

SAMENVATTING 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

1. Probleemstelling

De vraag naar een omwenteling in het ondernemingsdenken

Rekening houdend met een aantal evoluties op ecologisch, sociaal en op economisch vlak, is men op het nationale en internationale forum in toenemende mate de gedachte van *duurzame ontwikkeling* naar voor gaan schuiven. Om te evolueren naar een meer duurzame samenleving, waarin, zoals omschreven in het Brundtland rapport (1987) “de behoeften van huidige generaties worden vervuld, zonder die van toekomstige generaties in gevaar te brengen”, 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 grote inspanningen verwacht van de bedrijfs wereld om mee te bouwen aan duurzame ontwikkeling. Het is dan ook niet te verwonderen dat *maatschappelijk verantwoord ondernemen* (MVO) een steeds nadrukkelijker rol is gaan spelen in het beleid van organisaties.

Ook in het Vlaams Werkgelegenheidsbeleid krijgt maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijke plaats toebedeeld. In dat werkgelegenheidsbeleid wordt maatschappelijk verantwoord ondernemerschap als volgt omschreven: “*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 ondervertegenwoordigd 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.

Het hier beschreven onderzoek levert een bijdrage tot de ondersteuning en bijsturing van het beleid. Meer bepaald stelden we de onderstaande onderzoeksvragen voorop. De antwoorden

op deze vragen moeten de overheid toelaten om haar sensibiliserende, stimulerende en bemiddelende rol ten volle te spelen, om op die manier een omwenteling in het traditionele ondernemingsdenken te stimuleren.

- (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?

2. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: een definitie

Op basis van ons literatuuronderzoek kunnen we besluiten dat maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) een begrip is 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). 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?"

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.”

3. Methodologie

Omwille van de veelheid aan definities van MVO, is het ook niet evident om een meetinstrument voor MVO te ontwikkelen. Zowel vanuit maatschappelijk als wetenschappelijk oogpunt komt echter de behoefte aan een valide meetinstrument voor MVO naar voor. 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), op basis van een literatuurstudie en een aantal expertinterviews, 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 werd in de PASO- vragenlijst opgenomen voor de bevraging van 2003, die in juli afgerond werd.¹

De resultaten van het onderzoek werden tenslotte *geanalyseerd* door het HRM Centre van de Vlerick Leuven Gent Management School. Om de resultaten op een beleidsrelevante wijze te analyseren, werden 2 algemene onderzoeksvragen vooropgesteld (cf. Infra).

4. Conclusies en beleidsaanbevelingen

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.

¹ 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).

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. Enkele specifieke maatregelen waren bovendien minder ingeburgerd bij kleinere organisaties, maar zoals verder zal blijken, was dit geen algemene tendens.

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. 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 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). Bovendien stellen we ook vast 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 MVO- 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 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 HR- beleid (zoals gedefinieerd door het PASO- team) relateren aan MVO, dan valt op dat de intensiteit ervan 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 onderzoeksvragen luiden 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 onderzoeksvragen. Aan de hand van een 5-tal concrete beleidsaanbevelingen geven we aan 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 organisatie aan strategische bedrijfsvoering doet. Uiteraard zou de overheid haar doel voorbij schieten indien ze plots (financiële) steun zou voorzien voor organisaties die een missie ontwikkelen. Om een geïntegreerde benadering t.o.v. MVO te stimuleren kan de overheid daarentegen ondernemingen wel aanmoedigen om de maatregelen die ze reeds 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 en kan ze 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 perseptief 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 van 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 bevragsinstrument 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. Academics 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 helaas 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.