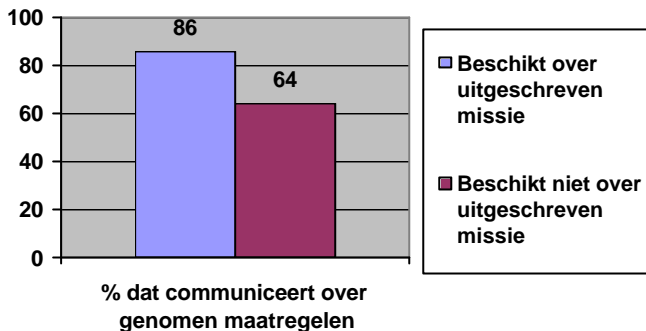
Algemeen stellen we vast dat het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie nauw samenhangt met de mate waarin organisaties communiceren over de MVO- maatregelen die ze nemen. Organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken blijken vaker te communiceren over de MVO- maatregelen die ze nemen dan organisaties die niet over een uitgeschreven missie beschikken (86% versus 64%).<sup>139</sup>

---

<sup>138</sup> Hiervoor gebruiken we het SPSS commando “method enter”

<sup>139</sup>  $\chi^2(1)= 44.78$ ; sign.= .00

**Figuur 2.3.1:** link tussen het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie en communicatie over de genomen MVO- maatregelen



### **2.3.2 Verband tussen het al dan niet opnemen van MVO- doelstellingen in de missie en communicatie over de genomen maatregelen**

Omdat het omwille van de te beperkte steekproef en de hiermee gepaard gaande statistische implicaties, niet verantwoord zou zijn om het opnemen van de MVO- doelstellingen in verband te brengen met de communicatie over de verschillende genomen maatregelen, kunnen we deze onderzoeksvraag niet verder behandelen<sup>140</sup>.

Anderzijds moeten we toch opmerken dat de gegevens uit tabel 1.3.1 (onderzoeksvraag 1) een duidelijk zicht geven over de link die tussen communicatie en het kaderen van maatregelen binnen een ruimer strategisch beleid. We merkten in paragraaf 1.3.1 al op dat wanneer een maatregel kadert binnen een ruimer strategisch beleid, er ook meer gecommuniceerd wordt over de maatregel. We kunnen dan ook concluderen dat communicatie omtrent de maatregelen sterk zal afhangen van de strategische omkadering.

## **2.4 Bestaat er een relatie tussen het strategisch inschrijven van MVO en de betrokkenheid van relevante belanghebbenden?**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen houdt ook in dat de organisatie aandacht heeft voor de belanghebbenden, enerzijds door die belanghebbenden te vermelden in de missie en anderzijds door deze belanghebbenden te betrekken wanneer er belangrijke strategische beslissingen moeten genomen worden.

In wat volgt, zullen we dan ook volgende subvragen beantwoorden:

- (1) Bestaat er een verband tussen het beschikken over een uitschreven missie en het betrekken van belanghebbenden wanneer er strategische beslissingen moeten worden genomen?

<sup>140</sup> Ook wanneer we de 3 MVO- doelstellingen consolideren tot “heeft minimum 1 van deze doelstellingen opgenomen”, is niet aan de statistische voorwaarden voldaan

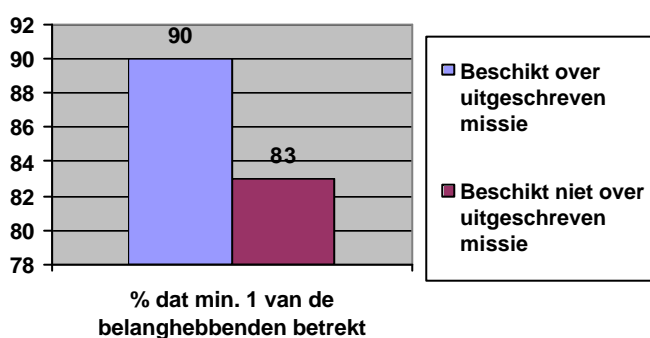


- (2) Bestaat er een verband tussen het vermelden van de belanghebbenden in de missie en het consulteren of betrekken van de belanghebbenden wanneer er strategische beslissingen moeten worden genomen?
- (3) Bestaat er een verband tussen het opnemen van MVO- doelstellingen in de missie en het betrekken van de belanghebbenden?

#### **2.4.1 Verband tussen het al dan niet beschikken over een missie en de betrokkenheid van belanghebbenden bij strategische beslissingen.**

90% van de organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken, betreft minimum 1 van de belanghebbenden wanneer er belangrijke strategische beslissingen moeten worden genomen. Dit aandeel ligt significant lager binnen de groep van organisaties die niet over een uitgeschreven missie beschikken (83%).<sup>141</sup> Dit verband tussen het beschikken over een missie en de betrokkenheid van stakeholders is statistisch significant.

**Figuur 2.4.1:** link tussen het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie en communicatie over de genomen MVO- maatregelen



#### **2.4.2 De relatie tussen het vermelden van belanghebbenden in de missie en de betrokkenheid van de verschillende belanghebbenden**

In paragraaf 1.4 kwam reeds aan bod dat 66% van de bevroegde organisaties minimum 1 van de gespecificeerde belangengroepen opneemt in de missie.

We stellen vast dat wanneer een belanghebbende vermeld wordt in de missie deze belanghebbende in de meeste gevallen ook betrokken wordt wanneer er belangrijke strategische beslissingen worden genomen. Het gaat hier dan zowel over passieve betrokkenheid (als bron van informatie) als over actieve betrokkenheid (consultatie). Omwille van het te beperkt aantal observaties was het statistisch niet verantwoord om verder te gaan opsplitsen naar actieve en passieve betrokkenheid.

<sup>141</sup>  $\chi^2(1) = 6.68$ ; sign. = .01

Uit de overzichtstabel 2.4.1 leiden we af dat de overgrote meerderheid van de organisaties die een belanghebbende vermelden in de missie, deze ook (passief of actief) betrekken bij de besluitvorming binnen de organisatie. Er is evenwel één uitzondering: wanneer er niet gouvernementele organisaties vermeld worden in de missie, betekent dit niet noodzakelijk dat zij worden betrokken bij de besluitvorming. Slechts 25% van de organisaties die niet gouvernementele organisaties vermelden in hun missie, betreft namelijk deze stakeholder wanneer er strategische beslissingen moeten worden genomen.

Voor de overige stakeholders kunnen we wel besluiten dat de daad bij het woord wordt gevoegd. Wanneer men een stakeholder vermeldt, zal de meerderheid deze ook betrekken wanneer er belangrijke strategische beslissingen moeten worden genomen.

Bovendien stellen we vast dat de organisaties die volgende stakeholders vermelden in hun missie, deze significant meer betrekken en consulteren dan organisaties die deze stakeholders niet vermelden: leveranciers<sup>142</sup>, business to business klanten<sup>143</sup>, aandeelhouders<sup>144</sup>, milieu-organisaties<sup>145</sup>, eigenaars<sup>146</sup>, andere overheden<sup>147</sup>, consumenten<sup>148</sup>, vakbonden<sup>149</sup>, concurrenten<sup>150</sup>, sociale organisaties<sup>151</sup>.

Anderzijds blijkt het al dan niet betrekken van volgende stakeholders niet samen te hangen met het wel of niet vermelden ervan in de missie: buurt, consumentenorganisaties, eigen werknemers, niet gouvernementele organisaties, eigen werknemers, banken, lokale overheid. Met uitzondering van de banken en de niet gouvernementele organisaties, worden deze organisaties namelijk door de meerderheid van de bevroegde organisaties geconsulteerd, of ze nu vermeld worden in de missie of niet.

---

<sup>142</sup>  $\chi^2(1)= 31.97$ ; sign.= .00

<sup>143</sup>  $\chi^2(1)= 26.67$ ; sign.= .00

<sup>144</sup>  $\chi^2(1)= 24.27$ ; sign.= .00

<sup>145</sup>  $\chi^2(1)= 23.99$ ; sign.= .00

<sup>146</sup>  $\chi^2(1)= 19.78$ ; sign.= .00

<sup>147</sup>  $\chi^2(1)= 12.17$ ; sign.= .00

<sup>148</sup>  $\chi^2(1)= 10.71$ ; sign.= .00

<sup>149</sup>  $\chi^2(1)= 8.92$ ; sign.= .00

<sup>150</sup>  $\chi^2(1)= 7.5$ ; sign.= .01

<sup>151</sup>  $\chi^2(1)= 3.9$ ; sign.= .05

**Tabel 2.4.1:** Samenhang tussen opname van belanghebbenden in de missie en betrokkenheid van de belanghebbende bij strategische beslissingen

|   | % van organisaties dat deze belanghebbende vermeldt in de missie | % van organisaties die deze belanghebbende niet vermeldt in de missie |
|---|--|---|
| <b>Positieve samenhang tussen opname van de belanghebbende in missie en consultatie van de belanghebbende</b> |  |   |
| Consultatie consumenten   | 93   | 71  |
| Consultatie milieu-organisaties   | 100  | 35  |
| Consultatie sociale organisaties  | 86   | 69  |
| Consultatie van business to business klanten  | 94   | 40  |
| Consultatie leveranciers  | 96   | 34  |
| Consultatie concurrenten  | 81   | 44  |
| Consultatie vakbonden   | 100  | 59  |
| Consultatie eigenaars   | 100  | 38  |
| Consultatie aandeelhouders  | 92   | 36  |
| Consultatie andere overheden  | 100  | 62  |
| <b>Geen samenhang tussen opname van de belanghebbende in missie en consultatie van de belanghebbende</b>      |  |   |
| Consultatie buurt   | 71   | 51  |
| Consultatie consumentenorganisaties   | 75   | 42  |
| Consultatie niet gouvernementele organisaties   | 25   | 24  |
| Consultatie eigen werknemers  | 98   | 97  |
| Consultatie banken <sup>152</sup>   | 100  | 34  |
| Consultatie lokale overheid   | 78   | 70  |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

### **2.4.3 De relatie tussen het vermelden van MVO- doelstellingen in de missie en de betrokkenheid van de belanghebbenden bij de organisatie**

- *De link tussen het opnemen van sociaal maatschappelijke doelstellingen in de missie en het betrekken van de belanghebbenden*

We kunnen besluiten dat er een link bestaat tussen het opnemen van sociaal maatschappelijke doelstellingen in de missie en het wel of niet betrekken/ consulteren van een aantal belanghebbenden.

Zo stellen we vast dat organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen in hun missie vermelden, vaker *sociale organisaties* zullen consulteren dan organisaties die deze sociale doelstellingen niet vermelden (78% versus 49%).<sup>153</sup>

Deze organisaties zullen ook vaker *vakbonden* consulteren dan organisaties die geen sociaal maatschappelijke doelstellingen vermelden (64% versus 43%).<sup>154</sup>

<sup>152</sup> Te weinig observaties om statistisch verband vast te stellen

<sup>153</sup>  $\chi^2(1) = 16.08$ ; sign. = .00

Zij blijken ook vaker de *buurt* te consulteren dan organisaties die deze doelstellingen niet vermelden (53% versus 32%).<sup>155</sup>

In vergelijking met organisaties die geen sociaal maatschappelijke doelstellingen vermelden in hun missie, consulteren de organisaties die dat wel doen ook vaker de *lokale overheid*<sup>156</sup> (73% versus 55%) en de *andere overheden*<sup>157</sup> (75% versus 44%) wanneer er belangrijke strategische beslissingen moeten worden genomen.

Een andere vaststelling is dat organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen inschrijven in hun missie, ook vaker *consumentenorganisaties* consulteren dan organisaties die deze MVO-doelstelling niet vermelden (46% versus 27%).<sup>158</sup>

Ook het aandeel organisaties dat de *consument* actief of passief betreft bij de strategische besluitvorming, ligt significant hoger binnen de groep die sociaal maatschappelijke doelstellingen vermeldt in de missie dan binnen de groep die dit niet doet (84% versus 71%).<sup>159</sup>

Tenslotte valt op dat de (andere) *niet gouvernementele organisaties* vaker worden geconsulteerd binnen de groep die sociaal maatschappelijke doelstellingen vermeldt in de missie dan binnen de groep die dit niet doet (28% versus 14%).<sup>160</sup> Toch stellen we vast dat zelfs binnen de groep die sociaal maatschappelijke doelstellingen vermeldt, de (andere) niet gouvernementele organisaties slechts in beperkte mate (door 28%) geconsulteerd worden.

Anderzijds merken we ook op dat organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen inschrijven in hun missie, een aantal stakeholders veel minder zullen consulteren dan organisaties die deze doelstellingen niet opnemen. Consultatie van business to business klanten<sup>161</sup>, aandeelhouders<sup>162</sup>, banken<sup>163</sup>, eigenaars<sup>164</sup> en leveranciers<sup>165</sup> vinden we veel minder terug bij organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen nastreven in hun missie.

Er kon tenslotte geen verband worden vastgesteld tussen het opnemen van sociaal maatschappelijke doelstellingen in de missie en het al dan niet consulteren van milieu-organisaties, concurrenten en werknemers.

---

<sup>154</sup>  $\chi^2(1) = 7.57$ ; sign.= .01

<sup>155</sup>  $\chi^2(1) = 7.45$ ; sign.= .01

<sup>156</sup>  $\chi^2(1) = 5.68$ ; sign.= .02

<sup>157</sup>  $\chi^2(1) = 15.31$ ; sign.= .00

<sup>158</sup>  $\chi^2(1) = 5.67$ ; sign.= .02

<sup>159</sup>  $\chi^2(1) = 4.83$ ; sign.= .03

<sup>160</sup>  $\chi^2(1) = 4.05$ ; sign.= .04

<sup>161</sup>  $\chi^2(1) = 26.50$ ; sign.= .00

<sup>162</sup>  $\chi^2(1) = 25.99$ ; sign.= .00

<sup>163</sup>  $\chi^2(1) = 9.04$ ; sign.= .00

<sup>164</sup>  $\chi^2(1) = 6.27$ ; sign.= .01

<sup>165</sup>  $\chi^2(1) = 4.59$ ; sign.= .03

**Tabel 2.4.2:** Samenhang tussen het opnemen van sociaal maatschappelijke doelstellingen in de missie en het consulteren van belanghebbenden

| n=394  | % van organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen opnemen | % van organisaties die geen sociaal maatschappelijke doelstellingen opnemen |
|--|--|---|
| <b>Positieve samenhang tussen opname van sociaal maatschappelijke doelstellingen en:</b> |  |   |
| Consultatie van sociale organisaties   | 76   | 49  |
| Consultatie van vakbonden  | 64   | 43  |
| Consultatie buurt  | 53   | 32  |
| Consultatie lokale overheid  | 73   | 55  |
| Consultatie andere overheid  | 75   | 44  |
| Consultatie consumentenorganisaties  | 46   | 27  |
| Consultatie van consumenten  | 84   | 71  |
| Consultatie (andere) NGO's   | 28   | 14  |
| <b>Negatieve samenhang tussen opname van sociaal maatschappelijke doelstellingen en:</b> |  |   |
| Consultatie van business to business klanten   | 44   | 83  |
| Consultatie van aandeelhouders   | 43   | 83  |
| Consultatie van banken   | 34   | 59  |
| Consultatie van eigenaars  | 53   | 73  |
| Consultatie van leveranciers   | 53   | 69  |
| <b>Geen samenhang tussen opname van sociaal maatschappelijke doelstellingen en:</b>      |  |   |
| Consultatie van concurrenten   | 49   | 59  |
| Consultatie van milieu-organisaties  | 47   | 38  |
| Consultatie van werknemers   | 98   | 96  |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

- *De link tussen het opnemen van ecologische doelstellingen in de missie en het betrekken van de belanghebbenden*

Het consulteren van bepaalde belanghebbenden blijkt ook nauw samen te hangen met het al dan niet vermelden van ecologische doelstellingen in de missie.

Zo valt op dat organisaties die milieudoelstellingen opnemen in hun missie vaker *milieu-organisaties* consulteren dan organisaties die dergelijke doelstellingen niet vermelden (77% versus 32%).<sup>166</sup>

Daarnaast stellen we vast dat organisaties die milieudoelstellingen opnemen in hun missie vaker dan organisaties die dat niet doen *consumentenorganisaties* consulteren wanneer er belangrijke strategische beslissingen moeten worden genomen (66% versus 33%).<sup>167</sup>

Bovendien betrekken zij ook vaker de *banken* bij de besluitvorming dan organisaties die geen milieudoelstellingen opnemen in hun missie (62% versus 31%).<sup>168</sup> Dit lijkt een vreemd verband, maar

<sup>166</sup>  $\chi^2(1) = 40.12$ ; sign. = .00

<sup>167</sup>  $\chi^2(1) = 21.08$ ; sign. = .00

<sup>168</sup>  $\chi^2(1) = 16.66$ ; sign. = .00

dit kan eventueel verklaard worden door het feit dat het vooral organisaties uit de bouwsector en industrie waren die milieudoelstellingen opnemen in hun missie. Anderzijds blijken deze organisaties ook vaak de banken te betrekken in hun beleid (wellicht omwille van de grote financiële afhankelijkheid die binnen deze sectoren bestaat t.a.v. banken).

Wanneer er belangrijke strategische beslissingen moeten worden genomen, betrekken organisaties met ecologische doelstellingen in hun missie ook vaker *business to business klanten* dan organisaties die geen milieudoelstellingen opnemen in hun missie (74% versus 45%).<sup>169</sup>

Ook de *aandeelhouders* worden vaker (actief of passief) betrokken door organisaties die milieudoelstellingen opnemen in hun missie (72% versus 44%).<sup>170</sup> Dit kunnen we opnieuw verklaren door de hoge betrokkenheid van aandeelhouders in de bouwsector.

Wanneer er belangrijke strategische beslissingen moeten worden genomen, consulteren organisaties die ecologische doelstellingen vermelden in hun missie, vaker de *buurt* dan organisaties die deze doelstellingen niet vermelden (62% versus 44%).<sup>171</sup>

Ook *leveranciers* blijken vaker betrokken te worden wanneer de organisatie milieudoelstellingen opneemt dan wanneer ze dat niet doet (71% versus 51%).<sup>172</sup>

Hetzelfde geldt voor de betrokkenheid van de *eigenaars*. 72% van de organisaties die milieudoelstellingen opneemt in de missie, betreft de eigenaars (passief of actief) wanneer er belangrijke beslissingen moeten worden genomen. Binnen de groep die deze doelstellingen niet vermeldt, blijkt deze betrokkenheid minder evident (52%).<sup>173</sup>

Ook het aandeel organisaties dat *niet gouvernementele organisaties* betreft of consulteert, ligt hoger binnen de groep die milieudoelstellingen vermeldt in de missie (36%) dan binnen de groep die dat niet doet (22%).<sup>174</sup>

Een laatste significant verband kon worden vastgesteld tussen het opnemen van milieudoelstellingen en de betrokkenheid van de concurrentie. Organisaties die milieudoelstellingen opnemen in hun missie blijken vaker dan organisaties die dat niet doen, hun *concurrenten* (actief of passief) te betrekken (63% versus 48%).<sup>175</sup> We moeten wel opmerken dat het hier over een zwak verband gaat.

We konden tenslotte geen verband vaststellen tussen het opnemen van ecologische doelstellingen en het al dan niet consulteren van de consumenten, sociale organisaties, de eigen werknemers, de vakbonden, de lokale overheid en andere overheden.

---

<sup>169</sup>  $\chi^2(1) = 16.27$ ; sign.= .00

<sup>170</sup>  $\chi^2(1) = 14.92$ ; sign.= .00

<sup>171</sup>  $\chi^2(1) = 7.51$ ; sign.= .01

<sup>172</sup>  $\chi^2(1) = 7.42$ ; sign.= .01

<sup>173</sup>  $\chi^2(1) = 7.10$ ; sign.= .01

<sup>174</sup>  $\chi^2(1) = 4.64$ ; sign.= .03

**Tabel 2.4.3:** Samenhang tussen het opnemen van ecologische doelstellingen in de missie en het consulteren van belanghebbenden

| n=394   | % van organisaties die ecologische doelstellingen opnemen | % van organisaties die geen ecologische doelstellingen opnemen |
|---|---|--|
| <b>Positieve samenhang tussen opname van ecologische doelstellingen en:</b> |   |  |
| Consultatie milieu- organisaties  | 77  | 32   |
| Consultatie consumentenorganisaties   | 66  | 33   |
| Consultatie van banken  | 62  | 31   |
| Consultatie van business to business klanten                                | 74  | 45   |
| Consultatie van aandeelhouders  | 72  | 44   |
| Consultatie buurt   | 62  | 44   |
| Consultatie van leveranciers  | 71  | 51   |
| Consultatie van eigenaars   | 72  | 52   |
| Consultatie (andere) NGO's  | 34  | 22   |
| Consultatie van concurrenten  | 63  | 48   |
| <b>Geen samenhang tussen opname van ecologische doelstellingen en:</b>      |   |  |
| Consultatie van consumenten   | 87  | 79   |
| Consultatie lokale overheid   | 76  | 67   |
| Consultatie andere overheid   | 64  | 70   |
| Consultatie sociale organisaties  | 73  | 72   |
| Consultatie van vakbonden   | 58  | 61   |
| Consultatie van werknemers  | 97  | 98   |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

- *De link tussen het opnemen van ethische doelstellingen of gedragsprincipes in de missie en het betrekken van de belanghebbenden*

Ook het al dan niet opnemen van ethische doelstellingen of gedragsprincipes in de missie, blijkt samen te hangen met de mate waarin een 6-tal belanghebbenden worden betrokken wanneer er belangrijke strategische beslissingen moeten worden genomen.

Zo consulteren organisaties die ethische doelstellingen vermelden in hun missie, vaker de *milieu-organisaties* dan organisaties die deze doelstellingen niet opnemen in hun missie (55% versus 28%).<sup>175</sup>

Ook betrekken deze organisaties vaker de *buurt* wanneer er belangrijke strategische beslissingen moeten worden genomen dan organisaties die dergelijke ethische doelstellingen niet aan bod laten komen in hun missie (58% versus 34%).<sup>177</sup>

Daarnaast worden ook *niet gouvernementele organisaties* vaker (actief of passief) geconsulteerd door organisaties die ethische doelstellingen opnemen in hun missie (32% versus 12%).<sup>178</sup>

<sup>175</sup>  $\chi^2(1) = 3.95$ ; sign. = .05

<sup>176</sup>  $\chi^2(1) = 16.20$ ; sign. = .00

<sup>177</sup>  $\chi^2(1) = 15.25$ ; sign. = .00

<sup>178</sup>  $\chi^2(1) = 10.99$ ; sign. = .00

Ze betrekken bovendien ook vaker de *consument* dan organisaties die geen ethische doelstellingen vermelden (87% versus 74%).<sup>179</sup>

Ook het aandeel organisaties dat *sociale organisaties* betreft bij belangrijke strategische beslissingen ligt hoger binnen de groep van organisaties die ethische doelstellingen vermelden dan binnen de groep die dat niet doet (77% versus 63%).<sup>180</sup>

Organisaties die ethische doelstellingen vermelden in hun missie blijken ook vaker de *consumentenorganisaties* bij belangrijke beslissingen te betrekken dan organisaties die dit niet doen (48% versus 34%).<sup>181</sup>

We konden tenslotte geen verband vaststellen tussen het opnemen van ethische doelstellingen of gedragsprincipes in de missie en het al dan niet betrekken van business to business klanten, leveranciers, concurrenten, aandeelhouders, vakbonden, werknemers, eigenaars, banken, lokale overheid en andere overheden wanneer er belangrijke strategische beslissingen moeten worden genomen.

**Tabel 2.4.4:** Samenhang tussen het opnemen van ecologische doelstellingen in de missie en het consulteren van belanghebbenden

| n=394  | % van organisaties die ethische doelstellingen opnemen | % van organisaties die geen ethische doelstellingen opnemen |
|--|--|---|
| <b>Positieve samenhang tussen opname van ethische doelstellingen en:</b> |  |   |
| Consultatie milieu-organisaties  | 55   | 28  |
| Consultatie buurt  | 58   | 34  |
| Consultatie (andere) NGO's   | 32   | 12  |
| Consultatie van consumenten  | 87   | 74  |
| Consultatie sociale organisaties   | 77   | 63  |
| Consultatie consumentenorganisaties                                      | 48   | 34  |
| <b>Geen samenhang tussen opname van ethische doelstellingen en:</b>      |  |   |
| Consultatie van business to business klanten                             | 51   | 55  |
| Consultatie van leveranciers   | 57   | 56  |
| Consultatie van concurrenten   | 53   | 50  |
| Consultatie van aandeelhouders   | 50   | 54  |
| Consultatie van vakbonden  | 64   | 54  |
| Consultatie van werknemers   | 99   | 95  |
| Consultatie van eigenaars  | 57   | 56  |
| Consultatie van banken   | 40   | 40  |
| Consultatie lokale overheid  | 73   | 62  |
| Consultatie andere overheid  | 67   | 72  |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

<sup>179</sup>  $\chi^2(1) = 7.36$ ; sign.= .01

<sup>180</sup>  $\chi^2(1) = 5.05$ ; sign.= .03

<sup>181</sup>  $\chi^2(1) = 4.45$ ; sign.= .04



## 2.5 Bestaat er een relatie tussen de opname van MVO- doelstellingen in de missie en deelname aan concrete MVO- initiatieven?

In het kader van onderzoeksvraag 1 gingen we reeds na in hoeverre organisaties deelnamen aan een aantal MVO- initiatieven (zie tabel 1.5.1).

We concludeerden toen dat de deelname aan dergelijke initiatieven aan de lage kant was, met amper 8% van alle organisaties die aan minimum één van de MVO- initiatieven (vb.: Trivisi, GRI enz.) deelneemt.

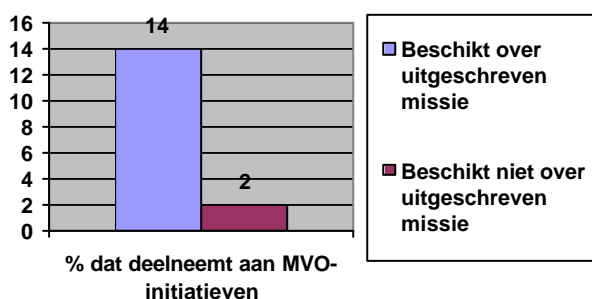
In het kader van de tweede onderzoeksvraag proberen we een antwoord te bieden op volgende 2 subvragen:

- (1) Bestaat er een samenhang tussen het beschikken over een uitgeschreven missie en de deelname aan concrete MVO- initiatieven?
- (2) Bestaat er een samenhang tussen het opnemen van MVO- doelstellingen in de missie en de deelname aan de MVO- initiatieven?

### 2.5.1 Verband tussen het al dan niet beschikken over een missie en deelname aan MVO- initiatieven

Algemeen stellen we vast dat het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie nauw samenhangt met het wel of niet deelnemen aan MVO- initiatieven. Organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken, zullen vaker dan de organisaties die hier niet over beschikken deelnemen aan concrete MVO- initiatieven (zoals Trivisi, GRI enz.). 14% van de organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken, neemt deel aan minimum 1 MVO- initiatief, t.o.v. amper 2% van de organisaties die niet over een missie beschikken.<sup>182</sup>

**Figuur 2.5.1:** Verband tussen missie en deelname aan MVO- initiatieven



<sup>182</sup>  $\chi^2(1) = 27.08$ ; sign. = .00

## **2.5.2 De relatie tussen het vermelden van MVO-doelstellingen in de missie en deelname aan MVO- initiatieven**

Jammer genoeg is het omwille van de zeer lage cijfers voor deelname aan de afzonderlijke initiatieven onmogelijk om de resultaten per initiatief te gaan analyseren.<sup>183</sup> Enkel voor de relatie tussen het al dan niet betrokken zijn bij minimum 1 van de beschreven MVO-initiatieven en de opname van de MVO-doelstellingen, is het mogelijk om statistisch aantoonbare conclusies te trekken.

De enige statistisch significante relatie die we op basis van de resultaten kunnen vaststellen, is de relatie tussen het opnemen van sociaal maatschappelijke doelstellingen en de deelname aan minimum 1 van de beschreven MVO- initiatieven. We stellen vast dat het aandeel organisaties dat deelneemt aan minimum 1 van de gespecificeerde MVO- initiatieven significant hoger ligt binnen de groep die sociaal maatschappelijke doelstellingen vermeldt in de missie dan binnen de groep van organisaties die dat niet doen (16% versus 4%).<sup>184</sup> Ter volledigheid merken we wel op dat het over een zwak statistisch verband gaat.

Het betrokken zijn bij één van de MVO- initiatieven blijkt anderzijds niet samen te hangen met het al dan niet opnemen van ecologische of ethische doelstellingen in de missie.

**Tabel 2.5.1:** Opname van MVO- doelstellingen en betrokkenheid bij MVO- initiatieven

| n=394   | % betrokkenheid bij minimum 1 MVO- initiatief |
|---|---|
| <b>Sociaal maatschappelijke doelstellingen</b>                            |   |
| Organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen opnemen          | 16  |
| Organisaties die geen sociaal maatschappelijke doelstellingen opnemen     | 4   |
| <b>Ecologische doelstellingen</b>   |   |
| Organisaties die ecologische doelstellingen opnemen                       | 18  |
| Organisaties die geen ecologische doelstellingen opnemen                  | 12  |
| <b>Ethische doelstellingen of gedragsprincipes</b>                        |   |
| Organisaties die ethische doelstellingen of gedragsprincipes opnemen      | 17  |
| Organisaties die geen ethische doelstellingen of gedragsprincipes opnemen | 9   |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

<sup>183</sup> Omdat de variabelen van hoofdzakelijk nominaal/ categorisch meetniveau zijn, wordt gebruik gemaakt van een  $\chi^2$ -toets. De  $\chi^2$ -toets mag toegepast worden onder de volgende voorwaarden:

- alle verwachte frequenties moeten minimaal 1 zijn
- maximaal 20% van de verwachte frequenties mag kleiner dan 5 zijn.

Aan de laatste voorwaarde is niet voldaan

<sup>184</sup>  $\chi^2(1) = 4.78$ ; sign. = .03

## **2.6 Bestaat er een relatie tussen de opname van MVO- doelstellingen in de missie en een gediversifieerd en mensgericht HRM-beleid?**

De medewerker wordt beschouwd als één van de centrale belanghebbenden binnen iedere organisatie. We zouden ervan kunnen uitgaan dat organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken en/ of daarin MVO- doelstellingen opnemen, ook meer aandacht hebben voor de medewerker.

In het kader van deze deelvraag, onderzoeken we dan ook volgende deelvragen:

- (1) Bestaat er een relatie tussen het beschikken over een uitgeschreven missie en het voeren van een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid?
- (2) Bestaat er een verband tussen het opnemen van MVO- doelstellingen in de missie en het voeren van een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid?

Een gediversifieerd en strategisch personeelsbeleid is uiteraard een vlag die vele ladingen kan dekken. In het kader van dit expertrapport werden in overleg met de PASO- visiegroep de onderstaande variabelen geselecteerd als indicatoren voor een gediversifieerd personeelsbeleid:

- Tewerkstelling laaggeschoolden. Laaggeschooldheid is een overkoepelend kenmerk van een aantal kansengroepen op de arbeidsmarkt. Heel wat groepen die moeilijk aansluiting vinden op de arbeidsmarkt hebben naast enkele specifieke kenmerken, zoals etnische afkomst, geslacht, enz. ook af te rekenen met laaggeschooldheid (Baert e.a., 2001). Een gediversifieerd personeelsbeleid betekent dan ook dat de organisatie aandacht besteed aan het managen van die diversiteit (Janssens, 2000).
- Het beschikken over een geschreven opleidingsplan en over een opleidingsbudget. Maatschappelijk verantwoord ondernemen veronderstelt dat organisaties aandacht besteden aan de inzetbaarheid van hun medewerkers. In de huidige maatschappij is een leven lang leren een noodzaak. Een gediversifieerd personeelsbeleid betekent dan ook dat de organisatie de opleiding en ontwikkeling van haar medewerkers op een planmatige manier benadert. Hierbij kunnen ook volgende aspecten aan bod komen:
  - Het beschikken over een systeem van interne loopbaanbegeleiding voor uitvoerende en leidinggevende werknemers.
  - Het hanteren van een systeem van competentie management.
  - Het treffen van organisatorische maatregelen t.o.v. uitvoerende medewerkers (taakrotatie, suggestiesysteem, ...).
  - Communicatie naar uitvoerend personeel over: strategie en/ of missie (opdracht) van de vestiging, economische en financiële toestand van de vestiging, aanbod van producten/ diensten, doelstellingen van de vestiging voor het komende jaar, belangrijke innovatieprojecten, geplande herstructurering(en), arbeidsongevallen, interne vacatures.

Omdat een gediversifieerd HRM- beleid verschillende ladingen kan dekken, maken we in tweede instantie ook gebruik van de zgn. HRM- intensiteitsindex, die ontwikkeld werd door het PASO- team. De

index omvat 24 personeelspraktijken, die deel uitmaken van strategisch personeelsbeleid. Indien een organisatie een praktijk heeft, scoort ze 1 op de betreffende variabele. Zoniet, dan krijgt ze een score "0" toegewezen. De index is dan een sommatie van de individuele praktijken, die voor iedere organisatie resulteert in een score tussen 0 (geen enkele praktijk ingevoerd) en 24 (alle praktijken ingevoerd). De HRM-praktijken die zijn opgenomen in de HRM-index zijn de volgende:

- De organisatie bepaalt op voorhand hoeveel en welke aanwervingen en/ of ontslagen in de loop van een volgend werkingsjaar gerealiseerd moeten worden
- De vestiging beschikt over een draaiboek, scenario of vaste procedure die aangeeft hoe de werving en selectie van medewerkers moet gebeuren
- De organisatie maakt gebruik van meer dan 2 formele wervingskanalen
- De vestiging maakt gebruik van minstens 1 valide selectietechniek
- De vacatures op leidinggevend niveau worden zowel intern als extern (min of meer een gelijke verhouding) ingevuld
- Er bestaan verticale doorstroommogelijkheden voor het uitvoerend personeel
- De organisatie maakt systematisch interne vacatures bekend aan het eigen personeel
- De organisatie hanteert een prestatie- en/ of ontwikkelingsgericht beoordelingssysteem
- Men volgt bij de beoordeling van de werknemers een strikte procedure die bepaalt wie door wie beoordeeld wordt, hoe men beroep kan aantekenen, welke de gevolgen zijn van een slechte beoordeling, enz.
- Men hanteert bij de beoordeling van de werknemers een beoordelingsinstrument met vaste beoordelingscriteria.
- De organisatie hanteert een prestatie- en/ of ontwikkelingsgericht beoordelingssysteem
- De werknemers krijgen de mogelijkheid om financieel te participeren in de organisatie en/ of krijgen een deel van de winst uitgekeerd.
- De werknemers hebben een zekere keuzevrijheid om hun pakket extra voordelen samen te stellen (cafetariaplan).
- De organisatie heeft een eigen systeem van interne loopbaanbegeleiding uitgebouwd voor uitvoerend en/ of leidinggevend personeel.
- De vestiging ondersteunt externe loopbaanbegeleiding (hetzij financieel, hetzij door tijd vrij te maken) voor uitvoerend en/ of leidinggevend personeel.
- De organisatie organiseert opleiding.
- De vestiging schenkt soms of altijd aandacht aan de voorbereiding van de opleiding.
- De organisatie schenkt soms of altijd aandacht aan de evaluatie van de opleiding.
- De vestiging hanteert een functie- of classificatiesysteem.
- De werknemers wisselen onderling regelmatig van job/ takenpakket.
- Er bestaat een procedure die werknemers toelaat om suggesties te doen ter verbetering van het dienstverleningsproces, het werk of de werkomgeving.
- De organisatie heeft tijdelijke werkgroepen die een kwaliteitsprobleem op de werkplek analyseren en proberen op te lossen.

- Alle of een beperkte groep van werknemers hebben binnen hun groep minstens een aantal gemeenschappelijke taken waarbij ze zelf de bevoegdheid hebben om de uitvoering van deze gemeenschappelijke taken onder elkaar te regelen.
- Er worden periodieke groepsbijeenkomsten met de onmiddellijke chef en collega's georganiseerd, waarbij aspecten van het werk en de werkomstandigheden besproken worden.

Voor het beantwoorden van de 2 bovenvermelde subvragen zullen we vertrekken van de in overleg met de visiegroep vastgelegde 6 indicatoren van een gediversifieerd personeelsbeleid (paragraaf 2.6.1 tot 2.6.4). Anderzijds zullen we ook een aantal modellen toetsen m.b.t. de link tussen HRM en MVO op basis van de HRM- intensiteitsindex die door het PASO- team werd ontwikkeld (paragraaf 2.6.5).

### **2.6.1 Verband tussen het al dan niet beschikken over een missie en een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid**

Organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken, blijken ook hun personeelsbeleid op een meer strategische manier te benaderen dan organisaties die niet over een missie beschikken.

Zo blijkt uit de resultaten (zoals weergegeven in tabel 2.6.1) dat organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken, vaker dan organisaties die geen uitgeschreven missie hebben, een opleidingsplan ontwikkeld hebben (47% versus 16%)<sup>185</sup> en over een specifiek opleidingsbudget beschikken (58% versus 15%)<sup>186</sup>. Bovendien voorzien zij ook vaker loopbaanbegeleiding voor uitvoerende medewerkers (31% versus 13%)<sup>187</sup> en voor leidinggevende medewerkers (29% versus 11%)<sup>188</sup>.

Organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken blijken ook vaker competentieplannen te ontwikkelen voor de uitvoerende medewerkers (29% versus 8%)<sup>189</sup> en voor de leidinggevendenden (29% versus 6%).<sup>190</sup>

Ook op vlak van werknemersparticipatie (zie tabel 2.6.1) stellen we een verschil vast tussen organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken en organisaties die hier niet over beschikken. Vestigingen met een uitgeschreven missie voorzien vaker suggestiesystemen (78%)<sup>191</sup>, kwaliteitskringen (59%)<sup>192</sup>, teamwerk (86%)<sup>193</sup> en werkoverleg (82%)<sup>194</sup> voor uitvoerende medewerkers dan vestigingen zonder uitgeschreven missie. Taakrotatie en taakrotatie blijken daarentegen evenveel

<sup>185</sup>  $\chi^2(1)= 72.85$ ; sign.= .00

<sup>186</sup>  $\chi^2(1)= 140.08$ ; sign.= .00

<sup>187</sup>  $\chi^2(1)= 33.81$ ; sign.= .00

<sup>188</sup>  $\chi^2(1)= 34.05$ ; sign.= .00

<sup>189</sup>  $\chi^2(1)= 51.58$ ; sign.= .00

<sup>190</sup>  $\chi^2(1)= 56.87$ ; sign.= .00

<sup>191</sup>  $\chi^2(1)= 13.97$ ; sign.= .00

<sup>192</sup>  $\chi^2(1)= 70.16$ ; sign.= .00

<sup>193</sup>  $\chi^2(1)= 54.88$ ; sign.= .00

<sup>194</sup>  $\chi^2(1)= 66.37$ ; sign.= .00

ingeburgerd te zijn binnen organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken als binnen organisaties die daar niet over beschikken.

Bovendien kunnen we uit de resultaten afleiden dat organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken, de uitvoerende medewerkers ook vaker informeren over de strategie en/ of missie van de organisatie, de economische en/ of financiële toestand van de vestiging, het aanbod van producten en/ of diensten, de doelstellingen van de vestiging voor het komende jaar, belangrijke innovatieprojecten, geplande herstructureringen, arbeidsongevallen en/ of interne vacatures. 97% van de organisaties die over een missie beschikken, informeren de medewerkers over minstens één van de opgesomde aspecten. Dit aandeel ligt beduidend lager binnen de groep van organisaties die niet over een uitgeschreven missie beschikken (78%).<sup>195</sup>

Het wel of niet tewerkstellen van laaggeschoolden op de werkplek blijkt tenslotte niet samen te hangen met het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie.

**Tabel 2.6.1:** Verband tussen de missie en een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid

| n=680   | % van de organisaties dat over een uitgeschreven missie beschikt | % van de organisaties dat niet over een uitgeschreven missie beschikt |
|---|--|---|
| <b>Laaggeschoolden op de werkplek</b>   |  |   |
| % dat laaggeschoolden tewerkstelt   | 69   | 73  |
| <b>Opleidingsbeleid</b>   |  |   |
| % dat over opleidingsplan beschikt  | 47   | 16  |
| % dat over opleidingsbudget beschikt  | 58   | 15  |
| % dat interne loopbaanbegeleiding voorziet voor uitvoerende medewerkers                                     | 31   | 13  |
| % dat interne loopbaanbegeleiding voorziet voor leidinggevende medewerkers                                  | 29   | 11  |
| <b>Competentiemanagement</b>  |  |   |
| % dat competentieplannen voorziet voor uitvoerend personeel   | 29   | 8   |
| % dat competentieplannen voorziet voor leidinggevend personeel  | 29   | 6   |
| <b>Werknemersparticipatie</b>   |  |   |
| % dat taakrotatie/ roulatie voorziet t.a.v. uitvoerende medewerkers   | 43   | 45  |
| % dat suggestiesysteem voorziet t.a.v. uitvoerende medewerkers  | 78   | 68  |
| % dat kwaliteitskringen voorziet t.a.v. uitvoerende medewerkers   | 59   | 27  |
| % dat teamwerk voorziet voor uitvoerende medewerkers  | 86   | 61  |
| % dat werkoverleg voorziet voor uitvoerende medewerkers   | 82   | 70  |
| <b>% dat uitvoerende medewerkers informeert over minimum 1 van de volgende aspecten van de onderneming:</b> | <b>97</b>  | <b>78</b>   |
| - de strategie en/of missie van de organisatie  | 77   | 38  |
| - de economische en/ of financiële toestand van de vestiging  | 52   | 33  |
| - het aanbod van producten/ diensten  | 47   | 33  |
| - de doelstellingen van de vestiging voor het komende jaar  | 71   | 39  |
| - belangrijke innovatieprojecten  | 53   | 26  |
| - geplande herstructureringen   | 38   | 21  |
| - arbeidsongevallen   | 29   | 15  |
| - interne vacatures   | 58   | 19  |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

## **2.6.2 Verband tussen het al dan niet opnemen van sociaal maatschappelijke doelstellingen in de missie en een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid**

Het al dan niet strategisch benaderen van personeelsbeleid, blijkt slechts in beperkte mate samen te hangen met het opnemen van sociaal maatschappelijke doelstellingen in de missie.

Het opnemen van sociaal maatschappelijke doelstellingen in de missie blijkt weinig of niet samen te hangen met het gevoerde opleidingsbeleid. Zo beschikken organisaties die dergelijke doelstellingen opnemen niet vaker dan organisaties die dat niet doen over een opleidingsplan. Ook interne loopbaanbegeleiding voor uitvoerende medewerkers en leidinggevenden hangt niet samen met het al dan niet opnemen van sociaal maatschappelijke doelstellingen in de missie. Ook het wel of niet voorzien van competentieplannen voor uitvoerende medewerkers en/ of leidinggevenden hangt niet samen met het opnemen van sociaal maatschappelijke doelstellingen.

Organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen opnemen in hun missie, beschikken daarentegen wel vaker over een specifiek opleidingsbudget dan de vestigingen die geen sociaal maatschappelijke doelstellingen vermelden (63% versus 44%).<sup>196</sup>

Ook voor wat betreft werknemersparticipatie stellen we geen verschil vast tussen organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen opnemen en zij die dat wel doen. Enkel voor wat betreft teamwerk voor uitvoerende medewerkers is er wel een verschil. 88% van de organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen opneemt, voorziet teamwerk voor uitvoerende medewerkers. Dit aandeel ligt merkbaar lager binnen de groep die dergelijke doelstellingen niet vermeldt in haar missie (76%).<sup>197</sup>

Voor wat betreft de mate van communicatie en informatie kunnen we opmerken dat organisaties die sociaal maatschappelijke doelstellingen vermelden in hun missie, meer geneigd zijn om uitvoerende medewerkers te informeren over de strategie en/ of missie (79% versus 68%)<sup>198</sup>. Anderzijds informeren ze uitvoerende medewerkers minder over de economische en/ of financiële toestand van de vestiging (49% versus 63%)<sup>199</sup> en het aanbod van producten en/ of diensten (44% versus 58%)<sup>200</sup>.

Tenslotte merken we op dat er opnieuw geen verband is tussen het al dan niet tewerkstellen van laaggeschoolden op de werkplek en de opname van sociaal maatschappelijke doelstellingen in de missie.

---

<sup>195</sup>  $\chi^2(1)= 53.75$ ; sign.= .00

<sup>196</sup>  $\chi^2(1)= 7.78$ ; sign.= .01

<sup>197</sup>  $\chi^2(1)= 14.77$ ; sign.= .00

<sup>198</sup>  $\chi^2(1)= 3.96$ ; sign.= .05

<sup>199</sup>  $\chi^2(1)= 4.07$ ; sign.= .04

<sup>200</sup>  $\chi^2(1)= 3.97$ ; sign.= .05

**Tabel 2.6.2:** Verband tussen sociaal maatschappelijke doelstellingen in de missie en een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid

| n=394   | % van de organisaties dat sociaal maatschappelijke doelstellingen opneemt in de missie | % van de organisaties dat geen sociaal maatschappelijke doelstellingen opneemt in de missie |
|---|--|---|
| <b>Laaggeschoolden op de werkplek</b>   |  |   |
| % dat laaggeschoolden tewerkstelt   | 71   | 63  |
| <b>Opleidingsbeleid</b>   |  |   |
| % dat over opleidingsplan beschikt  | 47   | 49  |
| % dat over opleidingsbudget beschikt  | 63   | 44  |
| % dat interne loopbaanbegeleiding voorziet voor uitvoerende medewerkers                                     | 32   | 31  |
| % dat interne loopbaanbegeleiding voorziet voor leidinggevende medewerkers                                  | 28   | 33  |
| <b>Competentiemanagement</b>  |  |   |
| % dat competentieplannen voorziet voor uitvoerend personeel   | 29   | 29  |
| % dat competentieplannen voorziet voor leidinggevend personeel  | 28   | 30  |
| <b>Werknemersparticipatie</b>   |  |   |
| % dat taakrotatie/ roulatie voorziet t.a.v. uitvoerende medewerkers   | 43   | 42  |
| % dat suggestiesysteem voorziet t.a.v. uitvoerende medewerkers  | 78   | 77  |
| % dat kwaliteitskringen voorziet t.a.v. uitvoerende medewerkers   | 61   | 52  |
| % dat teamwerk voorziet voor uitvoerende medewerkers  | 88   | 76  |
| % dat werkoverleg voorziet voor uitvoerende medewerkers   | 95   | 85  |
| <b>% dat uitvoerende medewerkers informeert over minimum 1 van de volgende aspecten van de onderneming:</b> | <b>97</b>  | <b>97</b>   |
| - de strategie en/of missie van de organisatie  | 79   | 68  |
| - de economische en/ of financiële toestand van de vestiging  | 49   | 63  |
| - het aanbod van producten/ diensten  | 44   | 58  |
| - de doelstellingen van de vestiging voor het komende jaar  | 69   | 80  |
| - belangrijke innovatieprojecten  | 55   | 43  |
| - geplande herstructureringen   | 37   | 42  |
| - arbeidsongevallen   | 27   | 38  |
| - interne vacatures   | 59   | 50  |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

### **2.6.3 Verband tussen het al dan niet opnemen van ecologische doelstellingen in de missie en een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid**

Een strategische benadering van personeelsbeleid hangt ook weinig of niet samen met het opnemen van ecologische doelstellingen in de missie.

Enkel voor wat betreft enkele aspecten van het opleidingsbeleid en competentie management kunnen we een beperkt verband vaststellen. Zo valt op dat organisaties die milieudoelstellingen opnemen, vaker over een opleidingsplan beschikken dan hun collega- vestigingen die deze doelstellingen niet vermelden (60% versus 42%).<sup>201</sup> Ook competentie management is meer ingeburgerd binnen deze groep van organisaties. Het aandeel organisaties dat competentieplannen ontwikkeld voor uitvoerende

<sup>201</sup>  $\chi^2(1) = 9.79$ ; sign. = .00



medewerkers<sup>202</sup> en/ of voor leidinggevend personeel<sup>203</sup> ligt beduidend hoger binnen de groep die ecologische doelstellingen opneemt in de missie dan binnen de groep die dat niet doet.

Het al dan niet vermelden van ecologische doelstellingen in de missie hangt tenslotte niet samen met het ontwikkelen van maatregelen inzake werknemersparticipatie en communicatie & informatie t.a.v. uitvoerende medewerkers. Ook het aandeel organisaties dat laaggeschoolden tewerkstelt, is nagenoeg hetzelfde binnen de groep van organisaties die deze doelstellingen vermeldt en de groep die dat niet doet.

**Tabel 2.6.3:** Link tussen ecologische doelstellingen in de missie en een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid

| n=394   | % van de organisaties dat ecologische doelstellingen opneemt in de missie | % van de organisaties dat geen ecologische doelstellingen opneemt in de missie |
|---|---|--|
| <b>Laaggeschoolden op de werkplek</b>   |   |  |
| % dat laaggeschoolden tewerkstelt   | 71  | 69   |
| <b>Opleidingsbeleid</b>   |   |  |
| % dat over opleidingsplan beschikt  | 60  | 42   |
| % dat over opleidingsbudget beschikt  | 61  | 58   |
| % dat interne loopbaanbegeleiding voorziet voor uitvoerende medewerkers                                     | 35  | 30   |
| % dat interne loopbaanbegeleiding voorziet voor leidinggevende medewerkers                                  | 33  | 29   |
| <b>Competentiemanagement</b>  |   |  |
| % dat competentieplannen voorziet voor uitvoerend personeel   | 42  | 24   |
| % dat competentieplannen voorziet voor leidinggevend personeel  | 37  | 24   |
| <b>Werknemersparticipatie</b>   |   |  |
| % dat taakrotatie/ roulatie voorziet t.a.v. uitvoerende medewerkers   | 57  | 43   |
| % dat suggestiesysteem voorziet t.a.v. uitvoerende medewerkers  | 87  | 74   |
| % dat kwaliteitskringen voorziet t.a.v. uitvoerende medewerkers   | 60  | 59   |
| % dat teamwerk voorziet voor uitvoerende medewerkers  | 85  | 87   |
| % dat werkoverleg voorziet voor uitvoerende medewerkers   | 89  | 95   |
| <b>% dat uitvoerende medewerkers informeert over minimum 1 van de volgende aspecten van de onderneming:</b> | <b>2</b>  | <b>4</b>   |
| - de strategie en/of missie van de organisatie  | 76  | 78   |
| - de economische en/ of financiële toestand van de vestiging  | 54  | 50   |
| - het aanbod van producten/ diensten  | 57  | 52   |
| - de doelstellingen van de vestiging voor het komende jaar  | 72  | 70   |
| - belangrijke innovatieprojecten  | 51  | 53   |
| - geplande herstructureringen   | 34  | 40   |
| - arbeidsongevallen   | 30  | 27   |
| - interne vacatures   | 59  | 56   |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

<sup>202</sup>  $\chi^2(1) = 10.67$ ; sign. = .00

<sup>203</sup>  $\chi^2(1) = 5.58$ ; sign. = .02

## 2.6.4 Verband tussen het al dan niet opnemen van ethische doelstellingen in de missie en een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid

Organisaties die ethische doelstellingen opnemen zeggen vaker dan de organisaties die dat niet doen dat ze laaggeschoolden tewerkstellen.<sup>204</sup> Bovendien beschikken ze ook vaker over een uitgeschreven opleidingsplan<sup>205</sup>. Ook communiceren ze vaker over een aantal zaken (zie tabel 2.6.4).<sup>206</sup> Vooral over de strategie en/ of missie van de organisatie<sup>207</sup>, de doelstellingen voor het komende jaar<sup>208</sup>, belangrijke innovatieprojecten<sup>209</sup> en interne vacatures<sup>210</sup> blijken deze organisaties vaker te communiceren dan hun collega- vestigingen die geen ethische doelstellingen vermelden in hun missie. We merken wel op dat de gerapporteerde verbanden vrij zwak zijn in vergelijking met het verband tussen het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie en een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid.

**Tabel 2.6.4:** Link tussen ethische doelstellingen en een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid

| n=394   | % van de organisaties dat ethische doelstellingen opneemt in de missie | % van de organisaties dat geen ethische doelstellingen opneemt in de missie |
|---|--|---|
| <b>Laaggeschoolden op de werkplek</b>   |  |   |
| % dat laaggeschoolden tewerkstelt   | 74   | 62  |
| <b>Opleidingsbeleid</b>   |  |   |
| % dat over opleidingsplan beschikt  | 55   | 36  |
| % dat over opleidingsbudget beschikt  | 62   | 54  |
| % dat interne loopbaanbegeleiding voorziet voor uitvoerende medewerkers                                     | 35   | 26  |
| % dat interne loopbaanbegeleiding voorziet voor leidinggevende medewerkers                                  | 31   | 26  |
| <b>Competentiemanagement</b>  |  |   |
| % dat competentieplannen voorziet voor uitvoerend personeel   | 32   | 24  |
| % dat competentieplannen voorziet voor leidinggevend personeel  | 28   | 29  |
| <b>Werknemersparticipatie</b>   |  |   |
| % dat taakrotatie/ roulatie voorziet t.a.v. uitvoerende medewerkers   | 47   | 38  |
| % dat suggestiesysteem voorziet t.a.v. uitvoerende medewerkers  | 79   | 77  |
| % dat kwaliteitskringen voorziet t.a.v. uitvoerende medewerkers   | 60   | 57  |
| % dat teamwerk voorziet voor uitvoerende medewerkers  | 89   | 82  |
| % dat werkoverleg voorziet voor uitvoerende medewerkers   | 96   | 89  |
| <b>% dat uitvoerende medewerkers informeert over minimum 1 van de volgende aspecten van de onderneming:</b> | <b>99</b>  | <b>94</b>   |
| - de strategie en/of missie van de organisatie  | 82   | 71  |
| - de economische en/ of financiële toestand van de vestiging  | 56   | 45  |
| - het aanbod van producten/ diensten  | 47   | 46  |
| - de doelstellingen van de vestiging voor het komende jaar  | 76   | 62  |
| - belangrijke innovatieprojecten  | 59   | 42  |
| - geplande herstructureringen   | 42   | 33  |
| - arbeidsongevallen   | 30   | 27  |
| - interne vacatures   | 62   | 49  |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

<sup>204</sup>  $\chi^2(1) = 12.52$ ; sign.= .01

<sup>205</sup>  $\chi^2(1) = 10.80$ ; sign.= .00

<sup>206</sup>  $\chi^2(1) = 7.27$ ; sign.= .01

<sup>207</sup>  $\chi^2(1) = 4.85$ ; sign.= .03

<sup>208</sup>  $\chi^2(1) = 7.25$ ; sign.= .01

<sup>209</sup>  $\chi^2(1) = 8.10$ ; sign.= .00

<sup>210</sup>  $\chi^2(1) = 5.45$ ; sign.= .02

### 2.6.5 De relatie tussen MVO en de HRM intensiteitsindex?

Zoals hierboven reeds werd beschreven, ontwikkelde het PASO-team een HRM- intensiteitsindex op basis van een 24-tal HRM- praktijken.

Het is ons inziens dan ook relevant om de relatie tussen MVO en deze HRM- intensiteitsindex in kaart te brengen. Hiervoor hebben we 2 modellen ontwikkeld.

Via het *eerste model* trachten we na te gaan in welke mate de HRM- intensiteit samenhangt met het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie, de mate waarin de organisatie MVO operationaliseert via concrete maatregelen en een aantal organisatiekenmerken. Het model ziet er als volgt uit:

HRM intensiteit =  $\beta_1$  \* sector +  $\beta_2$  \* grootte +  $\beta_3$  \* missie +  $\beta_4$  \* *privaat / publiek* +  $\beta_5$  \* *profit / non profit* +  $\beta_6$  \* MVO index

Dit model kunnen we opnieuw toetsen aan de hand van een lineaire regressie<sup>211</sup>. We moeten opnieuw gebruik maken van een aantal dummy- variabelen voor de variabelen die niet van intervalniveau zijn.

De resultaten van de lineaire regressie tonen aan dat volgende variabelen significante predictoren zijn voor de intensiteit van het gevoerde HRM beleid: het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie ( $\beta=.420$ , sig.= .00), de mate waarin de vestiging MVO maatregelen treft ( $\beta=.271$ , sig.= .00), de grootte van de organisatie ( $\beta=.120$ , sig.= .00), 2 dummyvariabelen m.b.t. de sector<sup>212</sup> en de dummyvariabele voor de non profit sector ( $\beta=-.178$ , sig.=.01).

Wanneer we op basis van de significante predictoren een nieuw model opstellen, waarin enkel deze predictoren nog aan bod komen, bekomen we het volgende model:

HRM intensiteit= 5.65 + .436 \* missie + .271 \* MVO-index + .178 \* dums5 (referentieniveau: dienstverlening) + .118 \* dums6 (referentieniveau openbare besturen) + .129 \* grootte + (-.153) non profit

Dit model verklaart 38% van de variantie van de HR- index ( $R^2=.377$ ,  $SD=3.1$ ) met  $F(6,446)=45.03$ . Het beschikken over een uitgeschreven missie draagt relatief het meeste bij tot de verklaring van de HR-intensiteit. Het effect van de dummyvariabele voor de non profit sector is een tegengesteld effect, wat betekent dat wanneer het non profit gedreven zijn van de organisatie omgekeerd samenhangt met de HRM intensiteit.

---

<sup>211</sup> Hiervoor gebruiken we het SPSS commando “method enter”

<sup>212</sup> referentieniveau financiële en zakelijke dienstverlening:  $\beta=.202$ , sig.=.00; referentieniveau openbare besturen:  $\beta=.162$ , sig.=.01

Vervolgens trachten we door middel van een *tweede model*, de HRM intensiteit te verklaren voor organisaties die over een missie beschikken op basis van de *wijze* waarop de vestiging MVO strategisch en operationeel benadert. Concreet betekent dit dat we via dit model de relatie proberen weer te geven tussen de HRM intensiteit (gemeten via de HRM index) en de mate waarin er MVO-doelstellingen worden opgenomen in de missie, de mate waarin de organisatie MVO operationaliseert via concrete maatregelen (MVO- index) en een aantal organisatiekenmerken.

Dit model kunnen we als volgt formuleren:

$$\text{HRM intensiteit} = \beta_1 * \text{sector} + \beta_2 * \text{grootte} + \beta_3 * \text{sociaal maatschappelijke doelstellingen} + \beta_4 * \text{ecologische doelstellingen} + \beta_5 * \text{ethische doelstellingen} + \beta_6 * \text{MVO index} + \beta_7 * \text{privaat / publiek} + \beta_8 * \text{profit / non profit}$$

Ook dit model toetsen we aan de hand van een lineaire regressie<sup>213</sup>. Voor de variabelen die niet van intervalniveau zijn, maken we opnieuw gebruik van een aantal dummy- variabelen.

De resultaten van de lineaire regressie tonen aan dat volgende variabelen significante predictoren zijn voor de intensiteit van het gevoerde HRM beleid: de mate waarin de vestiging MVO maatregelen treft ( $\beta=.301$ , sig.=.00), het opnemen van ethische doelstellingen in de missie ( $\beta=.188$ , sig.=.00), de grootte van de vestiging ( $\beta=.155$ , sig.=.01), 2 dummyvariabelen voor sector<sup>214</sup> en de dummyvariabelen voor het profit/ non profit karakter van de organisatie<sup>215</sup>.

Wanneer we op basis van de significante predictoren een nieuw model opstellen, waarin enkel deze predictoren nog aan bod komen, bekomen we het volgende model:

$$\text{HRM intensiteit} = 7.08 + .293 * \text{MVO Index} + .161 * \text{ethische doelstellingen} + .231 * \text{dums5 (dienstverlening)} + .145 * \text{dums6 (openbare besturen)} + .175 * \text{grootte} + .262 * \text{profit} + .138 * \text{non profit}$$

Dit model verklaart 29% van de variantie van de HR- index binnen de groep van organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken ( $R^2=.291$ ,  $SD=3.4$ ) met  $F(7,234)=13.67$ . De mate waarin de organisatie MVO operationaliseert via een aantal concrete maatregelen, draagt dus relatief het meeste bij in de verklaring van de intensiteit van het gevoerde HR beleid. Anderzijds blijken ook een aantal organisatiekenmerken een impact te hebben.

---

<sup>213</sup> Hiervoor gebruiken we het SPSS commando “method enter”

<sup>214</sup> referentieniveau dienstverlening:  $\beta=.212$ , sig.=.01; referentieniveau openbare besturen:  $\beta=.176$ , sig.=.02

<sup>215</sup> referentieniveau profit:  $\beta=.354$ , sig.=.00; referentieniveau combinatie:  $\beta=.167$ , sig.=.01

## 2.7 De relatie tussen MVO en het toepassen van certificaten, kwaliteitslabels en/ of instrumenten?

In het kader van de PASO- enquête, werden ook een aantal vragen gesteld m.b.t. het al dan niet toepassen van een aantal certificaten, kwaliteitslabels en/ of instrumenten. Volgende certificaten en instrumenten kwamen hierbij concreet aan bod: Balanced Scorecard, HR Balanced Scorecard, EFQM, ISO 9002 en ISO 900X, TQM, Investors in People, Social Audit, SA 8000, AA 1000S, ISO 14001, Sustainable Investment Screening, Fair Trade Labels, Diversiteitsaudit.

Omdat het al dan niet toepassen van dergelijke instrumenten en certificaten ook implicaties heeft voor de maatschappelijke inbedding van de organisatie, is het interessant om de relatie tussen MVO en de toepassing van dergelijke instrumenten na te gaan. In wat volgt gaan we dan ook dieper in op de mate waarin deze instrumenten toegepast worden door de organisaties die de MVO- module invulden.

### 2.7.1 Hoe verspreid zijn de certificaten en/ of instrumenten?

Voor de mate van verspreiding van de certificaten en instrumenten in de hele steekproef, verwijzen we naar de PASO- gegevens van 2003. Kijken we naar de mate waarin certificaten en/ of instrumenten worden toegepast door de organisaties die de MVO- module invulden, dan stellen we vast dat deze cijfers sterk overeenstemmen met de cijfers in de volledige steekproef. ISO is het instrument dat het meest frequent wordt toegepast. Ook TQM is in meer dan een vijfde van deze vestigingen in ontwikkeling of volledig ingevoerd. 38% van de vestigingen die de MVO- module voorgelegd kregen, past minimum 1 van de in tabel 2.7.1 opgesomde certificaten/ instrumenten toe.

**Tabel 2.7.1:** Mate waarin certificaten en/ of instrumenten worden toegepast door organisaties die de MVO- module invulden

| n=656  | % Toegepast |
|--|-------------|
| Balanced Scorecard                                 | 8,1         |
| HR Balanced Scorecard                              | 3,5         |
| EFQM   | 5,8         |
| ISO  | 22,1        |
| TQM  | 21          |
| IiP  | 0,9         |
| Social Audit                                       | 7,1         |
| SA 8000  | 0,4         |
| AA 1000S   | 0           |
| ISO 14001  | 3,6         |
| Sustainable Investment Screening                   | 0,3         |
| Fair Trade   | 3,9         |
| Diversiteitsaudit                                  | 1,7         |
| <b>% dat minimum 1 van de instrumenten toepast</b> | <b>38</b>   |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector. Tabel op basis van de organisaties die de MVO- module invulden

Kijken we vervolgens of het al dan niet toepassen van minimum 1 van de bovenstaande certificaten of instrumenten ook samenhangt met een aantal organisatiekenmerken, dan kunnen we besluiten dat er inderdaad een significante samenhang is met de sector waarin de organisatie actief is, met de grootte van de organisatie en het private, dan wel publieke karakter van de vestiging.

Het al dan niet toepassen van certificaten en instrumenten hangt in eerste instantie samen met de grootte van de vestiging<sup>216</sup>. Het zijn vooral de grotere organisaties die certificaten en instrumenten toepassen (tot 75% versus 31% van de organisaties met minder dan 50 medewerkers).

Het al dan niet toepassen van instrumenten en/ of certificaten hangt ook nauw samen met de sector waarin de vestiging actief is<sup>217</sup>. Het zijn in eerste instantie de organisaties, actief in de sectoren landbouw & industrie en vervoer, opslag & communicatie die certificaten toepassen (resp. 50% en 53%). De certificaten en instrumenten zijn het minst ingeburgerd in de bouwsector (14% versus 38% gemiddeld).

Ook het publieke/ private karakter van de organisatie hangt significant samen met de toepassing van certificaten en instrumenten. Publieke organisaties passen dergelijke certificaten en instrumenten minder frequent toe dan private en semi-publieke organisaties (28% versus 38% gemiddeld).<sup>218</sup>

**Tabel 2.7.2:** Toepassing van certificaten en instrumenten naargelang de organisatiekenmerken

| n=656   | % betrokkenheid |
|---|-----------------|
| <b>Totaal</b>   |                 |
| Totaal % (past minimum 1 certificaat/ instrument toe)       | <b>38</b>       |
| <b>Naar grootte</b>   |                 |
| 10 – 49 werknemers  | 30.7            |
| 50 – 99 werknemers  | 55              |
| 100 – 199 werknemers  | 68.3            |
| 200 werknemers en meer                                      | 75              |
| <b>Naar sector</b>  |                 |
| Landbouw en industrie                                       | 50              |
| Bouw  | 14              |
| Handel en horeca  | 39              |
| Vervoer, opslag en communicatie                             | 53              |
| Financiële en zakelijke dienstverlening, (overige) diensten | 40              |
| Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen                 | 31              |
| Gezondheidszorg en onderwijs                                | 34              |
| <b>Profit/ Non profit</b>                                   |                 |
| Profit  | 43              |
| Non profit  | 33              |
| Combinatie profit en non profit                             | 21.4            |
| <b>Privaat/ Publiek</b>                                     |                 |
| Privaat   | 40.5            |
| Semi-publiek  | 36              |
| Publiek   | 27.5            |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

<sup>216</sup>  $\chi^2(3) = 55.66$ ; sign. = .00

<sup>217</sup>  $\chi^2(6) = 28.99$ ; sign. = .00

<sup>218</sup>  $\chi^2(2) = 10.94$ ; sign. = .00

### **2.7.2 Verband tussen MVO en de toepassing van certificaten en instrumenten**

Het al dan niet toepassen van bepaalde certificaten en/ of instrumenten heeft ongetwijfeld ook implicaties voor de maatschappelijke inbedding van de organisatie. Daarom is het nuttig om de relatie tussen MVO en de mate waarin organisaties certificaten en/ of instrumenten toepassen, te onderzoeken.

Tabel 2.7.3 biedt een overzicht van de resultaten. Zoals uit de tabel kan afgeleid worden, passen organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken vaker certificaten toe dan organisaties die geen uitgeschreven missie hebben (49% versus 27%)<sup>219</sup>. Ook valt op dat organisaties die economische<sup>220</sup>, ecologische<sup>221</sup> en ethische doelstellingen<sup>222</sup> vermelden in hun missie, vaker certificaten toepassen dan organisaties die dergelijke doelstellingen niet vermelden in hun missie. Aan de andere kant stellen we een omgekeerd verband vast voor wat betreft de opname van sociaal maatschappelijke doelstellingen<sup>223</sup>. Hier moeten we echter wel in het achterhoofd houden dat het aantal organisaties die geen sociaal maatschappelijke doelstellingen opnemen, zeer beperkt is, waardoor voorzichtigheid geboden is bij de interpretatie van dit verband (n=47).

**Tabel 2.7.3:** Toepassing van certificaten en instrumenten gerelateerd aan MVO

|  | % dat certificaten toepast |
|--|----------------------------|
| <b>Missie</b>  |                            |
| Beschikt over uitgeschreven missie                                 | 49.4                       |
| Beschikt niet over uitgeschreven missie                            | 27.2                       |
| <b>Economische doelstellingen</b>                                  |                            |
| Neemt economische doelstellingen op in de missie                   | 61                         |
| Neemt geen economische doelstellingen op in de missie              | 34                         |
| <b>Sociaal maatschappelijke doelstellingen</b>                     |                            |
| Neemt sociaal maatschappelijke doelstellingen op in de missie      | 45                         |
| Neemt geen sociaal maatschappelijke doelstellingen op in de missie | 66                         |
| <b>Ecologische doelstellingen</b>                                  |                            |
| Neemt ecologische doelstellingen op in de missie                   | 65                         |
| Neemt geen ecologische doelstellingen op in de missie              | 43                         |
| <b>Ethische doelstellingen</b>                                     |                            |
| Neemt ethische doelstellingen op in de missie                      | 52                         |
| Neemt geen ethische doelstellingen op in de missie                 | 44                         |

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector

Tabel 2.7.3 biedt een overzicht over de relatie tussen MVO en het *wel of niet* toepassen van certificaten. We kunnen aan de andere kant ook nagaan of de *mate* waarin een organisatie certificaten en/ of instrumenten toepast, kan verklaard worden aan de hand van een aantal predictoren. Hiervoor ontwikkelen we een index voor de mate waarin een organisatie certificaten en/ of instrumenten toepast.

<sup>219</sup>  $\chi^2(1) = 29,39$ ; sign.= .00

<sup>220</sup>  $\chi^2(1) = 47,5$ ; sign.= .00

<sup>221</sup>  $\chi^2(1) = 37,76$ ; sign.= .00

<sup>222</sup>  $\chi^2(1) = 29,34$ ; sign.= .00

<sup>223</sup>  $\chi^2(1) = 35,24$ ; sign.= .00

Indien een organisatie een specifiek certificaat of instrument toepast, dan scoort ze 1 op de betreffende variabele. Indien dit niet het geval is, krijgt ze de score 0 toegewezen. Vervolgens worden de scores op de afzonderlijke certificaten en/ of instrumenten (1 of 0) gesommeerd, wat resulteert in een index per organisatie, gaande van een score 0 (geen certificaat wordt toegepast) tot een score 13 (alle certificaten worden toegepast). Het berekenen van een dergelijke index, laat ons toe een aantal additionele statistische analyses te doen, die onmogelijk zouden zijn voor variabelen van nominaal niveau (zoals het geval is voor de afzonderlijke certificaten). Zoals gezegd laten deze bijkomende analyses toe om het effect van elk van de onafhankelijke variabelen op de mate waarin certificaten worden toegepast *tegelijktijd* na te gaan (i.t.t. kruistabellen). Bovendien kan ook de relatieve impact van ieder van deze variabelen onderling met elkaar vergeleken worden. We moeten hierbij wel opmerken dat de index enkel kan berekend worden voor de vestigingen waarvoor we over alle certificaten en instrumenten gegevens hebben.

Om de relatie tussen MVO en deze index in kaart te brengen, hebben we 2 modellen ontwikkeld.

Via het *eerste model* trachten we na te gaan in welke mate de mate waarin een organisatie certificaten toepast, samenhangt met strategische management in het algemeen (het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie) en een aantal organisatiekenmerken. Het model ziet er als volgt uit:

$$\text{Index certificaten} = \beta_1 * \text{sector} + \beta_2 * \text{grootte} + \beta_3 * \text{missie} + \beta_4 * \text{MVO index} + \beta_5 * \text{privaat / publiek} + \beta_6 * \text{profit / non profit}$$

De resultaten van de lineaire regressie tonen aan dat volgende variabelen significante predictoren zijn voor de mate waarin de organisatie certificaten toepast: het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie ( $\beta=.251$ , sig.= .00), de MVO index ( $\beta=.104$ , sig.=.01), de grootte van de organisatie ( $\beta=.170$ , sig.=.00), 3 dummyvariabelen m.b.t. de sector<sup>224</sup> en de dummyvariabele voor de non profit sector ( $\beta=-.206$ , sig.=.00).

Wanneer we op basis van de significante predictoren een nieuw model opstellen, waarin enkel deze predictoren nog aan bod komen, bekomen we het volgende model:

$$\text{Index certificaten} = 0.395 + .258 * \text{missie} + .133 * \text{dums1 (referentieniveau landbouw en industrie)} + (-.106) * \text{dums2 (referentieniveau bouw)} + .113 * \text{dums4 (referentieniveau communicatie, vervoer en transport)} + .102 * \text{MVO index} + .172 * \text{grootte} + (-.193) * \text{nonprofit.}$$

Dit model verklaart 16% van de variantie van de index voor het nemen van certificaten ( $R^2=.163$ ,  $SD=1.1$ ) met  $F(7,602)=16.73$ . Het beschikken over een uitgeschreven missie draagt relatief het meeste bij tot de verklaring van de variantie in de mate waarin organisaties certificaten toepassen. Het effect van de dummyvariabele voor de non profit sector is een tegengesteld effect, wat opnieuw bevestigt dat

---

<sup>224</sup> referentieniveau landbouw en industrie:  $\beta=.140$ , sig.=.00; referentieniveau bouw:  $\beta=-.096$ , sig.=.03; referentieniveau vervoer, opslag en communicatie:  $\beta=.127$ , sig.=.00



non profit organisaties minder vaak certificaten en/ of instrumenten toepassen. De instrumenten zijn slechts in heel beperkte mate ingeburgerd in deze sector.

Vervolgens trachten we voor organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken, door middel van een *tweede model*, de mate waarin certificaten worden toegepast te verklaren op basis van de manier waarop de vestiging MVO strategisch en operationeel benadert. Concreet betekent dit dat we via dit model de relatie proberen weer te geven tussen de toepassing van certificaten en instrumenten en de mate waarin er MVO- doelstellingen worden opgenomen in de missie, de mate waarin de organisatie MVO operationaliseert via concrete maatregelen (MVO- index) en een aantal organisatiekenmerken.

Dit model kunnen we als volgt formuleren:

$$\text{Index certificaten} = \beta_1 * \text{sector} + \beta_2 * \text{grootte} + \beta_3 * \text{sociaal maatschappelijke doelstellingen} + \beta_4 * \text{ecologische doelstellingen} + \beta_5 * \text{ethische doelstellingen} + \beta_6 * \text{MVO index} + \beta_7 * \text{privaat / publiek} + \beta_8 * \text{profit / non profit}$$

Ook dit model toetsen we aan de hand van een lineaire regressie<sup>225</sup>. Voor de variabelen die niet van intervalniveau zijn, maken we opnieuw gebruik van een aantal dummy- variabelen.

De resultaten van de lineaire regressie tonen aan dat volgende variabelen significante predictoren zijn voor de mate waarin de organisatie certificaten toepast: 1 dummyvariabele m.b.t. de sector waarin de organisatie actief is (referentieniveau landbouw en industrie;  $\beta=.182$ , sig.=.01), de grootte van de organisatie ( $\beta=.149$ , sig.=.01), het al dan niet opnemen van ecologische doelstellingen in de missie ( $\beta=.165$ , sig.=.01) en de MVO index ( $\beta=.154$ , sig.=.02).

Wanneer we op basis van de significante predictoren een nieuw model opstellen, waarin enkel deze predictoren nog aan bod komen, bekomen we het volgende model:

$$\text{Index certificaten} = 0.34 + .233 * \text{dums1 (referentieniveau landbouw en industrie)} + .147 \text{ ecologische doelstellingen} + .150 * \text{grootte} + .132 * \text{MVO index}$$

Dit model verklaart 15% van de variantie van de index voor het nemen van certificaten ( $R^2=.152$ ,  $SD=1.3$ ) met  $F(4,257)=11.50$ . In dit model is het de variabele m.b.t. het al dan niet actief zijn in de sector landbouw en industrie die het meest gerelateerd is aan de mate waarin organisaties certificaten toepassen.

---

<sup>225</sup> Hiervoor gebruiken we het SPSS commando “method enter”

## Conclusies & aanbevelingen

Zoals reeds in het bovenstaande vermeld werd, heeft de Vlaamse Regering in het kader van het bevorderen van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap drie beleidseffecten in het Strategisch Plan Werkgelegenheid ingeschreven. De informatie om deze beleidseffecten op een accurate manier op te volgen en te evalueren was tot op de dag van vandaag nog niet voorhanden. De analyses van de PASO- module omtrent MVO vormt dan ook een eerste belangrijke aanzet om een stand van zaken in Vlaanderen op te maken.

In het onderzoeksrapport stonden 2 onderzoeksvragen centraal. Een eerste vraag had betrekking op de stand van zaken inzake MVO, een tweede vraag had betrekking op de concrete implementatie van MVO.

### **1. Een Vlaamse stand van zaken...**

Een eerste onderzoeksvraag betrof een beschrijving van de stand van zaken in het Vlaamse bedrijfsleven op vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze eerste onderzoeksvraag werd beschouwd vanuit een 5-tal deelvragen.

Een eerste deelvraag had betrekking op de strategische benadering van MVO of de vertaling van de MVO- boodschap in de missie en/ of ethische code in Vlaamse organisaties. Uit de resultaten bleek dat resp. 51% en 29% van de bevroegde vestigingen over een missie en/ of een ethische code beschikten. Vooral de kleinere organisaties hinkelen achterop wanneer het aankomt op het uitschrijven van een missie/ ethische code. Ook in de privé sector stellen we vast dat het aandeel organisaties dat over een ethische code beschikt, relatief laag is in vergelijking met het gemiddelde.

Van de organisaties die over een uitgeschreven missie beschikten, bleek de overgrote meerderheid daarin minimum 1 van de MVO- doelstellingen op te nemen (sociaal maatschappelijk/ ecologisch of ethisch). Vooral de sociaal maatschappelijke doelstellingen kwamen het meest aan bod (80%). Met 54% van de organisaties die economische doelstellingen vermelden in de missie en 90% die minimum 1 van de MVO- doelstellingen vermeldt, kunnen we dus zeker niet spreken van een eenzijdig financiële focus op strategisch vlak. We stelden een aantal verschillen vast naargelang de aard van de organisatie. In de bouwsector, openbare besturen, gemeenschapsvoorzieningen en gezondheidszorg worden het vaakst de MVO- doelstellingen opgenomen. Anderzijds moeten we wel opmerken dat de profit sector iets minder MVO- doelstellingen opneemt, hoewel het nog altijd om 80% van de organisaties gaat.

Een tweede deelvraag die aan bod kwam in het kader van de eerste onderzoeksvraag ging dieper in op de concrete maatregelen die organisaties treffen op vlak van MVO. Uit de resultaten konden we afleiden dat de overgrote meerderheid van de organisaties (93%) minimum 1 van de gespecificeerde MVO- maatregelen treft. Bovendien kadert 74% van alle bevroegde organisaties minimum 1 van de

gespecificeerde MVO- maatregelen binnen een ruimer beleid. Er kon geen verband worden gelegd tussen het al dan niet nemen van minimum 1 van de maatregelen en de kenmerken van de organisatie. De maatregelen die het meest genomen worden, zijn maatregelen die te maken hebben met de gezondheid en veiligheid van medewerkers, recyclage van afvalmateriaal, de verbetering van de combinatie van arbeid en privé en het respect voor de lokale gemeenschap en cultuur. Maatregelen in het kader van preventie van collectieve ontslagen, in het kader van verbetering van Noord- Zuid verhoudingen en maatregelen in het kader van hulp aan ontslagen medewerkers bij het vinden van een nieuwe job, zijn het minst ingeburgerd. Hoewel de kenmerken van de organisatie niet bepalend bleken voor het al dan niet treffen van minimum 1 van de gespecificeerde maatregelen, bleken de organisatiekenmerken (zoals sector, grootte, publiek/ privaat, profit/ non profit) veelal wel samen te hangen met het wel of niet treffen van specifieke maatregelen. Zo kwamen we o.a. tot de vaststelling dat openbare besturen en gemeenschapsvoorzieningen minder dan gemiddeld maatregelen treffen op vlak van milieu (bv. monitoring milieu- effecten, preventie van milieuschade, etc.). Dergelijke maatregelen treffen we vooral aan in de bouwsector, landbouw & industrie. Binnen de openbare besturen, treffen we dan weer vaker maatregelen aan in het kader van transparantie over het beleid en de impact ervan naar de buitenwereld, ondersteuning van maatschappelijke projecten, tewerkstelling van kansengroepen en participatie van medewerkers. Daarnaast moeten we opmerken dat kleinere organisaties minder geneigd lijken te zijn om maatregelen te treffen op vlak van MVO.

Een derde deelvraag focuste op de communicatie omtrent de MVO- maatregelen. Daarbij viel op dat het nemen van bepaalde MVO- maatregelen niet noodzakelijk wil zeggen dat er ook wordt over gecommuniceerd. We kunnen wel concluderen dat er meer gecommuniceerd wordt over de maatregel wanneer deze kadert binnen een ruimer beleid. Deze relatie tussen communicatie over de acties en het al dan niet kaderen ervan binnen een ruimer beleid, bleek statistisch significant voor ieder van de gespecificeerde MVO- maatregelen.

Omdat ook het stakeholder- denken sterk verweven is met MVO, werd in het kader van de eerste onderzoeksvraag ook nagegaan in welke mate organisaties een aantal belanghebbenden opnemen in hun missie en deze betrekken in hun beleid. De overgrote meerderheid van de organisaties hanteert geen specifieke procedure om de verschillende belanghebbenden in kaart te brengen. Uit de resultaten kwam evenwel naar voor dat iets meer dan de helft van de vestigingen 1 of meerdere stakeholders vermelden in hun missie. Vooral de eigen medewerkers en de consumenten bleken vernoemd te worden. De belanghebbenden die het vaakst worden vermeld in de missie, blijken bovendien ook de groepen te zijn die het meest geconsulteerd worden bij de besluitvorming in de organisatie. Een verschil was evenwel de mate van betrokkenheid. Waar consumenten vooral beschouwd worden als een nuttige bron van informatie, worden medewerkers actief geconsulteerd bij strategische beslissingen. Het zijn echter in de eerste plaats de eigenaars en aandeelhouders en pas in tweede instantie de medewerkers die een reële impact hebben op de strategische beslissingen. Dit is opmerkelijk, vooral wanneer we zien dat slechts een minderheid van de organisaties de aandeelhouder, die toch een enorme impact heeft op het beleid, ook effectief vermeldt in de missie van de organisatie. Dit zou erop kunnen wijzen dat de missie wordt beschouwd als een marketing instrument. Uit verdere

analyses in het kader van de tweede onderzoeksvraag is echter gebleken dat dit niet noodzakelijk het geval is.

In Vlaanderen zijn er ook een aantal specifieke initiatieven die gelinkt worden aan MVO. Een laatste deelvraag spitste zich dan ook toe op de mate van verspreiding van deze initiatieven. Hier stelden we vast dat de deelname aan dergelijke initiatieven relatief laag is, met amper 8% van de bevroegde organisaties die aan minimum 1 van de initiatieven deelneemt. Het draagvlak voor de projecten van de Koning Boudewijnstichting bleek het grootst, met 5% van de organisaties die hieraan deelneemt. Aan Trivisi en de projecten van de Bond Beter Leefmilieu neemt 2% van de organisaties deel. De andere MVO- initiatieven zijn vrijwel niet doorgedrongen tot een ruimer publiek, met max. 1% dat eraan deelneemt.

## **2. Een geïntegreerde benadering t.a.v. MVO**

Waar we met de eerste onderzoeksvraag vooral de bedoeling hadden om een stand van zaken in Vlaanderen weer te geven, gingen we d.m.v. een tweede onderzoeksvraag na of er sprake is van een geïntegreerde benadering t.a.v. MVO.

Omdat integratie van MVO in het beleid van een organisatie in de eerste plaats impliceert dat winst niet de enige drijfveer van de organisatie is, was onze eerste deelvraag de volgende: Bestaat er een verband tussen de opname van economische doelstellingen in de missie enerzijds en de opname van de MVO- doelstellingen (sociaal maatschappelijke, ecologische en ethische) anderzijds?

We kwamen reeds tot de vaststelling dat 90% van de organisaties minimum 1 van de MVO- doelstellingen opneemt in haar missie. We concludeerden dat er dus niet echt sprake was van een te eenzijdige focus op economische drijfveren. Anderzijds wezen verdere analyses uit dat organisaties die economische doelstellingen opnemen in hun missie, minder geneigd zijn om de MVO- doelstellingen op te nemen in hun missie (82% neemt min. 1 MVO- doelstelling op). Anderzijds zien we ook dat organisaties die economische doelstellingen opnemen, meer dan gemiddeld geneigd zijn om alle MVO- doelstellingen op te nemen (26% versus 20% gemiddeld). Kijken we dan naar de MVO- doelstellingen afzonderlijk, dan stellen we vast dat organisaties die economische doelstellingen opnemen in hun missie, minder vaak sociaal maatschappelijke en ethische doelstellingen opnemen dan organisaties die geen economische doelstellingen vermelden. Anderzijds nemen ze wel vaker milieu- doelstellingen op.

Een geïntegreerde benadering van MVO houdt ook in dat MVO op strategisch vlak wordt doorvertaald naar het operationele niveau.

In een tweede deelvraag gingen we dan ook na of er een relatie bestaat tussen het opnemen van MVO- doelstellingen en de implementatie van concrete MVO- maatregelen. Organisaties die over een uitgeschreven missie beschikken, bleken vaker dan organisaties die geen uitgeschreven missie hebben minimum 1 van de MVO- maatregelen te treffen. Daarnaast konden we ook concluderen dat er een link bestaat tussen het opnemen van sociaal maatschappelijke doelstellingen en een aantal specifieke MVO- maatregelen. Ook stelden we een verband vast tussen het opnemen van ecologische

doelstellingen in de missie en de doorvertaling naar een aantal specifieke MVO- maatregelen. Het betrof hier vooral maatregelen die direct gelinkt waren aan het milieu. Ook organisaties die ethische doelstellingen vermelden, blijken het woord bij de daad te voegen door een aantal specifieke MO- maatregelen te treffen. We kunnen dus besluiten dat organisaties die MVO- doelstellingen vermelden in hun missie, dit niet alleen doen als marketing. Organisaties die MVO inschrijven op strategisch vlak lijken dit ook om te zetten in concrete acties. Deze bevindingen werden nogmaals bevestigd wanneer we een model opstelden ter verklaring van de *mate* waarin organisaties MVO- maatregelen treffen. Het zou immers fout zijn om te stellen dat een organisatie aan MVO doet wanneer ze minimum 1 van de gespecificeerde maatregelen neemt. Maar ook hier spraken de resultaten voor zich. De mate waarin organisaties MVO- maatregelen treffen is in de eerste plaats gerelateerd aan het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie. De organisatiekenmerken spelen daarentegen geen significante rol in de verklaring van de mate waarin MVO- maatregelen worden getroffen in tegenstelling tot het al dan niet opnemen van MVO- doelstellingen (sociaal maatschappelijk, ethisch en ecologisch).

We gingen ook na of er een relatie kon vastgesteld worden tussen het opnemen van MVO- doelstellingen in de missie en de communicatie over de genomen maatregelen. Het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie bleek nauw samen te hangen met de mate waarin organisaties communiceren over de maatregelen die ze treffen. Organisaties die over een missie beschikken, bleken dit vaker te doen. We konden de resultaten niet onderzoeken voor de 3 MVO- doelstellingen afzonderlijk, maar we kunnen op basis van onderzoeksvraag 1 en op basis van onderzoeksvraag 2 wel voorzichtig concluderen dat wanneer MVO strategisch wordt ingeschreven en/ of een aantal MVO- maatregelen gekaderd worden binnen een ruimer beleid, dat er dan ook meer gecommuniceerd wordt over de maatregelen.

In een vierde deelvraag gingen we de relatie na tussen het opnemen van MVO- doelstellingen in de missie en de betrokkenheid van de relevante belanghebbenden. Zo bleken organisaties die over een uitgeschreven missie beschikten en/ of hierin sociaal maatschappelijke, ecologische en/ of ethische doelstellingen in opnemen, ook vaker een aantal stakeholders te betrekken dan organisaties die dat niet deden.

In een vijfde deelvraag bekeken we de relatie tussen de opname van de MVO- doelstellingen in de missie en de deelname aan concrete initiatieven hieromtrent. Ook hier bleek het beschikken over een missie een belangrijke determinant te zijn. Organisaties die een uitgeschreven missie hebben, nemen vaker deel aan dergelijke initiatieven dan organisaties die geen uitgeschreven missie hebben.

Bij het analyseren van de resultaten van onderzoeksvraag 1, kwam ook reeds naar voor dat de medewerker één van de centrale stakeholders van de organisatie vormt. Integratie van MVO in het beleid van organisaties betekent dan ook dat ze aandacht besteden aan een gediversifieerd en strategisch personeelsbeleid. Via een laatste deelvraag gingen we dan ook na of er een relatie is tussen het opnemen van MVO- doelstellingen in de missie en een strategisch en gediversifieerd personeelsbeleid. Op basis van de resultaten konden we besluiten dat het al dan niet beschikken over een missie op zich, sterk gerelateerd was aan het al dan niet strategisch en gediversifieerd benaderen

van het personeelsbeleid. Voor de afzonderlijke MVO- doelstellingen waren de relaties met het personeelsbeleid minder uitgesproken. Wanneer we echter de intensiteit van het HRM beleid (zoals gedefinieerd door het PASO- team) relateren aan MVO, dan valt op dat de intensiteit van het HRM beleid nauw samenhangt met een aantal organisatiekenmerken, het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie en het hierin vermelden van ethische doelstellingen. Ook de mate waarin de organisatie acties ontwikkelt in het kader van MVO, blijkt een significante rol te spelen.

In het kader van de PASO- enquête, werden ook een aantal vragen gesteld m.b.t. het al dan niet toepassen van certificaten, kwaliteitslabels en/ of instrumenten. De mate van verspreiding van deze instrumenten kwam al aan bod in het kader van de PASO- rapporten. Omdat het toepassen van dergelijke instrumenten ook implicaties heeft voor de maatschappelijke inbedding van de organisatie, is het relevant om de relatie tussen MVO en de toepassing van dergelijke instrumenten na te gaan. Zo konden we vaststellen dat het wel of niet toepassen van certificaten en labels gerelateerd is aan een aantal organisatiekenmerken, maar ook aan het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie en het daarin opnemen van economische, ecologische en ethische doelstellingen. Ook wanneer we de *mate* waarin de organisatie certificaten toepast onder de loep nemen, blijkt het aantal toegepaste certificaten gerelateerd te zijn aan een aantal organisatiekenmerken en aan het al dan niet beschikken over een uitgeschreven missie. Ook de mate waarin de organisatie reeds MVO- maatregelen neemt, blijkt een rol te spelen in het aantal certificaten dat men toepast.

### **3. De rol van de overheid**

De algemene onderzoeksvraag luidde als volgt: hoe verspreid is MVO in Vlaanderen en hoe diep is het concept geïntegreerd in de bedrijfsvoering? Tot hier toe werd doorheen de verschillende onderzoeksluiken ingegaan op deze onderzoeksvraag. In wat volgt willen we, aan de hand van een 5-tal concrete beleidsaanbevelingen aangeven welke rol de overheid kan spelen in het stimuleren van MVO in Vlaamse organisaties.

Het onderzoeksteam is ervan overtuigd dat een eerste belangrijke rol voor de overheid is weggelegd in het stimuleren van strategisch management. Het creëren van een draagvlak voor MVO in de bedrijfswereld, lijkt hiermee te beginnen. Uit de resultaten blijkt immers dat het treffen van MVO-maatregelen niet zozeer bepaald wordt door de grootte van de organisatie of door de sector waarin men actief is, maar dat dit vooral samenhangt met de mate waarin de organisaties aan strategische bedrijfsvoering doen. Uiteraard zou de overheid haar doel voorbij schieten indien ze plots (financiële) steun zou voorzien voor organisaties die een missie ontwikkelen. Aan de andere kant zou de overheid wel een belangrijke rol kunnen spelen in het stimuleren van een geïntegreerde benadering t.o.v. MVO door organisaties aan te moedigen om de maatregelen die ze nemen te verankeren in hun bedrijfsbeleid. Op deze manier kan de overheid een omwenteling in het ondernemingsdenken verwezenlijken, zonder op te treden als een traditioneel regulerende overheid. Op deze manier kan de overheid haar sensibiliserende, stimulerende en bemiddelende rol ten volle uitspelen. Door MVO op deze manier op een hoger niveau te tillen, worden ook effecten gerealiseerd naar KMO's toe, die op deze manier bevestigd worden in de maatregelen die ze reeds treffen.

Een tweede rol voor de overheid schuilt ons inziens in een verdere verfijning van de beoogde beleidseffecten. We kunnen ons de vraag stellen of de beoogde beleidseffecten inzake het bevorderen van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, zoals ingeschreven in het strategisch plan werkgelegenheid, inderdaad het draagvlak voor MVO versterken. Eén van de beoogde beleidseffecten beoogt bijvoorbeeld om het aantal ondernemingen dat sociale audits doet, te verhogen. Kijken we naar de resultaten, dan kunnen we stellen dat sociale audits nog maar in beperkte mate zijn ingeburgerd in de organisaties. Bovendien valt op dat dergelijke audits vooral worden toegepast in grote organisaties. Dit betekent uiteraard niet dat kleine organisaties niet aan MVO zouden doen. De resultaten wijzen er immers op dat ook KMO's een aantal concrete maatregelen treffen inzake MVO, zij het dan niet onder de vorm van certificaten en/ of kwaliteitslabels. Certificaten en/ of kwaliteitslabels zijn ons inziens 1 aspect van MVO, maar er zijn nog een aantal andere maatregelen die het draagvlak voor MVO versterken, die misschien tot op heden enigszins onderbelicht zijn gebleven in de monitoring van de beoogde beleidseffecten.

Een derde rol van de overheid ligt volgens het onderzoeksteam in het verder in kaart brengen van de kritische indicatoren van MVO. Hoewel uit de voorliggende resultaten duidelijk naar voren komt dat de mate waarin organisaties MVO- maatregelen nemen gedeeltelijk kan verklaard worden door een strategische bedrijfsvoering (missie, met daaraan gekoppeld een aantal doelstellingen), is er ook nog heel wat onverklaarde variantie. Het lijkt ons dan ook essentieel om verder onderzoek te verrichten naar de overige determinanten van het nemen van MVO- maatregelen. Zo zou het bijvoorbeeld ook nuttig zijn om de mate waarin de organisatie haar stakeholders betreft bij belangrijke strategische beslissingen, te relateren aan de mate waarin men MVO- maatregelen treft. Ook het clusteren van een aantal indicatoren volgens een aantal concrete MVO- domeinen (bijvoorbeeld: milieu, sociaal maatschappelijk en ethisch) zou hierbij relevant kunnen zijn. Om MVO bovendien ingang te doen vinden in de organisatiepraktijk, lijkt het ons bovendien essentieel om bijkomend onderzoek te verrichten naar de competitieve voordelen die MVO kan inhouden. Vanuit een managementperspectief en vanuit economisch perspectief is het immers essentieel dat MVO een bijdrage levert aan de ondernemingsrentabiliteit. Om dit verder te onderzoeken is uiteraard een zo volledig mogelijk zicht op de kritische indicatoren van MVO noodzakelijk.

Een vierde aspect, dat hieraan gerelateerd is, is het uitwerken van een gedifferentieerd beleid t.a.v. MVO, bijvoorbeeld door de kritische indicatoren van MVO verder te gaan vertalen naar de verschillende sectoren toe. Academics merkten reeds op dat een universele definitie van MVO moeilijk werkbaar is in de praktijk, omwille van de individuele invulling die iedere organisatie aan het concept dient te geven. Om MVO echter ingang te doen vinden in de praktijk en dit vanuit overheidswege enigszins te stroomlijnen, zou een gedifferentieerde aanpak nuttig kunnen zijn, bijvoorbeeld op basis van de sectoren. Een sectorgebonden invulling van de kritische indicatoren zou bijvoorbeeld een startpunt kunnen zijn om te komen tot MVO- standaarden per sector.

Het lijkt ons tenslotte dan ook aangewezen om de evoluties inzake MVO in Vlaanderen (gekoppeld aan strategische bedrijfsvoering) op een continue wijze in kaart te brengen. Een permanente monitoring zal immers waardevolle informatie opleveren over de stand van zaken op vlak van de beoogde

beleidseffecten. Bovendien kan dergelijk onderzoek nieuwe perspectieven bieden om het beleid bij te sturen en de beoogde beleidseffecten (zoals een gediversifieerd HR- beleid, aantal sociale audits en ecologische en sociale productie) te toetsen en verder te verfijnen.

Om een dergelijke verankering te verwezenlijken, lijkt het ons inziens cruciaal om in een eerste fase het reeds ontwikkelde bevragsingsinstrument aan te passen en te stroomlijnen, opdat het geschikt zou zijn voor een permanente monitoring. De in het kader van het PASO- onderzoek ontwikkelde vragenlijst beschouwen we zeker als een eerste aanzet om te komen tot een monitoring instrument voor Vlaanderen. Voor de verdere verfijning van het instrument lijkt het ons echter aangewezen om MVO op een meer gedifferentieerde wijze te benaderen. Academici zijn het er immers over eens dat een universele benadering van MVO moeilijk hanteerbaar is en misschien zelfs niet wenselijk is. Zo zal MVO een andere invulling krijgen naargelang bijvoorbeeld de sector waarin de organisatie actief is (wanneer doet een organisatie uit sector X aan MVO?). Ook de internationale vergelijkbaarheid van de gegevens lijkt ons een aandachtspunt voor de verdere verfijning van het instrument.

### **Algemeen besluit**

Dit rapport vormt een eerste aanzet voor het in kaart brengen van MVO in Vlaanderen. Hoewel verder onderzoek noodzakelijk is en een permanente monitoring wenselijk is, kunnen we op basis van de resultaten besluiten dat een MVO- beleid, met daaraan gekoppeld een aantal concrete maatregelen, duidelijk gerelateerd is aan een strategische bedrijfsvoering. Organisaties die aandacht besteden aan een geformaliseerde en strategische bedrijfsvoering, door bijvoorbeeld een missie te ontwikkelen, blijken ook vaker een aantal concrete maatregelen te nemen in het kader van MVO. Door na te denken over de missie van de organisatie, lijkt het bijna vanzelfsprekend dat organisaties hun eenzijdige focus op het economische verschuiven naar een aantal andere aspecten van bedrijfsvoering. Bovendien kunnen we stellen dat het ontwikkelen van een missie, duidt op transparantie over de doelstellingen van de organisatie. Deze transparantie leidt ertoe dat organisaties afgerekend kunnen worden op wat ze aan bod laten komen in hun missie. De stelling dat een missie vaak enkel zou fungeren als een marketing instrument of vooral beschouwd kan worden als een vorm van window dressing, lijkt ons dan ook een foute conclusie. Het lijkt veeleer een “en...en” situatie te zijn dan een “of...of” situatie. Een missie houdt zeker een aantal troeven in op vlak van marketing, maar anderzijds blijkt ze in vele gevallen ook echt bepalend voor het gevoerde beleid. Anderzijds moeten we ons hier ook de vraag van “de kip of het ei” stellen. Ontwikkelen organisaties eerst een missie, om daarna in lijn met die missie een aantal maatregelen te treffen? Of ontwikkelen organisaties een missie op basis van een aantal maatregelen die ze in het verleden reeds troffen? Deze vraag kunnen we jammer niet beantwoorden op basis van de resultaten. Toch kunnen we stellen dat zelfs wanneer de missie een loutere formalisering zou zijn van een aantal maatregelen die de organisatie reeds neemt, dat we dit moeten beschouwen als een positief signaal, omdat een dergelijke formalisering toch een zekere verankering inhoudt van de genomen maatregelen.

Hoewel verder onderzoek een vollediger beeld zal moeten scheppen over de determinanten van MVO, is het onderzoeksteam ervan overtuigd dat hier toch al een belangrijke rol voor de overheid is



weggelegd. Het creëren van een draagvlak voor MVO in de bedrijfswereld begint immers bij het aanmoedigen van strategisch management.

## Referenties

Bruggeman (2003): Strategisch besturen met de balanced scorecard. Macler

Brundtland, C. H. (1987). Our common future. Oxford: Oxford University Press.

Buyens D., De Stobbeleir K., Janssens M., Limbourg M., Baeten X., Somers L., De Schamphelaere V. (in press): Maatschappelijk verantwoord ondernemen: een drie-eenheid van stakeholder management, management van diversiteit en een leven lang leren (in het kader van Trivisi: ontwikkeling van cursusmateriaal rond MVO).

Carrol A.B., 1999: 'Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct', Business and society. vol. 38 n°3, September 1999, p 268-295

Delarue, De Winne, Gryp, Maes, Marx, Peeters, Ramioul, Sels & Van Hooteghem (2003): Organisatie in bedrijf. De resultaten van PASO in vogelvlucht.

De Pelsmacker, P., & Van Kenhove, P. (2002). Marktonderzoek: Methoden en toepassingen [Market Research: Methods and applications]. Leuven: Garant.

Elkington J. (1998): 'Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of the 21<sup>st</sup> century business', Gabriola Creek, BC: New Society.

Emory, C.W. (1980). *Business Research Methods*. Homewood IL: Richard D. Irwin INC.

European Commission (2002): 'Corporate Social Responsibility – a business contribution to sustainable development', Office for official publications of the European Communities: 30p.

Field (2000): *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. London: Sage

Freeman, E., & Liedtka, J. (1997). Stakeholder capitalism and the value chain. *European Management Journal*, 15(3), 286-296.

Freeman, E. R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freeman, E. R., & Liedtka, J. (1991). Corporate social responsibility: A critical approach. *Business Horizons*, 34(4).

Heene A., Dentchev N.A., Van de Peer S. (2003): 'Expertrapport Voorbereiding PASO module: Mainstreaming van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)'. Een onderzoek in opdracht van

de Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme. in het kader van het VIONA onderzoeksprogramma.

Janssens (2002): Kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid, Vlaamse Administratie Werkgelegenheid, Brussel, 39 p

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French business. *Journal of Business Research*, 51, 37-51.

Marrewijk, M & van (2003): Concepts and Definitions of Corporate Sustainability, in: *Journal of Business Ethics*, May, 2003

Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2001). *People and Profits? The Search for a Link between Company's Social and Financial Performance*. New Jersey: Mahwah.

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (2003): Monitoring van de beoogde Beleidseffecten. Stand van zaken Oktober 2003. Administratie Werkgelegenheid

Pedhazur E.J., Pedhazur Schmelkin L. (1991): *Measurement, Design and Analysis. An Integrated Approach*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Hillsdale, New Jersey Hove and London.

Roman, R. M., Hayibor, S., & Agle, B. R. (1999). Research Note. The relationship between social and financial performance: Repainting a portrait. *Business & Society*, 38(1), 109-125.

Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.

Somers L. (2002): *Corporate Social Responsibility: over vlaggen en ladingen*. Noord Zuid Cahier: Burgers en bedrijven. februari 2002. p. 17-30

Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.

Van den Berghe L., Baeten X.: *Stakeholder Management: een bedrijfsgerichte verkenning*. Vlaamse Administratie Werkgelegenheid. 31 p

Waddock, S. A. (2000). The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits. *Business and Society Review*, 105(3), 323-345.

Waddock, S. A. (2002). *Leading corporate citizens: Vision, values, value added*. Boston: McGraw-Hill.

Waddock, S. A., & Smith, N. (2000). Relationships: The real challenge of corporate global citizenship. *Business and Society Review*, 105(1), 47-62.

Wartick, S. L. (1988). How issues management contributes to corporate performance. *Business Forum*, 16 - 22.

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.

Wells, C. (1998). Corporate responsibility. *Encyclopedia of Applied Ethics*, 1.

Windsor, D. (2002). Stakeholder responsibilities: Lessons for managers. *Journal of Corporate Citizenship*(6), 19-35.

Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-

World Business Council of Sustainable Development (1999): "Meeting changing expectations: corporate social responsibility" WBCSD

Zadek S. (2001): 'The Civil Corporation: the new economy of corporate citizenship'. Earthscan Publications. London 2001. 257p.

## Bijlage 1: definitieve versie van de MVO Module

1. Beschikt de organisatie over een uitgeschreven missie (opdrachtverklaring, beleidsverklaring)?  
*Kruis aan.*
  - 1. Ja
  - 2. Neen ☞ *ga naar vraag 4*
  
2. Welke doelstellingen zijn opgenomen in de missie (opdrachtverklaring, beleidsverklaring) van de organisatie? *Kruis aan. Meerdere antwoorden mogelijk.*
  - 1. Economische doelstellingen
  - 2. Sociaal maatschappelijke doelstellingen
  - 3. Milieu doelstellingen
  - 4. Ethische doelstellingen/gedragsprincipes
  
3. Welke belanghebbenden worden genoemd in de missie (opdrachtverklaring, beleidsverklaring) van de organisatie? Belanghebbenden zijn partijen die beïnvloed worden door of die invloed uitoefenen op de organisatie. *Kruis aan. Meerdere antwoorden mogelijk.*
  - 1. De buurt
  - 2. Consumenten
  - 3. Consumentenorganisaties
  - 4. Milieu-organisaties
  - 5. Sociale organisaties
  - 6. Andere niet-gouvernementele organisaties (NGO's)
  - 7. 'Business to business' klanten
  - 8. Leveranciers
  - 9. Concurrenten
  - 10. Eigen werknemers
  - 11. Vakbonden
  - 12. Eigenaars
  - 13. Aandeelhouders
  - 14. Banken
  - 15. Lokale overheid
  - 16. Andere overheden
  - 17. Andere, nl.:.....
  
4. Heeft de organisatie een ethische code ontwikkeld? *Kruis aan.*
  - 1. Ja
  - 2. Neen ☞ *ga naar vraag 6*
  
5. Wordt de ethische code systematisch toegepast bij het nemen van beslissingen in de vestiging?  
*Kruis aan.*
  - 1. Ja
  - 2. Neen

6. Omtrent welke van de onderstaande maatschappelijke kwesties werden er in 2002 in de vestiging concrete maatregelen getroffen, al dan niet onderdeel van een ruimer beleid? *Kruis per maatschappelijke kwestie het gepaste antwoord aan.*

*Maatschappelijke kwesties zijn onderwerpen die aandacht krijgen in het maatschappelijk debat én als dusdanig van belang kunnen zijn voor het beleid van de vestiging.*

*Maatregelen zijn concrete acties genomen met betrekking tot de maatschappelijke kwesties.*

| Maatschappelijke kwesties  | Geen maatregelen         | Occassionele maatregelen, niet in het kader van een ruimer beleid | Maatregelen, in het kader van een ruimer beleid |
|--|--------------------------|---|---|
| 1. Opvolging of monitoring van milieu-effecten   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>                        |
| 2. Preventie van milieuschade  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>                        |
| 3. Recyclage van afvalmateriaal  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>                        |
| 4. Herstel van aangebrachte milieuschade   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>                        |
| 5. Gezondheid en veiligheid van werknemers   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>                        |
| 6. Tewerkstelling van kansengroepen (bv. ex-gedetineerden, laaggeschoolden, langdurig werklozen, allochtonen, gehandicapten) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>                        |
| 7. Loopbaankansen van kansengroepen (bv. ex-gedetineerden, laaggeschoolden, langdurig werklozen, allochtonen, gehandicapten) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>                        |
| 8. Goede combinatie arbeid en gezin  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>                        |
| 9. Voldoende informatie verschaffen aan klanten over milieu-effecten en sociale effecten van de vestiging                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>                        |
| 10. Transparantie naar de buitenwereld over het beleid van de vestiging en de impact ervan                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>                        |
| 11. Ondersteuning van maatschappelijke projecten   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>                        |
| 12. Ondersteuning van culturele activiteiten   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>                        |
| 13. Respect voor de lokale gemeenschap en cultuur  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>                        |
| 14. Publieke gezondheid en veiligheid  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>                        |
| 15. Noord-Zuid verhouding  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>                        |

7. In vorige vraag werd gepeild naar de maatregelen die in 2002 getroffen werden met betrekking tot de vernoemde maatschappelijke kwesties. Over welke van de genomen maatregelen heeft de vestiging formeel en expliciet gecommuniceerd (bijv. in formele externe communicatie, jaarverslag, milieuverslag, sociaal verslag)?

*Kruis aan. Meerdere antwoorden mogelijk.*

- 1. Opvolging of monitoring van milieu-effecten
- 2. Preventie van milieuschade
- 3. Recyclage van afvalmateriaal
- 4. Herstel van aangebrachte milieuschade
- 5. Gezondheid en veiligheid van werknemers
- 6. Beleid ter preventie van collectieve ontslagen
- 7. Hulp aan ontslagen werknemers voor het vinden van een nieuwe job
- 8. Tewerkstelling van kansengroepen (bv. ex-gedetineerden, laaggeschoolden, langdurig werklozen, allochtonen, gehandicapten)
- 9. Loopbaankansen van kansengroepen (bv. ex-gedetineerden, laaggeschoolden, langdurig werklozen, allochtonen, gehandicapten)
- 10. Goede combinatie arbeid en gezin
- 11. Participatie van werknemers
- 12. Voldoende informatie verschaffen aan klanten over milieu-effecten en sociale effecten van de vestiging
- 13. Transparantie naar de buitenwereld over het beleid van de vestiging en de impact ervan
- 14. Ondersteuning van maatschappelijke projecten
- 15. Ondersteuning van culturele activiteiten
- 16. Respect voor de lokale gemeenschap en cultuur
- 17. Publieke gezondheid en veiligheid
- 18. Noord-Zuid verhouding

8. Hanteert de vestiging een specifieke procedure (waarbij men steeds op dezelfde manier tewerk gaat) om na te gaan welke belanghebbenden beïnvloed worden door de vestiging of invloed uitoefenen op de vestiging? *Kruis aan.*

- 1. Ja
- 2. Neen

9. Kan u aanduiden in welke mate de opgesomde belanghebbenden geconsulteerd worden en in welke mate hun mening een impact heeft op strategische beslissingen van de vestiging? *Slechts één antwoord per belanghebbende mogelijk.*

| De mening van ...                                   | Wordt op geen enkele manier betrokken bij de besluitvorming | Is voor ons enkel een nuttige bron van informatie | Wordt eveneens regelmatig geconsulteerd bij strategische beslissingen | Heeft bovendien een reële impact op deze strategische beslissingen |
|---|---|---|---|--|
| 1. de buurt   | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   |
| 2. consumenten                                      | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   |
| 3. consumentenorganisaties                          | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   |
| 4. milieu-organisaties                              | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   |
| 5. sociale organisaties                             | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   |
| 6. andere niet-gouvernementele organisaties (NGO's) | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   |
| 7. 'business to business' klanten                   | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   |
| 8. leveranciers                                     | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   |
| 9. concurrenten                                     | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   |
| 10. eigen werknemers                                | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   |
| 11. vakbonden                                       | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   |
| 12. eigenaars                                       | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   |
| 13. aandeelhouders                                  | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   |
| 14. banken  | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   |
| 15. de lokale overheid                              | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   |
| 16. andere overheden                                | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   |
| 17. andere, nl.: .....<br>.....                     | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   |



10. Is de vestiging betrokken bij één of meerdere van onderstaande initiatieven? *Kruis aan.*  
*Meerdere antwoorden mogelijk.*
- 1. Trivisi
  - 2. Global Reporting Initiative
  - 3. Business and Society Belgium
  - 4. CSR Europe
  - 5. Kauri vzw
  - 6. Social Venture Netwerk
  - 7. Vlaams Netwerk voor Zakenethiek
  - 8. Corporate Funding Programme
  - 9. INAISE (International Association of Investors in the Social Economy)
  - 10. Projecten van VOSEC
  - 11. Projecten van Koning Boudewijnstichting (DO.NET)
  - 12. Projecten van de Bond Beter Leefmilieu
  - 13. Projecten van het Impuls Centre 'Business in Society' (Vlerick Leuven Gent Management School)
  - 14. Projecten van het Centrum voor Duurzame Ontwikkeling (Universiteit Gent)
  - 15. Geen betrokkenheid bij bovenvermelde initiatieven ☞ *Einde vragenlijst*
11. Wat is de belangrijkste reden voor uw vestiging om betrokken te zijn bij minstens één van de bovenvermelde initiatieven? *Kruis aan. Slechts één antwoord mogelijk.*
- 1. Het laat toe om conflicten met belanghebbenden te voorkomen.
  - 2. Het bevordert de kostenefficiëntie.
  - 3. Het stimuleert innovatie.
  - 4. Omwille van de ethische overtuiging van het management.
  - 5. Omdat het bevorderlijk is voor het imago.
  - 6. Andere, nl.:.....