

Expertrapport Vorbereiding PASO-module

Herwerkte versie van 18 Februari 2003

“Mainstreaming van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)”

**Door
Drs. Nikolay A. Dentchev
Stefanie Van de Peer
Verbonden aan de Universiteit Gent**

**Onder de wetenschappelijke leiding van
Prof.dr. Aimé Heene
Hoogleraar aan de Universiteit Gent en de Universiteit Antwerpen
correspondentieadres:
Faculteit Economie en Bedrijfskunde
Vakgroep Management en Organisatie
Hoveniersberg, 24
9000 Gent
Tel: 0475 48 24 26 – Fax: 09 264 78 88 – Email: aime.heene@rug.ac.be**

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

Het conceptueel kader zoals voorgesteld in het voorliggende rapport kent zijn oorsprong in de besprekingen in “Stichting Verantwoord Ondernemen” van Amsterdam, Nederland. De auteurs waarderen ten zeerste de ideeën en de kritische opmerkingen van prof. Cor Herkströter, drs. Frank De Graaf, prof. Kees Mouwen en prof. Rik Maes.



Stuurgroep Strategisch
Arbeidsmarktonderzoek



Inhoud

<u>SAMENVATTING</u>	1
<u>INLEIDING</u>	4
<u>HOOFDSTUK 1</u>	6
<u>DE MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE ONDERNEMING (MVO): CONCEPTEN EN BETEKENISSEN</u>	6
<u>1.1. INLEIDING</u>	6
<u>1.2. COMPLEMENTAIRE CONCEPTEN BINNEN HET BEGRIIP MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN (“CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE”)</u>	7
<u>1.2.1. Maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming (“Corporate social responsibility”)</u>	7
<u>1.2.2. Maatschappelijke kwesties (“Social Issues”)</u>	9
<u>1.2.3. Maatschappelijke responsiviteit van de onderneming (“Corporate Social Responsiveness”)</u>	10
<u>1.2.4. Synthese en evolutie van het MVO begrip</u>	11
<u>1.3. SUPPLEMENTAIRE CONCEPTEN</u>	13
<u>1.3.1. Bedrijfsethiek (“Business Ethics”)</u>	14
<u>1.3.2. Bedrijfsburgerzin (“Corporate citizenship”)</u>	14
<u>1.3.3. Stakeholder-denken (“Stakeholder theory”)</u>	15
<u>1.3.4. Duurzame ontwikkeling (“Sustainable development”)</u>	16
<u>1.4. KRITIEKEN INZAKE HET CONCEPT EN DE TOEPASSING VAN MVO</u>	17
<u>1.5. BESLUIT</u>	18
<u>HOOFDSTUK 2</u>	20
<u>NAAR EEN GEÏNTEGREERD, ‘BESCHRIJVEND, NORMATIEF EN INSTRUMENTEEL’ RAAMWERK VAN MVO</u>	20
<u>2.1. INLEIDING</u>	20
<u>2.2. DE ESSENTIE VAN DE MVO BOODSCHAP</u>	21
<u>2.3. DE NOODZAAK VAN DESCRIPTIEVE NAUWKEURIGHEID: GEVOLG VAN INFORMATIE-INEFFICIËNTIE</u>	22
<u>2.4. DE STAKEHOLDERS: HET CENTRALE AANDACHTSPUNT BIJ MVO</u>	24
<u>2.5. MVO EN ONDERNEMINGSSTRATEGIE: MVO ALS EEN BRON VAN COMPETITIEF VOORDEEL</u>	25
<u>2.6. BESLUIT</u>	27

HOOFDSTUK 3..... 29

OVERZICHT VAN HET BESTAANDE

EMPIRISCH ONDERZOEK INZAKE MVO 29

<u>3.1. INLEIDING</u>	29
<u>3.2. GEBRUIKTE ONDERZOEKSMETHODOLOGIEËN</u>	30
<u>3.3. “METEN” VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN</u>	31
<u>3.4. DE RELATIE TUSSEN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN EN DE WINSTGEVENDHEID VAN DE ONDERNEMING</u>	33
<u>3.5. EERDER EMPIRISCH ONDERZOEK VAN MVO IN VLAANDEREN</u>	34
<u>3.6. BESLUIT</u>	35

HOOFDSTUK 4..... 37

PRELIMINAIR EMPIRISCH ONDERZOEK

INZAKE MVO: TELE-ENQUÊTES 37

<u>4.1. INLEIDING</u>	37
<u>4.2. DOELSTELLINGEN VAN HET EMPIRISCH ONDERZOEK</u>	37
<u>4.3. DE TELEFONISCHE INTERVIEWS</u>	38
<u>4.4. BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT</u>	40
<u>4.4.1. Constructvaliditeit</u>	40
<u>4.4.2. Externe validiteit</u>	41
<u>4.4.3. Betrouwbaarheid</u>	41
<u>4.5. ANALYSE</u>	41
<u>4.5.1. Betekenis van MVO</u>	41
<u>4.5.1.1. Naar een coherente definitie</u>	42
<u>4.5.1.2. Is MVO nuttig voor ondernemingen ?</u>	44
<u>4.5.1.3. Is MVO (ook) gevaarlijk voor ondernemingen ?</u>	45
<u>4.5.2. Indicaties voor MVO</u>	46
<u>4.5.2.1. Indicatoren voor verspreiding van MVO</u>	46
<u>4.5.2.2. Indicatoren voor de integratie van MVO</u>	47
<u>4.5.2.3. De top-5 vragen inzake MVO aan ondernemingen</u>	47
<u>4.5.3. Activiteiten rond MVO</u>	48
<u>4.5.3.1. Eigen activiteiten en bereikte resultaten van de experts</u>	49
<u>4.5.3.2. Kennis van andere activiteiten i.v.m. MVO</u>	49
<u>4.5.3.3. Kennis van de academici die actief zijn op het MVO domein</u>	51
<u>4.6. BESLUIT</u>	53

REFERENTIES..... I

<u>BIJLAGE 1</u>	X
<u>STEEKKAARTEN VAN GESELECTEERDE INITIATIEVEN EN ORGANISATIES</u>	
<u>BEGAAN MET MVO IN VLAANDEREN</u>	X
<u>INITIATIEVEN</u>	X
<u>TRIVISI</u>	X
<u>VLAAMS OVERLEGPLATFORM SOCIALE ECONOMIE EN</u>	
<u>MEERWAARDENECONOMIE (VOSEC) VZW</u>	XI
<u>CERA FOUNDATION</u>	XII
<u>NETWERKEN</u>	XIII
<u>BUSINESS & SOCIETY BELGIUM</u>	XIII
<u>CSR EUROPE</u>	XIV
<u>KAURI VZW</u>	XV
<u>VLAAMS NETWERK VOOR ZAKENETHIEK VZW</u>	XVI
<u>CORPORATE FUNDING PROGRAMME (CFP) VZW</u>	XVI
<u>SOCIAL VENTURE NETWORK (SVN) EUROPE</u>	XVII
<u>DUURZAME ONTWIKKELING</u>	XVIII
<u>KONING BOUDEWIJNSTICHTING (KBS)</u>	XVIII
<u>DO-net</u>	XIX
<u>FEDERALE RAAD VOOR DUURZAME ONTWIKKELING (FRDO)</u>	XX
<u>BOND BETER LEEFMILIEU VZW</u>	XXI
<u>VLAAMS OVERLEG DUURZAAM ONDERNEMEN (VODO) VZW</u>	XXII
<u>ARBEID & MILIEU VZW</u>	XXIII
<u>DUURZAAM BELEGGEN</u>	XXIV
<u>ETHIBEL VZW</u>	XXIV
<u>HEFBOOM CVBA-VZW</u>	XXV
<u>BELGISCHE VERENIGING VAN DE INSTELLINGEN VOOR COLLECTIEVE</u>	
<u>BELEGGINGEN (BVICB)</u>	XXVI
<u>INAISE</u>	XXVII
<u>DUURZAAM BOUWEN</u>	XXVIII
<u>CENTRUM DUURZAAM BOUWEN VZW</u>	XXVIII
<u>BEWUST VERBRUIKEN</u>	XXIX
<u>NETWERK BEWUST VERBRUIKEN (NBV)</u>	XXIX
<u>FAIR TRADE</u>	XXX
<u>MAX HAVELAAR</u>	XXX
<u>SCHONE KLEREN CAMPAGNE</u>	XXXI
<u>FAIR TRADE ORGANISATIE</u>	XXXII
<u>KWALITEITSZORG</u>	XXXIII
<u>VLAAMS CENTRUM VOOR KWALITEITSZORG (VCK)</u>	XXXIII
<u>CONSULTANCY, ADVIES, RECLAME EN INFORMATIE</u>	XXXIV
<u>ENVIRONMENTAL CONSULTANCY AND ASSISTANCE (ECOLAS) NV</u>	XXXIV

<u>GROUPE ONE VZW</u>	XXXV
<u>LINK INC</u>	XXXVI
<u>IN SOCIETY BVBA</u>	XXXVI
<u>IMAGINE</u>	XXXVII
<u>ALTER VZW</u>	XXXVIII
<u>AMELIOR</u>	XXXIX

<u>BIJLAGE 2</u>	XL
-------------------------------	-----------

GESELECTEERDE INTERNATIONALE

<u>ACTIES IN VERBAND MET MVO</u>	XL
---	-----------

ACTIES EN INITIATIEVEN VAN INTERNATIONALE INSTELLINGEN.....

<u>UN Global Compact</u>	XL
<u>ILO Declaration</u>	XL
<u>OECD Guidelines</u>	XL I
<u>EU en CSR</u>	XL II

INVESTMENT SCREENING.....

<u>Dow Jones Sustainability Index Family</u>	XL II
<u>FTSE4GOOD Index</u>	XL III
<u>Ethibel Sustainability Index</u>	XL III
<u>Knyder, Lydenberg en Domini (KLD) Index</u>	XL IV

GEDRAGSCODES.....

<u>CAUX Principles</u>	XL IV
<u>GLOBAL SULLIVAN Principles</u>	XL V
<u>KEIDANREN CHARTER for Good Corporate Behavior</u>	XL VI
<u>CERES Principles</u>	XL VI

MANAGEMENT MODELLEN.....

<u>European Foundation for Quality Management (EFQM)</u>	XL VII
<u>SVN Standards of CSR</u>	XL VII

CERTIFICATEN.....

<u>AccountAbility 1000 Series</u>	XL VIII
<u>SA 8000</u>	XL VIII
<u>ISO 14001</u>	XL IX

RANGSCHIKKINGEN.....

<u>Fortune Most Admired</u>	XL IX
<u>MOSKOWITZ Selection</u>	L

INITIATIEVEN.....

<u>GLOBAL REPORTING Initiative</u>	L
<u>ETHICAL TRADING Initiative</u>	LI

<u>BIJLAGE 3</u>	LII
-------------------------------	------------

RESULTATEN VAN HET EMPIRISCH ONDERZOEK

<u>(HOOFDSTUK 4)</u>	LII
<u>LIJST VAN DE RESPONDENTEN</u>	LII
<u>DEFINITIES VAN MVO</u>	LIII
<u>INDICATOREN VOOR VERSPREIDING VAN MVO IN VLAANDEREN</u>	LVI
<u>INDICATOREN VOOR INTEGRATIE VAN MVO IN HET BEDRIJFSMANAGEMENT</u>	LX
<u>DE TOP VIJF VRAGEN INZAKE MVO</u>	LXIII
<u>BIJLAGE 4</u>	LXVII
<u>VRAGENLIJST MVO IN HET KADER VAN PASO:</u>	
<u>ZOALS DOOR ONS VOORGESTELD</u>	LXVII
<u>BIJLAGE 5</u>	LXXV
<u>DEFINITIEVE VERSIE VAN DE MVO MODULE VOOR DE PASO-</u>	
<u>VRAGENLIJST OP BASIS VAN ONS VOORSTEL EN BESPREKINGEN</u>	
<u>DAARVAN MET DE OPDRACHTGEVER</u>	LXXV

Het moet geen verwondering wekken dat een (sociaal wetenschappelijke) analyse van het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) al snel leidt tot de conclusie dat het begrip op vele wijzen wordt geïnterpreteerd en dat van MVO vele omschrijvingen, definities, benaderingswijzen, perspectieven bestaan. Dat kan deels worden verklaard door de complexiteit zelf van het fenomeen dat onder het begrip MVO wordt gevat. Evenmin moet het verwondering wekken dat zich naast het begrip MVO andere begrippen positioneren die deels hetzelfde gedachtengoed uitdrukken, deels het gedachtengoed dat in het begrip MVO vervat zit nuanceren, vervolledigen, beperken, vanuit een totaal andere invalshoek belichten.

Ons onderzoek tracht in deze veelheid van benaderingen en interpretaties een synthese te brengen op basis van een grondige verkenning van de ter zake relevante literatuur en op basis van een beperkt veldonderzoek. (Als bijkomend resultaat van ons onderzoek stellen we voor een aantal momenteel populaire Engelstalige begrippen een Nederlandse vertaling voor. Een aantal voorstellen zijn veeleer bedoeld voor verdere discussie dan als voorstellen voor een definitieve terminologie.)

Onze literatuurverkenning toont vooral aan dat MVO vanuit ten minste drie perspectieven moet worden benaderd om tot een bruikbare en verantwoorde theorie over MVO te kunnen komen: een normatief perspectief, een beschrijvend perspectief en een instrumenteel perspectief.

Het beperkte veldonderzoek dat wij hebben doorgevoerd toont aan dat MVO op een zeer hoog niveau van abstractie kan worden omschreven als “rekening houden met de anderen bij het ondernemen.”

Een detaillering van deze algemene interpretatie op basis van de normatieve, beschrijvende en instrumentele perspectieven leidt tot de synthetische visie op MVO die wij als conclusie van ons onderzoek naar voren brengen.

Daarbij stellen wij voor om MVO te omschrijven als 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 geïdentificeerd, 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.

MVO kan op verschillende niveaus van analyse worden benaderd. Belangrijk is dat principes en concepten van MVO zowel op individueel, organisatorisch als institutioneel niveau kunnen worden toegepast en dat deze niveaus in een “volwaardige” toepassing van MVO op een diepgaande wijze met elkaar zullen geïntegreerd zijn.

Ons onderzoek toont aan dat een valide meetinstrument voor MVO niet eenvoudig te ontwerpen is. Ook hier weer speelt de complexiteit van het MVO-begrip en het fenomeen dat met MVO wordt aangeduid een doorslaggevende rol. De vragenlijst die wij voor de PASO-module voorstellen als resultaat van ons onderzoek moet dan ook als een eerste, verder te ontwikkelen benadering worden bekeken.

In ons onderzoek hebben we een eerste aanzet gegeven om na te gaan welke academici actief onderzoek verrichten naar MVO. Alleszins kan geconcludeerd worden dat in Vlaanderen op vrij ruime schaal onderzoek wordt verricht vanuit meerdere disciplines. Gezien de multidimensionaliteit van het MVO-begrip kan deze vaststelling alleen maar verheugen. Het stimuleren van een nauwe samenwerking onder de koepel van een gezamenlijk onderzoeksprogramma rond MVO wordt sterk aanbevolen. Wil Vlaanderen een meer toonaangevende rol spelen op het gebied van MVO, dan dient het genereren van kennis in dit domein gestimuleerd te worden door het aantrekken van doctorandi en door nauwe samenwerking tussen de verschillende onderzoeksinstituten en vakgebieden in MVO. Ons inziens blijft Vlaanderen momenteel achter op dat gebied.

Ons onderzoek heeft ook aangetoond dat het concept MVO bij zijn toepassing in de praktijk zeker niet vrij is van belangrijke risico's en beperkingen. Zorgvuldigheid bij de introductie en implementatie van het gedachtegoed dat besloten ligt in het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen is dan ook de boodschap in dit verband.

“Maatschappelijk verantwoord ondernemen” krijgt hoe langer hoe meer aandacht in onze westerse samenleving. Dit blijkt onder meer uit het volgende: (1) in de media komt het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen regelmatig aan bod; (2) vanuit academisch oogpunt kan worden gewezen op de volgende evoluties: (a) ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ is recent een van de kernthema’s geworden in de algemene management cursussen; (b) ‘bedrijfsethiek’ is nog steeds (en al decennia lang) een belangrijk onderzoeksonderwerp in de filosofie; (c) de huidige aandacht voor ‘duurzame ontwikkeling’ kadert in een lange traditie in het onderzoek naar milieumanagement (bestudeerd vanuit diverse hoeken: biologie, chemie, economie, rechten, toegepaste wetenschappen); (3) overheid en ondernemingen engageren zich expliciet voor initiatieven rond “maatschappelijk verantwoord ondernemen” (zie o.a. Trivisi en de Conferentie ‘Het maatschappelijk verantwoord ondernemen op de Europese agenda voor het sociaal beleid’ georganiseerd naar aanleiding van het Belgische voorzitterschap van de Europese Unie - zie <http://www.socialresponsibility.be>); (4) opmerkelijk is het ontstaan van dienstverlenende bedrijven (reclamebureaus en consultants), wiens hoofdactiviteit “maatschappelijk verantwoord ondernemen” is; (5) recente bedrijfsschandalen zoals dat van ENRON hebben het debat over “maatschappelijk verantwoord ondernemen” in de hand gewerkt.

Het voorliggende onderzoeksrapport heeft als basisdoelstelling het voorbereiden van een (beperkte) vragenlijst om na te gaan *in hoeverre “maatschappelijk verantwoord ondernemen” mainstream is in Vlaanderen*. Twee onderzoeksvragen kunnen in dit verband worden gesteld. Ten eerste: “Hoe verspreid is het concept ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ in het Vlaamse bedrijfsleven?”. Ten tweede: “Hoe diep is dit concept in het management van ondernemingen geïntegreerd?”.

Het onderzoek heeft een voorbereidend karakter. Al is de hoofddoelstelling het samenstellen van een vragenlijst, toch vonden we het nuttig een dieper conceptueel kader rond het begrip

maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) te schetsen. Naast de literatuurstudie is een kwalitatief empirisch onderzoek uitgevoerd met het oog op enerzijds het onderbouwen van het louter theoretische gedeelte en anderzijds het beantwoorden van de twee hoger genoemde onderzoeksvragen. Het literatuuronderzoek en het veldonderzoek worden gebruikt om een synthetiserende, integrerende omschrijving en interpretatie van het begrip MVO voor te stellen.

De structuur van het onderhavige onderzoeksrapport kan als volgt worden samengevat. Eerst wordt aandacht besteed aan het schetsen van een overzicht van de bestaande interpretaties van de concepten van “maatschappelijk verantwoord ondernemen” en de aan dit begrip verwante begrippen. De literatuur in dit vakgebied wordt gekenmerkt door een diversiteit van termen en interpretaties daarvan (wat eigen is aan de sociale wetenschappen, de context waarin MVO wordt bestudeerd). Ten tweede wordt een geïntegreerd theoretisch kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen voorgesteld, onderbouwd door een systeemanalyse van het (strategisch) “bedrijfskundig belang” van MVO. Hier wordt MVO op drie verschillende, maar met elkaar samenhangende niveaus (beschrijvend, normatief en instrumenteel) geïnterpreteerd. Ten derde volgt een korte beschrijving van de gebruikte onderzoeksmethodologieën en meetinstrumenten in het onderzoeksdomein MVO. Tenslotte wordt gerapporteerd over een (hoofdzakelijk telefonische) bevraging van “bevoorrechte getuigen.” Deze bevraging had de bedoeling na te gaan: (1) of er een eenduidige ‘praktijkdefinitie’ van MVO geformuleerd kan worden; (2) wat het nut en eventueel het gevaar van de concrete toepassing van MVO is voor de ondernemingen; (3) welke indicatoren gebruikt kunnen worden bij het nagaan van ‘verspreiding’ en ‘integratie’ van MVO in de managementpraktijk; (4) welke initiatieven, organisaties en netwerken er rond MVO bestaan in Vlaanderen; en (5) welke academici onderzoek omtrent MVO uitvoeren.

De maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming (MVO): concepten en betekenissen

1.1. Inleiding

Ondernemingen spelen een centrale rol in de westerse samenleving. Enerzijds hebben ondernemingen in de voorbije 50 jaar door het uitoefenen van hun economische functie ongetwijfeld bijgedragen tot een aanzienlijke welvaartsstijging. Anderzijds neemt de kritiek op de wijze waarop ondernemingen hun maatschappelijke functie invullen toe. Die kritiek ligt (mede) aan de basis van het ontstaan en de evolutie van het concept ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’(MVO): De mate waarin ondernemingshandelingen vanuit maatschappelijk oogpunt als “normatief correct” kunnen worden beschouwd. (Epstein, 1987).

De interpretaties van wat de begrippen “maatschappelijk verantwoord ondernemen” en “maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen” inhouden en impliceren voor de managementpraktijk lopen sterk uiteen (Makower, 1994; Murray & Montari, 1986; Zanisek, 1979). Zo blijkt bijvoorbeeld uit een studie die recent werd uitgevoerd in Vlaanderen dat er geen sprake is van een eenduidig gebruik of interpretatie van het begrip “maatschappelijk verantwoord ondernemen” (Extercatte & Mazijn, 2002). Twee factoren verklaren dit tekort aan eenduidigheid: (1) De diversiteit van (betekenissen van) alternatieve en verwante concepten; en (2) De uiteenlopende interpretaties van deze concepten (instrumenteel versus normatief).

Om de diverse definities en interpretaties van maatschappelijk verantwoord ondernemen te ordenen, richten we onze aandacht op drie basisvragen: (1) “Wat betekent het begrip ‘verantwoordelijkheid’ voor een onderneming?”, (2) “Waarvoor is een onderneming

verantwoordelijk of kan zij verantwoordelijk worden gesteld?” en (3) “Welke stappen kunnen of moeten door een onderneming worden ondernomen in het kader van maatschappelijk verantwoordelijk handelen?”. Het antwoord op deze vragen kan gevonden worden in drie concepten die het MVO begrip inhoudelijk vervolledigen: Het begrip “maatschappelijke verantwoordelijkheid” van de onderneming, het begrip “maatschappelijke kwesties” en het begrip “maatschappelijke responsiviteit.” Andere concepten (bedrijfsethiek, bedrijfsburgerzin, stakeholder-denken en duurzame ontwikkeling) worden (in de literatuur en in de bedrijfspraktijk) min of meer gebruikt als synoniem van MVO of van de onderdelen ervan. Ook deze concepten bespreken wij. Het uiteindelijke doel hiervan is te komen tot een zo eenduidig mogelijke definitie van het begrip “maatschappelijk verantwoord ondernemen.”

1.2. Complementaire concepten binnen het begrip Maatschappelijk

Verantwoord Ondernemen (“corporate social performance”)

We stellen voor de term “maatschappelijk verantwoord ondernemen” (MVO) te hanteren als (preferente) vertaling van de Angelsaksische term “corporate social performance” (CSP). “Corporate social performance” incorporeert volgens de definitie van Carroll drie complementaire begrippen: ‘Maatschappelijke verantwoordelijkheid’ (principes) is de reflectie van de ‘maatschappelijke responsiviteit’ (acties) naar de ‘maatschappelijke kwesties’ (problemen) betreffende de stakeholders (Carroll, 1979).

1.2.1. Maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming (“Corporate social responsibility”)¹

De term “corporate social responsibility” (CSR₁ in wat volgt) wordt ons inziens bij voorkeur vertaald als “maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming.” CSR₁ heeft een filosofische oriëntatie (Wartick & Cochran, 1985) en refereert naar de mate waarin ondernemingshandelingen *normatief correct* zijn ten opzichte van “anderen” (Epstein, 1987). Ondernemingshandelingen zijn normatief correct als ze beantwoorden aan maatschappelijke verwachtingen (Zanisek, 1979).

¹ Voor een overzicht van de CSR₁ conceptuele evolutie, zie Carroll (1999).

Caroll (1979, 1991) ontleedde de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een onderneming in vier componenten van CSR₁: ‘Economische’ verantwoordelijkheid (van ondernemingen mag worden verwacht dat ze winst maken), ‘wettelijke’ verantwoordelijkheid (ondernemingen dienen zich te houden aan de wet), ‘ethische’ verantwoordelijkheid (ondernemingen moeten een ethische gedragscode respecteren) en ‘filantropische’ verantwoordelijkheid (ondernemingen moeten door filantropische initiatieven hun maatschappelijk weefsel versterken). Deze vier componenten van CSR₁ werden door diverse auteurs aangevuld met “verantwoordelijkheidsprincipes” (Swanson, 1995; Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991a) die het bedrijf moeten leiden bij het realiseren van wat ‘maatschappelijk goed’ en het voorkomen van wat ‘maatschappelijk kwaad of fout’ is (Fitch, 1976; Jones, George & Hill, 2000; Wells, 1998).

Maatschappelijk normatief correct handelen is in essentie een moeilijke opdracht. Coase (1960) bijvoorbeeld argumenteert:

‘It is necessary to weigh the harm with the good that will result. Nothing could be more “anti-social” than to oppose any action which causes any harm to anyone.’ (p. 35)

Wij stellen voor CSR₁ te interpreteren als een ‘bundel van principes.’ Deze visie impliceert een denkwijze die het ‘exclusieve’ economische bottom-line denken (Herbstötter, 1999; Makower, 1994) in vraag stelt en die noodzakelijkerwijze leidt tot een ‘Triple Bottom-line’-denken (Elkington, 1997) of ‘Multiple Bottom-line’-denken (Waddock, 2000). In een bedrijfscontext verwijst “verantwoordelijkheid” naar *‘het bewustzijn van de gevolgen van de handelingen van de onderneming.’* Het verantwoordelijkheidsprincipe verbreedt het ‘zelf-gericht’ denken naar een ‘zelf-door-tevreden-anderen’ denken (Heene & Dentchev, 2002) en helpt de ontwikkeling van wat Gupta & Govindarajan (2002) een ‘global mindset’ noemden.

Verantwoordelijkheid is een morele en door waarden gedreven karakteristiek van een “economische actor”² (organisatie of persoon). Daarom wordt de normatieve correctheid van ondernemingshandelingen in het denken over CSR₁ geassocieerd met de moraliteit van managers (die de agenten zijn van het bedrijf (Caroll & Meeks, 1999; Zanisek, 1979)), en is een van de CSR₁ principes het “individuele principe” (Wood, 1991a) of het “micro principe”

² Vanuit een bedrijfsperspectief, veronderstellen we dat alle actoren ‘economisch’ zijn: Ongeacht de sociale en publieke functie (doelstellingen) van de actor in de maatschappij, de acties van de actor beïnvloeden de economische doelstellingen van de onderneming (voor een degelijke uitleg van ‘economische verandering,’ zie North (1999)).

(Swanson, 1995) van persoonlijke waarden. Gezien acties van een onderneming (of een manager) niet altijd aansluiten bij waarden (ideologie) (Zanisek, 1979) en gezien managers niet altijd in termen van moraliteit handelen (Carroll & Meeks, 1999) moet verantwoordelijkheid ingebed worden in de ondernemingscultuur met behulp van organisationele en institutionele (Wood, 1991a) of macro principes (Swanson, 1995). De verantwoordelijkheidsprincipes van een organisatie moeten dan in overeenstemming zijn met de principes van de managers en van de werknemers. Deze interne consistentie kan worden gerealiseerd door een gesloten systeem-proces dat de cyclus van “planning-implementatie-evaluatie-controle” inhoudt (Murray & Montanari, 1986) en door de implementatie van een performantiemeetsysteem dat aandacht schenkt aan een veelvoud van performantiemaatstaven (zoals de ‘balanced score-card’ (Kaplan & Norton, 1996)).

De geïntegreerde verantwoordelijkheidsprincipes (op institutioneel, organisationeel en individueel niveau) helpen het bedrijf om potentiële maatschappelijke kwesties (social issues) te identificeren door deze kwesties te bekijken vanuit het standpunt van de maatschappij (in het algemeen) en de belanghebbenden van de onderneming, de “stakeholders” (in het bijzonder).

1.2.2. Maatschappelijke kwesties (“Social Issues”)

“Social issues” (vertaalbaar als “maatschappelijke kwesties”) kunnen in algemene zin worden omschreven als maatschappelijk relevante thema’s. Voorbeelden van maatschappelijke kwesties zijn: Kinderarbeid, milieuvervuiling, mensenrechten, discriminatie, productveiligheid, arbeidsveiligheid en solidariteit (met kansengroepen). Deze opsomming is niet exhaustief: maatschappelijke kwesties zijn ingebed in de interacties tussen een bedrijf en haar belanghebbenden (Mahon & Waddock, 1992). Maatschappelijke kwesties zijn dynamisch (Carroll, 1979; Waddock & Boyle, 1995): Ze (1) veranderen in de tijd, (2) verschillen naar gelang van de industrie en (3) verschillen naar gelang van het economische systeem (of land) waarin ze zich manifesteren.

Het dynamisch karakter van maatschappelijke kwesties suggereert en valideert het principe van het voortdurend monitoren en managen van dergelijke kwesties. Wartick & Cochran (1985) stelden in dit verband de managementtechniek van ‘issues management’^{3,4} voor.

‘Issues management’ wordt gebruikt voor de identificatie, de analyse van en de respons (Wartick & Rude, 1986) op kwesties die (1) ‘zwakke signalen’ uitzenden, (2) van groot strategisch belang zijn, en (3) quasi onmiddellijk (in ‘reële tijd’) behandeld moeten worden (Ansoff, 1980).

AccountAbility, een in het VK gevestigd instituut ‘voor promotie van verantwoord ondernemen’ (zei Bijlage 2 en www.accountability.org.uk), hanteert eveneens een dynamische methode voor de benadering van maatschappelijke kwesties. Volgens dit instituut is verantwoord ondernemen een continu proces van ‘leren-innoveren-uitvoeren,’ waarbij bedrijven (1) zich in de eerste plaats geëngageerd dienen te voelen met alle belanghebbenden, (2) de nodige transparantie moeten verzekeren omtrent hun activiteiten, en (3) verantwoordelijk gesteld worden voor hun eigen daden.

Logsdon & Palmer (1988) waarschuwen voor een louter instrumentele en egocentrische aanpak van issues management en benadrukten de noodzaak van het opnemen van een ethische dimensie in een “issues management aanpak.” Hun kritiek impliceert dat de aandacht bij issues management in de eerste plaats gericht moet worden op de stakeholderbelangen (Clarkson, 1995; Freeman & Liedtka, 1997) en niet op de particuliere belangen van de onderneming zelf.

De eerste twee fases van ‘issues management’ (identificatie en analyse) zijn voornamelijk gewijd aan de evaluatie van maatschappelijke kwesties. De responsfase is de eigenlijke maatschappelijke responsiviteit van de onderneming tegenover deze kwesties.

1.2.3. Maatschappelijke responsiviteit van de onderneming (“Corporate Social Responsiveness”)

3 Het doel van ‘issues management,’ zoals ernaar wordt verwezen in Wartick & Cochran (1985, p.766), is ‘to minimize “surprises” in turbulent business environment and to prompt systemic and interactive responses to environmental change.’ Voor een verder overzicht van ‘issues management,’ zie (Ansoff, 1980; Dansker, Hansen, Loftin & Veldwisch, 1987; Dutton & Jackson, 1987; Mahon & Waddock, 1992; Wartick, 1988).

4 ‘Scenario planning’ (Schoemaker, 1995; Wright, 2000) en ‘environmental scanning’ (Elenkov, 1997) zijn eveneens handige technieken in onzekere, moeilijk voorspelbare, veranderende en complexe omstandigheden.

We vertalen de term “corporate social responsiveness” (CSR₂ in wat volgt) als “maatschappelijke responsiviteit van de onderneming.” CSR₂ heeft een proces oriëntatie (Epstein, 1987; Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991a). Deze proces oriëntatie verwijst naar de maatregelen die een bedrijf neemt tegen problemen waarvoor het gedeeltelijk of geheel aansprakelijk is. Volgens Fitch (1976) kan een onderneming in deze context een utilitaristische houding aannemen (door niets te doen), of een humanitaire houding aannemen (door veel te doen). Een humanitaire houding kan de onderneming zelfs toelaten om maatschappelijke problemen te voorkomen. Op dezelfde schaal (niets doen – veel doen) stelde Carroll (1979) de volgende mogelijkheden of intensiteiten van responsiviteit voor: (1) reactie, (2) verdediging, (3) aanpassing en (4) preventie.

Responsiviteit kan zich (volgens de bestudeerde literatuur) uiten in financiële steun aan de omgeving, medewerking met actoren uit de omgeving en het openbaar maken van informatie aan partijen in de omgeving.

CSR₂ is van nature uit dynamisch, door (1) de dynamiek die bestaat binnen de maatschappelijke kwesties en (2) de dynamiek van een doeltreffende responsiviteit. Een specifieke ondernemingshandeling (of een specifieke vorm van responsiviteit) kan op dit moment als verantwoordelijk beschouwd worden, maar het is mogelijk dat dezelfde handeling (of vorm van responsiviteit) op een ander tijdstip niet als normatief correct wordt beschouwd (Zanisek, 1979, p. 360). De dynamiek en de complexiteit van CSR₂ veronderstellen dat CSR₂ in een context van ‘issues management’ wordt ingebed.

1.2.4. Synthese en evolutie van het MVO begrip

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een complex, multi-dimensioneel begrip (Griffin, 2000, p. 482), dat bestudeerd wordt in de sociale wetenschappen (Frederick, 1998). De wetenschappelijke context waarin het begrip wordt bestudeerd is belangrijk: Sociale wetenschappen onderzoeken complexe, ambigue, moeilijk observeerbare, vaak niet echt meetbare fenomenen op een inductieve wijze en worden in hun conclusies gekenmerkt door veelzijdigheid, tegenstellingen en tegenspraken, explorativiteit meer dan conclusiviteit. De evolutie in het MVO-denken loopt parallel met het denken over haar drie componenten: Maatschappelijke verantwoordelijkheid, maatschappelijke kwesties en maatschappelijke responsiviteit (cfr. supra).

Caroll (1979) beantwoordde drie basisvragen in het kader van MVO: (1) Wat behoort tot de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming (economische, wettelijke, ethische en filantropische verantwoordelijkheden)?; (2) Welke maatschappelijke kwesties moet de onderneming aanpakken (blijft onbeantwoord omdat “issues change and differ for different industries”)?; (3) Wat is de filosofie achter de mate van maatschappelijke responsiviteit van de onderneming (reactie, verdediging, aanpassing en preventie op de schaal van ‘niets doen – veel doen’)? De drie dimensies – verantwoordelijkheid, responsiviteit en maatschappelijke kwesties – werden geïntegreerd in een principes/procedures- en beleidsbenadering (Wartick & Cochran, 1985, p. 763). Wartick & Cochran stelden een oplossing voor de dynamiek en complexiteit van maatschappelijke kwesties voor, aan de hand van de integratie van ‘issues management’⁵ als een ‘noodzakelijk ingrediënt van MVO.’ De integratie van issues management deed de instrumentele en pragmatische waarde van de MVO benadering toenemen.

In haar baanbrekende werk over MVO erkent Donna Wood (1991a, 1991b) de noodzaak van verschillende niveaus van analyse van MVO (institutioneel, organisationeel en individueel), met de bedoeling een beter begrip van de verantwoordelijkheidsprincipes te creëren. Verder wijst ze in het kader van MVO op een actiedimensie, die een proces van integratie van (1) de context (omgevingsanalyse), (2) de acteurs (stakeholder management) en (3) de belangen van stakeholders (issues management) suggereert. Wood neemt verder ook de resultaten van ondernemingshandelingen, met name de ‘maatschappelijke invloed, programma’s en processen,’ in haar model op. De kracht van het Wood model (1991a) is de duidelijke voorstelling van een ‘principes – actie – invloed’ raamwerk, dat zowel gericht is op integratie als op coherentie.

Twee benaderingswijzen bouwen verder op het raamwerk van Wood. Het ene raamwerk is normatief, het andere is pragmatisch. Diane Swanson (1995) presenteerde een interactie van (a) het macro- en microprincipe van verantwoordelijkheid, van (b) ondernemingscultuur en van (c) de maatschappelijke invloed. Hierbij is de ethiek van de positieve en de negatieve plicht⁶ in verband gebracht met de persoonlijke waarden van de agenten van de onderneming

⁵ De auteurs verwijzen naar de achtergrond van ‘issues management’: de parallelle ontwikkeling van ‘public issues management,’ ‘strategic issues management’ en ‘social issues management’ (Wartick & Cochran, 1985, p. 766).

⁶ Positieve plicht verwijst naar vrijwilligheid en bereidheid; negatieve plicht verwijst naar beperking en bescherming.

(directie, managers en werknemers). Beide concepten (plichten en waarden) beïnvloeden het proces van ‘economiseren’ (competitiviteit), ‘ecologiseren’ (maatschappij/milieu integratie) en ‘zoeken naar macht’ (egocentriciteit). Met andere woorden, de waarden en de plichten van managers en werknemers bepalen de mate van ondernemingszelfzucht (egocentriciteit), de manier waarop de concurrentie wordt aangegaan (economiseren) en de aard van maatschappelijke inbedding (ecologiseren). Men kan logischerwijs verwachten dat zeer zelfzuchtige ondernemingen kost wat kost hun winstgevendheid prioritair gaan stellen, wat tot een negatieve maatschappelijke integratie leidt. Op die manier bestempelen de persoonlijke karakteristieken als het ware de ondernemingsidentiteit. De waarde van het Swanson model (1995) ligt in de nadruk die gelegd wordt op het opnemen van verantwoordelijkheid en op de integratie van persoonlijke waarden in de ondernemingscultuur. Het raamwerk van Swanson is gebaseerd op de normatieve veronderstelling dat ethische plichten en persoonlijke waarden invloed hebben op beslissingen die genomen worden door economische agenten.⁷

Max Clarkson (1995), een vooraanstaand en invloedrijk figuur in het onderzoeksdomein MVO (cfr. Wood, 1999), introduceerde een “pragmatisch” stakeholder raamwerk voor het analyseren van MVO. Hij argumenteert dat ondernemingen relaties met stakeholdersgroepen onderhouden en niet met de maatschappij. Daar een onderneming afhankelijk is van zijn primaire stakeholders,⁸ moet ze zich realiseren dat het cruciaal is de waarde die gecreëerd is in de onderneming, eerlijk en gebalanceerd te verdelen onder die primaire stakeholders.

De evolutie van maatschappelijk verantwoord ondernemen is beïnvloed door zowel (1) de evolutie van de concepten ‘maatschappelijke verantwoordelijkheid,’ ‘maatschappelijke responsiviteit’ en ‘maatschappelijke kwesties,’ als door (2) alternatieve thema’s die in de loop van de tijd zijn ontwikkeld. We zullen ons nu verder concentreren op deze alternatieve thema’s die in een aantal “supplementaire concepten” hun neerslag hebben gevonden.

1.3. Supplementaire concepten

⁷ Nochtans handelen economische actoren, zoals we reeds opmerkten, niet altijd in overeenstemming met hun waarden (Zanisek, 1979) of in termen van moraliteit (Caroll & Meeks, 1999).

⁸ “A primary stakeholder group is one without whose continuing participation the corporation cannot survive as going concern.[...] Secondary stakeholder groups are defined as those who influence or affect, or are affected by, the corporation, but they are not engaged in transactions with the corporation and are not essential for its survival.” (Clarkson, 1995, pp. 106-107)

De ontwikkeling van het verantwoordelijkheidsconcept onderging in de jaren negentig een “grondige verandering naar alternatieve thema’s toe, zoals stakeholder theorie, bedrijfsethiek, MVO en corporate citizenship” (Caroll, 1999, p. 292). Bovendien is gebleken dat de relaties tussen de begrippen “duurzame ontwikkeling” en MVO steeds intenser zijn geworden. In onze verdere analyse besteden we daarom nu aandacht aan de concepten bedrijfsethiek, bedrijfsburgerzin, stakeholder-denken en duurzame ontwikkeling. Wij vervolledigen daarmee het conceptueel raamwerk dat zich in de loop van de tijd rond het begrip “maatschappelijk verantwoord ondernemen” heeft ontwikkeld.

1.3.1. Bedrijfsethiek (“Business Ethics”)

Zoals het begrip “maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming,” heeft ook het begrip bedrijfsethiek een filosofische oriëntatie (Frederick, 1998) en een morele reflectie (Epstein, 1987). Volgens Ferrell, Fraedrich & Ferrell (2002, p.6) “omvat bedrijfsethiek principes en standaarden die richtinggevend zijn voor gedrag in het bedrijfsleven.” De auteurs maken ook het verschil duidelijk tussen maatschappelijke verantwoordelijkheid (maatschappelijke verplichting of contract met de maatschappij) en bedrijfsethiek (goed uitgedachte regels over het ondernemingsgedrag die beslissingen kunnen bepalen). Wanneer men de brede betekenis van de eerder besproken concepten vergelijkt (zie § 1.2) met de betekenis die aan bedrijfsethiek wordt gegeven, dan wordt het onderscheid tussen ‘bedrijfsethiek’ en ‘maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming’ klein, en zelfs onbestaand. Analoog met CSR₁, worden in ‘bedrijfsethiek’ niet enkel de individuele, persoonlijke moraal en de verantwoordelijkheid, maar ook de geïntegreerde organisatorische aanpak ervan behandeld (Verstraeten & Van Gerwen, 1990, p. 16).

1.3.2. Bedrijfsburgerzin (“Corporate citizenship”)

Volgens Dawkins is ‘corporate citizenship’ (vertaalbaar als ‘bedrijfsburgerzin’) een synoniem voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (Dawkins, 2002, p.272). De term ‘bedrijfsburgerzin’ onderstreept het feit dat ondernemingen lid zijn van de maatschappij (Waddock, 2002, p.4). De ‘scheidingsthesis’ (Wicks, 1996) tussen economische objectieven en bredere sociale verantwoordelijkheden is, bekeken vanuit een bedrijfsburgerzin-

perspectief, onmogelijk vol te houden. Bij bedrijfsburgerzin ligt de nadruk op het bouwen van bruggen tussen bedrijven en gemeenschappen (Vidaver-Cohen & Altman, 2000). Van ondernemingen met bedrijfsburgerzin wordt verwacht (1) dat ze winstgevend zijn, de wet respecteren, een ethische gedragscode uitvoeren (respecteren) en dat ze teruggeven door filantropie (Caroll, 1998); (2) dat ze stakeholders-relaties opbouwen door middel van wederzijds voordelige praktijken (Waddock, 2002; Waddock & Smith, 2000); (3) dat ze tegemoetkomen aan de maatschappelijke verwachtingen (Caroll, 1991); en (4) dat ze op een nauwkeurige manier de invloed van ondernemingshandelingen op de maatschappij evalueren (Altman & Vidaver-Cohen, 2000). Benaderd op de wijze die hierboven is beschreven kunnen bedrijfsburgerzin en MVO inderdaad nagenoeg als synoniemen worden beschouwd.

1.3.3. Stakeholder-denken (“Stakeholder theory”)

“Stakeholder-denken” benadrukt de verantwoordelijkheid van de onderneming ten opzichte van haar belanghebbenden of stakeholders (Andriof, Waddock, Rahman & Husted, 2002, p.16). In zijn vroege werk stelde Freeman (1984) de interactie tussen de onderneming en haar stakeholders voor vanuit een dyadisch perspectief, waarbij de onderneming als het middelpunt van een wiel wordt voorgesteld en de stakeholders zich dan aan de uiteinden van de spaken van dat wiel bevinden (cfr. Frooman, 1999; p. 191). Recent is aangetoond dat de invloeden van de stakeholders echter meer als netwerk interacties moeten worden beschouwd (Rowley, 1997). Daarom plaatsten Freeman en Liedtka (1997) de stakeholders in het centrum van het wiel. Een dergelijk perspectief laat een focus toe op (a) de objectieven van de stakeholders; op (b) hun opvattingen omtrent het bedrijf; en op (c) andere groepen die hun acties beïnvloeden. Stakeholders hebben dus met andere woorden op hun beurt andere stakeholders die voor hun gedrag bepalend kunnen zijn. Daardoor ontstaat in MVO een bijzonder belangrijk systeemprobleem, met name het afbakenen van de “grenzen” van de “stakeholderruimte” of dus het identificeren van *alle* relevante partijen die als stakeholders in het ontwikkelen van MVO moeten worden betrokken.

De mate van aandacht die de onderneming schenkt aan haar stakeholders wordt beïnvloed door drie factoren: *macht* van de stakeholder, *legitimiteit* van de belangen van de stakeholder en *noodzakelijkheid* van actie tegenover de stakeholder (Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999; Mitchell, Agle & Wood, 1997). Bovendien zijn stakeholders geen statische maar dynamische groepen, wiens eisen in de loop van de tijd eventueel kunnen veranderen qua macht,

legitimiteit en noodzakelijkheid (Mitchell et al., 1997). In de praktijk wil dit zeggen dat latente stakeholders actief kunnen worden⁹ en dat een oorspronkelijk latente aandacht voor hen dezelfde metamorfose moet ondergaan. In dit verband biedt de macht/afhankelijkheids-classificatie (Frooman, 1999) van de stakeholders *vis á vis* de onderneming baanbrekende inzichten (a) in het type van invloedstrategieën tegenover de stakeholders en (b) in de fundamentele relatie die tussen de onderneming en de stakeholders bestaat, en die in wezen te maken heeft met de beschikbaarstelling aan de onderneming door de stakeholder van middelen die de onderneming in het kader van het voltrekken van haar economische activiteiten nodig heeft.

Het is duidelijk dat stakeholder management (SM) en maatschappelijk verantwoord ondernemen sterk met elkaar verweven zijn (Harrison & Freeman, 1999). Freeman & Liedtka (1991) stelden zelfs voor het verantwoordelijkheidsconcept buiten beschouwing te laten en in plaats daarvan de nadruk te leggen op het “geven om” de stakeholders. Hoewel ze verwant zijn, staan SM en MVO ons toe om ons te concentreren op respectievelijk (1) de diverse groepen (en hun belangen) en (2) de geïntegreerde principes die een onderneming zou moeten volgen in haar interacties met die groepen. Clarkson (1995, p. 104) vindt het onderscheid tussen het organisationele niveau van analyse (MVO: de onderneming en haar stakeholders) en het individuele niveau van analyse (stakeholder management: managers die stakeholderskwesaties en –relaties besturen) constructief en nuttig om verwarring te vermijden.

1.3.4. Duurzame ontwikkeling (“Sustainable development”)

Het Brundtland (1987) rapport ‘Our common future’ werkt het duurzaamheidsprincipe uit: Economische vooruitgang moet tegelijkertijd gebaseerd zijn op het bevredigen van tegenwoordige én toekomstige menselijke behoeftes. Het “duurzaamcentrische” paradigma (een integratie van inclusiviteit, verbondenheid, gerechtigheid, voorzichtigheid en veiligheid), tegengesteld aan de op zelfverdediging en ontkenning gebaseerde “technocentrische” en “ecocentrische” paradigma’s, is een poging om duurzame ontwikkeling mogelijk te maken (Gladwin, Kennelly & Krause, 1995). Wanneer bedrijven zich profileren als leiders die de voorkeur geven aan proactieve duurzaamheid, dan is “duurzame ontwikkeling” de ideale context voor MVO (Marsden, 2000).

⁹ Dit gebeurt wanneer een stakeholder met één eiseigenschap (macht, legitimiteit en noodzakelijkheid), er één of

1.4. Kritieken inzake het concept en de toepassing van MVO

De gepresenteerde concepten impliceren een kritische ingesteldheid tegenover het hedendaags handelen van ondernemingen. Het geheel van de literatuur geeft de indruk dat bedrijven geneigd zijn om in ‘splendid isolation’ (Herkstöter, 2002) te leven terwijl ze in wezen rekening moeten houden met de evoluties gaande in hun omgeving. Bovendien lijkt volgens sommigen MVO te negeren dat in een economisch systeem reeds talrijke ondernemingsgedragsregelende structuren en stimulansen – zowel van financiële als van juridische aard – bestaan (Boatright, 1996, p.196).

Vanuit een kapitalistisch-institutioneel standpunt bekritiseerde Jones (1996) die normatieve, instrumentele en beschrijvende standpunten van maatschappelijke verantwoordelijkheid die geen rekening houden met de efficiëntienoodzaak van het kapitalisme. Vooraanstaande economen zoals Milton Friedman en Theodore Levitt hebben het verantwoordelijkheidsconcept zelfs “gevaarlijk” genoemd voor de economische vooruitgang (Friedman, 1962, 1970; Levitt, 1958).

Ook Mintzberg (1983) bespreekt een aantal kritieken op het “corporate social responsibility”-denken. Volgens Mintzberg wordt het concept “verantwoordelijkheid” gebruikt als een rookgordijn om de aandacht af te leiden, wordt het gemakkelijk misbruikt als een immense PR-campagne, zijn managers gezien hun opleiding en ervaring niet voldoende gewapend om met maatschappelijke kwesties te kunnen omgaan, heeft de onderneming niet het recht om maatschappelijke doelen na te streven, hebben managers geen brede publieke legitimiteit, creëren ondernemingen louter door de aard van hun activiteiten sociale problemen. Maar anderzijds aanvaardt Mintzberg de noodzaak van “corporate social responsibility” teneinde het voortbestaan en de bloei van onze maatschappij en economie veilig te stellen (Mintzberg, 1983, p. 164).

Cavaliere & Spradley (1995) ontdekten dat ondernemingshypocrisie het onderwijs in maatschappelijke verantwoordelijkheid (van de onderneming) ondermijnt. Als een bedrijf, dat geprezen wordt om haar maatschappelijke verantwoordelijkheid, plots betrokken blijkt te zijn bij maatschappelijk onverantwoordelijke, illegale of onethische activiteiten, dan “is het hele concept van maatschappelijke verantwoordelijkheid een grap” (Cavaliere & Spradley, 1995).

1.5. Besluit

Het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt op vele, zeer diverse wijzen geïnterpreteerd en tal van min of meer verwante begrippen worden gebuikt om min of meer dezelfde ideeën die impliciet of expliciet vervat zitten in het begrip MVO weer te geven en aan te duiden. Dat heeft enerzijds te maken met de wetenschappelijke context waarin het begrip MVO wordt bestudeerd, maar heeft anderzijds ook te maken met de complexiteit zelf van het debat over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming. Belangrijke begrippen die zich naast het begrip MVO positioneren en die nuttig zijn om tot een werkbare definitie van MVO te komen zijn: maatschappelijke verantwoordelijkheid, maatschappelijke kwesties, maatschappelijke responsiviteit, bedrijfsethiek, bedrijfsburgerzin, stakeholder-denken en duurzame ontwikkeling. Vooral de begrippen “stakeholder” en “maatschappelijke kwesties” blijken van groot belang.

Extreme posities zijn in het MVO-debat in elk geval te mijden: Noch een volledige ontkenning van de maatschappelijke verantwoordelijkheden van de onderneming, noch het aanvaarden dat ondernemingen voor alles en nog wat verantwoordelijk zijn lijkt een realistische benadering voor het bedrijfsleven. Eén van de extreme posities verdedigen is de gemakkelijkste oplossing, maar verre van levensvatbaar.

Een eerste verkenning van het begrip MVO, van de complementaire en supplementaire begrippen toont ook aan dat een toepassing van principes van MVO in het bedrijfsleven niet enkel voordelen of gunstige effecten verbonden zijn. Men kan ook kritische vragen stellen bij het concept en bij zijn toepassing. Vooral zou het “verantwoordelijkheidsconcept” een plaats moeten krijgen in de strategische dimensies van de onderneming (Drucker, 1984, 1987; Mintzberg, 1983; Porter & Linde, 1995). Om deze opdracht verder te exploreren stellen wij in

het volgende hoofdstuk een geïntegreerd raamwerk voor van beschrijvende, normatieve en instrumentele definities van verantwoordelijkheid, als een beginpunt voor een strategische benadering van maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Naar een geïntegreerd, 'beschrijvend, normatief en instrumenteel' raamwerk van MVO

2.1. Inleiding

De “correctheid” van ondernemingsgedrag wordt geëvalueerd in het kader van de permanente interacties en dialoog tussen een onderneming en haar stakeholders (Caroll, 2000, p. 473; Griffin, 2000, p.487). De onderneming is verantwoordelijk voor haar acties naar de stakeholders. Stakeholdersverwachtingen, ondernemingsbeslissingen en de daaruit voortvloeiende ondernemingshandelingen staan dus centraal in het verantwoordelijkheidsdebat.

Vanuit een ondernemingsperspectief kan men elke beslissing die vanuit een stakeholdersperspectief genomen wordt beschouwen als een “verantwoordelijke” beslissing. Dit wil nochtans niet zeggen dat ondernemingsbeslissingen alle verwachtingen van alle stakeholders zouden moeten (of zelfs kunnen) inlossen. Verantwoording afleggen aan de stakeholders en transparantie creëren ten opzichte van de stakeholders is daarom noodzakelijk (Herkstöter & de Graaf, 2002). Elke beslissing die genomen wordt vanuit een stakeholderperspectief vergemakkelijkt een degelijke verantwoording, d.w.z. efficiënte ex-post verantwoording van de genomen beslissingen, waarbij dan enkel relevante informatie aan de stakeholders wordt gecommuniceerd.

De stelling dat beslissingen moeten worden genomen vanuit een stakeholderperspectief is gestoeld op positivisme met als doelstelling eventuele (wederzijdse) ‘problemen oplossen’.

De diversiteit van conceptuele uitgangspunten, zoals in hoofdstuk één voorgesteld, is een potentiële dreiging voor de gesuggereerde positivistische aanpak van MVO door de onderneming. Wat is de essentie van de MVO boodschap naar het bedrijfsleven? Deze vraag wordt eerst behandeld.

Problematisch is verder dat het oordeel over “wat correct is en wat niet” voorwerp is van cognitief subjectivisme. Subjectivisme doet de nauwkeurigheid en de validiteit van MVO dalen. Bovendien kunnen de toepassingen van MVO in de managementpraktijk ons inziens enkel duurzaam zijn (d.w.z. worden toegepast met continuïteit in de tijd) indien de toepassing van MVO wordt gebaseerd op een economische en managementgeoriënteerde rationale. Ontbreekt dit type van rationale en wordt MVO dan bijvoorbeeld toegepast “omdat ook andere ondernemingen het doen” of omwille van eerder vage ethische redenen of persoonlijke engagementen van een of meerdere managers, dan dreigt MVO na verloop van tijd als zoveelste “modegril in management” te worden afgedaan en prematuur te verdwijnen uit de managementpraktijk. Zoals Donaldson & Preston (1995) voor de stakeholdertheorie argumenteren, zo heeft ook de verantwoordelijkheidtheorie een descriptieve nauwkeurigheid, een normatieve validiteit en een instrumentele kracht nodig. In wat volgt nemen wij deze uitdaging aan en bieden wij een volgens ons verantwoorde en verantwoordbare omschrijving van MVO op descriptief, normatief en instrumenteel niveau.

2.2. De essentie van de MVO boodschap

Het is belangrijk om naar het bedrijfsleven toe het “wat, waarom en hoe van MVO” duidelijk te stellen en hierbij de zeer gevarieerde standpunten in de literatuur duidelijk te synthetiseren en te integreren.

Naast onze theoretische verkenning van de problematiek hebben we in het kader van dit onderzoek gepoogd om door middel van kwalitatief onderzoek (telefonische bevraging) bij experts (zie hoofdstuk 4) de essentie van het MVO-begrip vast te leggen. De door ons bevroegde specialisten hebben expertise op het gebied van MVO, bedrijfsethiek, stakeholderdenken of duurzame ontwikkeling. Aan hen werd een persoonlijke definitie van “maatschappelijk verantwoord ondernemen” gevraagd. De logica hierachter is dat de expert **spontaan** de voor haar/hem **belangrijkste** noties van MVO vanuit zijn/haar expertise domein naar voren brengt.

Vanuit het uitgevoerde onderzoek kunnen we stellen dat de essentie van het MVO-begrip naar de ondernemingen toe samengevat kan worden in het statement ‘Rekening houden met anderen bij het ondernemen.’ In essentie wordt hiermee bedoeld dat ondernemingen meer aandacht moeten schenken aan belanghebbenden en daarbij oog moeten hebben voor doelstellingen die breder zijn dan zuivere economische doelstellingen. Zo kwam uit onze bevraging de invloed van het ‘Triple Bottom-line’ op onze respondenten zeer sterk naar voren.

2.3. De noodzaak van descriptieve nauwkeurigheid: gevolg van informatie-inefficiëntie

Verantwoordelijkheid is in essentie een subjectief, moraalgeladen concept. Bij het beoordelen van de mate waarin een onderneming zich maatschappelijk verantwoordelijk gedraagt weegt dit *subjectivisme* zeer sterk door. Tegelijk wordt men bij het beoordelen van de mate waarin een onderneming maatschappelijk verantwoordelijk handelt geconfronteerd met *onvolledige informatie*.

Subjectivisme en onvolledige informatie kunnen opzettelijk of onbewust leiden tot onterechte (positieve of negatieve) beoordeling van bedrijfsverantwoordelijkheid.

Met andere woorden, bevoegde organisaties (bv. adviesbureaus, onderzoeksinstituten) of instituties (bv. overheid, ngo’s) kunnen de mate waarin ondernemingsbeslissingen en handelingen normatief correct zijn gemakkelijk foutief beoordelen. Met of zonder intentie, een foutieve beoordeling van bedrijfsverantwoordelijkheid is zelf onverantwoordelijk. Het certificeren van bedrijven met betrekking tot de mate waarin ze maatschappelijk verantwoordelijk handelen wordt daardoor een moeilijke opdracht, waarvan de uitvoering aan subjectivisme en informatieasymmetrie onderhevig is.

De vraag stelt zich welke de redenen kunnen zijn voor een dergelijke onterechte beoordeling. Voor een transparante weergave van de mogelijke redenen verdelen we het onterechte oordeel volgens de intentie (opzettelijk, onbewust) en volgens het effect (positief, negatief) in een 2x2 matrix (zie Tabel 1). Uiteraard zijn de redenen voor het onterechte oordeel in de vier verschillende situaties uiteenlopend. Opzettelijk een positief oordeel uitbrengen over de mate van verantwoord ondernemen van een onderneming is een voorbeeld van “samenzwering.” In het geval van “vijandige concurrentie” wordt opzettelijk een negatief oordeel over de mate van verantwoordelijkheid van het ondernemingsgedrag gegeven. Informatie asymmetrie

(Sandmo, 1999) betreffende bedrijfs(wan)praktijken is de oorzaak voor onbewust prijzen van verantwoord ondernemen. Tenslotte, als gevolg van egocentrisme (of het ‘not-in-my-backyard’ syndroom), worden bedrijven onterecht verantwoordelijk gesteld voor bepaalde maatschappelijke fenomenen, zonder besef van de mogelijke implicaties daarvan.

Tabel 1: Onterechte beoordeling van verantwoordelijkheid

	Positief	Negatief
Opzettelijk	Samenzwering	Vijandige Concurrentie
Onbewust	Informatie Asymmetrie	Egocentrisme

Een onterechte beoordeling van verantwoordelijkheid is te wijten aan de onvolledigheid van de informatie. Fama (1970) onderscheidt in het incorporeren van informatie in de besluitvorming drie vormen van efficiëntie: zwak, semi-sterk, sterk. In de zwakke vorm van efficiëntie wordt (voor een beoordeling) enkel historische informatie gebruikt. In de semi-sterke vorm van efficiëntie gebruikt men bovendien alle publiek beschikbare informatie. In de sterke vorm van efficiëntie wordt alle relevante informatie gebruikt, inclusief de ‘insider’ informatie. De problemen van informatie-inefficiëntie in de besluitvorming hebben volgens Stiglitz (2000, p. 1447) te maken met de schaarste van informatie, de manier van informatieselectie en de motivatie om informatie op te zoeken. In het concrete voorbeeld van MVO, rekening houdend met het subjectivisme, de complexiteit en de multi-dimensionaliteit van het begrip, suggereert die analyse een zwakke tot semi-sterke vorm van efficiëntie. Weinig stakeholders hebben de tijd, de middelen en de ‘incentives’ om de informatie te verifiëren en dit geldt zeker voor de ‘insider’ informatie.

Een nauwkeurige descriptieve definitie van verantwoordelijkheid moet de bovengenoemde beoordelingsfricties incorporeren. Dit kan ons inziens enkel door het oordeel over de mate waarin een onderneming maatschappelijk verantwoordelijk handelt volkomen te “subjectiveren”: Het oordeel over de mate waarin een onderneming maatschappelijk verantwoordelijk handelt is dan een subjectief oordeel, gebaseerd op een perceptie van het ondernemingsgedrag. Het referentiepunt daarbij is ons inziens noodzakelijkerwijs de stakeholder. Het gaat in het kader van MVO immers in de eerste plaats om de interactie tussen de onderneming en haar stakeholders en hier in het bijzonder om de vraag hoe het gedrag van stakeholders zich zal ontwikkelen op basis van hun subjectief, op percepties gebaseerd,

oordeel over de mate waarin de onderneming maatschappelijk verantwoordelijk beslist en handelt.

Op grond van dit uitgangspunt stellen we volgende descriptieve definitie van “de verantwoordelijkheid van de onderneming” voor:

Op **beschrijvend** niveau wordt voorgesteld “de verantwoordelijkheid van de onderneming” te definiëren als: *een perceptie door de stakeholder van de ondernemingskenmerken (ondernemingsbeslissingen, ondernemingsgedragingen) die de wijze waarop de stakeholders zal interageren met de onderneming beïnvloedt. Deze perceptie is afhankelijk van de (maatschappelijke) context (met daarin een reeks van maatschappelijke kwesties) waarin de stakeholder zich bevindt.* (Dentchev & Heene, 2002)

De hier voorgestelde definitie heeft gevolgen voor de wijze waarop ondernemingen (moeten) interageren met hun stakeholders. In elk geval houdt de definitie een pleidooi in voor openheid en transparantie inzake het bedrijfsbeleid. Openheid en transparantie zijn immers noodzakelijk voor een adequate beeldvorming door de stakeholder. Uiteraard is dit geen pleidooi voor een manipulatie van de perceptie (van de ondernemingshandelingen door de stakeholders). MVO mag niet als een ‘PR-oefening’ of ‘Window Dressing’ toegepast worden in het bedrijfsleven. Belangrijke conclusie vanuit ons verkennend onderzoek (zie hoofdstuk 4) is dat ‘moral hazard’ (Mirrlees, 1997, p. 1323) inzake MVO in eerste plaats gevaarlijk is voor de onderneming zelf. Een verkeerde¹⁰, “opportunistische” interpretatie van de noodzaak om de perceptie van de stakeholder te managen heeft voor de onderneming nefaste gevolgen op lange termijn, daar snel zal blijken dat de bedrijfsvoering inconsistent is.

2.4. De stakeholders: het centrale aandachtspunt bij MVO

De essentie van verantwoordelijkheid ligt in het nastreven van ondernemingsdoelstellingen die breder zijn dan loutere “zelfzucht” (cfr. infra) en die ook betrekking hebben op het distribueren van waarde naar verschillende groepen van belanghebbenden. Hierbij doen zich onvermijdelijk conflicten tussen de belangen van verschillende stakeholders of stakeholdergroepen voor en het management heeft dan in het kader van MVO de

verantwoordelijkheid om deze conflicten op te lossen (Clarkson, 1995; Ansoff, 1965).¹¹ De ultieme indicatie van verantwoord ondernemen is het realiseren van de balans tussen de verschillende belangen van verschillende stakeholders (Goodell, 1999), hoe moeilijk het bereiken van deze evenwichten ook moge zijn (Hussain, 1999, p. 208). Belangen van de stakeholders zijn immers meestal tegenstrijdig (Alchian & Demsetz, 1972; Jensen & Meckling, 1976).

Op **normatief** niveau definiëren wij, gegeven het bovenstaande “een verantwoordelijke onderneming” als een onderneming *die slaagt in het realiseren van een duurzaam (d.w.z. met continuïteit in de tijd) evenwicht in het beantwoorden aan de tegenstrijdige belangen van haar verschillende stakeholders en die in haar beslissingen en handelingen adequaat rekening houdt met de overkoepelende belangen van alle stakeholders en stakeholdergroepen.*

Met MVO zoals hier gedefinieerd wordt gepleit voor een management dat rekening houdt met belangenverschillen, met als bedoeling te ondernemen vanuit een stakeholderperspectief dat breder is dan een louter economisch perspectief.

2.5. MVO en ondernemingsstrategie: MVO als een bron van competitief voordeel

Ondernemingen moeten vanuit een economische dynamiek competitieve producten of diensten op de markt brengen en uiteindelijk is in een markteconomie de eerste voorwaarde voor de continuïteit van een onderneming toch nog altijd: *Voldoende winst genereren en voldoende aandeelhouderswaarde creëren*. Dit kan in het gedrang komen als door een verkeerde interpretatie van MVO de nadruk te veel wordt gelegd op ‘belangen dienen’ (in plaats van op ‘competitief zijn en blijven’). ‘Belangen van de stakeholders dienen’ moet uiteindelijk ‘competitief zijn en blijven’ bevorderen. Elke theorie over MVO die de versterkende relatie tussen “het aandacht schenken aan de belangen van de stakeholders” en “het opbouwen van een competitieve positie” zou verwaarlozen mist een noodzakelijke economische dimensie en dreigt vanuit een managementperspectief als onbruikbaar,

¹⁰ Het voorstellen van “verantwoordelijkheid” als “stakeholder perceptie” is bedoeld voor nauwkeurige beschrijving van zowel juiste als foutieve beoordelingen inzake verantwoord ondernemen.

irrelevant, onnuttig te worden beoordeeld. Belangen dienen van de stakeholders kan bijdragen tot de competitiviteit van de onderneming omdat uiteindelijk de stakeholders die partijen zijn die de onderneming de (toegang tot de) middelen en activiteiten moeten bieden die de onderneming nodig heeft om haar economisch waardecreërende processen te voltrekken. Een concurrentiele positie opbouwen kan enkel als de onderneming daarvoor de middelen tot haar beschikking heeft en die middelen worden uiteindelijk (grotendeels) door de stakeholders beschikbaar gesteld. (Dat laatste geldt uiteraard niet voor die middelen die de onderneming op basis van haar economische dynamiek zelf opbouwt, bijvoorbeeld door middel van autofinanciering.) Op die wijze benaderd leidt de toepassing van MVO tot een doordachte strategieaanpak (Drucker, 1984). Verder zal vanuit dit perspectief MVO gepaard gaan met een zorgvuldige kosten-batenanalyse (Keim, 1978; McWilliams & Siegel, 2001) die moet toelaten de consequenties van de toepassing van verantwoordelijkheid economisch te evalueren. Deze redenering leidt ons dan naar de volgende definitie van verantwoord ondernemen op instrumenteel niveau:

Op **instrumenteel** niveau wordt "verantwoord ondernemen" gedefinieerd als: *een geheel van processen die erop gericht zijn om de stakeholders te motiveren en hen in staat te stellen om aan de onderneming de (toegang tot) die middelen (tastbare of ontastbare) te verschaffen die de onderneming nodig heeft voor het opbouwen van verdedigbare concurrentievoordelen.*

Een directe causale relatie tussen MVO en een verhoogde rentabiliteit van de onderneming wordt niet (ten volle) ondersteund door empirisch onderzoek (cfr. § 3.4.). Daar meer winst (of economische rente genereren) het gevolg is van een complex besluitvormingsproces (waarin tal van factoren die weinig of niets hebben te maken met MVO een doorslaggevende rol kunnen spelen), moet de *bijdrage* van verantwoord ondernemen aan de ondernemingsrentabiliteit gezien worden op het niveau van de relatie tussen bedrijf en stakeholders de uit deze relatie resulterende middelenstromen vanuit de stakeholder naar de onderneming. Zo werd het nut van MVO in onze bevraging door de bevoorrechte getuigen voornamelijk gezien als het opbouwen en onderhouden van 'goede relatie met de stakeholders' (14 referenties). Daarop volgen 10 uitspraken die naar 'betere strategische visie

11 Ansof (1965) argumenteert dat 'verantwoordelijkheid' en 'doelstellingen' zijn één geworden in de stakeholder theorie, een theorie waarbij de ondernemingsdoelstellingen moeten vertrekken vanuit het balanceren van conflicterende stakeholder eisen. (p. 33-34)

en lange termijn toegevoegde waarde' verwijzen. De experts menen ook dat MVO positief is voor het imago, de reputatie en de credibiliteit (10 referenties). Met 6 uitspraken volgt de mening dat MVO de stabiliteit en rust in de omgeving kan bevorderen door crisissen, problemen en onzekerheid te voorkomen. (Alle gevallen die hier worden genoemd kunnen onder het begrip "middelen" worden gevat, zij het dat het dan uiteraard gaat over ontastbare ondernemingsmiddelen.)

Het is nodig de drie benaderingswijzen (descriptief, normatief en instrumenteel) van verantwoordelijkheid te integreren in één synthetiserend raamwerk en in één synthetiserende benadering en dit zal verderop in het verslag over ons onderzoek ook gebeuren.

Ter afronding van onze verkenning toch nog de opmerking dat de verantwoordelijkheid van ondernemingen bestaat naast en afhangt van de verantwoordelijkheid van de overheid, van ngo's, consumenten, klanten, leveranciers enz. 'Stakeholder responsibility' heeft betrekking op de verantwoordelijkheden van alle stakeholders, geïntegreerd met de verantwoordelijkheid van de onderneming (Andriof e.a., 2002; Windsor, 2002). Alle groepen moeten durven denken over de consequenties van hun acties én er hun verantwoordelijkheid voor nemen.

2.6. Besluit

Uit de literatuurverkenning volgt dat MVO vanuit ten minste drie perspectieven moet worden benaderd om tot een zinvolle theorie over MVO te kunnen komen: een normatief perspectief, een beschrijvend perspectief en een instrumenteel perspectief.

Met betrekking tot het beschrijvend perspectief stelt zich de vraag of ondernemingen "verantwoordelijk" (kunnen) zijn, waarop de eventuele verantwoordelijkheden betrekking kunnen hebben en welk referentiepunt moet worden gekozen om over het gedrag van ondernemingen een uitspraak te kunnen doen inzake de mate waarin dit gedrag van verantwoordelijkheidszin getuigt. Absolute referentiepunten zijn onmogelijk of onwenselijk zo blijkt en in wezen worden stakeholders de enige partijen die met betrekking tot ondernemingsgedrag een perceptie van "min of meer verantwoordelijkheid" zullen opbouwen en die op basis van deze perceptie gedrag ten aanzien van de onderneming zullen ontwikkelen.

In het normatief perspectief stelt zich vooral de vraag wat “verantwoord ondernemen” juist inhoudt. Ook in dit perspectief speelt de stakeholder een doorslaggevende rol. Op beschrijvend niveau houdt MVO immers in dat de onderneming in haar besluitvormingsprocessen en interacties met de omgeving tegemoet komt aan de wensen, noden, behoeften, belangen van de stakeholders en dat zij erin slaagt om tegenstrijdige wensen, noden, behoeften en belangen van stakeholders te beantwoorden op een geïntegreerde wijze. Belangrijk is hierbij uiteraard de vaststelling dat belangen van stakeholders zijn ingebed en resulteren uit een reeks van maatschappelijke kwesties.

Het instrumenteel perspectief verantwoordt het toepassen van MVO vanuit een managementperspectief en vanuit een economisch perspectief.

In overeenstemming met de traditie van markteconomisch denken moet verantwoord ondernemen een bijdrage leveren aan de competitiviteit en de daaruit resulterende winstgevendheid van de onderneming. Met andere woorden: MVO moet onder meer leiden tot een daling van de transactiekosten (Coase, 1937, 1992). Is dit niet het geval, dan zullen managers geen (blijvende) incentives hebben om MVO toe te passen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen dat enkel vanuit filantropische overwegingen wordt opgezet of dat enkel berust op “goodwill” van managers zal vroeg of laat sneuvelen onder economische wetmatigheden.

Overzicht van het bestaande empirisch onderzoek inzake MVO

3.1. Inleiding

Recente schandalen bij ondernemingen zoals Lernout & Hauspie, Enron, WorldCom, Xerox en Tyco ondersteunen en versterken het debat over de verantwoordelijkheid van ondernemingen dat momenteel volop actueel is. Die gebeurtenissen hebben volgens een aantal auteurs duidelijk gemaakt dat er aan universiteiten en managementscholen nood is aan opleidingen in maatschappelijk verantwoord ondernemen.¹² Nochtans is de economische justificatie van verantwoordelijk ondernemingsgedrag niet volledig gestaafd (vgl. het verband tussen MVO en de financiële performantie van de onderneming).

In het hierna volgende overzicht zal eerst dieper worden ingegaan op de gebruikte onderzoeksmethodologieën in het onderzoek van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Vervolgens worden mogelijkheden om MVO in de praktijk te “meten” of ten minste vast te stellen besproken en tenslotte zullen de empirische bevindingen over de relatie tussen MVO en de financiële performantie van de onderneming samengevat worden.

¹² Dit is recentelijk een belangrijk onderwerp geworden in het departement ‘Social Issues Management’ (SIM) van de Academy of Management (Caroll, 7 augustus 2002; Orlitsky, 8 augustus 2002; Windsor, 9 oktober 2002).

3.2. Gebruikte onderzoeksmethodologieën¹³

De gebruikte methodologieën in het onderzoek naar verantwoord ondernemen worden kort voorgesteld ter verdere situering van onze onderzoeksopdracht. De referenties naast de vermelde methodologieën worden gegeven bij wijze van illustratie en geven zeker geen volledig beeld van de enkele honderden publicaties die ter zake zouden kunnen worden vermeld.

Het *kwalitatief onderzoek* van MVO maakt gebruik van “case” studies, waarbij één of een aantal bedrijven worden bestudeerd (cfr. Donaldson & Gini, 1990). In dergelijk onderzoek worden contextgebonden en cognitief geladen factoren inzake verantwoord ondernemen opgenomen en bestudeerd ten koste van de generaliseerbaarheid en de conclusieve kracht (Yin, 1993, 1994).

“Event” studies bestuderen de invloed van een welbepaalde gebeurtenis inzake verantwoord ondernemen (bv. activiteiten terugtrekken uit een bepaald land of continent) op het financieel rendement.¹⁴ Dit is een methode waarbij zowel kwalitatieve data (beoordelen van de gebeurtenis, andere mogelijke invloedfactoren, sector- en conjunctuureffecten) als kwantitatieve (financiële) data gebruikt worden. Voor een uitvoerig overzicht van de “event” studie methodologie zie McWilliams & Siegel (1997) en McWilliams, Siegel, & Teon (1999).

Bij toepassing van *kwantitatieve methodes* worden data verzameld door middel van databanken en enquêtes. Bij het gebruik van databanken selecteren onderzoekers hun steekproef op basis van een aantal criteria (beperkt zich tot gebruik en segmentatie van bestaande MVO indexen), gevolgd door analyse van beschikbare data (zie bijvoorbeeld: Graves & Waddock, 1994; Preston & O'Bannon, 1997; Waddock & Graves, 1997). Dit soort onderzoek wordt uitgevoerd door de grote meerderheid van onderzoekers.

¹³ We beperken ons hier tot het beschrijven van methodes die worden gebruikt in het kader van het wetenschappelijk onderzoek naar MVO. Daarnaast zijn methodieken ontwikkeld die niet zozeer tot doel hebben om MVO op een wetenschappelijke wijze te beschrijven of te verklaren maar die eerder zijn bedoeld om in een concreet geval uit te maken of een onderneming al dan niet maatschappelijk verantwoord onderneemt. Die methodes worden dan in het samenstellen van duurzame belleginsportefeuilles toegepast. In België hebben Ethibel en KBC dergelijke “screening” methodieken ontwikkeld én we stellen een beknopte samenvatting enkel bij wijze van voorbeeld in van dit hoofdstuk.

Bij enquêtes in verantwoord ondernemen worden meestal gebruik gemaakt van attitudevragenlijsten. Dit onderzoek is eerder uitzonderlijk, aangezien problemen zoals sociale wenselijkheid en multiple items gebruik, de kwaliteit van de bekomen onderzoeksresultaten in het gedrang brengen. Voorbeelden van dataverzameling door vragenlijsten zijn: (Christmann, 2000; Lin, 1999; Maignan & Ferrell, 2001).

Voor zover wij weten is er nog geen experimenteel onderzoek opgezet in het kader van de analyse van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Experimenten rond individueel ethisch gedrag zijn wel al lang door psychologen (zie bv. 'Quarterly Journal of Experimental Psychology') en onderzoekers van consumentengedrag toegepast (zie bv. Leszczyc & Timmermans (2001)).

3.3. "Meten" van maatschappelijk verantwoord ondernemen

De ontwikkeling van omvattende meetinstrumenten en maatstaven voor MVO is een grote uitdaging voor onderzoekers (Caroll, 2000). Teneinde de bestaande methodologische problemen bij het vaststellen of meten van MVO in de praktijk op te lossen hebben onderzoekers ofwel (1) hun aandacht voornamelijk toegespitst op één enkel aspect van MVO, ofwel (2) globale maatstaven (indexen) gebruikt om MVO vast te stellen in de praktijk (Margolis & Walsch, 2001).

De eerste methode vereenvoudigt het concept MVO al te sterk tot één van zijn dimensies of binnen een al te specifieke context van één "maatschappelijke kwestie."

Voorbeelden van de tweede methode zijn: de "Fortune reputation ranking," de "Moskowitz selection" en de Knyder, Lydenberg en Domini (KLD) index. Onderzoekers verkiezen deze tweede methode, daar men op een fundamentele wijze naar expliciete en impliciete indicatoren ging kijken vooraleer er enige classificatie naar MVO plaatsvindt. Voorbeelden van expliciete indicatoren voor MVO die men hanteert zijn: charters vastleggen en/of ondertekenen, gedragscodes ontwikkelen en toepassen, deelnemen aan initiatieven (ETI, GRI), verwerven van certificaten van milieuzorg, kwaliteitszorg en MVO. Impliciete indicatoren worden onder meer gezocht in de mate waarin de stakeholders tevreden zijn met

¹⁴ Deze onderzoeksmethodologie wordt toegepast voornamelijk in de financiële economie om na te gaan wat het effect van een "event" op de (abnormale) rente verhoging/daling is.

de onderneming. Voor een overzicht van de geselecteerde gedragscodes, indexen, certificaten en initiatieven, zie Bijlage 2.

Ethibel wordt beschouwd als de Belgische referentie voor “screening” van bedrijven die zich als maatschappelijk verantwoord willen profileren. Nochtans is de Ethibel Sustainable Index slechts één van de drie in de wereld toegepaste indexen voor duurzaam beleggen, naast FTSE4Good and Dow Jones Sustainable Index. Bij het beoordelen door Ethibel wordt een bedrijf geëvalueerd op haar (1) intern sociaal beleid, (2) milieu beleid, (3) extern sociaal beleid, en (4) ethisch-economisch beleid. In het Belgische duurzaam beleggen gebeuren heeft KBC als de eerste financiële instelling haar eigen methodologie ontwikkeld voor beoordelen van zowel bedrijven als landen. Om te bepalen of overheidsobligaties van een land als duurzaam mogen geëvalueerd worden, kijken de KBC onderzoekers naar socio-economische en politieke parameters van het land zoals (1) economische prestaties, structuur en beleid, (2) welzijn en veiligheid van de bevolking, (3) gelijkheid en vrijheid van de bevolking, en (4) internationale verhoudingen. Bedrijven worden opgenomen in een duurzaamheidportefeuille bij KBC na evaluatie van hun (1) economisch beleid, (2) bedrijfsethiek, (3) milieubeleid, (4) interne sociale verhoudingen, en (5) mensenrechten en gemeenschapsbetrokkenheid. Over de methodologieën van Ethibel en KBC en het duurzaam beleggen valt enorm veel meer te zeggen, wat echter niet de bedoeling is van dit hoofdstuk. Voor meer uitleg van de methodologieën verwijzen we naar Ethibel en KBC zelf (zie respectievelijk <http://www.ethibel.com> en <http://www.kbc.be>).

Het gebruik van bestaande indexen is niet probleemloos. Zo werd recent opgemerkt dat de KLD index tekorten, inconsequenties, tegenstrijdigheden bevat, ondanks het feit dat KLD als onderzoekscentrum systematisch data verzamelt over maatschappelijke kwesties en de reacties van ondernemingen daarop (vgl. discussie: Entine, 3 en 11 juli 2002; King, 11 juli 2002; Waddock, 9 juli 2002).

Men moet als besluit van dit korte overzicht vooral vaststellen dat er vandaag geen perfecte maatstaf bestaat voor het “meten” van MVO in de praktijk en dat geen van de tot op heden ontwikkelde benaderingen of methodologieën vanuit een wetenschappelijk oogpunt bevrediging schenkt.

3.4. De relatie tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en de winstgevendheid van de onderneming

Er is reeds gedurende meerdere jaren uitvoerig onderzoek gevoerd naar de relatie tussen MVO en winstgevendheid (voor een recent overzicht van de empirische studies in de periode 1972 – 2000, zie: Margolis & Walsch, 2001). De resultaten van die onderzoeken variëren van positief over neutraal en onbeslist naar negatief. Ook al rapporteert de meerderheid van de onderzoekers een voornamelijk positieve relatie tussen MVO en winstgevendheid, toch hebben samenvattende evaluaties van de empirische studies aangetoond dat het "eindresultaat" van de empirische onderzoeken beschouwd moet worden als onbeslist, complex qua resultaat en slechts met veel nuances te interpreteren (Arlow & Gannon, 1982; Griffin & Mahon 1997; Margolis & Walsch, 2001; Roman, Hayidor, & Agle, 1999). Bovendien hebben Griffin en Mahon (1997) het empirisch onderzoek op een andere manier geïnterpreteerd dan Roman, Hayibor & Agle (1999).¹⁵ Dergelijke meningsverschillen tussen vooraanstaande onderzoekers binnen het veld zijn een ultiem bewijs van de complexiteit, de contextuele afhankelijkheid en de cognitieve vooringenomenheid binnen het onderzoeksveld van MVO. Om die redenen en met het oog op een eenduidige analyse, moet het onderzoeksperspectief dan ook zo precies mogelijk omschreven worden (Mahon & Griffin, 1999).

Het is relevant hier de omgekeerde U-relatie tussen MVO en winstgevendheid te vermelden die vastgesteld is door Bowman & Haire (1975) en later besproken werd door Mintzberg (1983). Vanuit economisch opzicht is dit een belangrijke bevinding die echter jammer genoeg niet verder is bestudeerd.

De "omgekeerde U-relatie" betekent dat 'investeren'¹⁶ in MVO tot op zekere hoogte een positief effect zal hebben, waarna aanhoudend investeren onnodig en zelfs schadelijk kan zijn voor de onderneming. Een investering in MVO kan als nadelig beschouwd worden als een investering in MVO (gegeven de schaarse financiële middelen waarover de onderneming beschikt) verhindert te investeren in andere strategische opties die belangrijker zijn voor het waarborgen van de competitieve positie en de continuïteit van de onderneming. In het slechtste geval kan de volgehouden investering in MVO leiden tot bankroet, verhoging van het aantal werklozen en negatieve implicaties voor alle partijen (leveranciers, klanten,

¹⁵ Roman et.all. (1999) herbekeken de herziene artikels van Griffin & Mahon (1997) en reclasseerden 26 van de 62 resultaten.

investeerders, eigenaars). De vraag is dan waartoe “maatschappelijk verantwoord ondernemen” werkelijk heeft geleid en hoeveel “maatschappelijke waarde” het toepassen van “maatschappelijk verantwoord ondernemen” dan heeft vernietigd.

3.5. Eerder empirisch onderzoek van MVO in Vlaanderen

Op basis van het onderzoek dat wij zelf hebben uitgevoerd (zie Hoofdstuk 4) kan worden vastgesteld dat er in de meeste universiteiten en hogescholen in Vlaanderen academici zijn die actief onderzoek verrichten naar MVO. Een van de respondenten beweert dit expliciet:

R10: “Aan de meeste grote universiteiten in Vlaanderen is er iemand die werkt rond MVO.”

MVO wordt vanuit verschillende disciplines bestudeerd. Zo stelt een van de respondenten (nr. 18) dat “Academici rond dit thema kunnen gevonden worden in de Faculteiten TEW, Biologie, Scheikunde, Politieke & Sociale wetenschappen.” Academici verbonden aan de Faculteit Rechten (zoals Prof. Koen Raes van de RUG) moeten aan deze lijst toegevoegd worden. Veel expertise is opgebouwd door onderzoekers in duurzame ontwikkeling en milieueconomie. Tenslotte zijn de meest ervaren academici in Vlaanderen wat MVO betreft misschien de bedrijfsethici. Veel publicaties in bedrijfsethiek dateren nog van het begin van de jaren negentig (Verstraeten & Van Gerwen, 1990; Bouckaert, Van Bladel, Heremans, & Van Luik, 1989). Globaal genomen suggereert het onderzoek, dat er veel academici actief onderzoek verrichten op het domein van MVO. Dit beeld dient echter genuanceerd te worden.

Binnen een onderzoeksdomein zoals MVO kan gemakkelijk onderzoek uitgevoerd worden naar een van de deelaspecten. Het socio-economisch belang van consumenten, personeel en milieu bijvoorbeeld werd grondig bestudeerd in respectievelijk Marketing, Human Resource Management en Milieueconomie. Dit zijn kennelijk deelaspecten van het complexe MVO begrip. Toch is het gevaarlijk om alle wetenschappers die werken op een concreet deelaspect onder de noemer van MVO te plaatsen. Drie respondenten (zie Hoofdstuk 4) wijzen op dit gevaar en verwijzen naar de volgende paradox: Kijkt men naar de deelaspecten van MVO, dan worden lange lijsten met wetenschappers gegenereerd, toch is er slechts een beperkt aantal academici dat met het geïntegreerde concept (dat wij in ons onderzoek voorstellen) werkt.

16 De term ‘investeren’ wordt hier gebruikt voor illustratieve doeleinden, maar de echte betekenis is

Vanuit eigen onderzoek (zie Hoofdstuk 4) hebben we een lijst met tweeëndertig Vlaamse academici gegenereerd. Op het gebied van bekendheid is, met 10 op 18 vermeldingen, het onderzoeksteam van Lutgart Van den Berghe, Xavier Baeten en Lieven Somers - verbonden aan de ‘Vlerick Leuven Gent Management School’ (VLGMS) - de koploper onder onze respondenten. Daarop volgt Bernard Mazijn, directeur van het ‘Centrum voor Duurzame Ontwikkeling’ (CDO) aan Universiteit Gent, met 9 op 18 vermeldingen. Marc De Clercq, vice-rector aan de Universiteit Gent en directeur van het ‘Centrum voor Milieueconomie’ komt op de derde plaats met 4 op 18. Opmerkelijk is dat in de hoek van bedrijfsethiek weinig verwezen wordt naar ervaren academici zoals Luc Boukaert, Johan Verstraeten en Luc Van Liedekerke (die reeds meer dan tien jaar effectief publiceren in dit domein). Dit kan te wijten zijn aan (1) de steekproef, bestaande uit (a) vooral academici werkzaam in Gent, en (b) weinig ethici; (2) de bevragingmethode (telefonisch), met als gevolg dat men zich tijdens het interview niet iedereen die men kent kan herinneren; (3) dat er weinig samenwerking is tussen academici en organisaties begaan met MVO, tussen de academische onderzoeksinstituten onderling, en tussen academici uit verschillende onderzoeksdomeinen in MVO; en (4) de beperkte bekendheid van de publicaties ter zake, wat een gevolg is van het vorige. De eerste twee argumenten zijn het gevolg van beperkingen van het onderzoek dat wij hebben uitgevoerd, terwijl het derde en het vierde een eerder verontruststellend signaal geven.

We stellen, gezien de tijdsbeperkingen waaraan wij onderhevig waren, een meer diepgaande inventarisering van het bestaande onderzoek rond MVO in Vlaanderen voor. Hoewel het onderzoek van het ‘Centrum for Business in Society’ (VLGMS) (Van den Berghe, Baeten, & Somers, Juni 2002), het ‘Hoge Instituut voor de Arbeid’ (HIVA-KUL)(Meireman, Sepelie, Spillemaeckers, Vandenhove, & Van Gyes, 2002), het ‘Centrum voor Duurzame Ontwikkeling’ (RUG) (Mazijn, 2000; Extercatte & Mazijn, 2002), ‘Centrum voor Economie en Ethiek’ (KUL) (tientallen publicaties) gekend is binnen het domein, zal een meer diepgaande bespreking van het onderzoek rond MVO in Vlaanderen ons inziens een toegevoegde waarde opleveren.

3.6. Besluit

‘toegewezen hulpmiddelen’ (financieel, menselijk, tijd, informatie).

Vanuit internationaal onderzoek over MVO kan de conclusie getrokken 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 beperkingen en slaan meestal op deelaspecten van het complexe MVO-begrip.

Naast de wetenschappelijke onderzoeksmethoden bestaan er ook methodieken voor het beoordelen van MVO, voornamelijk in de hand gewerkt door de opmars van duurzaam beleggen. In België heeft Ethibel een sleutelrol gespeeld in het duurzaam beleggen gebeuren met haar internationaal herkende screeningsmethodologie. KBC verdient eveneens aandacht als zijnde de eerste financiële instelling die haar eigen screeningsmethodologie ontwikkeld heeft. Alhoewel van de bestaande indexen, resultaat van dergelijke praktijkgerichte methodologieën, geregeld gebruik wordt gemaakt ook voor wetenschappelijk onderzoek, moeten dergelijke indexen niet als absolute benchmarks gebruikt worden. MVO is uitermate complex, zo blijkt uit de bespreking van het concept tot dusver, wat bijgevolg tot bewezen tekorten, inconsistenties en tegenstrijdigheid van de indexen leidt.

Wat het onderzoek in Vlaanderen betreft hebben we een eerste aanzet gegeven om na te gaan welke academici actief onderzoek verrichten naar MVO. Alleszins kan geconcludeerd worden dat in Vlaanderen onderzoek wordt verricht vanuit meerdere disciplines, waarbij ‘bedrijfsethici’ de meest ervaren onderzoekers zijn. Het stimuleren van nauwe samenwerking onder een gezamenlijk onderzoeksprogramma rond MVO (naar het voorbeeld van Nederland waar zeven universiteiten een onderzoeksprogramma uitwerken (NIDO, 2002)), wordt sterk aanbevolen. Wil Vlaanderen toonaangevend zijn op het gebied van MVO, dan dient het **genereren van kennis** in dit domein gestimuleerd te worden door het aantrekken van doctorandi en door nauwe samenwerking tussen de verschillende onderzoeksinstellingen en vakgebieden in MVO. Ons inziens blijft Vlaanderen achter op dat gebied. ‘Ad hoc’ reacties op onderzoeksoproepen, gevolg van situationele bottlenecks en louter financiële overwegingen, en een beperkt aantal doctorandi, werkt het genereren van een kritische massa en kennis rond dit domein niet voldoende sterk in de hand.

4.1. Inleiding

Het empirisch onderzoek dat wij uitvoerden als deel van de opdracht was nodig voor (1) het uitwerken van het conceptueel model, en (2) het samenstellen van de vragenlijst.

In dit hoofdstuk worden eerst de doelstellingen van het empirisch onderzoek besproken. Vervolgens lichten we kort de methode, de populatie en de gestelde vragen toe. Dan worden de stappen ter borging van de kwaliteit van het onderzoek besproken. Tenslotte worden de resultaten van de bevraging die wij hebben georganiseerd voorgesteld. De integratie van onze eigen empirische onderzoeksresultaten met onze bevindingen in de literatuur zal ons toelaten een geïntegreerde visie op MVO voor te stellen.

4.2. Doelstellingen van het empirisch onderzoek

Met dit onderzoek waren we op zoek naar (1) de belangrijkste patronen in de definitie van MVO; (2) de belangrijkste indicatoren die men m.b.t. MVO kan definiëren; en (3) de belangrijkste wetenschappelijke en niet wetenschappelijke activiteiten rond MVO in Vlaanderen.

De eerste doelstelling is ingegeven door de bestaande diversiteit van definities én de uiteenlopende interpretaties van MVO (zeer uitvoerig besproken in hoofdstuk 1). Rekening houdend met de kritiek op pro-MVO denken, was het gepast om niet enkel ‘het nut’ maar ook ‘het gevaar’ van MVO voor ondernemingen te toetsen. Een beperking stelt zich echter bij de bevraging naar het ‘gevaar’ van MVO, namelijk de positieve instelling van de respondent (expert in MVO) tegenover het concept. Ondanks dit feit, waren er zowel kritische

opmerkingen op MVO) als belangrijke inzichten inzake de het nut van de toepassing van MVO.

De tweede doelstelling is ingegeven door de noodzaak om MVO in de praktijk te kunnen vaststellen (of zelfs meten). De hoeveelheid vragen die we ter zake in het onderzoek hebben gebruikt is voor een zo complex onderzoeksdomein zeer beperkt gezien de algemene (tijds)beperkingen waarbinnen wij het ons onderzoek dienden af te werken.

De derde doelstelling is ingegeven door de nood aan het inventariseren van initiatieven en onderzoek rond MVO in Vlaanderen. Het aantal initiatieven, organisaties, verenigingen en netwerken die maatschappelijk verantwoord ondernemen promoten is op zich een indicatie voor ‘mainstreaming.’ Dit geldt evenzeer voor het wetenschappelijk onderzoek naar MVO. Daar MVO een complex begrip is, wordt men geconfronteerd met een potentiële ‘bias,’ aangezien het bestuderen van slechts één aspect (hetzij milieu, hetzij werknemers, hetzij consumenten bv.) van het begrip niet noodzakelijk onder de noemer van MVO onderzoek mag vallen.

4.3. De telefonische interviews

Gegeven de vooropgestelde doelstellingen werd bij dit onderzoek geopteerd voor persoonlijke (hoofdzakelijk telefonische) bevraging zonder mogelijkheid van voorbereiding (Emory, 1976; Festinger & Katz, 1966). De interviews werden **telefonisch** afgenomen gezien de tijdsdruk. Gemiddeld duurde een bevraging dertig minuten. Drie respondenten werden ondervraagd in ‘face-to-face’ interviews, daar dit voor hen verkieselijk was (wegens drukke agenda of wegens het feit dat zij verbonden aan dezelfde faculteit als de onderzoekers). Daar deze drie respondenten persoonlijk de onderzoeker kennen én de duur van de ondervraging niet afweek van het gemiddelde, menen we dat dit geen ruis in de methodologie introduceert.

De onderzoekspopulatie werd bepaald op basis van de volgende criteria: (a) de respondent dient expert te zijn in MVO of een van de supplementaire domeinen (zie Hoofdstuk 1); (b) de respondent dient verbonden te zijn aan een universitaire instelling of organisatie met expliciete doelstellingen op het domein van MVO; en (c) we wensten ook drukkinggroepen, werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties in het onderzoek te betrekken. Twee

respondenten trokken zelf hun expertise in twijfel. Daarom werd besloten om geen rekening te houden met hun mening. Vertrekpunt van de populatietrekking was een selectie van gekende experts of organisaties (zoals in (c) besproken). Deze selectie werd ter bespreking aan de visiegroep voorgelegd en aangevuld. In beperkte mate hebben we door toepassing van het sneeuwbal effect nog een aantal respondenten gecontacteerd. Tenslotte was a-priori een grens van 20 respondenten als ‘cut-level’ vooropgesteld.

Dit alles heeft geleid tot de lijst van respondenten die in Bijlage 3 bij dit onderzoeksrapport is opgenomen.

De peiling van de experten-meningen gebeurde aan de hand van tien open vragen, die de bovengenoemde drie doelstellingen van het onderzoek dekken. Waar nodig vroeg de onderzoeker door voor verdere verduidelijking van het gegeven antwoord. Telkens werd ook de “volledigheid” van het antwoord van de respondent bevestigd. Een interviewprotocol was uitgewerkt en werd strikt gevolgd bij alle bevestigingen.

Tabel 2: Interviewprotocol

Betekenis MVO	<p>1. Hoe definieert u persoonlijk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen?</p> <p>2. Wat is volgens u het nut van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen voor ondernemingen?</p> <p>3. Wat is volgens u het gevaar van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen voor ondernemingen?</p>
Indicatoren voor MVO	<p>4. Welke indicatoren laten ons, volgens uw persoonlijk oordeel, toe te bepalen hoe verspreid maatschappelijk verantwoord ondernemen is in Vlaanderen?</p> <p>5. Welke indicatoren laten ons, volgens uw persoonlijk oordeel, toe te bepalen in welke mate maatschappelijk verantwoord ondernemen geïntegreerd is in het management van de onderneming?</p> <p>6. Welke zijn, volgens uw persoonlijk oordeel, de 5 vragen waarmee de verspreiding en integratie van maatschappelijk verantwoord ondernemen in het management van de onderneming kan worden bepaald?</p>
Activiteiten mbt MVO	<p>7. Welke zijn de activiteiten van uw organisatie in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen?</p> <p>8. Welke zijn de bereikte resultaten van uw organisatie in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen?</p> <p>9. Welke initiatieven, organisaties, verenigingen en netwerken die maatschappelijk verantwoord ondernemen promoten in Vlaanderen kent u?</p> <p>10. Welke academici die actief onderzoek verrichten rond maatschappelijk verantwoord ondernemen in Vlaanderen kent u?</p>

Het was (voor ons) technisch onmogelijk de telefonische interviews op band op te nemen. In de plaats daarvan werden de antwoorden simultaan genoteerd. De notities werden verwerkt binnen de twee dagen na de bevraging en vervolgens naar de respondent gestuurd voor eventuele opmerkingen en correcties. Hierdoor werd enerzijds de correctheid van de inhoud en anderzijds de betrouwbaarheid van het onderzoek verzekerd. Vervolgens werden de rapporten gecodeerd, zodat de resultaten anoniem besproken kunnen worden. De codering komt niet overeenkomst met de nummering van de respondenten, zoals voorgesteld in Bijlage 3. Elke associatie tussen codenummer en populatienummer is dus niet correct.

4.4. Betrouwbaarheid en validiteit

Wetenschappelijk onderzoek dient betrouwbare en valide resultaten te genereren. De belangrijkste methodologische aandachtspunten zijn hieronder opgesomd, alsook de genomen maatregelen voor het verzekeren van de onderzoekskwaliteit.

4.4.1. Constructvaliditeit

Constructvaliditeit houdt verband met de correctheid van het voorgestelde meetinstrument (Yin, 1994; De Pelsmacker & Van Kenhove, 1996). Wordt onderzocht wat men wenst te onderzoeken? Ter borging van de constructvaliditeit werden drie tactieken gevolgd:

- De onderzoeksdoelstellingen en het interviewprotocol werden voorgelegd aan en besproken met de visiegroep.
- De respondenten hebben een formele bevestiging gegeven voor de correctheid van de interviewnotulen, na eventuele correcties. Hiermee werd gemikt op een correcte weergave van de verzamelde informatie.
- De bekomen informatie werd zoveel als mogelijk bleek vergeleken met bestaande secundaire informatie (triangulatie) (Scandura & Williams, 2000).

4.4.2. Externe validiteit

Externe validiteit garandeert de extrapoleerbaarheid (generaliseerbaarheid) van de resultaten (De Pelsmacker & Van Kenhove, 1996). Hoewel de externe validiteit per definitie een zwak punt is bij kwalitatief onderzoek (Scandura & Williams, 2000), werd in deze studie externe validiteit in zekere mate geborgd door het afnemen van 18 experten-interviews binnen het domein van MVO (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

4.4.3. Betrouwbaarheid

Een onderzoek is betrouwbaar als de datacollectie en de gevolgde procedures kunnen worden herhaald (Yin, 1994, p. 33). Met het oog op de betrouwbaarheid hebben we gebruik gemaakt van een vooraf opgesteld interviewprotocol. Het was onmogelijk om de interviews op band te nemen. In plaats van bandopnames te gebruiken hebben de respondenten het interviewverslag ter inzage ontvangen en formeel bevestigd.

4.5. Analyse

Hierna volgt een samenvatting van de bekomen onderzoeksresultaten. Eerst bespreken we de betekenis van MVO (definitie, nut, gevaar), dan de indicatoren van MVO en tenslotte de activiteiten rond MVO in Vlaanderen.

4.5.1. Betekenis van MVO

Bestaande literatuur over MVO, geëvolueerd door een decennialange traditie heen, biedt een diepgaande analyse van het concept MVO en de concepten die daarmee zijn verwant. De toelichting bij elk van de betrokken concepten, zoals beschreven en geanalyseerd in het eerste hoofdstuk, licht zeer duidelijk de mogelijke betekenis van “maatschappelijk verantwoord ondernemen” toe. Door de bespreking van de verschillende concepten wordt echter duidelijk dat de “MVO boodschap” voor het bedrijfsleven complex, onduidelijk (misschien zelfs

onbegrijpelijk) en zelfs tegenstrijdig (normatieve vs. instrumentele aanpak) is. Ondernemingen die zich als ‘verantwoord’ wensen te profileren worden geconfronteerd met problemen zoals ‘informatie asymmetrie’ en ‘subjectivisme’.

Het is passend in deze context niet alleen naar het nut maar ook naar het gevaar van MVO te peilen, daar over MVO zelden in termen van kosten en baten wordt geredeneerd en ‘bedrijfsverantwoordelijkheid’ vaak (alleen) met ideologische argumenten wordt benaderd.

4.5.1.1. Naar een coherente definitie

Het is utopisch een universele definitie van MVO, waarmee iedereen akkoord zou gaan, te proberen distilleren. Hoewel we spreken over hetzelfde concept, liggen de uitgangspunten en het accent telkens weer anders. Bijgevolg zouden experts systematisch voorkeur geven aan de premissen van één definitie en de tegenstrijdige premissen van een andere definitie bekritisieren. Dit wil geenszins zeggen dat een coherente boodschap voor het bedrijfsleven ondenkbaar is. In tegendeel, een coherente MVO boodschap voor het bedrijfsleven is noodzakelijk, willen we het concept in de realiteit geïmplementeerd zien.

De respondenten expliciteerden tijdens ons onderzoek hun persoonlijke definitie van MVO, wat resulteerde in een weerspiegeling van de belangrijkste noties voor de expert in kwestie, daar de bevragingmethode (telefonisch interview) aanleiding gaf tot een spontaan antwoord van de respondent, en de tijd bovendien beperkt was.

Hoewel het uitermate moeilijk is woorden af te zonderen uit de context waarin ze gebruikt werden, is het ons sterk opgevallen dat voornamelijk drie aspecten frequent voorkomen in de definities die experts ons gaven tijdens de telefonische interviews. Deze zijn:

- rekening houden met (of synoniemen: aandacht (oog) hebben voor, prioritair behandelen, in overweging nemen) (samen in 10 definities)
- economische, sociale en ecologische waarden, doelstellingen of criteria (in 10 definities)
- stakeholders en relaties (samen in 9 definities)

De essentie van de het MVO-concept voor het bedrijfsleven kan op basis hiervan dan ook samengevat worden in de uitspraak:

“Rekening houden met anderen bij het ondernemen”

Concreet zijn deze ‘anderen’ alle stakeholders van de onderneming. Belangrijk is ook dat de onderneming haar economische doelstellingen met de ecologische en sociale doelstellingen integreert in de samenleving. De invloed van John Elkington’s ‘Triple Bottom-line’ denken komt zeer sterk naar voren in de definities die de experts geven.

Als men de bovenstaande interpretatie van MVO (die op een zeer hoog niveau van abstractie is gedefinieerd en die dus inhoudelijk als gevolg daarvan eerder “arm” is) aanvult, verrijkt, detailleert, specificceert met de resultaten die wij hebben bekomen op basis van ons literatuuronderzoek, dan menen wij dat als besluit van ons onderzoek MVO in de volgende zin kan worden geïnterpreteerd en gedefinieerd:

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 geïdentificeerd, 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 definities die de experts hebben gegeven worden weergegeven in Bijlage 3. De lezer kan onze analyse verifiëren en zo gewenst ook zelf de informatie (eventueel vanuit een andere hoek) analyseren.

4.5.1.2. Is MVO nuttig voor ondernemingen ?

De essentie van de MVO boodschap voor ondernemingen zal enkel en alleen uit vrije wil geïmplementeerd worden op voorwaarde dat MVO leidt tot competitief voordeel. Wordt deze stelling ook door de experts bevestigd?

Volgens de respondenten draagt MVO in de eerste plaats bij tot het opbouwen van een betere relatie met de stakeholders. Die relatie kan positief (steun, motivatie, tevredenheid) of neutraal (licence to operate) geladen zijn. Hierbij wordt zowel naar alle stakeholders als naar individuele groepen (klanten, werknemers, overheid) verwezen. Veertien experts menen dat MVO globaal genomen bevorderlijk is voor de relatie met één of meerdere belanghebbenden.

Volgens tien respondenten is MVO bevorderlijk voor de lange termijn strategie van een onderneming. Toepassing van MVO zou gunstig zijn voor de visie en de winstgevendheid van de onderneming daar men beter geïnformeerd is over de 'core business' van de onderneming. Om kort te gaan, MVO draagt positief bij tot het opbouwen en verdedigen van competitief voordeel.

MVO en de reputatie van de onderneming zijn, conform met wat Fombrun, Gardberg, & Barnett (2000) beweren, aan elkaar verbonden. Tien experts menen dat MVO bevorderlijk is voor de reputatie, het imago en de rendabiliteit van de onderneming.

Zes respondenten menen dat MVO zal bijdragen tot het verlagen van onzekerheid aangaande de toekomst. De operationele omgeving wordt bijgevolg stabiel en meer voorspelbaar.

MVO kan volgens vijf experts de onderneming onderscheiden van de concurrenten. Het stimuleert de innovatie en de lancering van nieuwe producten of diensten op de markt.

Tenslotte kan MVO leiden tot kostenbesparingen (vier respondenten) als gevolg van anticipatie op overheidsverplichtingen, minder afval, efficiënter energieverbruik of lagere kapitaalkost.

Een belangrijke opmerking van twee experts is dat ondernemingen door de externe druk geen ander alternatief hebben dan zich in te spannen op het gebied van verantwoord ondernemen.

4.5.1.3. Is MVO (ook) gevaarlijk voor ondernemingen ?

Het grootste gevaar van MVO voor ondernemingen wordt geassocieerd met het misbruik van het concept. Tien experts menen dat MVO gevaarlijk is voor de onderneming zelf als MVO uitsluitend wordt benaderd en gemanaged als een PR-campagne, 'window-dressing' of 'green-washing.' Niet enkel "doen alsof" is riskant, maar ook beloftes maken die later niet nagekomen (kunnen) worden (vier respondenten) zijn te mijden. Als een onderneming meent verantwoord te ondernemen, argumenteren twee experts, dan moet dit goed gecommuniceerd worden, zoniet bestaat het gevaar dat de nobele bedoelingen als PR campagne gepercipieerd worden.

Het tweede grootste gevaar van MVO heeft te maken met de complexiteit van het concept (zes experts). Oppervlakkigheid, onvoldoende voorbereiding en gebrek aan stapsgewijze implementatie van het concept kunnen nefaste gevolgen hebben voor de onderneming. Hierbij aansluitend moeten, volgens vier respondenten, de drie dimensies van de 'Triple Bottom-line' in evenwicht gebracht en geïntegreerd worden.

Bedrijven dienen hun 'core business' en commerciële strategie niet uit het oog verliezen, daar het gevaar van verwatering stijgt (drie respondenten). Het is niet de bedoeling dat de onderneming de rol van andere instituties (bv. de overheid) overneemt, noch dat de stakeholders de leidinggevende functie in de onderneming moeten krijgen. Hierbij aansluitend meent een respondent dat de concurrentieverhoudingen scheefgetrokken kunnen worden daar de ene zich gemakkelijker kan profileren als 'meer verantwoordelijk' dan de andere.

Tenslotte zagen vier respondenten geen directe bedreiging in MVO.

Opmerkelijk is dat MVO de reputatie van de onderneming kan bevorderen, maar ook schaden; het kan een bron van competitief voordeel zijn, maar ook van competitief nadeel.

Managers moeten dus uitermate voorzichtig omspringen met de implementatie van het concept.

4.5.2. Indicaties voor MVO

Globaal genomen vonden de experts de vragen in verband met de verantwoordelijkheidsindicatoren moeilijk. Het cognitieve karakter van elke beoordeling van ondernemingsgedrag ligt aan de basis hiervan. De voorkeur van onderzoekers voor het meten van MVO aan de hand van bestaande indexen en voor toepassen van de casestudy methodologie worden door de informatie bekomen tijdens ons onderzoek ondersteund.

Opvallend is dat er geen globale consensus bestaat tussen de experts onderling inzake indicatoren voor MVO. Enerzijds hanteert men verschillende indicatoren voor MVO en anderzijds wordt een indicator door de ene expert aangeraden, terwijl die door de andere wordt afgeraden (vb. ‘codes of conduct,’ ISO normen).

Samenvattend blijkt dat men bij het zoeken naar indicaties voor MVO vooral gaat kijken naar de volgende vragen: (1) Is er expliciet engagement inzake MVO?; (2) Welke kwesties krijgen aandacht?; (3) Welke stakeholders krijgen aandacht?; (4) Worden de stakeholders erbij betrokken?; (4) Hoe wordt daarover gecommuniceerd, gerapporteerd?; (5) Wordt verantwoord ondernemen gestimuleerd?; (5) Is er een aparte verantwoordelijke voor ‘verantwoord ondernemen’?; (6) Welke acties zijn ondernomen i.v.m. MVO?; (7) Hoe zwaar weegt MVO in het besluitvormingsproces?; (8) Welke zorgsystemen worden toegepast?; en (misschien de belangrijkste vraag) (9) Weet men wat MVO betekent?

De indicatoren worden in Bijlage 3 voorgesteld zoals ze door de respondenten zijn verwoord.

4.5.2.1. Indicatoren voor verspreiding van MVO

Hoe verspreid is MVO in Vlaanderen? Eerst en vooral is het van belang te weten wat de kennis, de intentie en de betrokkenheid is van de verschillende instituties (overheid, werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, drukingsgroepen, onderzoeksinstituten, consumenten) inzake MVO. Nog belangrijker zijn de acties van ondernemingen wat MVO

betreft. Deze kunnen (1) expliciet zijn, maar zeker en vast ook (2) impliciet. Tijdsbeperkingen eigen aan onze opdracht hebben ertoe geleid dat we verder enkel aandacht schenken aan expliciete indicatoren. Expliciete indicatoren kunnen zijn: aantal deelnemers aan conferenties, initiatieven en organisaties begaan met MVO; aantal sociale rapporten en milieurapporten; aantal labels of certificaten; aantal opdrachtsverklaringen die MVO vermelden; aantal faillissementen door wanbeheer; aantal conflictsituaties van een bedrijf (stakingen, betogingen, schorsingen); aantal bedrijven met een gedragscode; aantal ‘duurzame’ producten op de markt.

In Bijlage 3 een volledig overzicht van de experten-meningen wat de indicatoren voor verspreiding van MVO in Vlaanderen betreft.

4.5.2.2. Indicatoren voor de integratie van MVO

Is MVO geïntegreerd in het management van een onderneming? Om dit na te gaan kunnen volgens de respondenten zowel de interne als de externe communicatie van de onderneming worden onderzocht. Ook de betrokkenheid van het personeel (en niet enkel van het management) is volgens de ondervraagden van belang. Andere indicatoren voor integratie van MVO in het management zijn: Wie heeft welke inspraak over welke onderwerpen?; Wordt de impact van de onderneming gemeten?; Is er een budget voor MVO voorzien?; Bestaat er binnen de onderneming een functie uitsluitend voor MVO?; Is MVO gekoppeld aan ‘incentives’ (beloning)?; Zijn er MVO principes opgenomen in de bedrijfsverklaring?; Hoe zwaar wegen de MVO principes door bij het nemen van beslissingen?.

De bijlagen geven een volledig overzicht van de experten-meningen wat de indicatoren voor integratie van MVO in management betreft.

4.5.2.3. De top-5 vragen inzake MVO aan ondernemingen

De vraag “Welke zijn, volgens uw persoonlijk oordeel, de 5 vragen waarmee de verspreiding en integratie van maatschappelijk verantwoord ondernemen in het management van de onderneming kan worden bepaald?” hebben de experten beantwoord zoals beschreven in Bijlage 3.

Deze antwoorden hielpen de onderzoekers bij het distilleren van de belangrijke aandachtspunten bij het ontwerpen van een (oorspronkelijk voorstel tot) vragenlijst voor PASO. Hierbij moet opgemerkt worden dat de top-vijf vragen voorgesteld door de experts zeer direct zijn. Daardoor wordt de kans op sociaal wenselijke antwoorden verhoogd, mede gezien de gevoeligheid van het onderwerp. Tevens bevatten de antwoorden van de experts een reeks van attitude- en kennisvragen die niet passen in de PASO module (volgens het oordeel van de ontwerpers van de PASO-vragenlijst). Gebaseerd op dit onderzoek, in overleg met de visiegroep en rekening houdend met de beperkingen (lengte, feitelijke vragen, sociale wenselijkheid) en de vooropgestelde doelstellingen van het onderzoek, formuleren we in de Bijlage 4 bij dit rapport ons voorstel voor de MVO-module voor het PASO-onderzoek. De Bijlage 5 geeft de uiteindelijke vragenlijst voor het PASO-onderzoek weer. Deze versie van de vragenlijst is vele keren besproken met de opdrachtgever.

Met betrekking tot de *door ons* voorgestelde vragenlijst voor PASO nog de volgende bedenkingen en motivaties:

1. voor de lijst van maatschappelijke kwesties maakten we gebruik van Abbot & Monsen (1979); Grunig (1979); en van de Ethibel methodologie (www.ethibel.org);
2. voor de lijst van stakeholders maakten we gebruik van Agle, Mitchell, & Sonnenfeld (1999); Heugens (2001); Mitchell, Agle, & Wood (1997);
3. voor de lijsten van certificaten en management modellen bij respectievelijk vragen 7 en 8 maakten we gebruik van Zadek (2002) en Meireman, K., Sepelie, R., Spillemaeckers, S., Vandenhove, J., & Van Gyes, G. (2002).
4. vanuit het model dat we in Hoofdstuk 2 van dit rapport hebben beschreven werden de vragen 9 en 10 aan onze voorgestelde lijst toegevoegd (procedure en frequentie om na te gaan welke stakeholders invloedrijk zijn en beïnvloed worden).

4.5.3. Activiteiten rond MVO

In Vlaanderen zijn in het verleden talrijke activiteiten rond MVO ontstaan. Op politiek vlak toont men zowel op federaal (Interdepartementale Commissie Duurzame Ontwikkeling - <http://www.icdo.fgov.be/>; Kabinet voor Energie en Duurzame Ontwikkeling - <http://deleuze.fgov.be/index.html>; zie ook toespraak van minister Vande Lanotte op 27 november 2001 - <http://www.socialresponsibility.be/pdf/speakers/Plen1-J.VandeLanotte.pdf>)

als op regionaal niveau (Trivisi) belangstelling. Het bedrijfsleven organiseert zich in netwerken en neemt deel aan initiatieven. Opvallend is de stichting van consultancy bedrijven, die naast de Big-4 advies geven rond MVO. Een korte samenvatting van gekozen initiatieven, organisaties en netwerken wordt voorgesteld in de Bijlage 1 “steekkaarten.”

4.5.3.1. Eigen activiteiten en bereikte resultaten van de experts

De vraag naar eigen initiatieven en bereikte resultaten van de experts diende ter aanvulling van elders beschikbare informatie. De verzamelde informatie hielp ons bij het vervolledigen van ons overzicht van initiatieven, organisaties en netwerken inzake MVO (zie Bijlage 1). We merken op dat de activiteiten en de bereikte resultaten inzake MVO sterk aansluiten bij de hoofdactiviteit van de organisatie in kwestie (bv. onderzoek naar MVO, verdediging van werknemersbelangen, behartigen van ‘fair trade,’ enz.). MVO is dus gekaderd in en als ondersteuning van de hoofdactiviteit van de organisatie.

4.5.3.2. Kennis van andere activiteiten i.v.m. MVO

Op de vraag: *“Welke initiatieven, organisaties, verenigingen en netwerken die maatschappelijk verantwoord ondernemen promoten in Vlaanderen kent u?”* kunnen de antwoorden ons leiden naar het besluit dat werkgeversorganisaties, vakbonden, organisaties voor zelfstandigen, drukingsgroepen en overheid actief deelnemen aan het promoten van MVO in Vlaanderen. We hebben vanuit het onderzoek in totaal 44 records. Meer dan de helft werden genoemd door slechts één respondent én enkel de eerste acht initiatieven werden genoemd door meer dan vijf respondenten. Deze bevinding steunt de bezorgdheid van twee experts over (1) de kwaliteit van de acties, en (2) de eenduidigheid ervan. Dit suggereert de nood aan meer coördinatie en afstemming op bestaande initiatieven.

Tabel 3 geeft een volledig overzicht over de kennis van initiatieven rond MVO in Vlaanderen.

Tabel 3: Initiatieven en organisaties begaan met MVO

Nr.	# verwijzingen	Initiatief
1.	12	VEV
2.	11	Trivisi
3.	9	Business & Society Belgium
4.	9	Koning Boudwijnstichting
5.	7	VBO
6.	6	Vlaams Netwerk voor Zakenethiek
7.	6	Ethibel
8.	5	Kauri
9.	3	CSR Europe
10.	3	ALTER (Franstalig)
11.	3	UNIZO
12.	3	ACV
13.	3	ABVV
14.	2	Cera Foundation
15.	2	Bond Beter Leefmilieu
16.	2	Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg.
17.	2	Ecolas
18.	2	VOSEC
19.	2	VKW
20.	2	Een aantal van de consultant bedrijven
21.	1	Vlaams Overlegplatform Duurzame Ontwikkeling
22.	1	Max Havelaar
23.	1	Een aantal kamers van koophandel
24.	1	Triodosbank
25.	1	DVV
26.	1	Imagine
27.	1	Vereniging voor Ecologische Leef- en Teeltwijze
28.	1	OIVO
29.	1	VOV
30.	1	VIZO
31.	1	Groupe One
32.	1	Amelior
33.	1	Greenpeace
34.	1	Corporate Funding Programme
35.	1	Federale Raad voor Duurzame Ontwikkeling
36.	1	SVN (Social Venture Network)
37.	1	BVICB
38.	1	Arbeid en Milieu
39.	1	Een aantal kabinetten
40.	1	Kabinet Vande Lanotte (sociale economie)
41.	1	Werkgroep MVO Ministerie van Sociale Zaken, Volksgezondheid en Leefmilieu, Cel Sociale Economie

42.	1	NGO's
43.	1	DWTC
44.	1	Nationale Bank van België

Bij het antwoord op de vraag die hier wordt besproken werden het Centrum voor Duurzame Ontwikkeling (RUG) (5 respondenten) en de Vlerick Leuven Gent Management School (2 respondenten) genoemd, hoewel deze bij de academici thuishoren (zie § 4.5.3.3.).

Na een analyse van de antwoorden werden de websites van de respectievelijke organisaties geraadpleegd, met de bedoeling de informatie te verifiëren (triangleren). Bij het raadplegen van de websites, conform met de sneeuwbal procedure, werden alle links bekeken en de voor België relevante initiatieven, organisaties en netwerken toegevoegd. Een beknopte samenvatting van de geselecteerde organisaties en initiatieven wordt voorgesteld in de Bijlage 1 “steekkaarten.”

4.5.3.3. Kennis van de academici die actief zijn op het MVO domein

Tabel 4 geeft de academici weer waarvan de naam tijdens de interviews werden genoemd. Van het aantal verwijzingen naar academici dient het aantal tussen haakjes afgetrokken te worden, daar sommige respondenten naar hun collega's of naar leden van of hun eigen onderzoekscentrum of –team verwezen. De onderzoeksgroepen van Lutgart Van den Berghe en Bernard Mazijn zijn goed gekend onder de respondenten. De meest ervaren academici, die over bedrijfsethiek gepubliceerd hebben sinds begin jaren negentig, waren niet veel minder bekend onder de bevroegde experts (aangeduid in geel). Meireman, Sepelie, Spillemaeckers, Vandenhove, & Van Gyes (2002) van het Hoge Instituut voor de Arbeid (KUL) publiceerden in het voorjaar van 2002 een onderzoek met als titel “Social audit en maatschappelijk verantwoord ondernemen in Vlaanderen” in ‘opdracht van de Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma’!¹⁷ Quasi niemand van de respondenten heeft ons naar deze academici verwezen (aangeduid in rood). Wat MVO als onderzoeksveld betreft is er een katalysator nodig voor samenwerking vanuit verschillende onderzoeksinstellingen en verschillende onderzoeksdomeinen.

¹⁷ Wij betreuren dat de visiegroep ons niet heeft gemeld dat andere onderzoekers reeds eerder dezelfde opdracht als wij kregen en uitvoerden. Dit had ons veel tijd kunnen besparen en had ons kunnen toelaten complementair te werken tegenover het eerst uitgevoerde onderzoek.

Tabel 4: Academici in MVO

Nummer	Aantal verwijzingen	Naam
1	10 (-1)	Bernard Mazijn (CDO-RUG)
2	1	Greet Van Eetvelde (RUG)
3	1	Luc Laverysen (RUG)
4	6 (-2)	Marc De Clercq (CME-RUG)
5	2 (-1)	Jan Jaap Bouma (CME-RUG)
6	3	Koen Raes (RUG)
7	2	Lieven Somers (CBS-VLGMS)
8	5	Xavier Baeten (CBS-VLGMS)
9	9 (-2)	Lutgart Van den Berghe (CBS-VLGMS)
7+8+9	12 (-2)	CBS-VLGMS
10	1	Dirk Buyens (VLGMS)
11	1	Hans Bruyninckx
12	1	Maddy Janssens (KUL)
13	1	Luc Sels (KUL)
14	2	Johan Verstraeten (CSKSD-KUL)
15	2	Luc Boukaert (CEE-KUL)
16	2	Luc Van Liedekerke (CEE-KUL)
17	2 (-1)	Rita Sepelie (HIVA-KUL)
18	1	Kris Bachus (HIVA-KUL)
19	1 (-1)	Guy Van Gyes (HIVA-KUL)
20	1	Tom Van de Velde (Antwerpen)
21	1	Alen Verbecke (UA)
22	2	Aviel Verbruggen (UA)
23	1	Henri Masson (UA)
24	1	Ilse Loots (UA)
25	2	Ingrid Hens (LUC)
26	1	Gilbert Lenssen (Europa College)
27	1	Filip Bode (KHK)
28	1	Els van den Bos (EHSAL)
29	1	Han Verschure
30	1	Théo Rombouts
31	1	Donkens (KUB)
32	2	Luc Hens (VUB)

Afkortingen:

CSKSD-KUL = Centrum voor de Studie van het Katholieke Sociale Denken

CEE-KUL = Centrum voor Economie en Ethiek

HIVA-KUL = Hoge Instituut voor de Arbeid

CBS-VLGMS = Centrum voor Business in Society, Vlerick Leuven Gent Management School

CDO-RUG = Centrum voor Duurzame Ontwikkeling

CME-RUG = Centrum voor Milieu Economie

4.6. Besluit

Het uitgevoerde onderzoek draagt ons inziens bij tot de synthese van een coherente benadering van MVO voor het bedrijfsleven. Op basis van de expertenbevraging komt vooral naar voren dat op een zeer hoog niveau van abstractie MVO kan worden benaderd als “rekening houden met de anderen bij het ondernemen.” Ons literatuuronderzoek laat toe de expertenbenadering verder te detailleren en te verfijnen om uiteindelijk als integrerende benadering van MVO de volgende omschrijving voor te stellen:

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 geïdentificeerd, 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 experten-meningen over het nut en het gevaar van MVO voor ondernemingen bieden meer inzicht in het feit dat de toepassing van het concept MVO in de praktijk zeker niet vrij is van risico's en beperkingen. Er worden onmiskenbaar vele voordelen van de toepassing van MVO verwacht, maar de experten wijzen op een aantal duidelijke gevaren: Het concept kan gemakkelijk worden misbruikt voor PR doeleinden of andere vormen van “window dressing,” gewaarschuwd wordt voor een oppervlakkige toepassing van het concept, de focus op

economische objectieven en verantwoordelijkheden mag binnen ondernemingen niet verloren gaan en er moet vooral bijzonder omzichtig worden omgesprongen met de implementatie van het concept in de bedrijfspraktijk.

De bevraging rond de indicatoren van verspreiding en integratie van MVO in het bedrijfsleven gaf ons waardevolle inzichten bij het samenstellen van de vragenlijst.

De louter exploratieve vragen naar kennis van initiatieven en academici begaan met MVO dienen, naar onze mening, verder grondig bestudeerd te worden. Enerzijds zijn de activiteiten van MVO in Vlaanderen een goed voorbeeld van ‘institutionalisering van het concept,’ een belangrijk onderzoeksthema bij toonaangevende academici in dit domein (zie het thema van de 2003 IABS conferentie – www.iabs.net). Anderzijds lijkt ons meer samenwerking tussen organisaties (onderling) en academici (onderling) nodig.

1. Aaronson, S. A., & Reeves, J. (2002). *The European response to public demands for global corporate responsibility*.: National policy association, USA.
2. Abbot, W. F., & Monsen, R. J. (1979). On the measurement of corporate social responsibility: A self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of Management Journal*, 22(3), 501-515.
3. Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
4. Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organisation. *The American Economic Review*, LXII(5), 777-795.
5. Altman, B. W., & Vidaver-Cohen, D. (2000). A framework for understanding corporate citizenship. *Business and Society Review*, 105(1), 1-7.
6. Andriof, J., Waddock, S. A., Rahman, S. S., & Husted, B. (2002). Introduction: JCC Theme Issue: Stakeholder responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*(6), 16-18.
7. Ansoff, I. H. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
8. Ansoff, I. H. (1980). Strategic issues management. *Strategic Management Journal*, 1, 131-148.
9. Arlow, P., & Gannon, M. J. (1982). Social responsiveness, corporate structure, and economic performance. *Academy of Management Review*, 7(2), 235-341.
10. Boatright, J. R. (1996). Business ethics and the theory of the firm. *American Business Law Journal*, 34(2), 217-238.
11. Bouckaert, L., Van Bladel, L., Heremans, D., & Van Luik, H. (1989). *Terugkeer van de ethiek: Denken over economie en samenleving*. Leuven: Acco.
12. Bowman, E. H., & Haire, M. (1975). A strategic posture toward corporate social responsibility. *California Management Review*, XVIII(2), 49-58.

13. Brundtland, C. H. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
14. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
15. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
16. Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 1-7.
17. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
18. Carroll, A. B. (2000). A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement. *Business & Society*, 39(4), 466-478.
19. Carroll, A. B. (August 7, 2002). Teachin ethics in business education: what is our responsibility?: SIM-List server.
20. Carroll, A. B., & Meeks, M. D. (1999). Models of management morality: European applications and implications. *Business Ethics: A European Review*, 8(2), 108-116.
21. Cavaliere, F. J., & Spradley, L. W. (1995). Is teaching "The social responsibility of business" a responsible activity? *Education*, 116(1).
22. Christmann, P. (2000). Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 45(4), 663-680.
23. Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
24. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 386-405.
25. Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *The Journal of Law and Economics*, III, 1-45.
26. Coase, R. H. (1992). The institutional structure of production. *The American Economic Review*, 82(4), 113-119.
27. Dansker, B., Hansen, J. S., Loftin, R. D., & Veldwisch, M. A. (1987). Issues management in the information planning process. *MIS Quarterly*, 223 - 230.
28. Dawkins, C. E. (2002). Corporate welfare, corporate citizenship, and the question of accountability. *Business & Society*, 41(3), 269-291.
29. De Pelsmacker, P., & Van Kenhove, P. (1996). *Marktonderzoek: Methoden en toepassingen [Market Research: Methods and applications]*. Leuven: Garant.

30. Dean, K. L. (1998). The chicken and egg revisited: Ties between corporate social performance and the financial bottom line. *Academy of Management Executive*, 12(2).
31. Dentchev, N. A., & Heene, A. (2002). *Systemic and competence-based perspectives on corporate responsibility*. Paper presented at the 6th International Conference on Competence-Based Management; October, 26-28, 2002, IMD, Lausanne, Switzerland.
32. Donaldson, T., & Gini, A. R. (Eds.). (1990). *Case studies in business ethics* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
33. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implication. *Academy of Management Review*, 20(65-91).
34. Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, XXVI(2), 53-63.
35. Drucker, P. F. (1987). Management: The problems of success. *Academy of Management Executive*, 1(1), 13-19.
36. Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1), 76 - 90.
37. EC. (2001). *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* (COM (2001) 366 final). Brussels: European Commission.
38. EC. (2002). *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to sustainable development* (COM(2002) 347 final). Brussels: EC.
39. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
40. Elenkov, D. S. (1997). Strategic uncertainty and environmental scanning: The case for institutional influences on scanning behavior. *Strategic Management Journal*, 18(4), 287-302.
41. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
42. Emory, W. C. (1976). *Business research methods*. Homewood, Illinois: Irwin.
43. Entine, J. (July 3 and 11, 2002). Challenges to corporate responsibility research.: SIM-List server.
44. Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, XXIX(3), 99-114.

45. Extercatte, C., & Mazijn, B. (2002). *Duurzaam ondernemen en communicatie in vlaanderen*. Gent: CDO, Universiteit Gent.
46. Fama, E. F. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *The Journal of Finance*, 25(2), 383-420.
47. Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2002). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (Fifth ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
48. Festinger, L., & Katz, D. (Eds.). (1966). *Research methods in the behavioral sciences*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
49. Fitch, H. G. (1976). Acieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1(1), 38-46.
50. Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.
51. Frederick, W. C. (1998). Moving to CSR₄: What to pack for the trip. *Business & Society*, 37(1), 40-59.
52. Freeman, E., & Liedtka, J. (1997). Stakeholder capitalism and the value chain. *European Mangement Journal*, 15(3), 286-296.
53. Freeman, E. R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
54. Freeman, E. R., & Liedtka, J. (1991). Corporate social responsibility: A critical approach. *Business Horizons*, 34(4).
55. Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
56. Friedman, M. (1970, Sept. 13). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*.
57. Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(102), 191-205.
58. Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
59. Goodell, E. (Ed.). (1999). *Social Venture Network standards of corporate social responsibility*. San Francisco: SVN.
60. Graves, S. B., & Waddock, S. A. (1994). Institutional owners and corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 37(4), 1034-1046.
61. Griffin, J. J. (2000). Corporate social performance: Research directions for the 21st century. *Business & Society*, 39(4), 479-491.

62. Griffin, J. J. (2002). Personal communication.
63. Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. *Business & Society*, 36(1), 5-31.
64. Grunig, J. E. (1979). A new measure of public opinions on corporate social responsibility. *Academy of Management Journal*, 22(4), 738-764.
65. Gupta, A. J., & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive*, 16(1), 116-126.
66. Harrison, J. S., & Freeman, E. R. (1999). Stakeholders, social responsibility and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.
67. Heene, A., & Dentchev, N. A. (2002). *Competing for resources and capabilities in dynamic factor-markets*. Paper presented at the Strategic Management Society: 22nd Annual International Conference (September 22-25), Paris, France.
68. Herkstöter, C. A. (1999). *Wat is van waarde?[What is of value?]*. Amsterdam: Vossiuspers.
69. Herkstöter, C. A. (2002). Personal communication.
70. Herkstöter, C. A., & de Graaf, F. J. (2002 (12 juli)). Verantwoord ondernemen en rapportage. *ESB*, 528-529.
71. Heugens, P. (2001). *Strategic issues management: Implications for corporate performance*. Unpublished Ph.D. Dissertation, Erasmus Universiteit, Rotterdam.
72. Hussain, S. S. (1999). The ethics of 'going green': The corporate social responsibility debate. *Business Strategy and the Environment*, 8, 203-210.
73. Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
74. Jones, G. R., George, J. M., & Hill, C. W. L. (2000). *Contemporary management* (Second ed.). New York: McGraw-Hill.
75. Jones, M. T. (1996). Missing the forest for the trees: A critique of the social responsibility concept and discourse. *Business & Society*, 35(1), 7-41.
76. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
77. Keim, G. D. (1978). Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Enlightened Self-Interest Model. *Academy of Management Review*, 32-39.

78. King, A. (July 11, 2002). Challenges to corporate responsibility research.: SIM-List server.
79. Leszczyc, P. T. L. P., & Timmermans, H. (2001). Experimental choice analysis of shopping strategies. *Journal of Retailing*, 77(4), 493-510.
80. Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 41-50.
81. Lin, C. Y.-Y. (1999). A comparison of perceptions about business ethics in four countries. *The Journal of Psychology*, 133(6), 641-655.
82. Logsdon, J. M., & Palmer, D. R. (1988). Issues management and ethics. *Journal of Business Ethics*, 7(3), 191-198.
83. Mahon, J. F., & Griffin, J. J. (1999). Painting a portrait: A reply. *Business & Society*, 38(1), 126-133.
84. Mahon, J. F., & Waddock, S. A. (1992). Strategic issues management: An integration of issue life cycle perspectives. *Business & Society*, 31(1), 19-33.
85. Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French business. *Journal of Business Research*, 51, 37-51.
86. Makower, J. (1994). *Beyond the bottom line: Putting social responsibility to work for your business and the world*. New York: Simon & Schuster.
87. 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.
88. Marsden, C. (2000). The new corporate citizenship of big business: Part of the solution to sustainability? *Business and Society Review*, 105(1), 9-25.
89. Mazijn, B. (Ed.). (2000). *Duurzaame ontwikkeling meervoudig bekeken*. Gent: Academia press.
90. McWilliams, A., & Siegel, D. (1997). The role of money managers in assessing corporate social responsibility research. *Journal of Investing*, 6(4), 98-107.
91. McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
92. McWilliams, A., Siegel, D., & Teon, S. H. (1999). Issues in the use of event study methodology: A critical analysis of corporate social responsibility. *Organisational Research Methods*, 2(4), 340-365.
93. Meireman, K., Sepelie, R., Spillemaeckers, S., Vandenhove, J., & Van Gyes, G. (2002). *Social audit en maatschappelijk verantwoord ondernemen in Vlaanderen*. Leuven: HIVA.

94. Middelton. (1972). Book review (A new rationale for corporate social policy by William Baumol, Rensis Likert, Henry Wallich, and John McGovan (1970)). *Sloan Management Review*, 13(3), 105-107.
95. Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *The Journal of Business Strategy*, 4(2), 164-177.
96. Mirrlees, J. A. (1997). Information and Incentives: The Economics of Carrots and Sticks. *The Economic Journal*, 1311-1329.
97. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
98. Murray, K. B., & Montanari, J. R. (1986). Strategic management of the socially responsible firm: Integrating management and marketing theory. *Academy of Management Review*, 11(4), 815-827.
99. NIDO. (2002). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen: Een gezamenlijk onderzoeksprogramma*. Leeuwarden: NIDO.
100. North, D. C. (1999). *Understanding the process of economic change*. London: IEA Occasional Paper 106.
101. Orlitzky, M. (August 8, 2002). Teachin ethics in business education: what is our responsibility?: SIM-List server.
102. PASO-visiegroep. (2002). *Draaiboek variabele PASO modules*. Brussel.
103. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
104. Porter, M. E. (2002). Preface. In WRI & UNEP & WBCSD (Eds.), *Tomorrow's markets: Global trends and their implications for business*.
105. Porter, M. E., & Linde, C. v. d. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134.
106. Preston, L. E., & O'Bannon, D. P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology of analysis. *Business & Society*, 36(4), 419-429.
107. Roman, R. M., Hayibor, S., & Agle, B. R. (1999). Research Note. The relationship between social and fianancial performance: Repainting a portrait. *Business & Society*, 38(1), 109-125.
108. Rowley, T., & Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performances. *Business & Society*, 39(4), 397-418.

-
109. Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
 110. Sandmo, A. (1999). Assymmetric Information and Public Economics: The Mirrlees-Vickery Nobel Prize. *Journal of Economic Perspectives*, 13(2), 165-180.
 111. Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2000). Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1248-1264.
 112. Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, 25-40.
 113. Simon, H. A. (1982). *Models of Bounded Rationality: Behavioral Economics and Business Organizations*. Cambridge, MA: MIT Press.
 114. Stiglitz, J. E. (2000). The Contributions of the Economics of Information to Twentieth Century Economics. *The Quarterly Journal of Economics*, 1441-1478.
 115. Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.
 116. Van den Berghe, L., Baeten, X., & Somers, L. (Juni 2002). *Stakeholder management: Een bedrijfsgerichte verkenning*. Brussel: Trivisi.
 117. Verstraeten, J., & Van Gerwen, J. (1990). *Business & ethiek: spelregels voor het ethisch ondernemen*. Tielt: Lannoo.
 118. Vidaver-Cohen, D., & Altman, B. W. (2000). Concluding remarks. Corporate citizenship in the new millennium: Foundation for an Architecture of excellence. *Business and Society Review*, 105(1), 145-168.
 119. 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.
 120. Waddock, S. A. (2002). *Leading corporate citizens: Vision, values, value added*. Boston: McGraw-Hill.
 121. Waddock, S. A. (July 9, 2002). Challenges to corporate responsibility research.: SIM-List server.
 122. Waddock, S. A., & Boyle, M.-E. (1995). The dynamics of change in corporate community relations. *California Management Review*, 37(4), 125-140.
 123. Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance - financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.

124. Waddock, S. A., & Smith, N. (2000). Relationships: The real challenge of corporate global citizenship. *Business and Society Review*, 105(1), 47-62.
125. Wartick, S. L. (1988). How issues management contributes to corporate performance. *Business Forum*, 16 - 22.
126. Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
127. Wartick, S. L., & Rude, R. E. (1986). Issues management: Corporate fad or corporate function? *California Management Review*, XXIX(1), 124 - 140.
128. Wells, C. (1998). Corporate responsibility. *Encyclopedia of Applied Ethics*, 1.
129. Wicks, A. C. (1996). Overcoming the separation thesis: The need for a reconsideration of business and society research. *Business & Society*, 35(1), 89-118.
130. Windsor, D. (2002). Stakeholder responsibilities: Lessons for managers. *Journal of Corporate Citizenship*(6), 19-35.
131. Windsor, D. (October 9, 2002). An open letter on business school responsibility.: SIM-List server.
132. Wood, D. (1991a). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
133. Wood, D. (1991b). Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, 17(2), 383-406.
134. Wood, D. (1999). Essay forum. Living stakeholder theory: A tribute to the life and works of max clarkson. *Business & Society*, 38(1), 6-50.
135. 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), 229-267.
136. Wright, A. D. (2000). Scenario Planning: a Continuous Improvement Approach to Strategy. *Total Quality Management*, 11(4/5&6), 433-438.
137. Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. London: Sage.
138. Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and methods* (Second ed. Vol. 5). London: Sage Publications.
139. Zadek, S. (2002). *Mapping corporate social responsibility standards.:* AccountAbility.
140. Zanisek, T. J. (1979). Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management Review*, 4(3), 359-368.

Steekkaarten van geselecteerde initiatieven en organisaties begaan met

MVO in Vlaanderen

Initiatieven

ORGANISATIE	TRIVISI Initiatief van Vlaams Minister van Werkgelegenheid en Toerisme.
MVO ASPECT	De drie uitgangspunten van Trivisi zijn Mens, Milieu en Maatschappij.
MISSIE	De doelstelling is een procesmatige aanpak waar mensen met een vooruitstrevende visie worden samengebracht om de platgetreden paden te verlaten. De term verwijst naar een geïntegreerde visie op de onderneming vanuit drie invalshoeken: mens, milieu en maatschappij.
ACTIVITEITEN	<p>Het concept krijgt vorm in de lancering van drie pioniersgroepen: (1) diversiteit: ontdekken van onaangeboord potentieel van bepaalde kansengroepen, (2) leren: een opleidingsaanbod ontplooiën dat kadert in een perspectief van levenslang leren, (3) stakeholder management: werken om de "stakeholders" bij het ondernemingsbeleid te betrekken.</p> <p>Globaal genomen worden elf projecten uitgevoerd in het kader van Trivisi. De werkgroep 'stakeholder management' voert vijf projecten uit: (1) De vakbond: motor van sociale auditing?; (2) Sensibilisatie en verspreiding van stakeholdermanagement; (3) Verantwoord ondernemerschap door verspreiding van een zelfbeoordelinginstrument (4) Mini-Trivisi-ervolgproject; en (5) Inbedding van recreatieve ondernemingen in het maatschappelijk en ecologisch weefsel.</p> <p>De werkgroep 'leren' voert drie projecten uit: (1) Net-leren; (2) Anders leren; en (3) Leren structureren.</p> <p>De werkgroep 'diversiteit' voert drie projecten uit: (1) Businesscases; (2) Kansengroepenbeleid; en (3) Productontwikkeling.</p> <p>Gezamenlijk stellen de elf projecten reeds negentien 'producten' vrij ter beschikking. Deze bestaan uit publicaties, brochures, checklists, cases en instrumenten.</p>
WEBSITE	http://www.trivisi.be

ORGANISATIE	<p>VLAAMS OVERLEGPLATFORM SOCIALE ECONOMIE EN MEERWAARDENECONOMIE (VOSEC) VZW</p> <p>Netwerk van ondernemingen, organisaties en deskundigen met steun van de Vlaams Minister van Werkgelegenheid en Toerisme.</p>
MVO ASPECT	<p>VOSEC zet zich in voor sociale economie: tewerkstelling, milieuvriendelijkheid, maatschappelijke inbedding, duurzame ontwikkeling, democratische besluitvorming, sociale inschakelingseconomie en buurt- en nabijheidsdiensten.</p>
MISSIE	<p>De sociale economie bestaat uit een verscheidenheid van bedrijven en initiatieven die in hun doelstellingen de realisatie van bepaalde maatschappelijke meerwaarden voorop stellen en hierbij de volgende basisprincipes respecteren: voorrang van arbeid op kapitaal, democratische besluitvorming, maatschappelijke inbedding, transparantie, kwaliteit en duurzaamheid.</p> <p>Bijzondere aandacht gaat ook naar de kwaliteit van de interne en externe relaties. Zij brengen goederen en diensten op de markt en zetten daarbij hun middelen economisch efficiënt in met de bedoeling continuïteit en rentabiliteit te verzekeren.</p>
ACTIVITEITEN	<p>Daarvoor organiseert VOSEC initiatieven die de tewerkstellingsgraad verhogen, de sociale economie een plaats geven binnen het economisch gebeuren en het overleg en de netwerkvorming tussen deze verschillende initiatieven bevorderen, die de uitbouw van een meerwaardeneconomie in Vlaanderen optimaliseren.</p> <p>Men wilde de ondernemingen van de sociale economie een permanente structuur bieden waarmee ze aan themabeurzen voor het brede publiek kunnen deelnemen. Vosec kon rekenen op de steun van de federale minister voor sociale economie, Vande Lanotte, en ging in première op de Europese conferentie over duurzame ontwikkeling. Men stelde een aantal ondernemingen voor die actief zijn in uiteenlopende sectoren: Bouw en onderhoud, eerlijke handel, advies en begeleiding, duurzame ontwikkeling, maatschappelijke integratie en beroepsintegratie, financiering, nieuwe technologieën, recyclage en buurtdiensten.</p> <p>Verder ontwikkelde men een bruikbaar en praktijkgericht evaluatie-instrument (handboek) voor ondernemingen in de sociale economie, dat op termijn moet leiden tot een verbeterde arbeidskwaliteit (vanuit werknemersperspectief) in de sociale economie. De pilootprojecten die meedoen aan het project behoren tot het ruime spectrum van de sociale economie & meerwaardeneconomie (invoegbedrijven, sociale werkplaatsen, coöperatieve, onderneming in zelfbeheer, kringloopcentra, NV, enz.).</p>
WEBSITE	<p>http://www.vosec.be</p>

ORGANISATIE	CERA FOUNDATION Coöperatie van vennoten.
MVO ASPECT	Cera Foundation zet zich in op medisch en sociaal vlak.
MISSIE	Cera Foundation wil een zinvolle bijdrage leveren aan de samenleving. Dit als wederdienst voor de jarenlange belangeloze inzet van talrijke generaties die een rol hebben gespeeld bij het tot stand komen van wat Cera Holding nu is. Cera Foundation investeert in welzijn en welvaart van land- en tuinbouw en milieu, onderwijs, vorming en ondernemerschap en kunst en cultuur.
ACTIVITEITEN	<p>Cera Foundation steunt nationale en regionale projecten die nauw aansluiten bij de werkelijke noden van de mensen en de maatschappij waarin ze leven.</p> <p>Cera Foundation hecht groot belang aan het regionale aspect. Hierbij vallen we terug op de bestuurders van de vroegere plaatselijke CERA-vennootschappen, die nu fungeren als lokale antennes. Zij vertegenwoordigen de vennoten en vergaderen in Regionale Adviesraden (RAR's). Elk van de 45 regio's beschikt over een jaarlijks budget waarmee lokale of regionale maatschappelijke projecten, na grondige evaluatie, gefinancierd worden.</p> <p>Cera Foundation spreekt van nationale projecten wanneer ze het regionale terrein overschrijden. Deze projecten worden geëvalueerd op basis van praktische en principiële normen en ze moeten ook strikt vallen binnen de domeinen en subdomeinen waar Cera Foundation actief wenst te zijn.</p>
WEBSITE	http://www.cerafoundation.be

Netwerken

ORGANISATIE	BUSINESS & SOCIETY BELGIUM Business Netwerk.
MVO ASPECT	Maatschappelijk verantwoord ondernemen als globaal construct.
MISSIE	Business & Society Belgium is een actiegericht en bedrijfsgericht netwerk, dat MVO in bedrijfsactiviteiten (management, processen, operations) bevordert en integreert om bij te dragen tot duurzame ontwikkeling en menselijke vooruitgang. De missie van deze organisatie is (a) door samenwerking met alle leden, partners en sociale actoren, de drijvende kracht zijn voor verandering aan specifieke thema's rond MVO; (b) een centrum van expertise zijn voor de leden; en (c) klankbord en platform zijn voor uitwisseling van ervaring.
ACTIVITEITEN	De activiteiten van Business & Society Belgium zijn gericht naar: (1) Het sensibiliseren van de Belgische bedrijven voor de problematiek van de uitsluiting. (2) Het bevorderen van de uitwisseling van ervaringen. (3) Het aanmoedigen van initiatieven die jobs creëren en bijdragen tot de integratie van risicogroepen op de arbeidsmarkt. Concreet kunnen de activiteiten ter invulling van de bovenvermelde missie samengevat worden in: feedback charter, acties, themavergaderingen, uitwisseling van ervaring, microconferenties, netwerking, informele dienstleveranciers, studiedagen, regelmatige informatie, best practices/national resource centre, werkgroepen, prijs voor beste projecten, sensibilisatie evenementen. Business & Society Belgium is geëngageerd in die zin dat ze het ondertekenen van een charter en engagement door de top promoten, concrete acties ondernemen, transparantie en dialoog tussen de leden aanmoedigen, evenals interne acties en verspreiding van de informatie.
WEBSITE	http://www.businessandsociety.be

ORGANISATIE	CSR EUROPE Business Netwerk.
MVO ASPECT	Maatschappelijk verantwoord ondernemen als globaal construct.
MISSIE	De missie van CSREurope is MVO te promoten op nationaal, regionaal en lokaal niveau. Het voornaamste uitgangspunt was dat bedrijven zowel morele als financiële redenen hebben om aan CSR te doen. Het manifesto van het netwerk houdt in grote lijnen vijf concrete voortsellen in tegen sociale uitsluiting: (1) integratie in de arbeidsmarkt promoten, (2) het systeem van opleidingen verbeteren, (3) discriminatie voorkomen, (4) creatie van nieuwe jobs en ondernemingen promoten en tenslotte (5) bijdragen leveren aan de sociale integratie van marginale groepen.
ACTIVITEITEN	Het netwerk zet zich actief in op drie gebieden: informatie verlenen, in programma's voorzien en dialogen aanmoedigen. Informatie verlenen: Populariseren van MVO in bedrijven door 50000 bedrijfsmensen en partners te bereiken door middel van geprinte en elektronische publicaties, praktijkinformatie en toolkits. Programma's: Leer- en benchmark-kansen aanbieden aan bedrijfsmanagers door middel van capaciteiten-opbouwende programma's en projecten. Dialogen met de belanghebbenden: dialoog tussen bedrijven, Europese beleidsvormers politici, de burgergemeenschap en academici aanmoedigen.
WEBSITE	http://www.csreurope.org

ORGANISATIE	KAURI VZW Netwerk van bedrijven en NGO's.
MVO ASPECT	Kauri concentreert zich op de Noord-Zuid relaties en ontwikkelingssamenwerking.
MISSIE	Kauri is een ledenorganisatie van mensen uit het bedrijfsleven en uit NGO's die vanuit hun specifieke kennis willen bouwen aan correcte (handels)relaties tussen Noord en Zuid. Kauri wil Belgische ondernemers stimuleren om samen met de werknemers concrete informatiemomenten of solidariteitsacties te organiseren in het bedrijf.
ACTIVITEITEN	De kerntaken Kauri zijn (1) informer (bedrijven informeren over de NGO-sector en van de NGO-sector over (duurzame initiatieven van) bedrijven), (2) kritisch volgen van NGO's en bedrijfsactiviteiten, (3) versterken van de NGO-sector door dialoog met bedrijfsleven en door duurzaamheidsprocessen binnen het bedrijfsleven, (4) organiseren van de stakeholdersdialoog tussen bedrijven en NGO's aan de hand van concrete dossiers, (5) stimuleren van bedrijven en NGO's om samen acties te ondernemen en van duurzaam ondernemerschap in ontwikkelingslanden. De gevolgen zijn veel meer overleg én concrete initiatieven tussen Vlaamse NGO's en bedrijven over duurzaamheidsthema's (stakeholdersdialoog), de oprichting van meerdere werkgroepen: mensenrechten (actief), fair trade (in oprichting), labelling (in oprichting) en Kauri is voor vele bedrijfsmensen een belangrijke informatiebron. Dit gebeurt aan de hand van 5 soorten activiteiten: Kauri Café (debat), Kauri Academie (vorming), Kauri Rondetafel (samenkomsten van de thematische werkgroepen), Kauri Forum (jaarlijks congres), Kauri Formulebank (concrete acties).
WEBSITE	http://www.kauri.be

ORGANISATIE	VLAAMS NETWERK VOOR ZAKENETHIEK VZW Netwerk van individuele leden.
MVO ASPECT	De leden van het netwerk benadrukken de centrale rol van de "stakeholders", het belang van communicatie (het cement voor duurzaam ondernemen) en een betrokkenheid van het topmanagement.
MISSIE	Het Vlaams Netwerk voor Zakenethiek is gestart in 1994. De missie is het verder sensibiliseren van verantwoord ondernemen bij de gewone burgers. Verantwoord ondernemen mag volgens hen niet enkel deel uitmaken van het universitair onderwijs, maar ook van het secundair onderwijs.
ACTIVITEITEN	De zichtbare activiteiten van het netwerk zijn minimum zes gesprekken over verschillende onderwerpen georganiseerd per jaar. De onzichtbare activiteiten zijn veel talrijker. Er wordt de leden gevraagd om overal te gaan spreken (per jaar staan ze voor meer dan 1000 mensen). Ze proberen de kritische massa te stimuleren. Het Vlaamse Netwerk voor Zakenethiek brengt individuele leden samen rond alle mogelijke (en onmogelijke) onderwerpen inzake ethisch verantwoord ondernemen en organiseert studiedagen, ontmoetingen, informatiedagen.
WEBSITE	http://www.ethiekenonderneming.com/

ORGANISATIE	CORPORATE FUNDING PROGRAMME (CFP) VZW Netwerk van NGO's en bedrijven.
MVO ASPECT	CFP zet zich in voor duurzame ontwikkeling, milieu, gelijke kansen en de Noord-Zuid relaties.
MISSIE	De vzw CFP heeft tot doel een samenwerkingsmodel op te bouwen voor ondernemingen en NGO's, met het oog op de optimale aanwending van middelen voor de realisatie van socio-economische ontwikkelingsprojecten. Concreet houdt dit in: een bedrijfsgiftenbank die zoekt naar middelen, een gemeenschappelijke spreekbuis voor verscheidene NGO's en een samenwerkingsmodel tussen bedrijven en NGO's.
ACTIVITEITEN	Om haar doel te bereiken promoot het netwerk een goede aanwending van de aangebrachte bedrijfs gelden in projecten die tot een structurele en duurzame verbetering van de lokale economieën in het zuiden leiden, een permanente reflexie gericht op coherente invulling van ieders opdracht (CFP zorgt voor een belangrijke toegevoegde waarde), socio-economische ontwikkelingsprojecten in het Zuiden, aandacht voor de mens, zorg voor het milieu en economische rentabiliteit en een gelijke kansenbeleid.
WEBSITE	http://www.cfp.be

ORGANISATIE	SOCIAL VENTURE NETWORK (SVN) EUROPE Business Netwerk.
MVO ASPECT	Maatschappelijk verantwoord ondernemen als globaal construct.
MISSIE	SVN Europe (en SVN US en SVN Asia) is sinds 1993 een vereniging die bestaat uit 175 ondernemingen en individuele bedrijfsleiders die geloven dat ze een significante bijdrage kunnen - en moeten - leveren om zowel sociale problemen als milieuproblemen lokaal maar ook globaal op te lossen. Het wil een internationaal netwerk van sociaal en milieubewust geëngageerde ondernemers en bedrijfsleiders zijn, toegewijd aan het veranderen van de manier waarop de wereld handel drijft. Het doel is om de waarden van een sociaal en ecologisch houdbare maatschappij te integreren in dagelijkse bedrijfspraktijken.
ACTIVITEITEN	<p>SVN Europe voorziet in een ondersteunende omgeving waarin men elkaar uitdaagt om de ondernemingen aan te moedigen om commercieel succesvol te zijn, en tegelijkertijd sociaal en ecologisch verantwoordelijk.</p> <p>Landen als België, Nederland, Zweden, Zwitserland, VK zijn reeds lid en door het tot stand brengen van contacten, het uitwisselen van ervaringen en door leren van elkaar, genieten leden het voordeel dat hun bedrijf meer sociaal en ecologisch verantwoord wordt. Gemeenschappelijke ervaringen creëren visies en mogelijkheden voor een wereld die zich op een succesvolle manier staande houdt.</p> <p>SVN is een forum voor netwerking, informatie- en ervaringuitwisseling evenals een lanceerder van succesvolle business ventures. Leden van het netwerk kunnen contacten oprichten, praktische ervaringen uitwisselen en van elkaar leren, wat hun bedrijven meer sociaal en ecologisch verantwoordelijk kan maken. Volgens SVN zullen gedeelde ervaringen visies en mogelijkheden creëren voor een duurzame wereld.</p>
WEBSITE	http://www.svneurope.com

Duurzame ontwikkeling

ORGANISATIE	KONING BOUDEWIJNSTICHTING (KBS) Stichting van openbaar nut.
MVO ASPECT	De Koning Boudewijstichting werkt in vier programma's het concept duurzaam ondernemen uit: sociale rechtvaardigheid, burgersamenleving, governance, eigentijdse filantropie.
MISSIE	De Koning Boudewijstichting werd in 1976 opgericht bij de 25ste verjaardag van de Troonsbestijging van Koning Boudewijn. Ze zet zich in om de levensomstandigheden van de bevolking te helpen verbeteren.
ACTIVITEITEN	<p>De stichting zet zich in voor de levensomstandigheden van de bevolking en moedigt het engagement van alle actoren in de samenleving aan om zo te komen tot duurzame veranderingen die bijdragen tot meer rechtvaardigheid, democratie en ontwikkeling. Het streefdoel is transparant en integer te handelen. De KBS heeft tevens talrijke nevenactiviteiten opgericht: samen met een kring van dertien ondernemers heeft ze DO-net opgericht.</p> <p>De leden combineren denkwerk met het opzetten van eigen initiatieven, en geven financiële steun aan projecten en/of activiteiten van derden. Ze werken zowel op korte als op lange termijn. Om een Europese stichting in België te kunnen worden, breidde de stichting haar Europese activiteiten uit.</p> <p>De bereikte resultaten zijn voornamelijk bewustwording (toekomstwaarde van het concept sensibiliseren), de oprichting van CSR Europe (waarvan de voorloper bij de KBS tot stand is gekomen) en bijdrage aan de groei van Business & Society Belgium en andere organisaties.</p>
WEBSITE	http://www.kbs-frb.be

ORGANISATIE	DO-net Informeel netwerk van organisaties die maandelijks bij de Koning Boudewijnstichting samenkomen.
MVO ASPECT	DO-net promoot duurzame ontwikkeling.
MISSIE	Het doel is tweeledig: enerzijds leren wat elk lid de bedrijfswereld te bieden heeft op het vlak van duurzame ontwikkeling, anderzijds de horizon verbreden dank zij een ontmoeting met een reeks genodigden. Ambitie is enerzijds om als managers van elkaar te leren in het continu proces dat Duurzaam Ondernemen toch altijd impliceert, maar anderzijds ook deze boodschap (visies, tips, mogelijke probleemvelden en hun oplossingen) aan een zo breed mogelijk spectrum van bedrijven uit te dragen.
ACTIVITEITEN	Met een kring van dertien bedrijfsmensen (plus twee begeleiders) probeert KBS gedurende twee jaar het concept Duurzame Ontwikkeling (DO) te integreren in de strategie en uitwisseling van ervaring te stimuleren. Deze ervaring wordt gepubliceerd op de website (DO-net), er wordt opgeroepen tot projecten bij niet-commerciële organisaties, die met bedrijven willen samenwerken rond dit thema, er wordt een netwerk georganiseerd van organisaties die met MVO bezig zijn om elkaar te ontmoeten. De Kring heeft de gevolgen van het concept duurzame ontwikkeling ontleed en uitgetest op het bedrijfsleven, met de bedoeling concrete actiemiddelen aan te reiken. DO-net voorziet in steekkaarten met een voorstelling van de activiteiten van de leden van het netwerk. Activiteiten die uiteraard allemaal te maken hebben met de bedrijfswereld en duurzame ontwikkeling; zie http://www.kbs-frb.be/do-net/button3.html . De diversiteit van de vertegenwoordigde bedrijven heeft de debatten gestimuleerd en het aantal invalshoeken verruimd. Er werden regelmatig deskundigen uitgenodigd bij de vergaderingen, evenals vertegenwoordigers van verschillende belangengroepen (stakeholders): vakbonden, milieuverenigingen, etc. Verder kregen ze ook gerichte informatie en uitleg dankzij de inzet van de 2 begeleiders, Dirk Le Roy (Commonsense) en Pascale Taminiaux (Stock at Stake), die in dit proces voor een vakkundige ondersteuning zorgden.
WEBSITE	http://www.kbs-frb.be/do-net/index_flash.html praktijkgids beschikbaar op: http://www.kbs-frb.be/do-net/files/duurzaamondernemen.pdf

ORGANISATIE	<p>FEDERALE RAAD VOOR DUURZAME ONTWIKKELING (FRDO)</p> <p>De leden van de Raad zijn milieuorganisaties, organisaties voor ontwikkelingssamenwerking, verbruikers-, werknemers- en werkgeversorganisaties, energieproducenten en de wetenschappelijke wereld, de federale regering, de gemeenschappen en de gewesten, milieuraden en sociaal-economische raden.</p>
MVO ASPECT	FRDO richt zich binnen het aspect duurzame ontwikkeling op energie, klimaat, internationale betrekkingen, productnormen, sensibilisatie en communicatie, biodiversiteit en bossen.
MISSIE	Het is de missie van de FRDO het draagvlak voor duurzame ontwikkeling te vergroten door organisaties en burgers te sensibiliseren voor duurzame ontwikkeling.
ACTIVITEITEN	<p>De FRDO wil zijn doel bereiken door rondetafelgesprekken, door studiedagen, door het bevorderen van de discussie over duurzame ontwikkeling, door symposia te organiseren, en door een jaarlijks federaal plan inzake duurzame ontwikkeling voor te stellen. Bovendien geeft de Federale Raad voor Duurzame Ontwikkeling adviezen aan de Belgische federale overheid over het federale beleid inzake duurzame ontwikkeling. De raad organiseert ook activiteiten om het draagvlak voor duurzame ontwikkeling te vergroten.</p> <p>De Raad werd opgericht door de wet van 5 mei 1997, als opvolger van de Nationale Raad voor Duurzame Ontwikkeling (NRDO) die sinds 1993 functioneerde. Die wet regelt de coördinatie van het federale beleid wat betreft duurzame ontwikkeling. Bij de vastlegging van dat beleid speelt de Interdepartementale Commissie Duurzame Ontwikkeling een belangrijke rol. Om de vier jaar bereidt het Federaal Planbureau een federaal plan inzake duurzame ontwikkeling voor. Dat gebeurt onder meer op basis van het federaal rapport over duurzame ontwikkeling dat om de twee jaar wordt opgesteld. De FRDO geeft adviezen over dat beleid, zowel op verzoek van de federale regering en het federale parlement, als op eigen initiatief.</p>
WEBSITE	http://www.frdo.be

ORGANISATIE	BOND BETER LEEFMILIEU VZW Koepel van Vlaamse natuur- en milieuverenigingen.
MVO ASPECT	De Bond Beter Leefmilieu houdt zich voornamelijk bezig met milieubeleid.
MISSIE	Sinds 1971 houdt Bond Beter Leefmilieu (BBL) de kwaliteit van het leefmilieu in Vlaanderen in het oog en als resultaat daarvan ook de levenskwaliteit van iedere individuele Vlaming. De druk van de maatschappelijke activiteiten op het milieu moeten binnen bepaalde grenzen blijven. Deze grenzen - die een maximale belasting met verontreinigende stoffen, een maximale exploitatie van eindige of vernieuwbare grondstoffen en een maximale aantasting van ondersteunende en regulerende natuurlijke systemen opleggen - bepalen de milieugebruiksruimte waarbinnen onze economie zich moet ontwikkelen.
ACTIVITEITEN	Bond Beter Leefmilieu (BBL) staat voor een maatschappelijk project dat invulling geeft aan de menselijke behoeften. Duurzame ontwikkeling vereist een dermate verdeling, aanwending en beheer van de verschillende milieuvorraden (de bronfuncties, opvangfuncties en ondersteunende functies van het milieu) dat niet alleen de huidige generatie, maar ook alle toekomstige generaties er blijvend aanspraak op kunnen maken. Men zet zich dus actief in voor bescherming van natuur en landschap, streven naar een duurzame ontwikkeling van woonkernen, opkomen voor het behoud van stedenschoon en verzet tegen de aantasting van het leefmilieu. BBL ondersteunt de milieubeweging en bewonersgroepen met raad en daad, voert projecten en publieksgerichte campagnes uit en zet juridische- en persacties op. Bovendien adviseert de bond het beleid van de Vlaamse, federale en Europese overheden. De vereniging zetelt daartoe onder meer in de Milieu- en Natuurraad Vlaanderen (Mina-Raad), de Federale Raad voor Duurzame Ontwikkeling (FRDO) en werkt nauw samen met het Europees Milieubureau (EEB). Daarnaast verschaft BBL de aangesloten verenigingen advies met betrekking tot het provinciaal en gemeentelijk natuur- en milieubeleid.
WEBSITE	http://www.bondbeterleefmilieu.be/

ORGANISATIE	VLAAMS OVERLEG DUURZAAM ONDERNEMEN (VODO) VZW Samenwerkingsverband tussen 24 lidorganisaties.
MVO ASPECT	VODO is actief op het vlak van consumptie- en productiepatronen, landbouw, arbeid, ecologische belastinghervorming, indicatoren voor duurzame ontwikkeling, vorming over duurzame ontwikkeling, Lokale Agenda 21 en is lid van de Federale Raad voor Duurzame Ontwikkeling.
MISSIE	VODO is een netwerk, een samenwerkingsverband. Duurzame ontwikkeling is zo'n breed thema dat het bijna niet anders kan dan in overleg behandeld te worden. Dat maakt het mogelijk een brede, genuanceerde visie op te bouwen over duurzame ontwikkeling. Voor lidorganisaties biedt het de kans standpunten verder uit te diepen, nieuwe invalshoeken te leren kennen, de werking te versterken vanuit een nieuwe context. De bedoeling is dat VODO op die manier een meerwaarde betekent voor de lidorganisaties.
ACTIVITEITEN	<p>Oorspronkelijk ging het om informeel overleg tussen mensen uit de derdewereld-, de milieu-, de vredes-, de vrouwen- en de progressieve boerenbeweging. Zij werkten ten persoonlijke titel en vrijwillig aan een meer gecoördineerde werking rond duurzame ontwikkeling. Na de UNCED-conferentie (Rio de Janeiro, juni 1992) werd VODO van een overleg tussen individuen omgevormd tot een overleg tussen organisaties uit de nieuwe sociale bewegingen.</p> <p>VODO vzw wil het maatschappelijk debat over duurzame ontwikkeling stimuleren en mee vorm geven. De nadruk ligt daarbij op versterken van overleg tussen lidorganisaties, verrichten van studiewerk en beleidsbeïnvloeding. Het Overleg wil het maatschappelijk debat over duurzame ontwikkeling stimuleren door het opzetten van gezamenlijke initiatieven, beleidsbeïnvloeding, studiewerk.</p> <p>Een belangrijk deel van de VODO-werking krijgt vorm in thematische werkgroepen. Daar worden standpunten voorbereid, studiewerk uitgewisseld, campagnes uitgewerkt. De werkgroepen worden vastgelegd door de Algemene Vergadering. Sinds de oprichting van de vzw in 1998 functioneren er drie werkgroepen: een werkgroep federaal beleid, een werkgroep Steunpunt Lokale Agenda 21, een werkgroep duurzame landbouw.</p>
WEBSITE	http://www.vodo.be

ORGANISATIE	ARBEID & MILIEU VZW
MVO ASPECT	Arbeid & Milieu vzw zet zich in voor ecologie, sociale zaken en economie : solidariteit, democratisering, relatie tussen arbeiders- en milieubeweging, ecologische tewerkstelling, sociale economie en milieuvriendelijke economie.
MISSIE	Arbeid & Milieu wil bijdragen tot de realisatie van een duurzame ontwikkeling, door zich te concentreren op de behoeftevoorziening van de huidige generaties. Solidariteit, mondiaal én met de toekomstige generaties, mag daarbij niet uit het oog verloren worden. Arbeid & Milieu legt ook de klemtoon op de verdergaande democratisering van de besluitvorming inzake productie- en consumptieactiviteiten. Het is de taak van het Arbeid & Milieu secretariaat een groeiende verstandhouding tussen de belanghebbenden in de productie- en consumptieactiviteiten te bevorderen, met het oog op duurzame ontwikkeling.
ACTIVITEITEN	De werksessies van Arbeid & Milieu resulteren in overleg en communicatie, vorming, informatie en onderzoek. De opdracht inzake overleg en communicatie heeft als doel de onderlinge verstandhouding en het wederzijds begrip tussen diverse belanghebbenden bij de productie- en consumptieactiviteiten te verbeteren. Men richt zich hierbij vooral op de relatie tussen arbeiders- en milieubeweging. Om deze doelstelling voor een groeiende verstandhouding te ondersteunen zet Arbeid & Milieu vormingscursussen op, verspreidt het informatie naar de eigen doelgroepen en doet het onderzoek naar productie- en consumptieactiviteiten. Telkens vanuit sociale en ecologische invalshoek. De vzw ontwikkelt concrete initiatieven uit binnen- en buitenland, lokale werksessies, sociaal-ecologische werkgelegenheid, kansen.
WEBSITE	http://www.a-m.be

Duurzaam beleggen

ORGANISATIE	ETHIBEL VZW Onafhankelijk adviesbureau voor duurzaam en ethisch beleggen.
MVO ASPECT	Ethibel legt de nadruk op duurzaam beleggen en duurzaam ondernemen.
MISSIE	Ethibel is een onafhankelijk adviesbureau voor duurzaam en ethisch beleggen, dat banken en beursvennootschappen ondersteunt bij hun aanbod van duurzame spaar- en beleggingsformules.
ACTIVITEITEN	<p>Op dit moment staat Ethibel in voor de externe controle van de meeste Belgische Beleggingsfondsen met een sociaal-ethisch of ecologisch karakter.</p> <p>Naast haar werk in functie van het Europese collectieve keurmerk, treedt Ethibel regelmatig op als onafhankelijke controle instantie voor de certificering van andere maatschappelijk geprofileerde producten, voor de screening van bedrijven en als adviseur bij het sociaal-ethisch onderzoek op basis van de criteria van derden.</p> <p>Ethibel verricht onderzoek gericht op de financiële wereld met het oog op de ontwikkeling van goede standaarden. Ethibel is ook één van de sustainability indexen op wereldvlak. De functie is intermediair: luisteren naar het maatschappelijke debat en normen ontwikkelen voor de beleggingsfondsen. Het is een Europees label voor duurzaam beleggen. De bereikte resultaten zijn een Europese norm op wereldvlak, een kwaliteitsstandaard voor onderzoek en ethisch beleggen in België.</p>
WEBSITE	http://www.ethibel.org

ORGANISATIE	<p>HEFBOOM CVBA-VZW</p> <p>Erkend adviesbureau in de sociale economie, ethisch sparen en beleggen en financieringen.</p>
MVO ASPECT	Hefboom houdt zich bezig met solidaire economie en streeft daarbij naar het scheppen van duurzame werkgelegenheid, maatschappelijke integratie en duurzaam ondernemen.
MISSIE	Hefboom is een autonome onderneming die de oprichting en ontwikkeling van solidaire ondernemingen in Vlaanderen en Brussel ondersteunt. Op die manier wil Hefboom een actieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een meer solidaire samenleving in het algemeen en een solidaire economie in het bijzonder.
ACTIVITEITEN	<p>Hefboom wil door het promoten van een solidaire economie kansen creëren, ook voor mensen die minder gemakkelijk op de arbeidsmarkt terecht kunnen, en streeft daarbij naar het scheppen van duurzame werkgelegenheid omdat arbeid in onze maatschappij een voorwaarde is voor maatschappelijke integratie. In het kader van maatschappelijke vernieuwing wil Hefboom een katalysator zijn voor initiatieven die op een vernieuwende manier antwoorden zoeken en bieden op maatschappelijke uitdagingen via incubatiecentra en buurtdiensten. Ook kansarmoedebestrijding gaat verder dan enkel het tewerkstellingsaspect: men verleent hulp aan sociale verhuurkantoren en kringloopcentra op een bedrijfsmatige wijze (via financieringen, adviesverlening en beheersbijstand).</p> <p>Hefboom doet aan organisatiedoorlichting, ondernemingsplanning, sociale kosten-batenanalyse, promoot beheers- en opvolgingsinstrumenten, verleent juridisch advies, promoot stakeholder management en social audit, ontwikkelt nieuwe initiatieven en garandeert een basisopvolging.</p>
WEBSITE	http://www.hefboom.be

ORGANISATIE	<p>BELGISCHE VERENIGING VAN DE INSTELLINGEN VOOR COLLECTIEVE BELEGGINGEN (BVICB)</p> <p>Vereniging van (hoofdzakelijk) kredietinstellingen, beursvennootschappen en beheersvennootschappen.</p>
MVO ASPECT	<p>Het engagement van het BVICB gaat integraal naar ethisch beleggen.</p>
MISSIE	<p>De Vereniging heeft als doel het bevorderen en ontwikkelen van instellingen voor collectieve belegging in België en de behartiging van de professionele of morele belangen van haar leden. In die hoedanigheid vertegenwoordigt ze haar leden bij de bevoegde Belgische, buitenlandse of supranationale autoriteiten en instellingen.</p>
ACTIVITEITEN	<p>BVICB organiseert workshops, persconferenties, studiedagen en vergaderingen.</p> <p>De Vereniging heeft een lijst met overkoepelende principes opgesteld waaraan een instelling voor collectief beleggen (ICB) moet voldoen om aan het profiel ‘Ethisch beleggen’ te beantwoorden. Deze principes zijn door de leden goedgekeurd op de Algemene Vergadering van 27 april 2001. De eigenlijke beslissing of een ICB al dan niet 'ethisch' is, gebeurt echter door een onafhankelijke derde (adviesbureau, adviesraad, revisor, etc.), die op zijn beurt aan een aantal criteria moet voldoen om als onafhankelijk te worden aanzien.</p> <p>De principes zijn: ICB's kunnen onder de noemer “ethisch” vallen indien zij op een structurele en openbare wijze betrokken zijn op een maatschappelijk doel met sociale, ecologische of andere ethische criteria. Dit gebeurt door in de wederbelegging van de aangetrokken kapitalen te voldoen aan vooropgestelde normen, zoals uitsluiting van belegging op basis van negatieve sociale, ecologische of andere ethische criteria of selectie van belegging op basis van (beperkte of uitgebreide) positieve, sociale, ecologische of andere ethische criteria. De controle op de naleving door de ICB van voorgaande kenmerken moet een openbaar karakter hebben, via een duidelijke en regelmatige rapportering en verantwoording door de ICB zelf én een regelmatige verificatie door een onafhankelijke derde. Het komt alleen de ICB toe om aan de BVICB te bevestigen dat een bepaalde beleggingsinstelling voldoet aan de vooropgestelde normen en bijgevolg onder de noemer “ethisch” kan vallen. De ICB draagt dan ook alleen de verantwoordelijkheid voor deze keuze.</p>
WEBSITE	<p>www.abopc-bvicb.be Principes: http://www.abopc-bvicb.be/content/publicaties/index.php?file=ethisch&lang=nl#</p>

ORGANISATIE	INAISE Internationale vereniging (negentien landen) van investeerders in de sociale economie.
MVO ASPECT	Men promoot bijdrage aan ecologie en duurzame ontwikkeling, sociale economie, gezondheidszorg, sociale ontwikkeling, opleiding en bijscholing, Noord-Zuid relaties en culturele activiteiten.
MISSIE	De missie van INAISE is nieuwe financiële oplossingen vinden voor actuele sociale en ecologische problemen, door middel van investeringen en stortingen. Bovendien willen ze zo transparant mogelijk proberen zijn, zodat de klanten weten wat met hun geld gebeurt en zodat ze zich bewust zijn van hun betrokkenheid.
ACTIVITEITEN	INAISE geeft informatie en advies . Ze houden zich vooral bezig met de internationale (Noord-Zuid) coöperatie van investeerders in de sociale economie. Daarnaast is INAISE een informatiebureau voor organisaties en individuen met interesse in het onderzoeksveld van sociale economie. De organisatie geeft een representatie van de beweging van sociale investeerders en verspreiden informatie over leden, nieuwe publicaties, conferenties en opleidingscursussen. Bovendien organiseert INAISE internationale conferenties en ondersteunen ze en voeren ze onderzoeksprojecten uit in het vakgebied van de sociale economie die gesponsord worden door nationale en internationale instituties. INAISE zet zich in voor het vinden van oplossingen voor not-for-profit projecten en ondernemingen die tekort komen aan parallelle steun, maar met een grote sociale impact en gemeenschapssteun.
WEBSITE	http://www.inaise.org

Duurzaam bouwen

ORGANISATIE	CENTRUM DUURZAAM BOUWEN VZW Coördinatie en informatie centrum.
MVO ASPECT	Het centrum promoot en zet zich in voor verantwoord en duurzaam bouwen, rekening houdend met het milieu en de menselijkheid.
MISSIE	<p>De missie van het Centrum is drievoudig: men wil coördineren, een visie ontwikkelen en informeren.</p> <p>Als coördinatiecentrum wenst het centrum een platform op te richten om duurzaam bouwen meer vorm te geven. Het centrum is actief betrokken bij de verschillende activiteiten die in Vlaanderen en Europa worden opgezet in het kader van duurzaam bouwen. Op deze manier kan het centrum de nieuwe ontwikkelingen op de voet volgen en de partners op de hoogte houden.</p> <p>Door de meningen van de betrokken partijen (overheid, wetenschappelijke middens, ondernemingen, milieuorganisaties, etc.) met elkaar te confronteren wenst het centrum een krachtige visie over duurzaam bouwen te ontwikkelen, die bovendien wetenschappelijk gefundeerd is.</p> <p>Door het uitgebreide netwerk van contacten met producenten, overheden, wetenschappelijke middens en andere organisaties beschikt het centrum steeds over actuele, betrouwbare en bruikbare informatie. Deze kan op maat aangeboden worden aan het groot publiek, overheid, architecten, ontwerpers en bouwbedrijven via verschillende communicatiekanalen (tentoonstelling, seminaries, opleidingen, website, enz.).</p>
ACTIVITEITEN	<p>De concrete milieubewuste uitvoeringen die het bouwcentrum hanteert en promoot zijn: een zeer ver doorgedreven isolatie, gebruik van fotovoltaïsche cellen, klimaatbeheersing via ventilatietorens, gebruik van een kas (serre) in de klimaatbeheersing, opvang en gebruik van hemelwater.</p> <p>Gebruik van gerecycleerd beton is een metafoor voor een nieuw paradigma: netwerking, diversiteit, symbiose, openheid, volledigheid. De innoverende techniek introduceert de natuur als een essentieel onderdeel van het gebouw en van de bouwtechnologie.</p> <p>Het centrum Duurzaam Bouwen organiseert op regelmatige basis infosessies, studiedagen, opleidingen, open bedrijvendagen, vergaderingen, werfbezoeken, permanente tentoonstelling rond duurzaam bouwen (hier krijgen de fabrikanten de mogelijkheid om duurzame producten te presenteren), halfjaarlijkse tentoonstellingen (rond water, energie, recyclage in de bouw), persconferenties en seminaries, opleidingen rond "duurzaam bouwen," productvoorstellingen, bouw events en extra-professionele events.</p>
WEBSITE	http://www.centrumduurzaambouwen.be

Bewust verbruiken

ORGANISATIE	NETWERK BEWUST VERBRUIKEN (NBV) Informatie- en actienetwerk dat werd opgericht door een groot aantal consumenten-, derdewereld- en milieuorganisaties.
MVO ASPECT	NBV promoot mens- en milieubewust verbruiken, duurzame consumptie in Vlaanderen, milieuverantwoord ondernemen, eerbied voor arbeiders- en mensenrechten, eerlijke wereldhandel en democratie in de onderneming.
MISSIE	De missie van NBV is zoveel mogelijk bewuste verbruikers te vormen en het beleid van de bedrijven te beïnvloeden. Tevens wil NBV lidorganisaties bij elkaar brengen rond gezamenlijke acties en initiatieven. NBV wil bovendien informatie in verband met bewust verbruiken verzamelen en verspreiden via aangesloten lidorganisaties actief op vlak van consumptie, milieu, ethiek, rechten van de werknemers en/of derdewereld.
ACTIVITEITEN	Het NBV sensibiliseert de Vlaamse consument door middel van een jaarlijkse campagne (naar aanleiding van de Internationale Dag van de Rechten van de Consument op 15 maart, een gezamenlijke campagne opgezet: de Week van de Bewuste Consument), wederzijdse ondersteuning van initiatieven van lidorganisaties (druk uitoefenen op de bedrijvend.m.v. boycotts, briefkaartacties, petitie, ludieke demonstraties, etc.) en informatie-uitwisseling (leden helpen elkaar met verspreiden van informatiebrochures en actiemateriaal, o.m. door er ruchtbaarheid aan te geven in eigen publicaties en door bijdragen van andere leden te publiceren). Via aangesloten verenigingen verspreidt het NBV informatie over duurzame consumptie. De bedoeling van de lidorganisaties is geïnteresseerde consumenten te helpen om mens- en milieuvriendelijke aankopen te doen. Enerzijds worden concrete tips aangereikt over goederen en diensten beschikbaar op de Belgische markt, anderzijds worden inzichten verschaft in de ecologische en sociale aspecten van consumptie- en productiepatronen. De lidorganisaties scharen zich allen achter de NBV-platformtekst waarin gewezen wordt op de macht van de consument om iets aan het reilen en zeilen van de samenleving te veranderen.
WEBSITE	http://www.bewustverbruiken.org

Fair Trade

ORGANISATIE	MAX HAVELAAR Een onafhankelijk keurmerk voor eerlijke handel, NGO.
MVO ASPECT	Max Havelaar zet zich in voor rechtvaardige Noord-Zuidrelaties, bescherming van het milieu, vakbondsvrijheid, milieu- en sociale investeringen, wettelijk minimumloon, rechtvaardige prijs en tegen kinderarbeid.
MISSIE	<p>Om de positie van gemarginaliseerde producenten en arbeiders in ontwikkelingslanden te verbeteren werd Max Havelaar, het keurmerk voor eerlijke handel, opgericht. Verder controleert Max Havelaar de producenten en handelaars via een certificering- en audit-systeem.</p> <p>Het keurmerk biedt een oplossing voor de negatieve aspecten van de globalisering, die de kloof tussen arm en rijk, Noord en Zuid, economisch succes en onopgeloste ecologische problemen, uitdiept. Men wil bijdragen tot een transparante economie, die rekening houdt met de menselijke waardigheid en ontwikkeling.</p> <p>Max Havelaar geeft zijn keurmerk aan koffie en bananen, als die aan de voorwaarden voldoen. Die voorwaarden hebben te maken met hoe er geproduceerd wordt en welke prijs de producent krijgt. Het keurmerk van Max Havelaar is voor de consument een garantie: het bewijs dat de boeren een rechtvaardige prijs krijgen voor hun oogst en de landarbeiders in het Zuiden in correcte omstandigheden werken. Het internationaal keurmerk voor eerlijke handel bestaat in veertien Europese landen, in Canada, de Verenigde Staten en Japan.</p>
ACTIVITEITEN	<p>Max Havelaar onderhoudt de contacten met de producenten in de ontwikkelingslanden. Zij controleert het gebruik van het keurmerk in België en zij voert sensibiliseringsacties bij het publiek over eerlijke handel. Om de garantie van eerlijke handel te kunnen geven, controleert Max Havelaar de hele keten van producent tot consument.</p> <p>Er zijn verschillende soorten criteria die voorwaarden zijn voor het verkrijgen van het keurmerk: algemene criteria voor producenten, die bepalen wie er in het Zuiden mee doet en handelscriteria die de relatie tussen producenten en handelaars bepalen en als laatste zijn er ook productspecifieke criteria.</p> <p>Er zijn twee reeksen van algemene criteria voor producenten. De eerste reeks heeft betrekking op kleinschalige boeren verenigd onder een democratische en participatieve structuur. De tweede reeks heeft betrekking op arbeiders wiens werkgevers correcte lonen betalen, vakbondsvrijheid garanderen en behuizing voorzien waar nodig.</p> <p>Handelscriteria bepalen de relatie tussen producenten en handelaars.</p> <p>En als laatste zijn er ook productspecifieke criteria. De moeilijkheden die producenten en arbeiders in de ontwikkelingslanden ondervinden verschillen sterk van product tot product, en vragen daarom productspecifieke criteria.</p>
WEBSITE	http://www2.maxhavelaar.com/index_institutioneel.php

ORGANISATIE	<p>SCHONE KLEREN CAMPAGNE</p> <p>Platform van vakbewegingen, derdewereldorganisaties, socio-culturele organisaties, jeugdorganisaties en consumentenorganisaties.</p>
MVO ASPECT	<p>De Schone Kleren Campagne richt zich tegen de slechte arbeidsomstandigheden in de Derde Wereld, tegen de discriminatie van vrouwen en is geëngageerd wat betreft de solidariteit met derdewereldlanden.</p>
MISSIE	<p>De Schone Kleren Campagne ijvert voor een verbetering van de arbeidsomstandigheden in de kledingindustrie. De Campagne zet zich in voor de belangen van werknemers in de kleding- en sportschoenenindustrie en de bekommernissen van consumenten die producten kopen die gemaakt en verkocht worden in deze sector.</p> <p>De Campagne streeft naar het bannen van onderdrukking, uitbuiting en misbruik van werknemers in deze industrie, die hoofdzakelijk uit vrouwen bestaat. De Campagne streeft er ook naar consumenten nauwkeurige informatie te verschaffen betreffende de arbeidsomstandigheden waarin de kleding en sportschoenen die ze kopen, gemaakt zijn.</p>
ACTIVITEITEN	<p>De Schone Kleren Campagne begon enkele jaren geleden in Nederland. Nu heeft ze zich uitgebreid naar andere Europese landen: België (sinds 1995), Frankrijk, Duitsland, Engeland, Italië, Oostenrijk, Portugal, Spanje, Zweden en Zwitserland.</p> <p>De campagne ijvert voornamelijk door middel van consumentenacties en petitieacties voor een verbetering van de arbeidsomstandigheden in de kledingindustrie. Het doel is de bedrijven te laten voelen dat duizenden mensen bezorgd zijn om de arbeidsomstandigheden. De vakbonden in de bedrijven zijn belangrijke steunpunten voor de gesprekken en voor het informeren van het winkelpersoneel.</p> <p>Aan bedrijven, bedrijfsgroeperingen en werkgeversorganisaties wordt gevraagd om een gedragscode te ondertekenen. Ze garanderen hiermee dat ze alleen kleding verkopen die gemaakt is in correcte omstandigheden: leefbare lonen, het recht op organisatie, geen gedwongen overwerk, geen discriminatie, veilige en gezonde werkomstandigheden, geen dwangarbeid en geen kinderarbeid. En ze werken mee aan een onafhankelijke controle op de naleving van de genoemde voorwaarden. Deze basisvoorwaarden stemmen overeen met internationaal erkende arbeidsnormen (van ILO).</p>
WEBSITE	<p>http://www.schonekleren.be</p>

ORGANISATIE	FAIR TRADE ORGANISATIE Winkelketen, import- en campagneorganisatie.
MVO ASPECT	De Fair Trade Organisatie eist een faire beloning voor gedane arbeid, het naleven van mensenrechten, gelijkwaardigheid tussen mannen en vrouwen, verbetering van de positie van minderheden, geen kinderarbeid, het duurzaam omgaan met het milieu.
MISSIE	Fair Trade accepteert de ongelijkheid in de wereld niet en wil bijdragen aan verandering. Veel producenten in Azië, Afrika en Latijns-Amerika hebben geen toegang tot de wereldmarkt. Wanneer ze toch aan de handel mogen deelnemen, gebeurt dat doorgaans tegen slechte voorwaarden. Fair Trade stimuleert deze producenten om hun kansen te benutten. Zodat ze via de handel werkgelegenheid en inkomen creëren, hun economische en sociale situatie verbeteren en het heft in eigen handen nemen.
ACTIVITEITEN	<p>Fair Trade stimuleert en promoot eerlijke handel in de praktijk: de kernactiviteit is zaken doen in ontwikkelingslanden met producenten en bedrijven met een goed sociaal beleid. Die producten worden hier verkocht aan Wereldwinkels en aan Fair Trade Shops, een franchiseketen die direct onderdeel uitmaakt van de Fair Trade Organisatie.</p> <p>Daarnaast verzekert de organisatie directe ondersteuning van producenten: kansarme producenten hebben vaak onvoldoende kennis en technieken om aan de eisen van de exportmarkt te voldoen. Hen ondersteunt Fair Trade met adviezen, training, product- en kwaliteitsverbetering.</p> <p>Bovendien stimuleert de organisatie eerlijke handel: men geeft voorlichting, signaleert problemen en misstanden en draagt oplossingen aan om politici, zakenmensen en consumenten ervan te overtuigen dat inkopen in de Derde Wereld op een faire manier moet gebeuren. (De eerlijke handelsvoorwaarden zijn: een eerlijke prijs, rechtstreekse inkoop, voorfinanciering, langdurige contacten, training en assistentie).</p> <p>Fair Trade betracht dus zowel het bedrijfsleven, het overheidsbeleid als de importeurs te stimuleren aan eerlijke handel te doen.</p>
WEBSITE	http://www.fairtrade.be Nederlandse moederorganisatie; http://www.fairtrade.nl

Kwaliteitszorg

ORGANISATIE	VLAAMS CENTRUM VOOR KWALITEITSZORG (VCK) Coördinerende organisatie voor Kwaliteitszorg in Vlaanderen.
MVO ASPECT	Het VCK concentreert zich op kwaliteitszorg.
MISSIE	Het VCK stelt zich tot doel de voordelen van kwaliteitszorg duidelijk te maken aan de bedrijfswereld en het biedt met zijn erkenningen de mogelijkheid om het gevoerde Total Quality Management te vergelijken en verbeteren, om in Vlaanderen een klimaat te creëren waarin bedrijven competitief, performant en kwaliteitsvol naar voren kunnen treden.
ACTIVITEITEN	<p>Het Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg organiseert, publiceert en inspireert in een sfeer van continu leren door verandering, met de vinger aan de pols van actuele trends en wereldwijde evoluties. Het is de coördinerende koepelorganisatie voor Kwaliteitszorg in Vlaanderen die voortdurend werkt aan de uitbouw van een hecht netwerk tussen personen, bedrijven en organisaties. Het centrum opereert in nauwe samenwerking met de Vlaamse regering.</p> <p>Er worden op regelmatige basis 'events' (kwaliteitscongressen en kwaliteitsweken) georganiseerd waarop sprekers uit binnen-en buitenland hun ervaringen uitwisselen met de Vlaamse bedrijfswereld. Bovendien werkt het VCK actief mee aan de meest vooruitstrevende kwaliteitsorganisaties in Vlaanderen. Omdat het belang van Kwaliteitszorg zeker niet ontkend wordt door kleine en middelgrote bedrijven, heeft het VCK besloten om hen een handje toe te steken. Zo ontstond de Kwaliteitsclub Vlaanderen. Via regelmatige bijeenkomsten wil de V.A.L.K. (Vlaamse Associatie voor Leiders in Kwaliteit) kwaliteitsprofessionals toelaten intensief van gedachten te wisselen in concrete discussies. Centraal staan het evalueren, verspreiden en opvolgen van nieuwe inzichten, middelen, methodieken en instrumenten met het oog op een integrale kwaliteitsverbetering.</p>
WEBSITE	http://www.vck.be

Consultancy, Advies, Reclame en Informatie

ORGANISATIE	<p>ENVIRONMENTAL CONSULTANCY AND ASSISTANCE</p> <p>(ECOLAS) NV</p> <p>Adviesbureau.</p>
MVO ASPECT	Milieu.
MISSIE	<p>De missie is bij te dragen tot een beter milieu. Daarom wil Ecolas een professioneel en dynamisch milieustudie- en adviesbureau zijn en zich internationaal ontwikkelen tot een gewaardeerd bedrijf. De studies en adviezen helpen de klanten om hun milieuprestaties te verbeteren, rekening houdende met de economische en sociale randvoorwaarden. Daardoor dragen ze bij aan duurzame ontwikkeling.</p> <p>Met het oog op de blijvende tevredenheid van de klanten en de optimalisatie van de interne werking, zijn doelstellingen geformuleerd die moeten leiden tot een continue verbetering van de dienstverlening. De principes van kwaliteitsbeheer zijn in de activiteiten geïmplementeerd met inbegrip van de procedures en controlemechanismen overeenkomstig de internationale standaard ISO 9002.</p>
ACTIVITEITEN	<p>Ecolas streeft ernaar een duurzame samenwerking tot stand te brengen met haar klanten, gebaseerd op een kwalitatief hoogstaande dienstverlening en een vertrouwensvolle relatie. Dit houdt niet alleen de toepassing in van de meest up-to-date kennis van de milieuproblematiek, maar ook flexibiliteit van de medewerkers en het meedenken met de klant om steeds tot de beste oplossingen te komen, rekening houdend met zowel ecologische als economische imperatieven.</p> <p>Ecolas doet actief mee aan het opstellen/uitvoeren van milieu-effectrapporten, saneringsplannen en specifieke studies, oriënterende en beschrijvende bodemonderzoeken, begeleiding sanering, bodemonderzoeken bij tankstations in het Brusselse Gewest, heeft de functie van milieucoördinator, geeft gesubsidieerd milieuadvies aan kleine en startende ondernemingen en doet akoestische onderzoeken en saneringen, asbestinventaris en –analyses.</p>
WEBSITE	http://www.ecolas.com

ORGANISATIE	GROUPE ONE VZW Consultancygroep, gesticht door een groep van economen.
MVO ASPECT	Groupe One richt zich op economische en sociale ontwikkeling en op duurzaam ondernemen.
MISSIE	Groupe One vindt dat de basis van duurzame ontwikkeling gelegd is en bedrijven dus moeten aangemoedigd worden door de burgergemeenschap en de politici om die duurzame ontwikkelingsstrategieën door te voeren in hun dagelijkse management. Economische ontwikkelingsprojecten en – beleid moeten economisch geloofwaardig en toepasbaar zijn en geïncorporeerd worden in conventionele bedrijven en commerciële relaties. Bedrijven en bestuur hebben expertise nodig wat betreft duurzaam ondernemen en economische en sociale ontwikkeling, aangeboden door toegewijde experts zoals die van Groupe One.
ACTIVITEITEN	Om dat te bereiken moedigt de vzw bedrijven aan strategieën die duurzame ontwikkeling promoten over te nemen en te hanteren, door het aanbod van training, informatie en consultancy. Groupe One zal een bijdrage leveren aan de economische ontwikkeling van benadeelde regio's door middel van economische heropwekkende initiatieven en beleidsvorming. Op het gebied van economische en sociale ontwikkeling biedt Groep One het volgende aan: (1) management van projecten, (2) economische analyses voor beleidsmakers (auditing en studies) voor projecten die sociale of economische waarden incorporeren en (3) hulp aan benadeelde regio's om geïntegreerd te worden in de conventionele economische circuits en hen een levenslang uitvoerbaar plan verzekeren. Wat duurzaam ondernemen betreft, voorziet GroupeOne in (1) informatie: organisatie van evenementen, papieren en elektronische publicaties, organisatie van informatiecampagnes gericht op bedrijven en consumenten, milieu en sociale audits en rapportering, (2) training: organisatie van leermodules gericht op managers en studenten, inter- en intra- bedrijven training en cursussen en (3) consultancy: duurzame ontwikkelingsstrategieën, management van de belanghebbenden, gedragscodes en sociale labels, eco-management, fair trade, sociale ethiek en oorzaakgerichte marketing.
WEBSITE	http://www.groupeone.be

ORGANISATIE	LINK INC Adviesbureau in communicatie en educatie.
MVO ASPECT	Link Inc is een consultant voor bedrijven die willen starten met een corporate-citizenshipprogramma: goede-burgerzin-projecten, structurele steun aan organisaties, 'human resources' ter beschikking stellen, werknemers aanmoedigen in hun sociale engagementen, employee involvement, enz.
MISSIE	Samen met het bedrijf probeert Link Inc een programma op te zetten dat volledig past binnen de bedrijfsfilosofie én dat tegemoet komt aan de doelstellingen van een corporate-citizenshipbeleid. Link Inc is de Belgische partner in Cecile, het Europees netwerk rond betrokkenheid van werknemers.
ACTIVITEITEN	<p>Link Inc realiseert reclamecampagnes die inhoudelijke boodschappen uitdragen. Klassieke reclametechnieken hebben hun diensten bewezen wanneer het gaat over het koopgedrag van mensen. Maar wanneer het gaat over maatschappelijke thema's schieten die klassieke methodes tekort.</p> <p>Link Inc zoekt naar ankerpunten binnen de sociale omgeving van geselecteerde doelgroepen en wil dat doelgroepen zich op een thema betrekken. Pas nadien gaat Link Inc op zoek naar het meest geschikte instrument om de boodschap te communiceren.</p> <p>Tijdens dit proces gaat men bovendien actief op zoek naar partners die de boodschap mee kunnen uitdragen en versterken.</p>
WEBSITE	http://www.linkinc.be

ORGANISATIE	IN SOCIETY BVBA
MVO ASPECT	Ethisch-economische, sociale en ecologische aspecten van het beleid. Integratie van de drie aspecten van 3P tot één werkbaar geheel.
MISSIE	In Society wil duurzaam ondernemen vorm geven bij bedrijven, overheid en sociale organisaties.
ACTIVITEITEN	In Society voert een strategische brainstorming uit, doet aan uitbouwen van managementsystemen (o.a. AA1000), aan duurzaamheidsrapportering (o.a. Global Reporting Initiative), stakeholderdialoog, bedrijfs- en organisatiedoorlichting, audit & social audit (o.a. SA8000), onafhankelijke attestering, Corporate Governance en bedrijfsethiek. Consulting, onderzoeksprojecten en training.
WEBSITE	In opbouw

ORGANISATIE	IMAGINE Reclame-adviesbureau.
MVO ASPECT	Imagine wil op een verantwoorde manier omgaan met mutual profit marketing.
MISSIE	<p>90% van de reclame-adviesbureaus heeft geen visie, niet op communicatie, noch op de samenleving. De overblijvende 10% mag je wel ernstig nemen: Ze hebben steeds de beste verkoopsstrategie en de leukste visual voor ogen. Ze ontwikkelen een visie op marketing en communicatie, leggen een coherent plan op tafel en streven naar een duurzame relatie met hun klanten. Ze hebben een zekere feeling met wat er gebeurt in de samenleving, maar louter receptief en vooral functioneel: als input om (nog) beter te scoren.</p> <p>1% van het totaal aantal bureaus staat ook stil bij de maatschappelijke implicaties van hun doen en laten. Ze weigeren klanten die ethisch niet door de beugel kunnen en leveren regelmatig een oprechte caritatieve inspanning. Dit belet hen evenwel niet om daarnaast anorexia als schoonheidsideaal te blijven profileren of auto's aan te prijzen alsof er geen files bestaan. Hun engagement stopt daar waar hun core business begint.</p> <p>Slechts 0,1% van het totaal aantal reclameadviesbureaus, trekken de lijn wel door. Die snapt dat verantwoord ondernemen geen modegril is, maar het logische gevolg van een samenspel van maatschappelijke factoren. Die daar een integrale visie op heeft en zijn hele know-how en verbeelding inzet om bedrijven en organisaties veilig naar de toekomst te loodsen.</p> <p>In 1991 werd Imagine opgericht met het uitdrukkelijk doel om bij die 0,1% te horen.</p>
ACTIVITEITEN	Via studie, marktonderzoek, veldwerk en het bevragen van deskundigen wil Imagine oplossingen en strategieën aanreiken die inhoudelijk op punt staan en getuigen van een sterke (maatschappelijke) visie.
WEBSITE	http://www.imagine.be

ORGANISATIE	ALTER VZW Persagentschap.
MVO ASPECT	Alter zet zich vooral in voor sociale burgerzin.
MISSIE	Het sociaal doel van Alter is informeren, stimuleren en animeren van vernieuwende projecten op het sociale, economische en institutionele plan. Het doel van Alter is de werkgelegenheid en de sociale burgerzin te doen evolueren. Met burgerzin bedoelt Alter: de ontwikkeling van actieve verantwoordelijkheden rondom de problemen van algemene interesse. Men hecht erg veel belang aan de journalistieke benadering, het onderzoek / de tussenkomst, en hulp bij de creatie van ondernemingen.
ACTIVITEITEN	Het informeren uit zich in het volgen van alle ontwikkelingen op het gebied van de economische, sociale actualiteit en deze informatie doorgeven aan de gepaste media of aan andere journalistieke kanalen (Agence Alter). Onder stimuleren verstaat Alter het stimuleren en oprichten van nieuwe samenwerking tussen verschillende economische, sociale en politieke actoren en de nodige partnerschappen ontwikkelen (AlteR&I et Alternative Business). En animeren is voor Alter de partnerschappen doen evolueren en publiceren, schrijvers- en organisatiecompetenties voorstellen voor evenementen waarvan het initiatief elders vandaan komt, zoals concerten, colloquia, rapporten enz. (AlteR&I et Alternative Business). Alter organiseert ontmoetingen tussen politieke, economische en sociale actoren en stelt hen voor binnen te treden in de dynamiek van de vernieuwing. Alter is actief op vier gebieden: het ondernemersschap, sociale diensten, de jeugd en onderricht, en sociale economie.
WEBSITE	http://www.alter.be

ORGANISATIE	AMELIOR Kenniscentrum voor uitmuntendheid (vroeger CKZ West-Vlaanderen).
MVO ASPECT	AMELIOR promoot kwaliteit, veiligheid, milieu en managementtraining.
MISSIE	Amelior wil een toonaangevend kenniscentrum zijn voor het verbeteren van organisaties en het helpen uitbouwen van een duurzame maatschappij en als zodanig erkend worden voor het leveren van uitstekende prestaties.
ACTIVITEITEN	Amelior levert diensten die competitief en innovatief zijn, met toegevoegde waarde voor de klant en de maatschappij in de brede betekenis, waarbij iedere medewerker de nodige bevoegdheden krijgt om de klantenverwachtingen te overtreffen in verband met een hoog en stabiel kwaliteitsniveau, de kwaliteit van de dienstverlening en het innovatief karakter van de diensten. Hierbij worden de medewerkers tevredengesteld en tevens de financiële draagkracht van de organisatie gewaarborgd. Via opleiding, advies en begeleiding helpt Amelior ondernemingen en instellingen efficiënte managementsystemen te ontwikkelen, te implementeren en te verbeteren. Kwaliteit, veiligheid en milieu vormen daarbij de belangrijkste activiteitsdomeinen, met onderhoud, logistiek en productie als onmiddellijke raak- en steunvlakken. Verder is Amelior een klankbord voor het beleid en de strategie van organisaties. Amelior levert dus advies en begeleiding, vorming, training en opleiding, in-company training, documentatie en digitaal onderwijs.
WEBSITE	http://www.amelior.be

Acties en initiatieven van Internationale Instellingen

UN Global Compact
<p>Het UN Global Compact is een initiatief van secretaris-generaal van de UN, Kofi Annan. Op het World Economic Forum in januari 1999, stelde hij voor een internationaal raamwerk voor CSR op te richten om bedrijven en andere instellingen te begeleiden en om een meer duurzame en inclusieve wereldeconomie op te bouwen. Met 43 deelnemende landen (of landen die de intentie hebben mee te werken) omvat het verdrag nu reeds meer dan 620 ondernemingen die de principes van het UN Global Compact toepassen.</p> <p>The UN Global Compact gaat uit van negen principes, onderverdeeld in drie basisprincipes: de <u>mensenrechten</u> (gebaseerd op de Universele Rechten van de Mens van 1948), de <u>arbeidsnormen</u> (gebaseerd op de 'ILO Declaration of Fundamental Principles and Rights at Work' van 1998) en de <u>milieubescherming</u> (op basis van de 'Declaration of Principles' en een 'International Action Plan' (Agenda 21) van Rio 1992 en geleid door de UN Environmental Programme van 1973).</p> <p>Centraal in de structuur van het netwerk staat het Global Compact Office; de secretaris-generaal zelf en zijn Advisory Council. UNDP (United Nations Development Programme) en UNEP (United Nations Environment Programme), OHCHR (Office of the High Commissioner for Human Rights) en ILO (International Labour Organization) staan in rechtstreeks contact met hem. Samen vormen zij de kern van het netwerk. Bedrijven, burgergemeenschappen, internationale vakbonden, academische instellingen en bedrijven staan in onrechtstreeks contact met die delen van het netwerk en kunnen feedback opvragen, vragen stellen, invloed uitoefenen, steun verlenen enz.</p> <p>www.globalcompact.org</p>

ILO Declaration
<p>De wortels van de International Labour Organisation (ILO) liggen in de Industriële Revolutie, die naast financiële groei ook sociaal onrecht veroorzaakte. In het licht daarvan werd in 1901 de 'International Association for the Legal Protection of Workers' georganiseerd. In 1905 en</p>

1906 volgden de twee 'International Labour Conventions' en tenslotte werd na WO I de ILO opgericht als universele organisatie die staten aanmoedigt lid te worden en haar 'Declarations' toe te passen. Sinds 1946 werkt ILO nauw samen met UNO.

In 1999 ziet (op basis van de 'Declaration of Philadelphia' van 1944) de 'Declaration of Fundamental Principles and Rights at Work' het daglicht. In grote lijnen houdt dit in: het respecteren, promoten en realiseren van de mensenrechten, rechten van arbeiders en sociale rechtvaardigheid (voorkomen van kinderarbeid, dwangarbeid en discriminatie op het werk). Meer specifiek legt men de nadruk op de promotie en realisatie van het fundamentele recht op werk en op vrijheid van meningsuiting, op het recht van vrouwen en mannen om een degelijke baan en inkomen te verkrijgen, op sociale bescherming voor iedereen en op het versterken van sociale dialoog en tripartitisme (een principe waarbij overheid, werkgevers en werknemers hebben elk evenveel inspraak hebben).

De lidstaten van de ILO verbinden zich ertoe de regels van de Declaration toe te passen en zich in te zetten om deze regels in alle omstandigheden te promoten en te respecteren. Leden moeten op regelmatige basis verslag uitbrengen van hun inzet voor de principes van de ILO die worden gepubliceerd in een jaarlijks overzicht, een Global Rapport en een Technical Cooperation Action Plan.

<http://www.ilo.org>

Tekst declaration: <http://www.ilo.org/public/english/standards/decl/declaration/text/index.htm>

OECD Guidelines

In 1976 werd door de Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) de 'Declaration on International Investment and Multinational Enterprises' opgesteld. De OECD Guidelines maken daar deel van uit. Het zijn niet-bindende aanbevelingen aan ondernemingen: een leidraad opgesteld door dertig lidstaten en zes niet-lidstaten (Argentinië, Brazilië, Chili, Estland, Letland en Slovenië).

De Guidelines bevat negen belangrijke principes: (1) respect voor het beleid van het gastland en met de plaatselijke stakeholders, (2) verplichting tot ontsluiting van documenten (wat inhoudt dat de multinationals verplicht worden informatie over financiële resultaten, doelstellingen, aandeelhouders, raadsleden, risicofactoren, materiële kwesties, het beleid en de structuur openbaar te maken), (3) respect voor werkgelegenheid en industriële relaties (wat de rechten van de werknemers, het afschaffen van kinderarbeid, dwangarbeid en discriminatie inhoudt), (4) respect voor milieubeleid (over betoonde of te betonen inzet voor het milieu, publieke gezondheid, veiligheid en duurzame ontwikkeling), (5) verbod op omkoperij (zowel op eigen initiatief als op initiatief van een ander), (6) respect voor de voordelen van de verbruikers (waarin men eerlijke handel, marketing en reclame aanprijst net als de veiligheid en de kwaliteit van de goederen), (7) promoten van wetenschap en technologie (die op verantwoorde manier en bij voorkeur in samenwerking met plaatselijke universiteiten, onderzoekscentra en industrieën, moeten bijdragen tot vooruitgang voor alle belanghebbenden), (8) eerlijke concurrentie in overeenstemming met de wet en (9) respect voor de fiscale verplichtingen van het gastland.

National Contact Points (NCP) gaan de effectiviteit van de Guidelines na: men informeert, voert discussies, doet research, analyseert data, rapporteert en oefent druk uit op de lidstaten die één keer per jaar samen komen om ontwikkelingen te overlopen.

www.oecd.org/daf/investment/guidelines

EU en CSR

De Europese Commissie heeft in 2001 de *'Green Paper – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility'* gepubliceerd. De bedoeling van deze publicatie was discussie uit te lokken en het debat over CSR te openen. In 2002 volgde *'Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development'*. Dit was de follow-up van de *'Green Paper'* met het voorstel om CSR verder te promoten. Onder CSR verstaat de commissie: rekening houden met menselijk kapitaal, het milieu en de relaties met de belanghebbenden.

CSREurope is ontstaan na 1995, als initiatief van de Europese Commissie en heeft vijftien partnerorganisaties (NPOs) in veertien landen (België, Finland, Frankrijk, Griekenland, Ierland, Italië, Nederland, Polen, Portugal, Schotland, Spanje, Zweden, Zwitserland en het Verenigd Koninkrijk) die CSR promoten op nationaal, regionaal en lokaal niveau. De origine van CSREurope ligt in *'European Business Network for Social Cohesion'*, wat op zijn beurt gebaseerd is op de *'European Declaration of Business against Social Exclusion'* van Jacques Delors en Pydraig Flynn, opgesteld in januari 1995. Het voornaamste uitgangspunt van CSREurope is dat bedrijven zowel morele als financiële redenen hebben om aan CSR te doen. Het manifest van het netwerk werd ondertekend in mei 1995 en is te vinden op de website. Dit manifest houdt in grote lijnen vijf concrete voorstellen in tegen sociale uitsluiting: (1) integratie in de arbeidsmarkt promoten, (2) het systeem van opleidingen verbeteren, (3) discriminatie voorkomen, (4) creatie van nieuwe jobs en ondernemingen promoten en tenslotte (5) bijdragen leveren aan de sociale integratie van kansengroepen.

www.csreurope.org

manifesto: www.csreurope.org/csr_europe/aboutus/aboutusframes.htm?content:aboutusorigin.htm

Investment Screening

Dow Jones Sustainability Index Family

De Dow Jones Sustainability Index (DJSI) Familie is gelanceerd door Sustainable Asset Management (SAM) in samenwerking met Dow Jones & Company. DJSI, index van maatschappelijk verantwoord ondernemende multinationals, bestaat uit twee grote onderdelen, een wereldversie (DJSI World) en een Europese versie (DJSI STOXX). Deze worden sectorieel onderverdeeld op basis van uitsluiting van tabaksbedrijven, alcoholbedrijven en wapens- en vuurwapensbedrijven, wat resulteert in een totaal van tien indexen.

Voor het gebruik van de basisindex moet een bedrijf aan bepaalde voorwaarden voldoen en wordt het op de volgende manier getest: (1) een vragenlijst bestaande uit 86 vragen, (2) de kwaliteit van de publiek beschikbare informatie (bedrijfscommunicatie) en (3) verificatie van de verkregen informatie. Die methodologie resulteert in een *'corporate sustainability score'*, berekend door evaluatie en aan de hand van het belang dat gehecht wordt aan drie mogelijkheden (strategiemogelijkheden, managementmogelijkheden en industriespecifieke mogelijkheden) en drie risico's (strategierisico's, managementrisico's en industriespecifieke risico's). De strategiemogelijkheden incorporeren strategisch plannen, milieucertificaten, organisatieontwikkeling en betrokkenheid van de belanghebbenden. De managementmogelijkheden omvatten management van het intellectuele kapitaal, IT, kwaliteit, milieu, gezondheid en veiligheid, sociale rapportering, tevredenheid en vergoeding van de werknemers. De industriespecifieke mogelijkheden én -risico's zijn verschillend voor elke

industriegroep. De strategierisico's zijn er op het vlak van ondernemingsbestuur, milieubeleid, sociaal beleid en maatschappelijke kwesties. De managementrisico's tenslotte hebben te maken met het management van risico's en crisissen, gedragscodes, milieumanagement, conflictenoplossing, gelijke kansenbeleid, gezondheids- en veiligheidsnormen, vrijheid van meningsuiting en leveranciersnormen.

www.sam-group.com/e/susindex/susindex.cfm

FTSE4GOOD Index

FTSE4Good Index is een index die duurzaam milieubeleid, positieve relaties met de stakeholders en respect voor de Universele Rechten van de mens evalueert. De Index bezorgt investeerders een lijst van FTSE4Good Index Constituents om hen voor die bedrijven te engageren. Er bestaan twee groepen indexen – Benchmark en Tradable – elk onderverdeeld in 4 indexen: US Index, Uk Index, Europa Index en Wereldindex.

De te onderzoeken bedrijven worden op de volgende manier geselecteerd: men gaat uit van alle bestaande industrietakken (behalve beleggingsmaatschappijen), en sluit tabaksindustrie, nucleaire en andere wapenindustrie, kerncentrales en uraniumindustrie uit. Wie overblijft, maakt deel uit van de "eligible universe" die vervolgens getest wordt op de zogenaamde "first principles" van MVO: milieu, mensenrechten en relatie met de stakeholders.

De bedrijven worden opgesplitst in drie categorieën: high impact, medium impact en low impact. D.w.z. dat ze respectievelijk veel, matig of weinig tot niets moeten doen om te bewijzen dat ze voldoen aan de zes criteria begrip, beleid, management, performance en monitoring, rapporteren en raadplegen. Die worden beoordeeld op basis van het verleden van het bedrijf, vergelijkbare groepen, verwachtingen van de maatschappij inzake wetgeving, gedragscodes en internationale conventies en publieke verwachtingen.

Om op de FTSE4Good Index Constituents lijst te komen wordt bij alle bedrijven (1) het duurzaam milieubeleid getoetst met doorlichting van het bedrijfsbeleid, het management en de rapportering, (2) respect voor de mensenrechten wordt getoetst aan de hand van het beleid en sociale kwesties en (3) beleid, management, performance en monitoring worden getoetst op basis van de relatie met stakeholders (high impact bedrijven moeten aan meer criteria voldoen).

www.ftse4good.co.uk

Ethibel Sustainability Index

De Ethibel Sustainability Index (ESI) presenteert aan beleggers, fonds- en vermogenbeheerders een overzicht van de financiële prestaties van een zorgvuldig geselecteerde groep bedrijven die toonaangevend zijn op het vlak van duurzaam ondernemen. De Index bestaat uit één wereldwijde index, de ESI Global en drie regionale indexen, ESI Americas, ESI Europe en ESI Asia Pacific. De indexen zijn gebaseerd op de publiek beschikbare marktkapitalisatie, de zogenaamde 'free float'. Ze bevatten de 'best-in-class' bedrijven wat betreft duurzaam ondernemerschap en dit voor alle industrietakken in de regio's Europa, Amerika en Zuid-Oost-Azië.

De ESI inspecteert alle aspecten van MVO (people-planet-profit-benadering), rekening houdend met intern en extern sociaal beleid, milieubeleid en ethisch-economisch beleid. In de eindbeoordeling houdt ESI rekening met de sector waarin het bedrijf werkzaam is.

Binnen het aspect van Intern sociaal beleid worden strategische principes, organisatie van het personeelsbeleid en kwaliteit van rapportering over het sociaal beleid geëvalueerd. Ook de

evolutie en het duurzame karakter van werkegelegenheid, arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden worden gescreend, net als het sociaal overleg en de conflicten binnen de arbeidsverhoudingen. Op het gebied van Milieubeleid evalueert Ethibel de bedrijfsstrategie, het management, de productie en de producten zelf.

Wat het Extern sociaal beleid betreft, screent de ESI de maatschappelijke impact van kernactiviteiten, producten en diensten, betrokkenheid bij technologieën of handelspraktijken die ter discussie staan, communicatie met aandeelhouders, respect voor de mensenrechten, maatschappelijke investeringen en sociaal-economische relaties met landen in ontwikkeling.

Tenslotte evalueert ESI ook het Ethisch-economisch beleid: het economisch potentieel van het bedrijf, de economische risico's, de klanten, de aandeelhouders, de attitude tegenover de wetgeving en de relaties met de leveranciers.

De informatie die Ethibel aldus verkrijgt van de bedrijven wordt bij onafhankelijke partijen nagetrokken (bijvoorbeeld bij vakbonden of milieuorganisaties).

www.ethibel.com

Knyder, Lydenberg en Domini (KLD) Index

Het Amerikaanse KLD Research & Analytics, Inc. (KLD) verricht wereldwijd onderzoek naar de sociale verslagen en de milieverslagen van multinationals en institutionele investeerders. De resultaten van dit onderzoek, worden gebruikt door financiële instellingen voor het screenen van portefeuilles met sociale beperkingen. De KLD Social Rating Criteria specificeren de criteria die KLD hanteert om CSR te meten. De KLD Social Ratings bestaat uit twee onderdelen: maatschappelijke kwesties en controversiële zakelijke kwesties.

De classificatie in een index van maatschappelijke kwesties toont de positieve en de negatieve kanten van de mate waarin bedrijven betrokkenheid tonen bij (1) de gemeenschap (liefdadigheid, investeren in vooruitgang, behuizing en opleidingen), (2) corporate governance (beperkt of te hoog compensatieloon voor topmanagers), (3) diversiteit (minderheidsgroepen en voordelenpakketten), (4) relaties met de werknemers (vakbond, werknemers betrokken bij bedrijfsbeleid, voordelenpakketten, veiligheid, pensioen en werkzekerheid), (5) milieu (preventie, recycling, communicatie en research i.v.m. alternatieve brandstoffen), (6) mensenrechten en arbeidersrechten en (7) producten (kwaliteit en vernieuwing).

De classificatie in controversiële zakelijke kwesties weerspiegelt de betrokkenheid van bedrijven bij kwesties als (1) abortus (fabrikanten en de eigenaars van ziekenhuizen die abortus toestaan), (2) volwassenenvermaak (producenten, eigenaars en verdelers), (3) alcohol (fabrikanten, kleinhandelaars en eigenaars), (4) contraceptieven (fabrikanten en eigenaars), (5) vuurwapens (fabrikanten en eigenaars), (6) gokken (eigenaars, fabrikanten, producenten en operateurs), (7) militaire middelen (fabrikanten en eigenaars van wapens of wapensystemen), (8) het gebruik van kernenergie (eigenaars van kernenergiebedrijven) en (9) tabak (producenten, kleinhandelaars en eigenaars).

<http://www.kld.com/research/ratings.html>

Gedragcodes

CAUX Principles

De CAUX Round Table (CRT) gaat uit van Senior Business Leaders in Europa, Japan en VS, toegewijd aan principiële bedrijfsleiderschap. De CRT ijvert voor de totstandbrenging van de Principles of Business. Voor een groot deel zijn ze gebaseerd op de "Minnesota Principles"

van het Minnesota Center for Corporate Responsibility. Het doel van de principes is een wereldwijde gids te zijn voor multinationals, om hun eigen principes uit te werken en voor het identificeren en promoten van duurzame en evenwichtige oplossingen voor universele kwesties. Ze willen een wereldnorm zijn waartegen bedrijfsgedrag afgemeten kan worden.

De Principes hebben een ethische basis: samenwerken voor betere toekomstperspectieven door algemene vooruitgang en eerlijke concurrentie, rekening houdend met elk individu.

De specifieke tekst bestaat uit algemene principes en stakeholder principes. De Algemene Principes hebben betrekking op (1) de verantwoordelijkheid van ondernemingen, waarvan de focus moet verspringen van de aandeelhouders naar de belanghebbenden, (2) de economische en sociale impact van ondernemingen (op weg naar vernieuwing, gerechtigheid en wereldgemeenschap), (3) gedrag van ondernemingen, dat moet veranderen van de letter van de wet in de richting van een geest van vertrouwen, (4) respect voor reglementen, (5) steun voor multilaterale handel, (6) respect voor het milieu en (7) voorkomen van onwettige operaties.

De Stakeholderprincipes tenslotte zijn: (1) klanten en (2) werknemers behandelen met waardigheid, (3) investeerders op een verantwoorde manier behandelen, (4) wederzijds respect in de relatie met leveranciers, (5) eerlijke concurrentie en (6) als goede burgergemeenschap bijdragen tot de mensenrechten en de gemeenschap waarin de ondernemingen handelen.

www.cauxroundtable.org

Lijst principes: www.cauxroundtable.org/ENGLISH.HTM

GLOBAL SULLIVAN Principles

Naar aanleiding van het Apartheidsregime in Zuid-Afrika en de sociale uitsluiting van zwarte arbeiders, ontwierp de Amerikaan Leon H. Sullivan in 1977 de 'Sullivan Principles'. In 1997 resulteerde dit in de 'Global Sullivan Principles of Social Responsibility' met de ambitie dat alle ondernemingen in de wereld die principes zouden toepassen, voor een beter onderling begrip van volkeren en culturen en voor vrede. Een bedrijf dat akkoord gaat met de principes, moet een contract ondertekenen waarop het haar gegevens invult. Wanneer een onderneming zich engageert voor de principes, moet ze effectief haar beleid, procedures, opleidingen en interne rapportering aanpassen. Bovendien verbindt het bedrijf er zich toe deze principes op een transparante manier ten uitvoer te brengen.

Het bedrijf moet (1) de Universele Mensenrechten van al haar werknemers, gemeenschappen waarbinnen het functioneert en al diegenen waarmee ze zaken doet, respecteren, (2) op alle niveau's een gelijke kansen beleid voeren, met betrekking tot huidskleur, geslacht, ras, ethniciteit, leeftijd of religie, (3) de vrijheid van de werknemers respecteren, (4) zorgen dat de werknemers minstens in hun basisbehoeften kunnen voorzien en hen de kans geven zich te ontplooien en te verbeteren, (5) voorzien in een veilige en gezonde werkomgeving, meewerken aan de bescherming van het milieu en duurzame ontwikkeling promoten, (6) eerlijke concurrentie nastreven en niet aan omkoperij deelnemen, (7) samenwerken met overheden en gemeenschappen waarbinnen ze werkzaam zijn, om de levenskwaliteiten binnen die gemeenschappen te verbeteren en (8) deze principes aanbevelen bij bedrijven waarmee ze zaken doen.

www.globalsullivanprinciples.org

Endorsement form: [http://www.globalsullivanprinciples.org/Endorsement form.PDF](http://www.globalsullivanprinciples.org/Endorsement_form.PDF)

Principes: <http://www.globalsullivanprinciples.org/principles.htm>

KEIDANREN CHARTER for Good Corporate Behavior

Keidanren, een Japanse Federatie van Economische Organisaties, formuleerde eind 1996 een vernieuwde versie van zijn oorkonde voor "Good Corporate Behavior" van 1991. De lidorganisaties van Keidanren bevestigen dat ze de geest van de oorkonde tot hun criteria voor maatschappelijk verantwoord gedrag zullen maken. Zij zullen zich houden aan de principes, zullen alle wetten (inheems of niet) en internationale reglementen respecteren en ze zullen op een sociaal verantwoorde manier handelen.

Het Charter omvat tien plichten: Lidorganisaties zullen (1) ontwikkelen en voorzien in sociaal bruikbare goederen en diensten, rekening houdend met veiligheid, (2) zich inzetten voor een eerlijke, transparante en vrije concurrentie en gezonde relaties onderhouden met politiek en overheid, (3) informatie vrijgeven, niet alleen voor belanghebbenden maar ook voor de maatschappij in zijn geheel, (4) erkennen dat op een verantwoorde manier omgaan met milieuproblemen essentieel is voor hun bestaan en activiteiten en daartoe een vrijwillige en resolute benadering hanteren, (5) als goede burgers actief investeren in filantropische activiteiten, (6) streven naar de mogelijkheid om werknemers een verrijkt leven te bieden, in een veilige en comfortabele werkomgeving voorzien en hun waardigheid en individualiteit respecteren, (7) zich sterk opstellen tegen asociale invloeden die de veiligheid van de burgergemeenschap bedreigen, (8) de cultuur van overzeese partners en van het gastland respecteren en handelen op een manier die bijdraagt aan de lokale ontwikkeling, (9) zorgen dat de topmanagers zich verantwoordelijk opstellen tegenover de oorkonde en van de geest van de oorkonde een realiteit maken, ervoor garant staan dat alle partijen zich volledig bewust zijn van de oorkonde en bedrijfsethiek cultiveren, (10) wanneer de oorkonde overtreden wordt, het probleem oplossen, proberen de oorzaak op te helderen, het in de toekomst voorkomen en alle informatie onmiddellijk publiek maken, zodat maatregelen genomen kunnen worden.

<http://www.keidanren.or.jp/english/policy/pol052.html>

CERES Principles

In de VS is CERES (Coalition for Environment Responsible Economies), een "netwerk voor verandering", een coalitie van milieuactivisten, investeerdersgroepen en voorstanders van een duurzaam toekomstbeleid. Het is tevens een groepering van bedrijven die zich inzetten om de tien principes van CERES te bereiken.

Afgevaardigden van de coalitie (investeerders, adviseurs en analytici, milieubewegingen, belanghebbersgroepen, een totaal van meer dan tachtig organisaties) en van CERES zelf (grote, middelgrote en kleine ondernemingen en multinationales, de zogenaamde 70-plus bedrijven) moedigen bedrijven aan de principes toe te passen en een dialoog over de principes te starten. Ze bieden ook hulp aan bedrijven die de principes willen aannemen maar (nog) niet aan de voorwaarden voldoen. Ze raden bepaalde vennootschappen of/ en wetenschappers aan en doen voorstellen i.v.m. concrete problemen die zich voordoen. Wanneer ze de voorwaarden van CERES aannemen, worden de bedrijven deel van het netwerk van CERES en gaan vrijwillig verder dan de wet hen verplicht. De Principles verplichten de uitvoerders zich te gedragen als verstandige personen die niet worden geleid door eigenbelang en conflicterende belangen en die een sterk engagement vertonen wat betreft milieubewustzijn, menselijke gezondheid en veiligheid. Men heeft een lijst opgesteld van bedrijven en investeerders die de principes toepassen en brengt rapporten uit over hun effectieve acties.

Die tien principes zijn (1) bescherming van de biosfeer, (2) duurzaam gebruik van natuurlijke bronnen, (3) vermindering en opruiming van afval, (4) energiebehoud, (5) risicovermindering, (6) veilige producten en service, (7) heropbouw van het milieu, (8) informeren van het

publiek, (9) engagement van het management en (10) transparant rapporteren.

http://www.ceres.org/our_work/principles.htm

Lijst van participerende bedrijven: http://www.ceres.org/about/endorsing_companies.htm

Management Modellen

European Foundation for Quality Management (EFQM)

EFQM is een uitmuntendheidsmodel, opgericht in 1988 door 14 grote Europese ondernemingen. De nadruk ligt op het leveren van kwaliteit via grondige bestudering van managementtechnieken, organisatieprocessen en werknemersgedrag. EFQM biedt een referentiekader voor ondernemingen om hun kwaliteitsaanpak te evalueren inzake doelstelling, toepassing en resultaat. Het is een mogelijkheid tot zelfevaluatie, een na te streven methode om effectiever en efficiënter te worden. Een onderneming moet bovendien aan vier duidelijke voorwaarden voldoen om lid te worden van EFQM: het moet een Europese onderneming (geweest) zijn, die de visie, doelstellingen en waarden van EFQM respecteert en onderschrijft, ze moet integrale kwaliteitszorg promoten en bereid zijn deel te nemen aan een netwerk van European Business Excellence.

Daarnaast zijn er negen vereisten/criteria voor integrale kwaliteitszorg die onderverdeeld worden in basiscriteria en resultaatcriteria die elk worden beoordeeld. De basiscriteria zijn (1) leiderschap, (2) beleid en strategie, (3) medewerkers, (4) middelen en (5) processen. De resultaatcriteria zijn (6) klantenwaardering, (7) medewerkerswaardering, (8) samenlevingswaardering en (9) ondernemingsresultaten. Stimuleren en assisteren bij het streven naar uitmuntendheid op het gebied van de resultaatcriteria is voor EFQM de belangrijkste drijfveer.

Om lid te worden moeten ondernemingen bepaalde stappen doorlopen: men moet een aanvraagformulier invullen en bezorgen aan de organisatie en men moet aantonen dat men voldoet aan de voorwaarden en de criteria, pas daarna kan er een effectieve overeenkomst gesloten worden met EFQM.

Bronnen: *Social audit en maatschappelijk verantwoord ondernemen in Vlaanderen* p.49

www.efqm.org

SVN Standards of CSR

Social Venture Network (SVN), opgericht in 1987, is een Amerikaanse gemeenschap van bedrijfsleiders, privé-investeerdere en sociale ondernemers die een engagement delen voor het bouwen van een eerlijke en duurzame wereld.

Men gaat uit van 9 principes inzake (1) ethiek (ethische normen hanteren met betrekking tot de belanghebbenden en dat op een transparante wijze), (2) verantwoordelijkheid (inzien dat velen gerechtvaardigde belangen hebben en regelmatig informatie openbaar maken, zodat belanghebbenden goed doordachte beslissingen kunnen nemen), (3) bestuur (het belang van de werknemers, de klanten, de investeerders, leveranciers, beïnvloede gemeenschappen en andere belanghebbenden goed afwegen in zowel strategische doeleinden als dagelijks management en investeringsbeslissingen), (4) financiële tegenprestatie (kapitaalverstrekke compenseren met een aantrekkelijke en competitieve tegenprestatie en de duurzaamheid van de tegenprestatie verzekeren), (5) tewerkstellingspraktijken (persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers en diversiteit op alle niveau's promoten), (6) zakenrelaties (eerlijk zijn met zakenpartners, leveranciers, distributeurs, licentiehouders en agenten. en het

engagement voor MVO bij zakenpartners promoten en mee volgen), (7) producten en service (de noden, verlangens en rechten van klanten en verbruikers identificeren en erop reageren), (8) betrokkenheid bij de gemeenschap (een open relatie aanmoedigen met de gemeenschap waarbinnen men functioneert en rekening houden met cultuur en noden) en (9) bescherming van het milieu (milieu beschermen, in zijn oorspronkelijke staat herstellen en duurzame ontwikkeling promoten met producten, processen, diensten en andere activiteiten).

<http://www.svn.org/initiatives/standards.pdf>

Certificaten

AccountAbility 1000 Series

AA1000 is een Engelse standaard die de kwaliteit van sociale en ethische accounting, auditing en verslaggeving van organisaties beoordeelt en verzekert. De drie eisen die AA1000 stelt zijn: (1) transparantie, (2) verantwoordelijkheid voor eigen daden en (3) een band met de bedrijfswaarden.

AA1000 is een accountability standaard, gelanceerd in 1999 en beheerd door het Institute for Social and Ethical Accountability in het Verenigd Koninkrijk. AA1000 is ontworpen om verantwoordelijkheid en prestaties van ondernemingen te verbeteren door middel van stakeholder engagement. De standaard is ontwikkeld daar vele organisaties de nood voelden hun stakeholdermanagement processen in de dagelijkse activiteiten te integreren. Wereldwijd wordt de standaard gebruikt door vooraanstaande bedrijven, non-profit organisaties en publieke lichamen. Het helpt gebruikers een systematisch engagement proces voor stakeholdermanagement op te zetten, dat indicatoren, doelen en rapporteringssystemen genereert die nodig zijn om effectiviteit te verzekeren. Het voornaamste principe waar AA1000 van uit gaat is inclusiviteit, wat steunt op vijf fases: (1) planning, (2) accounting, (3) auditing en rapportering, (4) implementatie en (5) engagement van de stakeholders (daarbij gaat het voornamelijk over de manier waarop, niet wat er precies gedaan wordt; dit vult de GRI Reporting Principles aan). Men houdt seminars, consultaties en webforums om de discussie aan de gang te houden en voor feedback.

Bronnen : *Social audit en maatschappelijk verantwoord ondernemen in Vlaanderen* p. 38 en <http://www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp>

SA 8000

SA8000 is een wereldwijd sociaal certificeringssysteem van Social Accountability International (SAI), de opvolger van Council for Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA). Het is een internationale standaard die ondernemingen op vrijwillige basis kunnen toepassen. Het certificaat zelf is gebaseerd op de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, de IAO conventies, de VN conventie van de Rechten van het Kind en andere universeel aanvaarde normen. SA 8000 is een transparante en meetbare norm. De vereisten waaraan de ondernemingen moeten voldoen om het certificaat te verkrijgen en de aspecten waarop de bedrijven (alsook de leveranciers en andere betrokkenen) worden doorgelicht zijn: (1) kinderarbeid, (2) dwangarbeid, (3) gezondheid en veiligheid, (4) vrijheid van vereniging en collectieve overeenkomsten, (5) discriminatie, (6) disciplinaire maatregelen (geen lichamelijke straffen, geen mentale of fysieke dwang of verbaal misbruik), (7) werkuren, (8) vergoeding voor de werknemer en (9) managementsysteem (beleid, management review, bedrijfsvertegenwoordigers, planning en implementatie, controle van leveranciers,

onderaannemers en onderleveranciers, kwesties aanpakken en de gepaste maatregelen nemen, externe communicatie, bereidheid tot medewerking aan verificatie en rapportering).

Het doel van deze standaard is sociale aansprakelijkheid te specificeren om het mogelijk te maken voor een bedrijf om beleid en procedures te ontwikkelen, vol te houden en te bekrachtigen zodat het kwesties kan behandelen die te controleren of te beïnvloeden zijn; aan geïnteresseerde partijen te demonstreren dat beleid, procedures en praktijken conform zijn met de voorwaarden van de standaard (die universeel geldt in het kader van geografische locatie, industriesector en de grootte van het bedrijf).

Bronnen: <http://www.cepaa.org/>

http://www.cepaa.org/sa8000_review.htm

tekst van de SA8000 : <http://www.cepaa.org/Standard%20English.doc>

Social audit en maatschappelijk verantwoord ondernemen in Vlaanderen p.118

ISO 14001

De International Standardisation Organisation (ISO) is actief sinds 1947 en richtte in 1996 ISO14001 op. Het is een vrijwillig toe te passen standaard die zich vooral toespitst op milieuzorg. Hij maakt deel uit van de ISO14000 familie die uit een aantal standaarden bestaat die wereldwijd gehanteerd worden. De bedoeling van de standaard is ondernemingen aan te zetten tot betere milieuzorgsystemen en milieuprestaties. Om deel uit te maken van het ISO14001 gecertificeerd systeem, moet een bedrijf (1) een milieubeleidsverklaring afleggen, (2) een planning opstellen om procedures, doelstellingen, taakstellingen en programma's uit te werken binnen die milieubeleidsverklaring, (3) implementatie en uitvoering garanderen, (4) controle garanderen en de nodige maatregelen nemen en (5) een beoordeling toestaan door onafhankelijke organen.

Wanneer een bedrijf zich wil inzetten om aan de standaard te voldoen, moet het drie fases doorlopen, die elk ingedeeld zijn in een aantal stappen (een totaal van 24). De eerste fase slaat op het beleid en de planning, de tweede fase slaat op de implementatie en de operatie en de derde fase op evaluatie en review.

Bronnen: Het aantal ISO14001 certificaten-registraties in de wereld:

<http://www.ecology.or.jp/isoworld/english/analy14k.htm>

<http://www.isotop.net/10.asp>

Lijst met 3 fases en 24 stappen: <http://www.isotop.net/3.asp#>

Social audit en maatschappelijk verantwoord ondernemen in Vlaanderen p.111

Rangschikkingen

Fortune Most Admired

Fortune publiceert jaarlijks een lijst van de (vroeger 500, nu 1000) grootste en snelst groeiende bedrijven in de wereld, binnen 26 verschillende industriegroepen. De bedrijven moeten aan bepaalde voorwaarden voldoen, voorwaarden die in 2002 – een erg turbulent jaar voor de economie – veranderd zijn omdat bankroet en schandalen de bovenhand haalden. Kwaliteiten als leiderschap, innovatie en fiscale verantwoordelijkheid worden dan ook erg op prijs gesteld.

De voorwaarden zijn: Ten eerste moet het bedrijf een minimum jaarinkomsten hebben van 8 biljoen US dollar in plaats van 3 biljoen. Ten tweede worden de bedrijven op basis van negen criteria geëvalueerd. Ze worden nagekeken op het vlak van (1) de kwaliteit van het

management, (2) de kwaliteiten van producten en diensten, (3) innovatie, (4) lange-termijn investeringswaarde, (5) financiële degelijkheid, (6) het vermogen talent aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden, (7) verantwoordelijkheid tegenover de gemeenschap en het milieu, (8) een wijs gebruik van corporate bedrijfsmiddelen en (9) globale scherpzinnigheid voor zaken. De rang van een bedrijf is gebaseerd op het gemiddelde van de scores in alle negen categorieën.

<http://www.fortune.com>

MOSKOWITZ Selection

Milton Moskowitz (senior uitgever van Business & Society review) wil in de VS een sociaal lijstensysteem oprichten voor ondernemingen, naast de vele statistische indexen die er reeds bestaan. De informatie die nodig is voor zulk een systeem is beschikbaar. De resultaten van dit onderzoek is bijgevolg een lijst van de tien beste en de tien slechtste bedrijven in de VS. Hij wenst bij bedrijven de volgende criteria te evalueren: (1) vervuilingcontrole, (2) gelijke kansenbeleid voor werknemers, (3) de aanwezigheid van minderheden en vrouwen in de raad van bestuur, (4) steun voor minderheidsondernemingen, (5) verantwoorde en onverantwoorde reclame, (6) bijdragen aan liefdadigheidsinstellingen, (7) relatie met de gemeenschappen, (8) kwaliteit van de producten, (9) veiligheid op de vestiging, (10) illegale politieke manoeuvres, (11) ontsluiting van informatie, (12) voordelen voor de werknemers, (13) respect voor privacy, (14) steun aan culturele programma's, (15) aansprakelijkheid voor consumentenklachten en (16) eerlijk handelen met klanten.

Bron: Moskowitz, M. (1975). Profiles in corporate responsibility: The ten worst and the ten best. *Business and Society Review*(13), 28-42.

Initiatieven

GLOBAL REPORTING Initiative

Het Global Reporting Initiative (GRI) is opgericht binnen het milieubeleid van de VN. Het is een initiatief dat een algemeen raamwerk creëert voor vrijwillig rapporteren over invloed op het milieu en over de economische en maatschappelijke invloed van organisaties. Het doel is de vergelijkbaarheid en de geloofwaardigheid van duurzaamheidsrapporterende bedrijven, overheden en NGO's wereldwijd te verhogen. De GRI geniet de actieve medewerking van bedrijven, boekhouders, mensenrechten-, milieu- en werkorganisaties en gouvernementele organisaties. Zonder een opgelegde norm te willen zijn, promoot men rapportering en geeft men principes aan waarover organisaties zouden moeten rapporteren: hun economische, maatschappelijke en ecologische activiteiten. GRI werkt reeds samen met UN Global Compact, AA1000, ISO14000, ISO14063, OECD Guidelines, SA8000 en Global Sullivan Principles.

Het doel van de Guidelines van de GRI is hulp te verlenen aan organisaties die willen rapporteren en hulp bieden aan hun stakeholders voor zowel het uiten als het begrijpen van de bijdrage aan duurzame ontwikkeling.

De voorgestelde richtlijnen voor rapportering – die binnen de aspecten visie en strategie, profiel, beleidsstructuur en managementsystemen geëvalueerd worden – zijn: (1) transparantie, (2) inclusiviteit, (3) controleerbaarheid, (4) volledigheid, (5) relevantie, (6) duurzaamheidscontext, (7) nauwgezetheid, (8) neutraliteit, (9) vergelijkbaarheid, (10) duidelijkheid en (11) actualiteit.

<http://www.globalreporting.org>

http://www.globalreporting.org/GRIGuidelines/2002/gri_2002_guidelines.pdf

ETHICAL TRADING Initiative

Het Ethical Trading Initiative (ETI) van het Verenigd Koninkrijk bestaat sinds 1998 uit een alliantie van bedrijven, vakbonden en NGO's. De Base Code van ETI is een gedragscode gebaseerd op erkende sociale normen en arbeidsnormen, vooral de Mensenrechten en arbeidersrechten (afgeleid van ILO). Men streeft ernaar dat de arbeidsomstandigheden in bedrijven die goederen leveren aan het VK, tegemoet zouden komen aan de normen. De nadruk ligt bij ETI meer op gradueel leren dan op etikettering of certificatie (bedrijven die streven naar de normen, krijgen advies van bedrijfsmensen, academici, inspecteurs, medewerkers van ETI enz.).

Leden kunnen zich op twee manieren aan de ETI Base Code wijden: ofwel nemen ze de ETI Base Code integraal over in hun beleid, ofwel nemen ze de relevante normen op in hun eigen code. De Code geldt als een minimumnorm waar bedrijven zich aan houden. Van bedrijven die de Code respecteren, wordt verwacht dat ze zich ook schikken naar de nationale en andere toepasselijke wetten en de wetsbepaling die de beste bescherming biedt, te respecteren.

De ETI Base Code bestaat uit negen basisbepalingen: (1) tewerkstelling wordt vrij gekozen, (2) vrijheid van omgang en recht op collectieve overeenkomsten worden gerespecteerd, (3) de werkomstandigheden moeten veilig en hygiënisch zijn, (4) kinderarbeid is verboden, (5) een minimumloon wordt uitbetaald, (6) werkuren mogen niet overdreven zijn, (7) discriminatie is verboden, (8) regelmatig werk wordt gegarandeerd en (9) harde of onmenselijke behandeling is verboden.

<http://www.ethicaltrade.org>

Base Code: <http://www.ethicaltrade.org/pub/publications/basecode/en/index.shtml>

Resultaten van het empirisch onderzoek

(Hoofdstuk 4)

Lijst van de respondenten

Nr.	Organisatie	Contactpersoon
1.	VLGMS – Centre Business in Society	Xavier Baeten
2.	VLGMS – Centre Business in Society	Lieven Somers
3.	KUL – HIVA	Kris Bachus
4.	KUL – Centrum voor economie en ethiek	Luc Van Liedekerke
5.	RUG – Centrum voor duurzame ontwikkeling	Bernard Mazijn
6.	RUG – Centrum voor milieu economie	Jan Jaap Bouma
7.	RUG – Centrum voor milieu economie	Johan Albrecht
8.	UA – Instituut voor Milieukunde	Monique Sys
9.	Business and Society	Ariane Molderez
10.	Vlaams Netwerk voor Zakenethiek	Herman Siebens
11.	Trivisi	Jef Van der Wee
12.	Kauri	Peter Wollaert
13.	Ethibel	Herwig Peeters
14.	Koning Boudewijnstichting	Gerrit Rauws
15.	Bond Beter Leefmilieu vzw	Esmerlanda Borgo
16.	UNIZO	Jan Boulogne
17.	VIZO	Anne-Sophie Vandecandelaere
18.	ABVV	Annick Clauwaert
19.	Testaankoop	Alain Anckaer
20.	Greenpeace	Roland Moreau

Definities van MVO

<p>MVO betekent dat ondernemingen niet enkel de economische (financiële) waarden belangrijk vinden, maar ook de sociale waarden, maatschappelijke waarden en het respect voor het milieu. Belangrijk hierbij is dat men aandacht heeft voor alle stakeholders die zich in en rond de onderneming bevinden.</p> <p>Mijn visie op wat maatschappelijk verantwoord ondernemen is, is grotendeels geïnspireerd op het Triple-bottom-line denken.</p>
<p>MVO is het soort ondernemen dat rekening houdt met sociale, economische en ecologische criteria, én ze op een evenwichtige manier probeert te integreren.</p>
<p>Zelf hebben we door onderzoek vast gesteld dat MVO verschillende ladingen dekt, en de vraag is dan hoe die worden ingevuld. In essentie spreken we over de integratie van economische, sociale en ecologische aspecten.</p>
<p>Een onderneming is maatschappelijk verantwoord als die op zijn minst rekening houdt met sociale, ecologische en economische consequenties van zijn functionering.</p>
<p>Dat kan je op twee manieren doen [definiëren].</p> <ol style="list-style-type: none">a. Een organisatie die rekening houdt met alle eisen en verwachtingen.b. Een organisatie die rekening houdt met haar externe sociale relaties.
<p>MVO is het ondernemen waarbij je rekening houdt (geïntegreerd) met drie dimensies, te weten milieu, sociaal en winst (de zogenaamde People, Planet en Profit).</p>
<p>Het [MVO] is volgens mij een ondernemingsvorm met zeer duidelijk een lange termijn perspectief. Binnen het lange termijn perspectief is er niet alleen oog voor rendabiliteit, maar ook voor laat ons zeggen de meest relevante maatschappelijke omgevingsfactoren afhankelijk van het bedrijf en de context.</p> <p>MVO moet consistent gebeuren, strategisch, met een goede communicatiestrategie.</p>
<p>MVO is voor mij ondernemen waarbij niet enkel het klassieke winstaspect prioritair wordt behandeld, maar ook andere maatschappelijke elementen, zoals arbeidsomstandigheden, milieuzorg, ethisch investeren en ontwikkelingssamenwerking.</p>

Er zijn echter twee aspecten aan verbonden:

- a. Het belangrijkste is het definiëren en de implementatie van de bedrijfsstrategie – daarbij moet men rekening houden met haar belangrijkste stakeholders.
- b. Er is ook een ethisch aspect aan verbonden. Hierbij verwijzen we naar de indirecte invloed op belangrijke stakeholders. Dit aspect is belangrijk voor het bestaan van de onderneming op lange termijn.

De laatste tijd wordt vaak over de "triple-bottom-line" gesproken als zou dit de fundamentele definitie van MVO zijn, maar MVO is in essentie! Waar milieu vroeger een eerder marginale positie innam is dit nu een evident onderdeel geworden van goede bedrijfsvoering. Naar de toekomst toe zullen ook noties als mensenrechten bv. een toenemende rol gaan vervullen in MVO. Zonder in cultureel relativisme te willen vervallen willen we er tenslotte ook op wijzen dat - om enige praktische relevantie te hebben - de notie MVO zich ook altijd moet laten inspireren door de praktijken op het lokale niveau, anders dreigt men het contact met de omgeving te verliezen en wordt dit een ver en leeg ideaal.

Ondernemingen hebben verantwoordelijkheid voor alles wat ze in het productieproces doen. Ook zijn ze verantwoordelijk voor het consumptiepatroon dat ze genereren (bv. de gevolgen van een marketing campagne). MVO veronderstelt "stakeholdersmanagement" en "interdisciplinariteit".

Een onderneming die het principe van duurzame ontwikkeling volgt: niet enkel de economische resultaten, maar ook de ecologische en sociale peilers. Het volgen van het Triple Bottom Line principe, eigenlijk.

MVO: bij het nemen van beslissingen moeten de ondernemingen rekening houden met hun stakeholders. Niet enkel de meest machtige stakeholders, maar ook diegene die beïnvloed worden door de onderneming.

MVO is een permanent proces van dialoog en actie voor toegevoegde waarde naar alle stakeholders toe. MVO heeft drie polen: op de eerste plaats de economische, en dan ecologisch en sociaal, met het oog op "vandaag" en "morgen".

MVO heeft uiteraard te maken met ondernemen in de brede context: brede verantwoordelijkheid voor sociaal, ecologisch en economisch beleid. Met andere woorden, integratie van de (interne en externe) stakeholders in de onderneming, niet enkel en alleen op financieel vlak maar ook maatschappelijk respect (met andere woorden, profit vervangen door prosperity).

MVO is op een bedrijfsmatige (geïntegreerde) manier de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming definiëren en expliciteren. En het positieve is dat men het nu expliciet en bedrijfsmatig doet, zowel bij de KMO's als bij de grote ondernemingen.

MVO hangt samen met ethisch ondernemen. Er wordt ondernomen vanuit een ethisch standpunt. Men speelt in op de noden en de behoeften van de maatschappij. 'Maatschappelijk verantwoord' betekent dat men zijn activiteiten gaat afstemmen op wat de maatschappij nodig heeft (d.w.z. vraagt). Ik verwijs hierbij naar de interacties tussen de onderneming en de maatschappij (alle partijen buiten de onderneming).

Het is een manier van ondernemen waarbij ook andere maatschappelijke kwesties dan winst in overweging worden genomen. Wel te verstaan milieu aspecten, belangen van de werknemers, belangen van omwonenden: alle stakeholders die op een of andere manier worden getroffen.

Indicatoren voor verspreiding van MVO in Vlaanderen

1. Dit is een aanvulling van de deelaspecten van de ‘triple bottom line’.
2. Milieu indicatoren (ISO, EMAS, Intern milieuplan) aanwezig bij aantal ondernemingen.
3. Aanwezigheid van sociale dialoog (bv. in het human resources management zijn er verschillende middelen voor teamvergaderingen): in welke mate is er sociaal dialoog, wat levert het op, wat zijn de thema’s?
4. Kijken naar de personeelssamenstelling: geeft men om kansengroepen?
5. Wat leren betreft: is er een opleidingsplan, wat is het budget ervoor, wat is de inhoud van leren (strikt gericht op werkvlak of ook op andere vakken)?
6. Tevredenheid van de werknemers: kijken naar de werkfaciliteiten; is er sprake van een menselijk personeelsbeleid dat rekening houdt met alle maatschappelijke functies van een werknemer?
7. Is er sprake van betrokkenheid bij de buurt: opkuisactie, sponsoring, telefoonnummer geven in geval er iets gebeurt (bv. milieuvervuiling)?
8. Heeft men één of ander objectief vastgesteld: label of certificaat op het vlak van MVO in de ruime zin?

Ik ben hier zeer kritisch over.

Indicatoren op de verschillende vlakken kunnen zijn:

1. Economisch: aantal faillissementen door wanbeheer
2. Sociaal: aantal jaarverslagen voor de sociale inspectie
3. Ecologisch: aantal jaarverslagen voor de milieu-inspectie

Maar ik zie te weinig ondernemingen in Vlaanderen die maatschappelijk verantwoord ondernemen. We worden dagelijks geconfronteerd met klachten over ondernemingen en het gaat daarbij over “niet aan de wetgeving voldoen” – we spreken überhaupt nog niet over MVO. Er zijn weinig ondernemingen in Vlaanderen die zelfs op het vlak van MVO goed kunnen scoren.

Er moet inhoudelijk worden nagegaan in Vlaanderen of we het eens worden over wat MVO is. Hierbij kan worden gekeken naar welke de concepten en de verschillend ladingen zijn: het is als het ware een omgevingsanalyse. Ook is een normatief kader noodzakelijk. Beide – omgevingsanalyse en normatief kader – vormen de basis voor bespreking met de stakeholders. Als resultaat van die besprekingen wordt een visie tekst opgemaakt. Nadien bepalen we onze doelstellingen, wat uiteindelijk tot indicatoren zal leiden.

Als alle vorige fases niet bestaan kan ik er met de natte vinger niet een paar opnoemen.

1. Het aantal bedrijven dat het zelf hanteert; bv. ondernemingen aangesloten bij verenigingen en organisaties begaan met MVO.
2. Het aantal bedrijfsfederaties (vb. VEV, AGORIA) dat daar rond werkt.
3. Het aantal bedrijven dat in het Jaarverslag over MVO (dimensies) rapporteert.
4. Het aantal bedrijven met een ‘code of conduct’.

<ol style="list-style-type: none">1. Participatie van de medewerkers2. Kwaliteitszorg3. Rendabiliteit (ROI)4. Het aantal ondernemingen met ISO normen <p>Maar het is een uitermate moeilijk vraagstuk. Het is mijn eigen screening op het intern-sociale vlak dat reeds 600 à 700 indicatoren omvat en dus zou een volledige screening volgens deze aanpak maar liefst 2400 indicatoren opleveren.</p>
<ol style="list-style-type: none">1. Hoeveel beleidsverklaringen i.v.m. MVO?2. Welke ondernemingsactiviteiten zijn geïntegreerd in MVO projecten (hoe meer geïntegreerd hoe beter voor MVO)?3. Wordt over deze projecten enkel gesproken of zijn ze ook geïmplementeerd?4. Wat doen ondernemingen wanneer blijkt dat ze niet maatschappelijk verantwoord ondernemen?5. De mate waarin ze middelen alloceren aan MVO.
<ol style="list-style-type: none">1. In welke mate wordt gesproken over MVO in het Jaarverslag?2. Heeft het bedrijf specifieke functies gecreëerd die gericht zijn op Duurzame Ontwikkeling = mensen die intern het milieu-, kwaliteitszorg-, flexibel HRM beleid coördineren? <p>Dit zijn de belangrijkste indicatoren; het kost geld om dit toe te passen.</p> <ol style="list-style-type: none">3. Gebruik van interne meetsystemen (emissies in lucht en water; energie- en waterverbruik, foutenmarges, klachten van de consumenten). Als niets wordt gemeten, dan wordt het ook niet serieus genomen.
<ol style="list-style-type: none">1. Vorm van labeling, certificatie (voor milieuzorgsystemen ISO 14001, voor MVO bestaan er meerdere labels).2. % van de ethische beleggingen.3. Milieuvriendelijke investeringen (het is niet gemakkelijk om dat na te gaan).4. Energie investeringen (bv. gebruik van alternatieve energiebronnen).5. Bezitten van milieurapport.6. Energie-intensiteit relatief bekijken in de sector, afvalproductie, afvalwaterproductie, aantal inbreuken van sociaal en milieu aard die zijn vastgesteld.7. Het Human Resource Management van het bedrijf: zijn er participatieve groepen, groepen met vertegenwoordiging van het personeel?
<p>Ik kan deze vraag niet onmiddellijk beantwoorden.</p>
<ol style="list-style-type: none">a. Indicatoren over het idee:<ol style="list-style-type: none">1. Doe een enquête bij de ondernemingen, maar maak een duidelijk verschil tussen KMO's en grote ondernemingen, MVO is als begrip relevant voor beiden, maar zal totaal anders benaderd moeten worden in het geval van KMOs.2. Vraag politici en consumenten naar hun vertrouwdheid met het idee.b. Indicatoren over de praktijk<ol style="list-style-type: none">1. Het Ethibel screening apparaat is een goed voorbeeld. Het blijft nogal formeel, maar bevat toch die lange lijsten met indicatoren die je hierbij kunnen helpen.

1. Minder conflictsituaties tussen bedrijf en vakbonden, NGO's, etc. MVO = overleg met de stakeholders. Er is er geen logisch verband tussen MVO en werkgelegenheid: Werkgelegenheid is conjunctuurafhankelijk.
 2. Milieu impact van de onderneming.
 3. MVO labeling = spin-off van MVO.
 4. Gedragscodes toepassen .
- De overheid zou (3) en (4) moeten stimuleren.

Dit is een moeilijke vraag. Elke stakeholder zal met zijn/haar specifieke indicatoren komen. De verspreiding zal zeer groot zijn. Ik zal vooral spreken over het milieu aspect. Kijken naar:

1. alle emissies die moeten vermeld worden.
2. energie efficiëntie.
3. afvalhoeveelheden en -kwaliteit.
4. aantal klachten van buurtbewoners.

1. Je kan het aan de manager zelf vragen, waar ook het GRI initiatief een voorbeeld van is. Probleem is wel dat dit ofwel subjectief gekleurd is, ofwel alles probeert in cijfertjes om te zetten. Dit terwijl er toch wel duidelijk gevoelige en minder gevoelige sectoren zijn.
2. Jaarverslagen en mission statements bestuderen: dat zijn indicaties voor MVO, maar daarmee weet men het ook niet zeker; rekening houden met verschillen in verslaggeving en strategie: België is een land van KMO's.
3. Conferenties rond MVO en het aantal deelnemers.
4. MORI onderzoeken voor consumentengedrag: ze tonen aan dat België het middelmatig doet.
5. De pers: momenteel is de aandacht veel meer naar de economische indicatoren gericht, terwijl dat een tijdje terug anders was.

Het is zeer moeilijk en absoluut niet evident om dergelijke indicatoren te specificeren.

1. GRI en Labeling, bijvoorbeeld.
2. Deelname in het kader van initiatieven.

Maar zelfs dan zou ik het niet kunnen zeggen. Het is een heel nieuw proces wat ondernemingen betreft. Wat is MVO, wat ga je meten in een beweging die zich constant aanpast, waarbij er constant nieuwe thema's aan bod komen?

Het is een goeie vraag.

1. Het aantal codes of conduct en in hoeverre ze worden geïmplementeerd.
2. Het aantal certificaten op milieu gebied.
3. Het aantal rapporten over sociaal en milieu beleid.
4. Leveranciersbeleid.
5. Beleidsverklaring.
6. Product kwaliteit.

Samengevat:

- ? In hoeverre verspiegelt de mission statement MVO?
- ? Beleid – wordt er iets over gedaan in het management systeem?
- ? Rapporteren.

<p>? Wordt er gerefereerd naar interne codes en guidelines?</p>
<ol style="list-style-type: none">1. Intentie: ondernemers dienen publieke activiteiten, verklaringen, eigenlijk een formeel engagement aan te gaan.2. Effect: men mag daar zelfs niet naar vragen, tenzij naar de procedurele indicatoren, én dan volg ik niet meer: zoals eerder gezegd zie ik in het formaliseren en standaardiseren echter een gevaar.
<ol style="list-style-type: none">1. De beleidsverklaring van een onderneming is een indicator van wat het topmanagement er voor over heeft.2. Wordt de beleidsverklaring omgezet in daden?3. Heeft het bedrijf een ethische code ontwikkeld?4. Heeft het bedrijf kwaliteitszorg- en milieuzorgprocessen?5. Hoe rapporteert een bedrijf aan de omgeving en aan wie?6. De relatie met de stakeholders
<p>- zeker niet management systemen</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kijken hoeveel producten op de markt zijn met een eco-label. Waarom NIET de ISO 14001 certificaat: als je maatschappelijk verantwoord onderneemt, moeten er zichtbare resultaten zijn. Management systemen zeggen niets over de resultaten.2. FSC hout verhandeld.3. Performantie.4. Transparantie van de bedrijfsvoering, maar bedrijven zijn niet happig om transparant om te springen met confidentiële informatie.

Indicatoren voor integratie van MVO in het bedrijfsmanagement

<ol style="list-style-type: none">1. De thema's waarover het gaat in de rapportering naar bijvoorbeeld raad van bestuur, jaarverslag,2. Formele organen: wat wordt besproken?3. Is het opgenomen in de missie (niet noodzakelijk in exacte bewoordingen)?4. Communiceren met de werknemers, en hoe systematisch gebeurt dat?5. Is er iemand verantwoordelijk voor, maakt die persoon deel uit van het management team?6. Denken de vakbonden aan de thema's, worden ze ervoor gestimuleerd?7. Communicatie initiatieven naar de pers, buurt, aandeelhouders... toe.
<ol style="list-style-type: none">1. Kijken naar de hiërarchische lijn: alles wat te maken heeft met het beslissingsproces (niet altijd rationeel). Het is trouwens heel moeilijk te toetsen. Hoe ga je de ratio achter alle beslissingen achterhalen en splitsen? Hoe ga je het proces toetsen?
<p>Men moet naar de concrete implementatie kijken en naar de doelmatigheidsanalyse. Wat is het strategische doel, daaraan zijn alvast indicatoren verbonden. Wat is het operationele doel, idem. Indicatie zijn de verschillende elementen van het overall zorgsysteem. En opnieuw, dat kan niet zomaar met de natte vinger aangeduid worden.</p>
<p>Goeie vraag en dit is cruciaal. Het is moeilijk om er indicatoren voor te vinden en voor een stuk sluit dit aan bij de vorige vraag</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kennis en overtuiging van het topmanagement2. Intrinsieke verantwoordelijkheid van het management3. Interne communicatie, vorming en processen4. Zeer belangrijk – de <u>stakeholders</u> (bv. klanten, leveranciers) – komt MVO aan bod bij deze relaties?5. Zijn er concrete projecten rond dimensies van MVO?6. Is dit een aandachtspunt geworden in de verschillende afdelingen (overal)? – Het is niet de bedoeling om te blijven op initiatief van één persoon of dienst.7. Het moet blijken uit de kwaliteit van het product of de dienst zelf
<ol style="list-style-type: none">1. Ga zeker <u>niet</u> kijken of ondernemingen een ethische code hebben – er zijn er meerdere die toch niets met die code doen.2. Kijk of er een degelijk beleid is.3. Kijk of er degelijke inspraak is.4. Kijk of er degelijke kwaliteitszorg is.5. Kijk of er degelijke milieuzorg is. <p>Kijk naar de corporate governance (zeer belangrijk).</p>
<p>Dit zijn procesindicatoren:</p>

<ol style="list-style-type: none">1. Hoe worden de 3 P's geïntegreerd in het strategische besluitvormingsproces?2. Daarnaast: Hoe worden de stakeholders betrokken bij de besluitvorming?3. Operationeel: De aansluiting van beleidsactiviteiten bij operationele activiteiten.
<ol style="list-style-type: none">4. In welke mate wordt gesproken over MVO in het Jaarverslag?5. Heeft het bedrijf specifieke functies gecreëerd die gericht zijn op Duurzame Ontwikkeling = mensen die intern het milieu-, kwaliteitszorg-, flexibel HRM beleid coördineren? Dit zijn de belangrijkste indicatoren; het kost geld om dit toe te passen.6. Gebruik van interne meetsystemen (emissies in lucht en water; energie- en waterverbruik, foutenmarges, klachten van de consumenten). Als niets wordt gemeten, dan wordt het ook niet serieus genomen.
<ol style="list-style-type: none">1. Aandacht hebben voor andere maatschappelijke aspecten in de bedrijfsstrategie in het algemeen.2. In welke mate zijn de productieprocessen milieuvriendelijk?3. Voorziening van participatieve structuren.
<p>I.p.v. indicatoren zou ik deze eerder aanduidingen noemen:</p> <ol style="list-style-type: none">1. (-) Rapportering als een negatief voorbeeld: er zijn veel ondernemingen, die het wel goed doen op vlak van MVO, maar waarbij dit niet af te leiden is uit hun "Jaarverslag". Aldus zou dit herzien moeten worden in de toekomst.2. (+) Samenstelling van de RvB – onafhankelijkheid van bestuurders, auditoren etc. <p>Vermelding van de stakeholders in de missie en de visie van de onderneming, mits deze geen "hangplaatje" zijn.</p>
<p>Zie www.ethibel.be</p>
<ol style="list-style-type: none">1. Vraag over MVO aan de shareholder: geen deftige definitie of visie hierop betekent geen geïntegreerd proces.2. De bedrijfsstrategie.3. Wordt er geld vrijgemaakt voor MVO?4. In het bedrijf moet er iemand speciaal belast worden met MVO .5. Betrokkenheid van vakbonden.
<p>Kijken naar:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Publicatie van een milieuverslag, duurzaamheidsrapport.2. De manier waarop het bedrijf met haar stakeholders communiceert: spreekt men niet elke week, maar tenminste enkele keren per jaar met de buurtbewoners, niet alleen als er zich een probleem voordoet?3. Hoe verloopt de dialoog met de stakeholders?4. Dat het op niveau van algemene directie besproken wordt en niet alleen op Communicatie of Milieuafdeling.

<ol style="list-style-type: none">1. Beloningsysteem van het management: een studie van INSEAD toont aan dat deze overwegend op geld gericht is.2. Duurzaamheidsrapporten (hierbij moeten we ook niet te veel illusies koesteren)
<ol style="list-style-type: none">1. SA 80002. AA 1000
<ol style="list-style-type: none">1. Op welk niveau worden de beslissingen genomen?2. Welke mensen zijn ervoor aangeduid?3. Welke is de code of conduct?4. Feedback, klachten en rapportering – hoe gaat men hiermee om?
<ol style="list-style-type: none">1. Je moet naar de praktijk in het dagelijkse management kijken: dan is het geloofwaardig. Als men er van de afdeling 'Onderzoek en Ontwikkeling' tot en met de afdeling 'Communicatie' mee begaan is; NIET met charters of zo.2. Op elk moment dat men investeert: waarmee houdt men rekening?3. Op elk moment van communicatie. <p>Het is zoals met kwaliteitszorg – dient op alle vlakken en niveaus geïntegreerd zijn in de onderneming, het kan niet dat men het hier doet en daar niet.</p>
<ol style="list-style-type: none">1. Aan de ene kant kijken naar de beleidsverklaring.2. Aan de andere kant kijken naar de rapportering en hoe daarmee wordt omgesprongen. Hoe verloopt de communicatie naar bv. personeel, omwonenden... en met welke openheid?
<ol style="list-style-type: none">1. De mate waarin men bereid is te communiceren met stakeholders (werknemers, omwonenden)2. resultaten, hoe ze het intern doen, technologieën, top-performantie binnen de sector – waarom ze al dan niet gebruiken, gedrag van het bedrijf ten opzichte van de overheid (grote ondernemingen)

De top vijf vragen inzake MVO

<ol style="list-style-type: none">1. Doet uw organisatie moeite om verschillende stappen te ondernemen binnen de MVO aspecten (issues, milieu, stakeholder management, etc)?2. Hoe concretiseert 1. zich?3. Waarom wordt aan MVO gedaan (opgedragen door het moederbedrijf, door een bestuurder of is het een geïntegreerd pakket)?4. Is het personeel ervan op de hoogte dat de onderneming verschillende activiteiten doet rond MVO?5. Wat is het algemene gevoel over het effect van MVO: denkt men dat het de organisatie beter stimuleert naar de bestaansreden toe?
<ol style="list-style-type: none">1. Voert de onderneming een bedrijfseconomisch beleid dat preventief en pro-actief is (verder kijken dan hun neus lang is)?2. Milieu: respecteert de onderneming de milieuwetgeving en is men bezig met activiteiten die verder gaan dan de wetgeving?3. Sociaal: is het bedrijf, analoog met (2), op zoek naar verbeteringen (verder gaan dan de wetgeving)?4. Integratie: hoe probeert men de drie invalshoeken af te wegen en met elkaar in overeenstemming te houden?5. En slaagt het bedrijf daarin?
<p>De zorgsysteem van de onderneming in vraag stellen.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Is er een beleidsverklaring?2. Is er een jaar-, meerjarenplanning?3. Is er verankering (buiten de lijnhiërarchie)?4. Interne voorlichting (capaciteit)?5. Monitoring6. Auditing7. Evaluatie8. Feedback9. Rapportering
<ol style="list-style-type: none">1. Hebt u afspraken met uw vakbonden, leveranciers, onderaannemers, klanten i.v.m. MVO en controleert u die?2. Zijn er strategische documenten in de onderneming waaruit blijkt dat MVO deel uitmaakt van de bedrijfsstrategie?3. Kunt u me een aantal projecten, processen, relaties noemen die veranderd zijn door MVO?4. Hoeveel mensen binnen uw onderneming weten waar het concept MVO voor staat?
<ol style="list-style-type: none">1. Hoeveel bijscholingen rond MVO volg je als CEO?2. Hoeveel externe bestuurders zetelen in de Raad van Bestuur?3. Hoe groot is het budget om "pesten op het werk" tegen te gaan?

<p>4. Heb je een manager in dienst die de achtergrond heeft over en verantwoordelijk is voor de ‘ethics office’ (vraag enkel voor de grote ondernemingen)?</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Op beleidsniveau: Hoe worden de drie dimensies op strategisch en beleidsniveau geïntegreerd? 2. In welke mate zijn de managementsystemen (milieu, kwaliteitszorg en veiligheid) geïntegreerd? 3. Op welke stakeholders is de communicatie van de onderneming gericht en is er sprake van geïntegreerd rapporteren? 4. Op welke wijze wordt binnen de onderneming MVO geïntegreerd? In een multinational – hoe wordt het ingevoerd in de verschillende sites van de onderneming? 5. Welke afwegingsmechanismen worden gebruikt bij investeringen?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Heeft het management reeds een strategie uitgewerkt met betrekking tot MVO? 2. Is deze strategie reeds intern geïmplementeerd? 3. Hoeveel kost die strategie en hoeveel verwacht men dat ze in de toekomst zal kosten (gericht op lange termijn als men erop kan antwoorden)? 4. Wat zijn de verwachte baten van de strategie? 5. Bestaat de mogelijkheid tot bijsturing van de strategie in interactie met stakeholders?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Houdt het bedrijf, bij het nemen van investeringsbeslissingen, rekening met aspecten zoals: milieu, ethisch investeren, veiligheidsvoorzieningen voor het personeel, contact met buurtbewoners? 2. Heeft het bedrijf certificaten op het gebied van milieuzorg, MVO, en andere? 3. Zijn de principes van MVO opgenomen in de algemene bedrijfsstrategie? 4. Rapporteert het bedrijf naar buiten toe over elementen van MVO? 5. Is er een positieve evolutie merkbaar over bv. de laatste 10 jaar op het gebied van de bovenvermelde indicatoren (onder punt a. welteverstaan)?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wat is de missie, wie wordt erin vermeld = voor wie bestaat de onderneming? 2. Wordt dit consistent verwerkt in de strategie van de onderneming; en is MVO structureel geïntegreerd? 3. Zijn de medewerkers op de hoogte en weet het management of de medewerkers erachter staan? 4. “Commitment” van de top-managers: ontstaat MVO bij een top-down, bottom-up of midden-in approach, en staat het management daar achter? 5. Motivatie (beloning) van de medewerkers voor bereikte MVO doelstellingen
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zijn managers vertrouwd met het idee en hoe vullen ze het in? 2. Welke soort politiek voert de onderneming, op welk niveau (Raad van Bestuur of...) zit de verantwoordelijke voor milieu, sociale zaken etc. (of wat is zijn/haar gezag in de onderneming)? Nogmaals, dit is sectorgebonden. 3. Zijn er contacten tussen de onderneming en haar directe omgeving, hoe verlopen ze, met welke regelmaat? 4. Voor MNO's (multinationals): is men zich bewust van de impact van de onderneming op

<p>de lokale samenleving (en dit zowel hier ter plaatse als in outsourcing landen als Turkije en Marokko)?; is men zich bijvoorbeeld bewust van de mogelijke gevolgen bij stopzetting van de activiteiten, van de afhankelijkheidsgraad die men creëert? Heeft de MNO enig zicht op de werkomstandigheden bij levranciers? etc.</p> <p>5. Voor KMO's: de vragen moeten veel concreter – hoe ga je om met het ontslag van een werknemer? Hoe open sta je tegenover de buurt waarin je onderneming zich situeert, beperken de contacten zich tot een open bedrijvendag of durf je met omwonenden babbelen en zal je hun grieven erkennen?</p>
<p>5 vragen zijn niet voldoende!</p> <ol style="list-style-type: none">1. Hoe verloopt het sociale overleg tussen Werkgever en Vakbonden (werknemers)?2. Hoe verloopt het sociale overleg tussen de onderneming en de andere stakeholders?3. Impact van het bedrijf op mobiliteit: het aantal bedrijfswagens, gaan de werknemers naar het werk met auto, fiets, tram, bus en welke coaching doet het bedrijf hierbij?4. Energie : Hoe duurzaam is het energieverbruik? In België staan we daar ver vanaf.5. Beleggingen van de onderneming, haar financieringsplan.6. Wat wordt gecommuniceerd bij de rapportering?
<ol style="list-style-type: none">1. In hoeverre beschikt een bedrijf over life-cycle-analyses van zijn producten?2. Onderzoekt het management de milieu-impact van hun bestaande en nieuwe producten?3. Zijn alle werknemers bij de ontwikkeling en implementatie betrokken?
<ol style="list-style-type: none">1. Rekening houden met de stakeholders.2. Regelmatig de stakeholders in kaart brengen.3. Beloningsystemen van het management, maar eventueel ook lager in de organisatie.4. Regelmatige stakeholdersdialoog.
<ol style="list-style-type: none">1. Neemt de onderneming concrete acties?2. Is de top van de onderneming daarbij geëngageerd?3. Transparantie en dialoog met de stakeholders.4. Intern werk doen over MVO en communiceren, niet enkel extern.
<ol style="list-style-type: none">1. Intern personeelsbeleid – risk en opportunity assesment: het gaat over een bewust omgaan met de risico's, wat niet betekent dat men zich dood moet rapporteren. Men moet eerder effectief de relevante informatie aan de stakeholders voorleggen.2. Is de onderneming zich voldoende bewust van de stakeholdersvragen en -interesses?3. Hoeveel gaan we besparen met MVO (en hoeveel gaat het ons kosten)?4. Wordt de internationale evolutie bewust gevolgd?5. Ketenbeleid – zijn we klaar, kennen we voldoende over de thematiek?
<ol style="list-style-type: none">1. Je moet de praktijk in vraag stellen. Het zou best geen toegevoegd proces zijn.
<ol style="list-style-type: none">1. Past het bedrijf een zorgsysteem toe?

2. Beschikt het bedrijf over een ethische code?
3. Hoe communiceert het bedrijf met zijn (externe en interne) stakeholders, en wat is de relatie stakeholders – bedrijf?
4. Peilen naar de klantgerichtheid en klantennoden en in kaart brengen hoe ermee wordt omgesprongen.

Vragenlijst MVO in het kader van PASO:

Zoals door ons voorgesteld

Maatschappelijke inbedding van de organisatie

Bij de websiteversie van de vragen 10, 11 en 12 dienen de categorieën voluit geschreven. Let op de eventuele wijziging van aanduidingmogelijkheid ('omcirkel' met 'kruis aan' vervangen indien nodig).

1. Beschikt uw organisatie over een uitgeschreven missie (opdrachtverklaring, beleidsverklaring)? *Kruis aan.*
 1. Ja
 2. Neen ☞ *ga naar vraag 4*

2. Welke waarden zijn opgenomen in de missie (opdrachtverklaring, beleidsverklaring) van uw organisatie? *Kruis aan. Meerdere antwoorden mogelijk.*
 1. Economische waarden
 2. Sociaal-maatschappelijke waarden
 3. Milieu waarden
 4. Andere, nl.: *Vul in*.....

3. Welke belanghebbende zijn opgenomen in uw missie? Belanghebbenden zijn partijen die beïnvloed worden door of die invloed uitoefenen op uw organisatie.

Kruis aan. Meerdere antwoorden mogelijk.

Kruis aan	Nr.	Belanghebbenden
	1	Lokale gemeenschap
	2	Consumenten
	3	Consumenten organisaties
	4	Milieu organisaties
	5	Andere NGO's
	6	Klanten
	7	Leveranciers
	8	Concurrenten
	9	Werknemers
	10	Vakbonden
	11	Eigenaars
	12	Aandeelhouders
	13	Banken
	14	Vlaamse Overheid
	15	Federale Overheid
	16	Europese Overheid
	17 (specificeer zelf)

4. Heeft uw 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 uw organisatie? *Kruis aan.*

1. Ja
 2. Neen

6. Beschikt uw organisatie over één of andere vorm van certificaat of label ? *Kruis aan.*

1. Ja
 2. Neen ☞ *ga naar vraag 8*

7. Over welk van de volgende certificaten of labels beschikt uw organisatie. *Kruis aan.*

Meerdere antwoorden mogelijk.

- 1. SA 8000
- 2. AA 1000S
- 3. ISO 14001
- 4. Sustainable Investment Screening (Ethibel; FTSE4Good; Dow Jones Sustainable Index)
- 5. Fair Trade Labels (Schone kleren campagne, Ethical Trading Initiative, Max Havelaar)
- 6. Investors in People (Iip)
- 7. Diversiteitsaudit (DIVA)
- 8. Andere, nl.:.....

8. Welke van de volgende management modellen worden toegepast in uw organisatie? *Kruis aan. Meerdere antwoorden mogelijk.*

- 1. Social Audit
- 2. TQM (Total Quality Management)
- 3. Balanced Scorecard
- 4. EFQM (European Foundation Quality Management)
- 5. Geen van de bovenvermelde categorieën

Organisaties worden in hun dagelijks management geconfronteerd met een diversiteit van belanghebbenden en maatschappelijke kwesties.

Belanghebbenden zijn partijen die beïnvloed worden door of die invloed uitoefenen op uw organisatie.

9. Bestaat er binnen uw organisatie een procedure om na te gaan welke belanghebbenden beïnvloed worden door of invloed uitoefenen op uw organisatie? *Kruis aan.*

- 1. Ja
- 2. Neen

10. Hoe frequent worden de belanghebbenden geconsulteerd? *Antwoord voor iedere groep afzonderlijk. Omcirkel.*

1. = Meer dan twee maal per jaar.
2. = Twee maal per jaar.
3. = Een maal per jaar.
4. = Een maal om de 2 à 5 jaar.
5. = Enkel naar aanleiding van bepaalde gebeurtenissen.

Nr.	Belanghebbenden	Frequentie (zie boven de categorieën)?				
1	Lokale gemeenschap	1	2	3	4	5
2	Consumenten	1	2	3	4	5
3	Consumenten organisaties	1	2	3	4	5
4	Milieu organisaties	1	2	3	4	5
5	Andere NGO's	1	2	3	4	5
6	Klanten	1	2	3	4	5
7	Leveranciers	1	2	3	4	5
8	Concurrenten	1	2	3	4	5
9	Werknemers	1	2	3	4	5
10	Vakbonden	1	2	3	4	5
11	Eigenaars	1	2	3	4	5
12	Aandeelhouders	1	2	3	4	5
13	Banken	1	2	3	4	5
14	Vlaamse Overheid	1	2	3	4	5
15	Federale Overheid	1	2	3	4	5
16	Europese Overheid	1	2	3	4	5
17 (specificeer zelf)	1	2	3	4	5

11. Wanneer wordt rekening gehouden met de belanghebbenden? *Antwoord voor iedere groep afzonderlijk. Omcirkel.*

1 = altijd

2 = meestal

3 = zelden

4 = enkel naar aanleiding van bepaalde gebeurtenissen

5 = nooit

0 = niet van toepassing voor onze organisatie

Nr.	Belanghebbenden	Rekening houden (zie boven de categorieën)?					
1	Lokale gemeenschap	1	2	3	4	5	0
2	Consumenten	1	2	3	4	5	0
3	Consumenten organisaties	1	2	3	4	5	0
4	Milieu organisaties	1	2	3	4	5	0
5	Andere NGO's	1	2	3	4	5	0
6	Klanten	1	2	3	4	5	0
7	Leveranciers	1	2	3	4	5	0
8	Concurrenten	1	2	3	4	5	0
9	Werknemers	1	2	3	4	5	0
10	Vakbonden	1	2	3	4	5	0
11	Eigenaars	1	2	3	4	5	0
12	Aandeelhouders	1	2	3	4	5	0
13	Banken	1	2	3	4	5	0
14	Vlaamse Overheid	1	2	3	4	5	0
15	Federale Overheid	1	2	3	4	5	0
16	Europese Overheid	1	2	3	4	5	0
17 (specificeer zelf)	1	2	3	4	5	0

Maatschappelijke kwesties zijn onderwerpen die aandacht krijgen in het maatschappelijk debat én als dusdanig van belang zijn voor uw organisatie.

12. Omtrent welke van de onderstaande maatschappelijke kwesties worden er maatregelen genomen in uw organisatie. Maatregelen zijn concrete acties genomen met betrekking tot de maatschappelijke kwesties. *Omcirkel.*

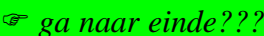
- 1. = Geen maatregelen genomen
- 2. = Weinig maatregelen genomen
- 3. = Niet weinig / niet veel maatregelen genomen
- 4. = Veel
- 5. = Zeer veel
- 0. = Niet van toepassing

Maatschappelijke kwestie	Maatregelen genomen (zie boven de categorieën)?					
1.Herstel van aangebrachte milieuschade	1	2	3	4	5	0
2. Preventie van milieuschade	1	2	3	4	5	0
3. Opvolging of monitoring van milieu-effecten	1	2	3	4	5	0
4.Recyclage van afvalmateriaal	1	2	3	4	5	0
5.Gezondheid en veiligheid van werknemers	1	2	3	4	5	0
6.Hulp aan ontslagen werknemers voor het vinden van een nieuwe job	1	2	3	4	5	0
7.Personeelsopleiding	1	2	3	4	5	0
8.Tewerkstelling van kansengroepen (bv. ex-gedetineerden, laaggeschoolden, langdurig werklozen, allochtonen, gehandicapten)	1	2	3	4	5	0
9.Loopbaankansen voor kansengroepen (bv. ex-gedetineerden, laaggeschoolden, langdurig werklozen, allochtonen, gehandicapten)	1	2	3	4	5	0
10.Loopbaankansen voor vrouwen	1	2	3	4	5	0
11.Participatie van werknemers	1	2	3	4	5	0
12.Opvolging van ILO-conventies	1	2	3	4	5	0
13.Voldoende informatie verschaffen aan klanten over milieu-effecten en sociale effecten van de onderneming	1	2	3	4	5	0
14.Transparantie naar de buitenwereld	1	2	3	4	5	0
15.Ondersteuning van maatschappelijke projecten	1	2	3	4	5	0
16.Ondersteuning van culturele activiteiten	1	2	3	4	5	0
17.Respect voor lokale gemeenschap en cultuur	1	2	3	4	5	0
18.Publieke gezondheid en veiligheid	1	2	3	4	5	0
19.Noord-Zuid verhouding	1	2	3	4	5	0

13. Over welke genomen maatregelen met betrekking tot maatschappelijke kwesties rapporteert uw organisatie formeel en expliciet (bijvoorbeeld in formele externe communicatie, Jaarverslag, Milieuverslag, Sociaalverslag)? *Kruis aan.*

- 1. Herstel van aangebrachte milieuschade
- 2. Preventie van milieuschade
- 3. Opvolging of monitoring van milieu-effecten
- 4. Recyclage van afvalmateriaal
- 5. Gezondheid en veiligheid van werknemers
- 6. Hulp aan ontslagen werknemers voor het vinden van een nieuwe job
- 7. Personeelsopleiding
- 8. Tewerkstelling van kansengroepen (bv. ex-gedetineerden, laaggeschoolden, langdurig werklozen, allochtonen, gehandicapten)
- 9. Loopbaankansen voor kansengroepen (bv. ex-gedetineerden, laaggeschoolden, langdurig werklozen, allochtonen, gehandicapten)
- 10. Loopbaankansen voor vrouwen
- 11. Participatie van werknemers
- 12. Opvolging van ILO-conventies
- 13. Voldoende informatie verschaffen aan klanten over milieu-effecten en sociale effecten van de onderneming
- 14. Transparantie naar de buitenwereld
- 15. Ondersteuning van maatschappelijke projecten
- 16. Ondersteuning van culturele activiteiten
- 17. Respect voor lokale gemeenschap en cultuur
- 18. Publieke gezondheid en veiligheid
- 19. Noord-Zuid verhouding

14. Is uw organisatie betrokken bij één of meerdere van de 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 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 de bovenvermelde initiatieven  *ga naar einde???*

15. Waarom is uw organisatie betrokken bij de bovenvermelde initiatieven ? *Kruis aan.*

Slechts één antwoord mogelijk. Kies het belangrijkste.

- 1. Het laat toe conflicten met stakeholders te voorkomen
- 2. Het bevordert de kostenefficiëntie
- 3. Het stimuleert de innovatie
- 4. Omwille van de overtuiging van het management
- 5. Omdat het bevorderlijk is voor het imago
- 6. Andere, nl.:.....

Definitieve versie van de MVO module voor de PASO-
vragenlijst op basis van ons voorstel en besprekingen
daarvan met de opdrachtgever

Maatschappelijke inbedding van de vestiging

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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

vestiging			
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.:	<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.:.....