



Informatiedossier

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
“Duurzaam zaken doen duurt het langst”

Brussel, december 2010

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

“Duurzaam zaken doen duurt het langst” ()*

Met dank aan:

De gesprekspartners in de bedrijven die aan dit onderzoek hebben meegewerkt, voor hun gewaardeerde openheid en de tijd die ze hebben vrijgemaakt;

De leden van de deskundigengroep: Peter Bostyn (ABVV), Jan Boulogne (Unizo), Karel COLMAN (Boerenbond), Anneliese Daelemans (Voka), Kristel De Roy (Verso), Stijn GRYP (ACV), Bart Neyens (ABVV), Marc Rosiers (Boerenbond), Jeroen Roskams (ACV), Antony Samson (Unizo), Ellen Van Hertbruggen (ACVLB), Luc Vanoirbeek (Boerenbond).

De directeur, staf en collega's wetenschappelijk medewerkers van Stichting Innovatie & Arbeid, de SERV administratieve ondersteuning, drukkerij en documentalisten
© bij SERV/Stichting Innovatie & Arbeid

Bij gebruik van gegevens en informatie uit deze publicatie
wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Brussel, SERV - Stichting Innovatie & Arbeid
WD/2010/5147/227

(*) naar Waes, H. (2009). Duurzaam duurt het langst. *ZO-Magazine*, 22 mei 2009, p.40-42. Artikel over De Duurzame Drukker.

Inhoud

Hoofdstuk 1 Inleiding	5
1. MVO als een vertaling van Duurzame Ontwikkeling door het bedrijfsleven.....	5
2. MVO en de overheid	5
2.1. Vlaanderen in Actie en MVO	6
2.2. Pact van Vilvoorde en MVO	6
2.3. Het Pact 2020.....	6
2.4. De Vlaamse strategienota duurzame ontwikkeling	7
2.5. De rol van de overheid ivm MVO	8
2.6. De rol van ondernemingen volgens de EU.....	9
3. De Vlaamse sociale partners en MVO	10
3.1. De SERV-campagne	10
3.2. De SERV-conferentie	11
3.3. Thema's, geïntegreerde aanpak en DNA van MVO	11
4. Case-onderzoek van StIA	13
Hoofdstuk 2 Onderzoek	18
1. Wat is MVO en motieven voor MVO.....	18
1.1. De basiselementen van MVO.....	18
1.2. De motieven bij MVO	21
1.3. Het denkkader van MVO	30
2. MVO als strategische managementsoptie	33
2.1. MVO-strategievorming al doende.....	34
2.2. Een integrale planmatige verankering van MVO	35
2.3. Maatwerk, context en cyclisch proces	42
3. Operationele aanpak van MVO.....	45
3.1. Profit: duurzaam marktbeleid	45
3.2. People intern: duurzaam personeelsbeleid	55
3.3. People extern: een duurzaam gemeenschapsbeleid	71
3.4. Planet: duurzaam milieubeleid	73
3.5. Management: duurzaam bestuur	75
4. Globale conclusies.....	92

4.1. MVO in theorie	92
4.2. MVO in de praktijk	93
Referentielijst	97
Samenvatting	99
Summary	101
Bijlage 1 - Itemlijst	102
Bijlage 2 - Cases	105
5. BP Chembel NV, Geel	115
6. De Duurzame Drukker, Sint-Amands.....	119
7. Delhaize.....	124
8. DEME Groep	128
9. De Punt en Startpunt, Gentbrugge	133
10. Derwael, Borgloon.....	137
11. Dillen Bouwteam NV, Balen.....	141
12. Ecopower cvba, Antwerpen	145
13. Efico NV.....	150
14. NIVO-fitness NV, Zandhoven	153
15. Rotonde vzw	160
16. SD Worx NV	167
17. Triodos Bank NV	173
18. Van Gansewinkel Groep	176

Hoofdstuk 1

Inleiding

1. MVO als een vertaling van Duurzame Ontwikkeling door het bedrijfsleven

Toen de Verenigde Naties de Earth Summit van 1992 in Rio (UN Conference on Environment and Development) voorbereidden, werd een Zwitserse industrieel (Stephan Schmidheiny) uitgenodigd om de deelname van de industrie aan de top te coördineren. Hierop werd de World Business Council for Sustainable Development opgericht. Deze organisatie heeft zich als doel gesteld verschillende bedrijfsleiders samen te brengen om de bijdrage van het bedrijfsleven aan duurzame ontwikkeling te versterken.

Deze bijdrage van het bedrijfsleven wordt vaak Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) genoemd. Andere termen die gehanteerd worden zijn duurzaam ondernemen, ethisch ondernemen, triple-P-management. In het Engels zijn termen als Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Sustainability, Sustainable Management en andere in gebruik.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is dus geen los op zichzelf staand concept. Het is de vertaling naar de ondernemingen van het streven naar duurzame ontwikkeling. Dit streven ontwikkelde zich in de voorbije decennia. Een belangrijk scharniermoment hierbij was het Brundtlandrapport van de Verenigde Naties (1987). Onder duurzame ontwikkeling wordt verstaan: *“Een ontwikkeling die tegemoet komt aan de noden van het heden, zonder de behoeftevoorziening van de komende generaties in het gedrang te brengen.”* Deze definitie uit het zogeheten Brundtland-rapport, (“Our Common Future”) is de meest gebruikte definitie voor duurzame ontwikkeling. Sindsdien is duurzame ontwikkeling van wereldactiviteiten het sleutelwoord voor verdere groei.

In het begin van deze eeuw onderschreef ook Europa expliciet dit streven met de formulering van een nieuw strategisch doel voor Europa. In maart 2000 gaf de Europese Raad in Lissabon aan dat het noodzakelijk was tegen 2010 van de EU de meest concurrentiële en dynamische kenniseconomie van de wereld te maken die in staat is tot duurzame economische groei met meer en betere banen en een hechter sociale samenhang.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen past in het samenlevingsmodel van de zogenaamde “gecorrigeerde markteconomie” die sociale, ethische en ecologische correcties aanbrengt bij het streven naar winstmaximalisatie.

2. MVO en de overheid

De Vlaamse overheid toont eveneens interesse voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. MVO vormt één van de ijkpunten van Vlaanderen in Actie en de Vlaam-

se Strategie voor Duurzame Ontwikkeling. De Vlaamse overheid neemt initiatieven voor de verwezenlijking van MVO voor en door diverse doelgroepen.

2.1. Vlaanderen in Actie en MVO

De Vlaamse Regering lanceerde het actieplan “Vlaanderen in Actie”. ViA (Vlaanderen in Actie) is het toekomstproject van Vlaanderen. Het doel van ViA is om Vlaanderen tegen 2020 naar de top vijf van Europese regio's te leiden.

Het plan besteedt aandacht aan MVO. “Als Vlaanderen, zoals Europa, ernaar wil streven om de meest inclusieve en competitieve samenleving te worden, met duurzame groei, meer en betere jobs en een grotere sociale cohesie, dan is er meer dan ooit nood aan een uitgewerkt en breed gedragen strategisch plan om gelijktijdig MVO en de competitiviteit van bedrijven te versterken. Alle stakeholders kunnen hierbij hun verantwoordelijkheid nemen. Denk hierbij aan de overheid, de sociale partners, de bedrijfswereld, het onderwijs, het middenveld, de werknemers, de consumenten, kortom iedereen.” Met deze oproep in Vlaanderen in Actie gaf de Vlaamse Regering aan dat meer Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen een belangrijk uitdaging is voor Vlaanderen.

2.2. Pact van Vilvoorde en MVO

In het Pact van Vilvoorde van 2001 engageerden de overheid en de sociale partners zich om te ijveren voor een meer duurzame samenleving. De Vlaamse regering, sociale partners en milieu-organisaties onderschrijven hierin een beleid dat uitgaat van duurzame ontwikkeling en internationale openheid. Dit impliceert onder meer dat er een evenwicht is in de aandacht voor en de spreiding over economische, sociale en ecologische doelstellingen. Het Pact van Vilvoorde blijft een belangrijk baken omdat het voor een brede waaier van sociaal-economische en maatschappelijke thema's duidelijke doelstellingen omschrijft. Heel wat van die thema's hebben raakvlakken met MVO.

2.3. Het Pact 2020

Vlaanderen in Actie is meer dan een vrijblijvend plan. Om de uitvoering van de doorbraken te verzekeren, lanceert ViA het Pact 2020.

Op 20 januari 2009 onderschreven de Vlaamse sociale partners, de Vlaamse regering, de Vlaamse administratie en de middenveldorganisaties van de Verenigde Verenigingen met onder meer de milieubeweging, de allochtonenorganisaties en verenigingen voor het gezin, de armen en de solidariteit met het Zuiden dit zogenaamde Pact 2020. De SERV nam in de totstandkoming van dit pact het voortouw.

In het Pact 2020 worden 20 doelstellingen geformuleerd met betrekking tot vier krachtlijnen: (1) een competitieve en duurzame economie; (2) meer mensen aan de slag in meer werkbare jobs en in gemiddeld langere loopbanen; (3) levenskwaliteit van hoog niveau; (4) een efficiënt en doeltreffend bestuur. Het is de bedoeling om de doelstellin-

gen te bereiken tegen 2020, via het bereiken van tussendoelen in 2014¹. Daartoe worden monitoring en permanente opvolging vooropgesteld.

In Doelstelling 19 (onder het hoofdstuk Sociaal overleg en stakeholderschap) wordt onder meer volgende deeldoelstelling geformuleerd: “Meer organisaties en ondernemingen nemen maatschappelijke verantwoordelijkheid op en MVO is algemeen verspreid. Organisaties en ondernemingen worden daarbij ondersteund door de sociale partners en door de overheid.”² Om deze deeldoelstelling te bereiken “ontwikkelt de Vlaamse regering in overleg met de Vlaamse sociale partners binnen de VESOC-context een indicator die maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) goed in kaart brengt.”³

2.4. De Vlaamse strategienota duurzame ontwikkeling

In zijn vergadering van 8 juli 2009 bracht de SERV-Raad geen omstandig advies uit over de voorgelegde projectfiches in de Vlaamse strategienota duurzame ontwikkeling. Dit advies zal geformuleerd worden 10 maanden na de eedaflegging door de Vlaamse Regering.⁴ Eén van de voorgestelde projecten betreft MVO (Project nr.2). De voorgestelde acties zijn niet zonder impact op het MVO-project van de Stichting (qua input van informatie bijvoorbeeld).

De voorgestelde acties en maatregelen betreffen o.a.:

- Het stimuleren van MVO binnen het bedrijfsleven. In de loop van 2008 en 2009 zullen 400 MVO-scans en 300 concrete MVO-acties bij KMO's ondersteund worden.
- De sociale partners blijven motiveren als dé partners die MVO op de werkvloer echt kunnen laten ingang vinden.
- Nieuwe vormgeving van het digitaal kenniscentrum mvovlaanderen.be.
- De overheid moet een voorbeeldfunctie vervullen in het toepassen van MVO.

In augustus 2010 gaf de Vlaamse Regering aan fundamentele transitie te stimuleren. De Vlaamse Regering heeft haar strategie voor duurzame ontwikkeling uitgewerkt. Vooraleer ze definitief wordt goedgekeurd, krijgen alle Strategische Adviesraden de gelegenheid er hun zeg over te doen. De ontwerp tekst heet “Samen grenzen verleggen”.

Elke nieuwe Vlaamse Regering moet haar DO-strategie bepalen, zo is vastgelegd in het decreet Duurzame Ontwikkeling. Elke minister moet op zijn terrein bijdragen. De nota die nu klaar is, bevat een analyse van de situatie, verwachte ontwikkelingen, trends en risico's rond duurzame ontwikkeling, een evaluatie van de voorgaande strategie, lange- en kortetermijndoelstellingen en beleidsopties en acties. Belangrijk in de nieuwe strategie zijn de langetermijnvisie en het centraal stellen van transitie.

¹ Pact 2020: Stapstenen voor de nieuwe Vlaamse regering. SERV, Brussel, 10 juni 2009, (SERV-DB/D-09/329)

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Advies Projecten Vlaamse strategie duurzame ontwikkeling (SERV-R/D-09/80 van 26 juni 2009)

De twee transities die momenteel operationeel zijn, zijn duurzaam **bouwen en wonen** en duurzaam **materialenbeheer**. Andere transities die op stapel staan gaan over energie, duurzame mobiliteit, duurzame ontwikkeling in ruimtelijke ordening, platteland, landbouw, visserij en voeding, gezondheidszorg en ecocultuur.

Het hoofdstuk Horizontale Acties legt o.m. de klemtoon op het stimuleren van maatschappelijk verantwoord ondernemen en het aanmoedigen van duurzame consumptie.

2.5. De rol van de overheid ivm MVO

De overheid kan ook een eigen rol vervullen op het vlak van MVO. Wat volgt zijn enkele invullingen van deze rol.⁵

- MVO als horizontaal beleidsthema. De integratie van het concept van MVO in de beleidsacties en het beleidsinstrumentarium van de Vlaamse overheid verhoogt de politieke zichtbaarheid van MVO. Dit impliceert een MVO-bewuste overheid die geïntegreerde acties ontwikkelt gericht op de bevordering van MVO via informering en sensibilisering. De overheid kan in haar hoedanigheid van werkgever, klant en consument zelf in haar personeelsbeleid, investeringsbeleid-, beleggingsbeleid, partnerschapsbeleid, aankoopbeleid, beheer van overheidsgebouwen, aanbestedingen, enz. een voorbeeldrol op zich nemen op het vlak van MVO.
- Via informatie- en sensibiliseringscampagnes voor de ondernemingen, met specifieke aandacht voor de KMO's, dient de overheid het bewustwordingsproces te versterken. Meer en meer ondernemers moeten bewust worden dat MVO geen rem betekent op een efficiënte bedrijfsvoering en expansiedoelstellingen maar juist een meerwaarde kan betekenen, ook op bedrijfseconomisch vlak. Het Digitaal Kenniscentrum MVO Vlaanderen dient nog meer dan nu de draaischijf te worden in dit informerings- en sensibiliseringsproces van het bedrijfsleven.
- Het bewustwordingsproces wordt tevens in de hand gewerkt door het verzamelen en verspreiden van goede praktijken over MVO - afkomstig van ondernemingen of andere maatschappelijke organisaties - omdat bedrijven van elkaar kunnen leren. Bedrijfsondersteunende organisaties, sectoren en het Digitaal Kenniscentrum spelen een belangrijke rol in de verzameling en verspreiding van goede praktijken. www.mvovlaanderen.be
- Het bevorderen van netwerking kan het debat rond MVO faciliteren. Als voorbeeld kan verwezen worden naar de Lerende Netwerken, die hun opgedane ervaringen en expertise rond Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen met elkaar delen. De partners zijn van oordeel dat nieuwe en vernieuwende netwerken, ondersteund door de overheid, een belangrijke hefboom kunnen vormen.
- Ook onderwijs en opleiding kunnen het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen versterken. Van belang daarbij is dat toekomstige en huidige ondernemers, business leaders, managers en werknemers de relevante kennis en vaardigheden kunnen verwerven. Ook de sociale verantwoordelijkheid van de burger dient

⁵ SERV (2007). *Voor meer MVO in Vlaanderen*. Speech van Caroline Copers, voorzitter SERV naar aanleiding van de Conferentie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, 5 oktober 2007.

te worden gestimuleerd. In dat kader is er volgens de SERV onder meer een rol weggelegd voor de Competentieagenda 2010, waarin één van de prioriteiten betrekking heeft op een actieplan ondernemend onderwijs.

In de beleidsnota 2004-2009 Sociale Economie wordt **sociale economie** de poort naar MVO genoemd. Sociale economie staat voor een beleid dat de uitdaging wil aangaan om duurzame werkgelegenheid voor kansengroepen, sociale cohesie, ecologisch bewustzijn, kwaliteit van het leven en duurzame ontwikkeling te integreren in de economie. Het werken met kansengroepen behoort tot de kernactiviteit van de sociale economie en moet dan ook terug te vinden zijn in het strategisch beleid. Het is immers vanuit dit perspectief dat initiatieven in de sociale economie hun werking uitbouwen. Deze kritische succesfactor voor MVO is inherent aan de sociale economie. De sociale economie biedt een aantal instrumenten aan die MVO stimuleren en die perfect inpasbaar zijn in de reguliere economie. Er werd binnen de sector van de sociale economie immers al heel wat expertise ontwikkeld op het vlak van mensvriendelijk HRM-beleid, participatieve besluitvorming, ethisch investeren,... De SERV erkent de bijzondere rol die de sociale economie kan spelen in de verder ontplooiing van MVO en dringt erop aan dat de in de beleidsnota aangekondigde actieplannen zo spoedig mogelijk worden geïmplementeerd.

2.6. De rol van ondernemingen volgens de EU

In haar mededeling van 22 maart 2006¹ heeft de Europese Commissie erkend dat de ondernemingen een hoofdrol hebben inzake MVO enerzijds en dat MVO een cruciale rol voor duurzame ontwikkeling kan spelen en tegelijk het innovatiepotentieel en het concurrentievermogen van Europa kan versterken anderzijds. De commissie stelt dat MVO-praktijken geen vervanging zijn voor overheidsbeleid maar kunnen bijdragen tot de verwezenlijking van een aantal doelstellingen zoals:

- Beter geïntegreerde arbeidsmarkten en hogere niveaus van sociale integratie, naarmate ondernemingen in hun tewerkstellingsbeleid kansen bieden aan kansarme groepen.
- Investeren in de ontwikkeling van levenslang leren en inzetbaarheid, die noodzakelijk zijn om concurrerend te blijven in de globale kenniseconomie en om de negatieve effecten van de vergrijzing van de werkende bevolking in Europa op te vangen.
- Verbetering van de volksgezondheid als gevolg van vrijwillige initiatieven op gebieden als marketing en etikettering van levensmiddelen en niet-giftige chemicaliën.
- Betere prestaties inzake innovatie, met name ten aanzien van vernieuwing die maatschappelijke problemen aanpakt, als gevolg van een intensievere interactie met externe stakeholders en het creëren van werkomgevingen die innovatie stimuleren.
- Een meer rationeel energiegebruik van natuurlijke hulpbronnen en minder vervuiling, dankzij investeringen in eco-innovatie en de vrijwillige invoering van milieu-managementsystemen en milieuetikettering.

- Een positiever beeld van het bedrijfsleven en ondernemers in de samenleving, om een meer positieve instelling ten aanzien van ondernemerschap te helpen ontwikkelen.
- Meer respect voor mensenrechten, milieubescherming en minimumarbeidsnormen, vooral in ontwikkelingslanden.
- Terugdringing van armoede en vooruitgang in de richting van de Millenniumdoelstellingen inzake ontwikkeling.

3. De Vlaamse sociale partners en MVO

3.1. De SERV-campagne

Ondernemend Vlaanderen kiest steeds meer voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Ook de Vlaamse werkgevers- en werknemersorganisaties hebben hun schouders onder MVO gezet.

Voor werkgevers én werknemers staat de gezondheid van hun bedrijf voorop. En voor alsmaar meer Vlaamse bedrijven tellen daarbij niet alleen de centen. Terecht, want wie extra aandacht heeft voor mens, milieu en maatschappij doet een goede zaak. Een goede reputatie en een prettig werkklimaat met veel ruimte voor dialoog maken bedrijven immers innovatiever en efficiënter. Zo levert maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) dubbele winst op: voor onderneming én samenleving.

De Vlaamse bedrijfswereld is aan het veranderen. Consumenten, media en overheid sturen de Vlaamse ondernemingen onherroepelijk de weg van het maatschappelijk verantwoord ondernemerschap op. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het Pact van Vilvoorde, waarin werkgevers, werknemers en overheid 21 concrete doelstellingen hebben vastgelegd die duurzaam ondernemen en sociale samenhang in Vlaanderen moeten stimuleren. MVO draagt in grote mate bij tot de realisatie van die doelstellingen en komt dus tegemoet aan de wensen van de sociale partners.

Toen de Vlaamse minister van Mobiliteit, Sociale Economie en Gelijke Kansen eind 2006 de SERV vroeg om een conferentie over MVO te organiseren, hebben de sociale partners dan ook niet gearzeld. Met deze conferentie en met de gevoerde communicatiecampagne willen de sociale partners duidelijk maken dat zij het belang van en de noodzaak aan meer MVO mee onderschrijven.

Om het belang van MVO in Vlaanderen te onderstrepen, lanceerde de SERV op 11 september 2007 zijn MVO-campagne om werknemers en werkgevers te informeren en te sensibiliseren over MVO en aan te zetten tot engagement. De SERV-partners, Boerenbond, UNIZO, VCSPO, Voka-VEV, ABVV, ACLVB en ACV, zijn er immers van overtuigd dat meer MVO goed is voor de Vlaamse ondernemingen en hun werknemers. De partners speelden zelf een grote rol in de campagne. Zij spraken hun leden actief aan over de voordelen van MVO.

3.2. De SERV-conferentie

Op 5 oktober 2007 organiseerde de SERV, in samenwerking met de Vlaamse minister van Sociale Economie en het ESF-agentschap, een **conferentie** Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

De SERV-voorzitter lichtte op de conferentie de SERV-nota ‘Voor meer MVO in Vlaanderen’ toe. Een greep uit deze nota.⁶

MVO uit zich vaak in concrete aandacht voor en inspanningen op het terrein van specifieke thema’s zoals diversiteit, mobiliteit, stakeholdermanagement, sociale dialoog, energie, ... Deze thematische werking moet naar waarde geschat worden. Ze levert de sociale partners voorbeelden van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Voorbeelden die een bijdrage kunnen leveren aan het streven naar een duurzame samenleving.

De sociale partners wensen echter ook deze thematisch aandacht op het niveau van de onderneming te hanteren als een hefboom voor de verdere integratie van de principes van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de bedrijfsvoering. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen krijgt dus een gezicht in de thematische werking.

Voor de sociale partners zijn er echter een aantal kernelementen die behoren tot het DNA van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Meer concreet denken de SERV-partners aan het stakeholderoverleg, de dialoog tussen werkgevers en werknemers en hun vertegenwoordigers en ten derde het creëren van transparantie. Voor de sociale partners dient iedere actor zijn verantwoordelijkheid te nemen, dus ook de overheid. De overheid moet via het actief informeren en sensibiliseren, mee de MVO kar trekken. Dit kan door van MVO een horizontaal beleidsthema te maken, het informeren en sensibiliseren van de ondernemingen, het verzamelen en verspreiden van goede praktijken over MVO, het bevorderen van netwerking, het versterken van MVO via onderwijs en opleiding, het uitwerken van de rol van sociale economie.

3.3. Thema’s, geïntegreerde aanpak en DNA van MVO

Op de Conferentie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen⁷, georganiseerd door de SERV op 5 oktober 2007 beklemdoende Caroline Copers, toenmalige voorzitter de SERV, dat de sociale partners de belangrijke rol van de ondernemingen in het streven naar een duurzame samenleving erkennen.

“Ondernemingen bepalen immers in belangrijke mate mee het uitzicht van onze samenleving en vormen één van de drijvende krachten achter sociaal-economische en maatschappelijke ontwikkelingen en vernieuwingen. Ondernemingen kunnen dus een belangrijke en strategische rol spelen in de bevordering van duurzame ontwikkeling en de uitvoering van hierop gerichte beleidsstrategieën.

⁶ SERV-bericht, december 2007.

⁷ SERV (2007). *Voor meer MVO in Vlaanderen*. Speech van Caroline Copers, voorzitter SERV naar aanleiding van de Conferentie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, 5 oktober 2007.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is de invulling van deze rol. Dit betekent dat ondernemingen een strategie uittekenen die de aandacht voor de economische, milieu- en sociale impact inbouwt in het bedrijfsbeleid. De drie dimensies ‘maatschappij’ (people), ‘milieu’ (planet) en ‘economie’ (profit) worden in hun geheel (integraal) beschouwd en worden evenwichtig benaderd. De groei van een maatschappelijk verantwoorde onderneming situeert zich dus op de drie vlakken, zonder de toekomst van één van de drie dimensies in het gedrang te brengen.

De sociale partners vinden Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen inherent aan ondernemen. Het is de wil van de onderneming om zich, onder impuls van en door de interactie met maatschappelijke ontwikkelingen en groeperingen, in te schrijven in een proces van sociale, economische en ecologisch vooruitgang die de katalysator kan vormen voor meer Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.”

De MVO-belangstelling uit zich vaak in concrete aandacht voor en inspanningen op het terrein van specifieke thema's zoals diversiteit, mobiliteit, stakeholdersmanagement, sociale dialoog, energie,... Deze thematische werking moet volgens de Vlaamse sociale partners naar waarde geschat worden. Ze vormt voor de sociale partners particuliere voorbeelden van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Voorbeelden die een bijdrage kunnen leveren aan het streven naar een duurzame samenleving.

De sociale partners wensen echter ook deze thematisch aandacht op het niveau van de onderneming te hanteren als een hefboom voor de verdere integratie van de principes van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de bedrijfsvoering. Concreet houdt dit in dat de onderneming in haar bedrijfsstrategie en bedrijfsvoering nagaat welke mogelijkheden, welke meerwaarde MVO de onderneming, zowel intern als extern, kan bieden. Bedoeling is dat de onderneming op die manier komt tot een doordachte, op maat van de onderneming gesneden, MVO-strategie die dan gestalte krijgt in de werking rond een aantal voor het bedrijf specifieke en voor het bedrijf relevante MVO-thema's. Dit past binnen een structurele strategische inbedding van de drie P's (people, planet, profit) in de bedrijfsvoering.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen krijgt dus een gezicht in de thematische werking. Voor de sociale partners zijn er echter een aantal kernelementen die behoren tot het DNA van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Meer concreet denken de SERV-partners aan het stakeholders overleg, de dialoog tussen werkgevers en werknemers en hun vertegenwoordigers en het creëren van transparantie.

- Ondernemingen vormen geen eilanden in de samenleving, ze maken er integraal deel van uit. MVO betekent onder andere dat de onderneming zich hiervan bewust is. Bewust van haar verantwoordelijkheid ten aanzien van al diegenen, die rechtstreeks of onrechtstreeks betrokken zijn bij de werking van het bedrijf zoals de werknemers, leveranciers, afnemers, klanten, consumenten, lokale gemeenschap, de overheid, milieuverenigingen en andere NGO's. Overleg en dialoog met die stakeholders vormen een essentieel onderdeel van MVO. In dit overleg moeten de verscheidene belangen in balans gebracht en gevaloriseerd worden.
- Een specifieke groep van stakeholders wordt gevormd door de werknemers en hun vertegenwoordigers. Dit overleg krijgt in ons land onder meer gestalte in het wettelijke gestructureerde sociale overleg op nationaal, sectoraal en ondernemingsniveau. Het kan voor ons niet de bedoeling zijn dat de multistakeholderdialoog de plaats gaat innemen van het wettelijk gestructureerde overleg. Wel is het

zo dat MVO-aspecten die niet gevat worden door dit wettelijk gestructureerde sociaal overleg ook voorwerp kunnen uitmaken van dialoog tussen werkgever en werknemers. Dit biedt immers de onderneming de mogelijkheid om, binnen het kader van de geëigende huishouding van de onderneming, een draagvlak te creëren voor de wil om bij te dragen aan de sociale, economisch en ecologische vooruitgang.

■ Transparantie is het laatste kernelement van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Het vormt immers de basis van de twee andere kernelementen. De realisatie van die twee kernelementen hangt in grote mate af van het ter beschikking stellen van informatie op een toegankelijke en correcte manier. Door transparant te zijn geven ondernemingen aan waar zij voor staan en op welke manier zij ondernemen. Transparantie kan onder meer verkregen worden door het uitbrengen van een duurzaamheidsverslag. Daarin wordt ruimer gerapporteerd dan louter over economische bedrijfsresultaten.

Voor de sociale partners is het essentieel dat in de thematische aandacht waarin MVO gestalte krijgt sporen van deze DNA-structuur terug te vinden zijn, en dit zeker bij ondernemingen die zich zelf omschrijven als maatschappelijk verantwoorde ondernemingen. Hierbij is het wel belangrijk in het achterhoofd te houden dat MVO een proces is. Een proces waarbij de onderneming vanuit de bedrijfsspecifieke omgeving nagaat op welke wijze MVO een meerwaarde kan bieden.

De SERV ontwikkelde intussen een promofilm rond maatschappelijk verantwoord ondernemen die in de herfst van 2009 wordt gelanceerd. In de film (versie van 3 minuten en versie van 7 minuten) gaat de SERV op bezoek bij boomkwekerij Sylva, fotografisch labo Asap, beschutte werkplaats Ryhove, distributieketen Colruyt, en logistiek bedrijf Imes. In de promofilm getuigen werkgevers en werknemersvertegenwoordigers over wat MVO betekent voor hun bedrijf. De promofilm moet bedrijven inspireren om maatschappelijk verantwoord ondernemen op maat van het bedrijf in te voeren.

4. Case-onderzoek van StIA

De Stichting Innovatie & Arbeid (StIA), een onderzoekscel binnen de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, verrichtte op vraag van de Vlaamse sociale partners in 2010 onderzoek rond MVO bij 14 ondernemingen in Vlaanderen. Met het onderzoek wil de Stichting inzichten aanbrengen en bijdragen tot het realiseren van de MVO-doelstelling geformuleerd in het Pact 2020.

Mede om de uitgebreide MVO-thematiek onderzoeksmatig beheersbaar te houden werd in dit project gefocust op de impact van MVO op de organisatie- of ondernemingsinterne 3 p's: people, planet, profit en op de effecten ervan op de interne bedrijfsvoering. Wat verandert er binnen ondernemingen en organisaties als gevolg van de MVO-initiatieven? Het case-onderzoek is bedoeld als een leerproces om de kernelementen van MVO-initiatieven en hun bedrijfsinterne impact te kunnen duiden.

Voor de caseselectie werd beroep gedaan op suggesties van de deskundigen van de sociale partners die het onderzoek begeleiden. Zij suggereerden ondernemingen met MVO-initiatieven die als zodanig door de deskundigen van de sociale partners als

MVO-initiatieven erkend werden. Belangrijk was dat de bedrijven het effect op de omgeving onder de loep namen en dat de initiatieven deel uitmaakten van een visie van het bedrijf en waarvan de interne impact op een geïntegreerde wijze wordt benaderd met het oog voor het belang van verschillende betrokkenen en oog voor de 3 p's. Verder dienden de initiatieven te beantwoorden aan het MVO-DNA (stakeholdersoverleg, de dialoog tussen werkgevers en werknemers en hun vertegenwoordigers en het creëren van transparantie) of zelfs een ruimere reikwijdte te hebben (in verband met procedures en doelen). Er werd ook rekening gehouden worden met voldoende variatie in sector/activiteit en bedrijfsgrootte en zowel MVO-startende ondernemingen als MVO-ervaren ondernemingen werden benaderd. Er zijn ook organisaties/ondernemingen betrokken die zich om één of andere reden niet expliciet onder de MVO-noemer plaatsen, maar die er wel op een zeer systematische en doordachte wijze mee omspringen.⁸ Er werden uiteindelijk enkele grote ondernemingen geselecteerd, alsook enkele kleine en middelgrote bedrijven en enkele organisaties met een expliciet maatschappelijk doel.

Dit informatiedossier is opgesteld op basis van gegevens uit de literatuur en het onderzoek in 14 cases. De informatie van de bestudeerde cases werd verzameld op basis van bedrijfsdocumenten, internetgegevens en interviews met bedrijfsverantwoordelijken en werknemersafgevaardigden, wanneer er in de onderneming een werknemersafvaardiging was.

In het hoofddeel van het dossier komen de volgende zaken aan bod: de motivatie voor de invoering van MVO; het denkkader van MVO; de strategische aanpak van MVO; de operationele aanpak van MVO met de initiatieven op het vlak van profit, people en planet; en tot slot het beheer van MVO in een onderneming en het effect van MVO op het bedrijfsbeheer. Tot slot eindigt het dossier met globale conclusies over de invoering en de toepassing van MVO en de effecten ervan op de interne bedrijfsvoering.

In bijlage zijn de casevoorstellingen in kort bestek opgenomen. De casevoorstellingen bieden geen exhaustief overzicht van alle initiatieven op het vlak van MVO die de bedrijven nemen of van het volledige bedrijfsbeleid. De informatie, die in de casevoorstellingen wordt weergegeven, werd verzameld op basis van geraadpleegde documenten, beschikbare gegevens op het internet en interviews van ongeveer anderhalf uur met bedrijfsverantwoordelijken.

Voorbeelden uit de cases

In de tekst worden doorlopend voorbeelden aangehaald van MVO-motieven en -initiatieven van de bestudeerde bedrijven.

Het was niet de ambitie van dit onderzoek om alle MVO-initiatieven van alle bestudeerde organisaties volledig in kaart te brengen en er volledig over te rapporteren. De voorbeelden en ook de casevoorstellingen in bijlage geven dus niet volledig weer wat precies allemaal rond MVO in een bedrijf gebeurt.

⁸ Door verscheidene van onze gesprekspartners werd hierbij verwezen naar UMICORE.

De voorbeelden zijn wel relevant bij een globaal verhaal over de invoering en de toepassing van MVO en de effecten ervan op de interne bedrijfsvoering. Het case-onderzoek was bedoeld als een leerproces: om de kernelementen en de eventuele samenhang van MVO-initiatieven en hun bedrijfsinterne impact te kunnen duiden, als ook de mogelijke succesfactoren; de meer systemische, procesmatige aspecten; de mate waarin organisatie-/ondernemingsinterne kenmerken en aandachtspunten van MVO een succes maken; enzovoort. Er werd gezocht naar kapstokken die de MVO-aanpak in bedrijven kunnen duiden.

Bij verschillende onderwerpen, die in het dossier aan bod komen, worden meestal enkele MVO-voorbeelden van één of meerdere bedrijven aangehaald. Het zou te omslachtig zijn om bij ieder onderwerp alle mogelijke relevante voorbeelden van alle cases te vermelden.

Verder worden sommige voorbeelden bij een bepaald onderwerp vermeld, maar worden in hetzelfde voorbeeld tegelijk ook aspecten van andere onderwerpen belicht. Zo kan in een MVO-voorbeeld op milieugebied bijvoorbeeld ook het effect van deze maatregelen op de jobinhoud van medewerkers belichten. MVO-initiatieven op het ene domein kunnen een impact hebben op een ander domein.

Gepubliceerde informatie rond cases vooraf door betrokkenen nagelezen

De informatie met betrekking tot de case-voorstellingen en voorbeelden van bedrijven werden voor publicatie ter correctie aan de betrokken bedrijfsverantwoordelijken voorgelegd.

De bemerkingen die de werknemersafgevaardigden formuleerden, werden eveneens voor publicatie ter correctie aan hen voorgelegd.

De bestudeerde cases in dit onderzoek zijn de volgende bedrijven en organisaties.

Tabel 1 Grote ondernemingen

Bedrijf	Aantal personeelsleden in 2009/2010	Sector / producten / diensten
BP Chembel NV, Geel	421 personen (+ onderaanneming)	Chemie: halfproducten voor industriële en textielvezels, petflessen, film- en vormgiertoepassingen; voor lakken, ondergrondse tanks, auto-onderdelen, onderdelen voor vliegtuigen en pijpleidingen, satellietshotels, enz.
Delhaize België	17.190 personen	Distributie: voeding en niet-voeding
DEME Groep	3.850 personen wereldwijd	Bouw (waterbouw en milieuanering): o.a. baggerwerken
SD Worx	2.000 personen in België en Europa	Zakelijke dienstverlening: HR-services
Van Gansewinkel Groep	5.780 personen in Europa waarvan 1113 in België/Luxemburg	Afvalverwijdering en –verwerking

Tabel 2 Kleine en middelgrote ondernemingen / familiebedrijven

Bedrijf	Aantal personeelsleden in 2009/2010	Sector
De Duurzame Drukker, Sint-Amands	10 personen	Zakelijke dienstverlening: zakelijk drukwerk, diensten aan grafische bedrijven
Derwael, Borgloon	80 personen + 380 seizoenarbeiders per jaar	Fruiteelt, tuinbouw
Dillen Bouwteam, Balen	58 personen	Bouw: renovatie en interieur-bouw
Efico NV	45 personen	Voeding: aankoop en verkoop van groene koffiebonen
NIVO-fitness NV, Zandhoven	12 personen	Voeding: producten o.b.v. ganzenlever

Tabel 3 Ondernemingen met een expliciet maatschappelijke doelstelling

Bedrijf	Aantal personeelsleden in 2009/2010	Sector
De Punt NV, Gentbrugge	17,5 FTE personen	Sociale economie: ondersteuning van werkzoekenden en van tewerkstelling voor kansengroepen
Ecopower	21 personen	Energie: elektriciteit uit hernieuwbare energiebronnen
Rotonde vzw	250 personen + 90 vrijwilligers	Hulp- en dienstverlening: bezigheidshuizen, beschermd wonen en dagcentra voor volwassenen met mentale en meervoudige handicap
Triodos Bank NV	70 personen (België)	Financiële sector: spaargelden omzetten in kredieten voor duurzame projecten, hypothecaire kredieten voor duurzaam wonen, duurzame beleggingfondsen en vermogensbeheer

Contactpersonen cases

Bedrijfsverantwoordelijken

- Geert Paumen, Communications Manager, BP Geel
- Katrien Verbeke, Corporate Responsibility and External Affairs Manager, Dehaize België
- Bruno Monteyne, Human Resource Manager, DEME Groep
- Patric Serverius, Manager CSR, SD Worx
- Tom Duhoux, Project Manager Cradle to Cradle, Van Gansewinkel Groep
- Ignace Wils, zaakvoerder; Halina Bletek, HR en CSR-manager, De Duurzame Drukker
- Gaston Derwael, Gedelegeerd Bestuurder, Fruitbedrijf Derwael en Bel'Export
- Leon Dillen, Zaakvoerder; Griet Provoost, Juridisch adviseur, Dillen Bouwteam
- Patrick F. Installé, Voorzitter en gedelegeerd bestuurder; Katrien Delaet, Head of Sustainable Projects, Efico NV

- Bert Van den Auwelandt, Gedelegeerd bestuurder, administratie en aankoop, NIVO-finess NV
- Dany Neudt, Algemeen directeur, De Punt NV
- Relinde Baeten, Verantwoordelijke communicatie, publicaties en website, Ecopower
- Eric Avonts, Algemeen directeur, Rotonde vzw
- Lieve Schreurs, Head of Marketing & Communications, Triodos Bank

Werknemersafgevaardigden

- Chris Swolfs, ACV, en Christof Vreys, ACV, BP Geel
- Ingrid De Smet, LBC, Delhaize Aalst
- Diane Hellebaut, BBTK, Delhaize Wilrijk
- Marcel Aelbrecht, ABVV, en Guido Van Berlo, ACV, DEME Groep
- Chris Jansen, ACV, en Marina Domen, ACV, Rotonde vzw
- Myriam Schevernels, LBC-NVK, SD Worx

Hoofdstuk 2

Onderzoek

1. Wat is MVO en motieven voor MVO

1.1. De basiselementen van MVO

Over de definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen is er geen eensgezindheid. Een voorbeeld van een definitie is de definitie van de Interdepartementale Commissie Duurzame Ontwikkeling (ICDO) die op federaal niveau in België tot stand kwam en vaak naar voor wordt geschoven: ‘Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een proces waarbij ondernemingen vrijwillig streven naar verbetering op bedrijfs- en maatschappelijk vlak door op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde en coherente manier in de gehele bedrijfsvoering op te nemen, waarbij overleg met stakeholders of belanghebbenden van de onderneming deel uitmaakt van dit proces.’ (ICDO, 2006, 7).

Er is wel een redelijke consensus over een aantal basiselementen van de inhoud van MVO. Het gaat in essentie over de grondhouding die de samenleving van een bedrijf verwacht.

De Prins e.a. (2009, 31-34) zien een aantal gemeenschappelijke elementen in de talloze definities van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor een MVO-beleid heeft dit ook bepaalde consequenties (zie De Prins, e.a. (2006, 43-63):

- Het basiselement is het maatschappelijk verlangen naar bedrijven die gedreven worden door respect voor mens en natuur.
- Concreet wordt er verwacht dat bedrijven meervoudige doelstellingen nastreven. Het eenzijdig nastreven van economische of financiële doelstellingen volstaat niet langer. Men verwacht van bedrijven dat ze inspanningen leveren om meerwaarde te creëren op drie vlakken: op het vlak van economisch-financiële performantie (profit), maar ook op het sociaal vlak (people) en op milieugebied (planet). Dit wordt ook wel de ‘triple bottom line’ genoemd. Een bedrijf streeft niet alleen actief naar het voortbestaan én de winstgevendheid van het bedrijf maar probeert ook op een positieve manier bij te dragen tot de samenleving en houdt rekening met haar impact op de milieukwaliteit. Meerwaarde kan bijvoorbeeld slaan op winst (economische as), toegenomen energie-efficiëntie (milieu-as) of verbeterde werkomstandigheden (sociale as).
- MVO integreert op een systematische manier economische, sociale en milieu-doelstellingen in de bedrijfsvoering. Het in acht nemen van de drie dimensies of pijlers moet op een geïntegreerde en coherente manier gebeuren. Het wordt pas MVO als dit deel gaat uitmaken van een coherente en consistente strategie waarin de drie assen worden samengebracht. Integratie in de gehele bedrijfsvoering houdt in dat MVO tot de kernactiviteiten, tot de ‘core business’ van de onderneming behoort. Dit wil niet zeggen dat alle uitingen van MVO per definitie behoren tot de ‘core business’ van de onderneming, maar wel dat de zorg voor de effecten

van het functioneren van de onderneming daartoe behoort. MVO is dus veel meer dan maatschappelijke betrokkenheid of liefdadigheid, hoewel dit deel kan uitmaken van de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het gaat over het beleid en het handelen van de onderneming in al haar facetten. De drie dimensies staan niet los van elkaar, maar beïnvloeden elkaar, vullen elkaar aan en komen soms in conflict met elkaar. Het zoeken naar een evenwicht tussen de drie dimensies is dan ook één van de grote uitdagingen.

- Tools, instrumenten, indicatoren, rapporten, inzichten van experts en wervende voorbeelden kunnen helpen om belangenconflicten tussen de assen en/of de stakeholders op te lossen (hoe afwegen, hoe prioriteiten bepalen, hoe dilemma's of 'trilemma's' oplossen, enzovoort).
- MVO is een voortdurend proces en geen toestand. Men kan moeilijk spreken van dé maatschappelijk verantwoorde onderneming, maar wel van een onderneming die maatschappelijke verantwoordelijkheid integreert in haar bedrijfsvoering. Het proces is nooit af. Permanent verbeteren wordt als nog belangrijker beschouwd dan een (eenmalig) excellent resultaat te behalen. Het proces verloopt ook binnen een bepaalde context. Het is een contextueel proces. Klemtonen en prioriteiten binnen een MVO-beleid kunnen veranderen door de veranderende context en veranderende belangen en aandachtspunten van betrokken partijen.
- MVO impliceert een langetermijnvisie. De langetermijnvisie die nodig is voor MVO kan vanuit verschillende motieven worden verklaard. Als vertaling van duurzame ontwikkeling kan MVO alleen maar vanuit/met een langetermijnvisie bestaan. Om erover te waken dat de behoeften van de toekomstige generaties niet in het gedrang worden gebracht door de acties van vandaag, is deze langetermijnvisie noodzakelijk. Bovendien is er het procesmatige karakter van MVO en de noodzaak van een langetermijnvisie daarvoor. Een derde aanleiding voor het langetermijndenken ontstaat door de noodzaak aan innovatieve oplossingen voor bepaalde problemen. De implementatie van deze nieuwe technologieën en nieuwe aanpak vraagt vaak een investering van de bedrijven. Deze investeringen renderen soms pas op lange termijn. Toch zijn soms ook quick-wins mogelijk. Bovendien kan er vaak geen meerwaarde gecreëerd worden op alle vlakken tegelijk op hetzelfde ogenblik. Soms wordt er meerwaarde gecreëerd op het vlak van profit, en een tijd later op het vlak van people of planet, enzovoort.
- Bij dit alles dient men rekening te houden met alle relevante stakeholders of belanghebbenden en dient er een bereidheid tot transparantie te zijn door deelname aan een permanente stakeholdersdialoog. MVO gebeurt in overleg en dialoog met de stakeholders. Organisaties maken deel uit van de samenleving. Ze vormen geen geïsoleerde instituties, maar beïnvloeden en worden beïnvloed door tal van groepen en individuen in de samenleving. Het gaat hier niet om stakeholdersmanagement of een goede omgang met stakeholders als voorwaarde voor een goed management. In de visie van MVO is een stakeholdersdialoog geen vrijblijvende aangelegenheid, maar een plicht van de onderneming om alle verantwoordelijkheden ten opzichte van stakeholders te achterhalen en er passend op te reageren. Dit is een ethische visie, niet een managementstheorie. Bij MVO komen basiswaarden en elementen uit de bedrijfsethiek naar boven. Dit betekent dat een bedrijf niet alleen verantwoordelijkheid draagt ten aanzien van haar aandeelhouders en bestuurders, maar ook ten aanzien van al diegenen, die rechtstreeks of onrechtstreeks betrokkenen zijn bij de werking van het bedrijf. Tot die

laatste categorieën behoren o.a. werknemers, werknemersvertegenwoordigers, leveranciers, afnemers, klanten, consumenten, de lokale gemeenschap waarin men onderneemt, de overheid, milieuverenigingen en andere NGO's. Bovendien kan het betrekken van de stakeholders een vorm van kwaliteitsgarantie voor MVO zijn. Een organisatie is minder performant op zowel economisch, sociaal als milieugebied als ze niet op de hoogte is van de noden en verwachtingen van de haar omringende samenleving en haar stakeholders.

Overleg en dialoog met de stakeholders zijn dan ook essentieel onderdeel van MVO, al betekent dit niet dat een onderneming alle verwachtingen van belanghebbenden altijd kan of moet invullen. De stakeholdersdialoog kan vorm gegeven worden met behulp van stakeholdermanagement. Een eerste stap houdt in dat men als onderneming permanent poogt om alle stakeholders, die op een of andere manier invloed ondervinden van de bedrijfsactiviteiten, te identificeren. Vaak maken bedrijven een onderscheid in de verschillende stakeholders die betrokken zijn bij hun onderneming. Primaire stakeholders zijn deze die een grote impact (positief of negatief) ondervinden van de bedrijfsactiviteiten. Secundaire stakeholders zijn de 'intermediairen', deze personen of organisaties zijn onrechtstreeks beïnvloedt door de bedrijfsactiviteiten. Key stakeholders (die tot de 1ste of de 2de groep kunnen behoren) zijn deze stakeholders die een grote invloed hebben op of belangrijk zijn in de onderneming. Bedrijven kunnen ook een matrix opmaken om een onderscheid te maken over de mate waarin ze de stakeholders zullen betrekken bij de bedrijfsvoering. Deze matrix is gebaseerd op de invloed van de stakeholders op de onderneming en hun belang bij de onderneming. (www.mvoanhetroer.be) De relevante stakeholders zullen dan betrokken worden bij de bedrijfsactiviteiten. Uiteenlopende belangen van de eigen onderneming en de stakeholders kunnen zo in verschillende situaties tegen elkaar afgewogen worden, en wanneer mogelijk met elkaar in verzoening gebracht worden. Zo kan de onderneming tot een leefbaar evenwicht komen tussen haar eigen belangen en verwachtingen en deze van de betrokkenen. Een kwaliteitsvolle stakeholderdialoog is hierbij een nuttig hulpmiddel. Dit houdt onder meer in dat de onderneming voorziet in een transparante berichtgeving over haar activiteiten, ook wanneer deze afwijkt van de verwachtingen van bepaalde stakeholders.

Tabel 1 Mate waarin stakeholders worden betrokken bij bedrijfsvoering

Stakeholders met...	Laag belang	Hoog belang
Hoge invloed	Tevreden houden	Nauwgezet opvolgen
Lage invloed	Opvolgen (minimale inspanning)	Informereren

www.mvoanhetroer.be

Het is de impact, zowel positief als negatief, die ondernemingen hebben op de waardecreatie binnen de samenleving die maakt dat ze ook een zekere verantwoordelijkheid dragen. Bedrijven moeten aan de samenleving verantwoording afleggen voor de totale impact van hun activiteiten in ruil voor hun vrijheid om te ondernemen en hun eigen legitiem bestaansrecht. Dit is de enige manier om hun licence to operate te bewaren. In het economisch weefsel dient er sprake te zijn

van vertrouwen. Klanten willen betrouwbare bedrijven-leveranciers met een goede reputatie. Leveranciers willen verkopen aan bedrijven-klanten die in de toekomst nog meer aankopen en op tijd betalen. De maatschappij wil bedrijven kunnen vertrouwen wat producten en diensten betreft die ze afleveren en wat hun omgang met hun omgeving betreft en werknemers willen werken voor een bedrijf waarop ze trots zijn en waarvan ze weten dat het hun bijdrage op prijs stelt.



In de theorie en de literatuur rond MVO wordt verantwoordelijkheid doorgaans niet als een staalharde wet of onwrikbare regel gezien. MVO betekent dat bedrijven zich vrijwillig engageren om na te gaan welke verantwoordelijkheden aan hen zijn toevertrouwd en dat zij ook zelf uitmaken welke maatschappelijke aanspraken zij vanuit hun visie en basiswaarden aanvaarden. Het voldoen aan geldende regelgeving is een eerste basisvoorwaarde. MVO is hierop een aanvulling om zo op maat van het bedrijf en de maatschappelijke context, de (negatieve) effecten van de bedrijfsactiviteiten te beperken en actief bij te dragen aan een duurzame samenleving. MVO kan voor ondernemingen op die manier ook verdergaan dan wettelijke voorschriften of ‘business as usual’.

1.2. De motieven bij MVO

De redenen waarom ondernemingen met MVO beginnen, kunnen positief of negatief van aard zijn. Soms gaat het om pogingen om risico's te beheersen en schade te beperken; soms gaat het om de positieve inbreng die men met MVO wil beklemtonen. Soms heeft het te maken met opportuniteiten die een bedrijf wil benutten. Soms gaat het om uitdrukkelijk waardegedreven motieven van het management of de directie.

De meeste bestudeerde ondernemingen starten met MVO vanuit een combinatie van verschillende motieven en kunnen daarbij zowel door interne zaken of externe aangelegenheden geïnspireerd worden.

1.2.1. MVO als positieve inbreng

MVO kan een poging zijn tot schadebeperking, risicobeheersing en reputatiemanagement en een poging om een positieve inbreng te beklemtonen. Om competitief te blijven, moeten bedrijven zich aanpassen aan nieuwe marktvereisten en aan de maatschappij waarin ze actief zijn. Dat gebeurt bijvoorbeeld wanneer een bedrijf na een publiek schandaal, een crisis of een gebeurtenis die een grote impact op de samenleving heeft, overgaat tot de invoering van MVO. Er zijn ook bedrijven die met MVO een schandaal willen voorkomen. Sommige bedrijven voelen zich door een toenemende maatschappelijke druk genoodzaakt om met MVO te beginnen of om zich toch minstens voor bepaalde zaken te verantwoorden. De voorbije jaren zijn er nog andere redenen opgedoken om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, zoals de druk van klanten, lokale gemeenschappen, regulerende instanties, banken, geldschieters en verzekeraars. Andere bedrijven voeren MVO in om regulering door de overheid te voorkomen. Regulering wordt immers gezien als een extra kost voor een bedrijf (bijvoorbeeld bijkomende administratie en externe controles) en als een belemmering voor een flexibele besluitvorming.

NIVO-finess: kwaliteit van het ganzeleverproduct tegenover negatief imago van sector

De kweek van eenden en ganzen voor de productie van levers kampt al jaren met een negatief imago als gevolg van wanpraktijken en gebrek aan respect voor dierenwelzijn in sommige kwekerijen, waar ze snel en geforceerd vetgemest worden om op een zo kort mogelijke tijd een groot zo groot mogelijke lever voort te brengen. Milieu- en dierenwelzijnsorganisaties en consumenten komen er tegen in het verweer.

NIVO-finess moet ook optornen tegen dit negatief imago. “Diervriendelijk zijn is niet evident als je met slachtdieren bezig bent. Dat wil nog niet zeggen dat je de dieren niet met het nodige respect kunt behandelen.” Volgens de bedrijfsleider doet NIVO-finess daar wel de nodige moeite voor, ook omdat het bedrijf ervan uit gaat dat alleen met respect voor dierenwelzijn een gezond en kwalitatief product kan worden gemaakt en dat het bedrijf daar ook de klemtoon op dient te leggen wil het haar eigen voortbestaan en legitimiteit garanderen. Topchefs in restaurants willen ook alleen maar kwaliteitsproducten. Producten gemaakt op basis van geforceerde levers, hebben niet dezelfde kwaliteit. “Mensen die niet voor kwaliteit willen betalen, krijgen geen kwaliteit en geen diervriendelijkheid.”

De bedrijfsleider van NIVO-finess heeft er geen probleem mee dat milieu- en dierenwelzijnsorganisaties en consumenten aandringen op dierenwelzijn, omdat het bedrijf er in haar optiek zelf baat bij heeft. De bedrijfsleider van NIVO-finess wijst erop dat het imago en de kwaliteit van het product ganzen- en eendenlever teniet wordt gedaan doordat grote kwekerijen en grote distributiebedrijven die de markt overspoelen met volgens hem minderwaardige producten. Sinds de jaren 1980 zijn grote distributiebedrijven zich gaan moeien met de voedselproductie. Tegenwoordig wordt er ook minderwaardige ingevroren eendenleverproducten uit Bulgarije ingevoerd. Door overproductie worden de producten goedkoop gedumpt en gaat het niet langer om kwaliteitsvolle, luxeproducten. Het bedrijf vindt het wel niet prettig dat specifiek de producten op basis van ganzenlever zo sterk worden geïmporteerd. Zo is er in het geval van zalm ook sprake van overkweek waardoor zalm tegenwoordig goedkoper is dan kabeljauw terwijl het vroeger een luxeproduct was. Bovendien krijgen gekweekte zalmenveel medicatie en antibiotica om hen te beschermen tegen ziektes. Kreeft ging dezelfde weg op. De productie ervan verdwijnt ook almaar meer uit deze contreien. Voor de bedrijfsleider lijkt het ook alsof alleen producenten die werken voor een “rijkere” markt-niche worden geïmporteerd. Volgens hem pakken drukingsgroepen de grote bedrijven en organisaties niet aan. De bedrijfsleider pleit voor de invoering van een keurmerk.

De bedrijfsleider was lang foie gras specialist in andere bedrijven, maar begon in 1994 een eigen zaak uit onvrede met de gang van zaken in de sector. Om het negatieve imago tegen te gaan legt het bedrijf heel sterk de klemtoon op haar respectvolle dierenkweek en de kwaliteit van haar product. De dieren worden gekweekt in Hongarije, waar er een traditie van 300 tot 400 jaar oud bestaat en er plaatselijk meer respect is voor de dieren. Een persoon van het bedrijf heeft dagelijks contact met de boeren en kijkt toe op de gezondheid van de dieren, de de kweek, het vervoer en de slachterij. Ganzen en eenden zijn de enige dieren die een vergrote of verrijkte lever kunnen krijgen. Die dient in de natuur als reserve om de winter- en zomervluchten te overbruggen. De dieren worden in grote loodsen gekweekt waar de temperatuur en het licht wordt geregeld en de winterperiode wordt nagebootst. De dieren zullen zich dan spontaan voeten. De eieren worden in machines uitgebroed om hygiënische redenen. Bij het uitkomen van de eieren is er een mens aanwezig om een band met de dieren te kweken. De dieren zijn slachtrijp na zes maanden. Een gans kan tien tot vijftien jaar worden. Het gaat dus om jonge dieren. Een te vette lever is ook niet interessant want het vet komt vrij bij het verwarmen en koken van de lever of levert pasteien met vetspatten op. Alleen een ‘mooi gemarbreerde’ lever zorgt voor een mooie pastei. Ver-

der worden de levers met zorg handmatig en niet machinaal gekuist en verwerkt. Eén persoon verwerkt drie tot vijf kilo lever per uur in tegenstelling tot dertien tot vijftien kilo per uur in sommige grote Franse productiebedrijven. Het bedrijf levert enkel aan topchefs van restaurants en lokale delicatessenzaken. De bedrijfsleider geeft zelf workshops aan de topchefs om hen met de producten vertrouwd te maken.

Efico: goede relaties met koffieboeren essentieel

Efico koopt groene koffiebonen aan van kleine en grote boeren via koffiecoöperatieven of exporteurs in 37 producerende landen. De groene koffiebonen worden verscheept, opgeslagen en aan koffiebranderijen in Europa geleverd.

Het bedrijf is voor haar product en de kwaliteit ervan afhankelijk van de koffieboeren uit het zuiden en heeft dus altijd baat gehad bij een goede relatie met de boeren. Het is altijd wel al op één of andere manier met MVO bezig geweest want door de aard van de activiteiten werd het bedrijf er altijd mee geconfronteerd. Efico bouwt steeds een langetermijnrelatie met haar leveranciers uit omdat een koffieboer ook op lange termijn dient te denken als hij met koffieproductie bezig is. Hij moet immers drie tot vier jaar wachten voor hij een eerste oogst heeft.

Vandaag legt het bedrijf nog meer de klemtoon op duurzame handel, ook omdat deze thema's steeds meer actueel zijn in de huidige maatschappij. De kapstok zijn de UN Global Compact Principles: 10 basisprincipes van de UN of minimumstandaarden voor bedrijven die de kans bieden om te ondernemen op een maatschappelijk verantwoorde manier binnen de schoot en volgens de regels van de Verenigde Naties. De principes hebben betrekking op mensenrechten, arbeid, milieu en anticorruptie. Efico heeft als eerste in de koffiesector de UN Global Compact Code in 2003 onderschreven. De commitment geldt voor de hele toeleveringsketen van groene koffie, zowel in de eigen bedrijven Efico als in de relaties met de leveranciers. De naleving van deze principes door de koffieboeren wordt op steekproefbasis gecontroleerd. De onderneming rapporteert over de vooruitgang op de website van UN Global Compact.

Het bedrijf wil van haar kant bijdragen tot duurzame relaties met de koffieboeren en daartoe ook projecten van duurzame ontwikkeling in de producerende landen steunen. Daarom werd de Efico Foundation en het Efico Fonds opgericht. Het eerste ondersteunt jaarlijks projecten in de koffiegemeenschap en werkte daarvoor samen met onder meer de Vlaamse overheid en de publieke sector. Elk jaar stort het bedrijf minstens 50.000 euro in het Efico Fonds, dat wordt beheerd door de Koning Boudewijnstichting. Een onafhankelijke jury binnen de Koning Boudewijnstichting selecteert de projecten van de Efico Foundation. Wanneer koffiebranders het Efico Foundation Label gebruiken, betalen ze iets meer. De consument krijgt via het label de garantie dat die meerprijs integraal naar geselecteerde projecten gaat. De projecten moeten de koffieproducerende gemeenschappen er onder meer toe kunnen aanzetten zich vooral kwaliteitsgericht en volgens marktconforme principes beter te ontwikkelen, onder meer door certificering van plantages. Dit genereert een meeropbrengst die de koffieproducent ten goede komt. De Efico Foundation steunt ook projecten die specifiek tot doel hebben bij te dragen tot gezondheidszorg, onderwijs, voedselvoorziening en milieubescherming.

1.2.2. MVO als opportuniteit

MVO kan voor bedrijven ook belangrijk zijn voor het instandhouden van economisch succes of als een kans op de markt die een competitief voordeel kan opleveren of een nieuwe wending in de activiteiten kan geven waardoor de onderneming op langere termijn een kans op overleven of continueren heeft.

Theoretische studies gaan uit van een positief effect. MVO zou op allerlei manieren kostenvoordelen kunnen opleveren: bijvoorbeeld subsidies voor de tewerkstelling van kansengroepen, lagere kosten door hogere energie-efficiëntie, geen consumentenboy-cotten, enzovoort.

MVO kan ook strategisch ingezet worden. Met MVO kan men door het verstrekken van legitimiteit het voortbestaan van een bedrijf garanderen, creativiteit en innovatie stimuleren, nieuwe nichemarkten aanboren, voorsprong nemen op de concurrentie, meer gekwalificeerde medewerkers aantrekken, makkelijker krediet voor bepaalde investeringen krijgen, enzovoort.

Het is echter heel erg moeilijk om te achterhalen wat het mogelijk concreet verband is tussen MVO en de economisch-financiële resultaten van een onderneming. Daarom bekijken sommigen MVO als de inspanningen van bedrijven om maatschappelijke meerwaarde te creëren zonder afbreuk te doen aan de creatie van economische meerwaarde.

Delhaize: marketingstrategie met MVO om zich te positioneren in de markt

Delhaize Group maakte in december 2009 haar nieuwe bedrijfsstrategisch plan bekend: het “New Game Plan”. Delhaize Group heeft een sterk uitgebouwde basis van leidende merken en marktaandelen, een winstgevendheid bij de beste van de sector en een sterke balans. Het bedrijf wil deze troeven benutten en verder versnellen. Het “New Game Plan” heeft als doel value leader te zijn in al haar markten, om zo een hogere opbrengsten- en winstgroei te verwezenlijken en om van Delhaize Group “een meer doeltreffend overnameplatform te maken dankzij bijkomende synergieën, gedeelde kennis en gedeelde diensten”. Met het plan wil de groep de concurrentie aangaan met de andere grootdistributeurs zoals Colruyt, Carrefour, Aldi en Lidl. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een wezenlijk onderdeel van het plan. Het plan moet 300 miljoen euro opleveren tegen eind 2012. Er komen ook 250 nieuwe discountwinkels.

Kernthema's van het “New Game Plan” zijn:

- Handelen als een Groep
 - Delen en beleven van een gemeenschappelijke visie en waarden doorheen Delhaize Group
- Doelstellingen: opbrengsten, bedrijfswinst, rendement op investering, aandeelhouderswaarde, bedrijf met burgerzin
- Mogelijk gemaakt door Mensen | Financiën | Systemen & processen | Organisatorische structuur
- 1^e strategische prioriteit: versnelde groei
 - Nog grotere nadruk op prijscompetitiviteit resulterend in value leadership
 - Maximalisatie van de gemiddelde aankoop bij de uithangborden via innovatie en nieuwe assortimenten
 - Lageprijzensupermarkt-formules en nieuwe markten (Griekenland, Roemenië en Indonesië) als bijkomende vectoren voor de versnelling van de organische winkelgroei met fusies en overnames
- 2^e strategische prioriteit: efficiëntie of uitmuntende uitvoering verhogen

- Uitmuntende uitvoering - van onafhankelijke functionerende bedrijven naar één Groep die sterke uithangborden ondersteunt met gedeelde kennis en gedeelde diensten.
- Kasstroom genereren
- Convergentie & standaardisatie
- Best practices benutten



3^e strategische prioriteit: maatschappelijk verantwoord ondernemen (Product | People | Planet)

- Voedselveiligheid
- Marktleiderschap inzake gezondheid en welzijn voor consumenten en medewerkers
- Excellente ontwikkeling van de medewerkers
- Energiebesparing
- Verantwoord aankoopbeleid.

Dillen Bouwteam: belangrijke renovatie - en interieurmarkt is economische opportuniteit

Dillen Bouwteam wil in functie van een lastenboek voor zijn klant en de architect één aanspreekpunt zijn om binnen het vooropgestelde budget en binnen de aangegeven uitvoeringstermijn een totaalproject te realiseren. Voor de ruwbouwactiviteiten is gekozen voor de renovatiemarkt. Er kan niet ongebreideld nieuwbouw bijkomen door de ruimtelijke planning. De verdeling tussen de private en publieke markt is fifty/ fifty. In de overheidssector situeren de activiteiten zich in de zorg-, ziekenhuis- en onderwijsinstellingen. Door de vergrijzing van de bevolking zullen er in dit marktsegment nog aanzienlijke investeringen nodig zijn. Met de keuze voor bepaalde bouwactiviteiten en een bepaald marktsegment speelt het bedrijf in op een maatschappelijke realiteit en behoefte en zet deze meteen om in een economische opportuniteit voor het bedrijf.

1.2.3. Waardegedreven MVO

In vele gevallen komt het initiatief voor MVO van een ethisch bevlogen bedrijfsleider: de stichter, de eigenaar of een manager die met een grote persoonlijke gedrevenheid en overtuigingskracht vanuit zijn of haar positie het hele bedrijf voor MVO warm maakt.

Sommige verantwoordelijken van de bestudeerde bedrijven hebben een sterke expliciete persoonlijke interesse voor de invoering van MVO, bijvoorbeeld bij SD Worx, Van Gansewinkel, De Duurzame Drukker, Dillen Bouwteam en Efico. De verantwoordelijken van Derwael en NIVO-finess willen expliciet een verantwoord voedingsproduct op de markt brengen. De verantwoordelijken van de organisaties met een maatschappelijke doelstelling voelen zich eveneens nauw betrokken bij die doelstelling.

Probleem is dat de bevlogenheid aan die specifieke persoon verbonden is en dat met het verdwijnen van die persoon MVO misschien eveneens dreigt te verdwijnen. MVO kan alleen maar slagen als er een verandering plaatsvindt van binnenuit door de ontwikkeling van basiswaarden die de MVO-praktijken richting geven en ondersteunen. Het bedrijf dient af te stappen van de gerichtheid op één doel, maar te evolueren naar een breder perspectief, een open en reflexieve blik op de wereld. Het eventueel rationaliseren of goedpraten van de eigen handelswijze dient te evolueren naar eerlijk af-

wegen van praktijken en het afstand nemen van de gevolgen dient te evolueren naar engagement.

De Duurzame Drukker: groeiend ecologisch bewustzijn en sociaal engagement van zaakvoerders

Ignace Wils en Halina Bletek zijn de zaakvoerders van Drukkerij Ignace Wils, sinds enkele jaren bekend als De Duurzame Drukker. Ignace Wils is industrieel ingenieur in de milieutechnologie en werkte voorheen als Volvo in Gent. Hij had zich voorgenomen nooit in de drukkerij van zijn vader te stappen, maar raakte gaandeweg toch geboeid door de nieuwe evoluties in de grafische sector en sinds 1999 heeft hij de zaak overgenomen, als vierde generatie. Halina Bletek, zijn echtgenote, heeft een diploma van sociaal assistent en is licentiaat in de vergelijkende cultuurwetenschappen. Ze werkte tot 2007 bij Jobkanaal bij UNIZO. Jobkanaal is een gratis wervingskanaal voor werkgevers en sensibiliseert en overtuigt hen om allochtonen, 50-plussers en arbeidsgehandicapten met de juiste competenties voor een bepaalde functie een kans te geven in hun bedrijf.

Er waren in 2007 al veel ideeën rond MVO in het bedrijf aanwezig, ook bij de personeelsleden, maar Ignace Wils diende zich te veel met de productie bezig te houden om zich op MVO toe te leggen. Hij achtte het wel noodzakelijk om strategisch vanuit economisch oogpunt meer voor MVO en een duurzamer drukproces te kiezen. Halina Bletek werd de drijvende kracht achter het MVO-engagement en ging vanaf 2007 voltijds in de drukkerij van echtgenoot Ignace Wils aan de slag. Beiden wilden om economische redenen anders werken dan een traditionele drukkerij, maar de keuze voor MVO lag ook in het verlengde van hun beider persoonlijke interesse.

De Duurzame Drukker was niet de eerste drukkerij die op groen focuste. Er waren twee andere drukkerijen met naam al enkele jaren bezig met meer groene initiatieven, zoals een coöperatieve in Antwerpen en een drukkerij in Gent, die ook met NGO's samenwerkten. De Duurzame Drukker legde wel als eerste de klemtoon op twee pijlers: milieu en mens, een groeiend ecologisch bewustzijn en een sociaal engagement.

“Waarvoor we ons al die moeite en investeringen getroosten? We beseffen dat sommige collega's ons wat naïef of idealistisch vinden: ‘Wacht maar tot het wat moeilijker gaat, dan stop je er wel mee...’ Uiteraard moet je er in geloven, we doen het niet om in te spelen op een hype, want dan val je toch door de mand. Het is ook nooit af, je moet telkens nieuwe stappen ondernemen, maar we willen aantonen dat een duurzaam imago een troef is voor je bedrijf, die rendeert. We merken nu al dat het nieuwe klanten oplevert, de gevoeligheid voor duurzaam ondernemen groeit, bij bedrijven maar ook bij de overheid, en een KMO die daar tijdig op inspeelt, zal er ook de vruchten van plukken.”

Er zijn ook ethisch bewogen bedrijven met een maatschappelijke doelstelling waar ethisch bevlogen personen aan de basis liggen van het ontstaan en de producten en diensten van de onderneming. Hun optie om met het bedrijf op zich en de producten en diensten een bijdrage te leveren aan de maatschappij die niet alleen gestoeld is op economische meerwaarde, en hun verhouding met de externe omgeving staat voorop.

De bestudeerde bedrijven met een maatschappelijke doelstelling hebben doorgaans ook oog voor aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen in hun interne bedrijfsvoering, maar dat is niet noodzakelijk tot in alle MVO-domeinen even sterk uitgebouwd.

De Punt en Startpunt: de tewerkstelling van kansengroepen en MVO bevorderen

De Punt en Startpunt zijn twee afzonderlijke vennootschappen die nauw samenwerken. De organisaties hebben een "maatschappelijke" doelstelling. Ze willen aanzetten tot duurzaam ondernemerschap met aandacht voor mens en milieu en de werkloosheid van kansengroepen beperken. De Punt richt zich op de begeleiding van bedrijven die projecten opzetten waaruit duurzame tewerkstelling voortvloeit. Startpunt staat in voor begeleiding van niet-werkende werkzoekenden en leefloners die het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt en die een eigen zaak willen starten. Samen baten ze het bedrijvencentrum regio Gent uit, op de voormalige Trefil-Arbed site in Gentbrugge, en verhuren er instapklare kantoren en magazijnen voor ondernemingen en de begeleide niet-werkende werkzoekenden en leefloners. De organisaties willen de menselijke waardigheid en de zorg voor milieu en maatschappij bevorderen, op deze terreinen een voorbeeldfunctie opnemen en aldus op een positieve manier bijdragen tot de kwaliteit van leven en de ontwikkeling van een andere economie. De kernwaarden zijn duurzaamheid, groei, openheid en betrokkenheid. Het bestuur bestaat uit verschillende maatschappelijke actoren: de drie vakbonden (ABVV, ACLVB, ACV), werkgeversorganisaties, enkele bedrijven zoals Eandis en Ethias, een aantal banken (zoals Axa), een sociaal economie-bedrijf, de groep Intro, COPA, enzovoort.

Naast het creëren van een maatschappelijke meerwaarde en werkgelegenheid voor kansengroepen besteedt De Punt ook aandacht aan MVO op zich in de aangeboden diensten. De Punt biedt expertise en ondersteuning bij de dossiervoorbereiding en opvolging van groeiende bedrijven die via de invoegmaatregel willen investeren in duurzame tewerkstelling voor kansengroepen en zich inzetten voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (bijvoorbeeld een duurzaam personeelsbeleid, training en opleiding, een duurzaam aankoopbeleid). De ondernemer en de adviseur van De Punt maken samen een ondernemingsplan, financieel plan, opleidingsplan en MVO-plan op. De Punt verwacht dat de ondernemers zich spontaan inzetten voor een duurzaam personeelsbeleid. Dit blijkt uit concrete acties die opgenomen zijn in het opleidingsplan en het MVO-plan.

Verder neemt De Punt ook deel aan het project Social Business, gefinancierd door Equal (Europa), om instrumenten en een professionele begeleiding te ontwikkelen met als doel bedrijven te laten evolueren naar duurzame groeibedrijven. Daaruit is het ESF-project "MVO voor de KMO" (mei 2008 – december 2009) ontstaan, met de steun van Europa en de Vlaamse overheid. De startcentra De Punt en Kanaal 127 hebben met 5 andere promotoren de handen in elkaar geslagen om de MVO-instrumenten en -expertise in te zetten ten gunste van alle Vlaamse KMO's en niet alleen voor invoegbedrijven. Er wordt een gratis doorlichtingsrapport en aanzet tot het actieplan opgemaakt. Voor de uitwerking van het actieplan kan het bedrijf zich door experts laten ondersteunen en de helft van de kosten laten subsidiëren. De andere helft betaalt het bedrijf zelf.

De Punt is ook partner bij de ontwikkeling van een online MVO-scan samen met het Vormingsfonds voor Uitzendkrachten (VFU) en Plus Uitzendkrachten, Randstad, T-interim, Z-staffing en de Vlaamse Startcentra voor de uitzendbedrijven die zich ook kunnen laten begeleiden (eerste sector met eigen MVO-scan).

Ecopower: investeren in hernieuwbare energie voor een duurzame maatschappij

Ecopower gaat ervan uit dat energie een gemeenschappelijk goed is en wil voor energievormen kiezen die verantwoord zijn voor deze en de volgende generatie. Het is een financieringscoöperatie voor hernieuwbare energie en rationeel energiegebruik met een maatschappelijk doel, een transparante structuur en heel veel kleine aandeelhouders. Met de projecten en in de bedrijfsvoering wil het bedrijf op korte en lange termijn een bijdrage leveren aan het leefmilieu. Het bedrijf wil aantonen dat het in het huidige

economisch systeem mogelijk is om op een andere manier te functioneren en tegelijk rendabel te zijn. Efficiëntie en winst zijn noodzakelijk voor de duurzaamheid van de onderneming, maar ze zijn geen doel op zich. De coöperanten delen in de winst van hun bedrijf, en dankzij een gezonde financiële toestand kan Ecopower pionieren in het werkveld van hernieuwbare energie.

Ecopower levert drie soorten diensten die met elkaar verbonden zijn. In elk ervan zitten aspecten van de drie “p’s”, people, planet en profit. Keuzes maken en prioriteiten stellen kan ook met plezier. Naast de drie p’s is er ook de “p” van plezier. Bewuste keuzes maken is geen kommer en kwel, maar kan ook met genoeg en plezier. Het bedrijf investeert en financiert in duurzame projecten met hernieuwbare energie en rationeel energiegebruik op verschillende manieren. Op dit moment wordt vooral gewerkt aan projecten die ze zelf ontwikkelen. Het bedrijf sensibiliseert ook over hernieuwbare energie en vooral rationeel energiegebruik. Een uitgespaard kilowattuur is immers het groenste kilowattuur. Het bedrijf wil ook gebruikers van groene stroom verenigen en groene stroom leveren aan haar coöperanten aan een billijke prijs.

Rotonde vzw: dagopvang en wonen voor personen met een handicap

Rotonde biedt een eigentijds aanbod voor volwassen personen met een mentale en meervoudige handicap die op basis van hun individuele zorgvraag, recht hebben op een continue of ruime ondersteuning. Verscheidene dagcentra, met een eigen identiteit, bieden de gebruikers een zinvolle dagbesteding aan. Afhankelijk van de graad van handicap wordt verder voorzien in een gerichte vorm van wonen in bezigheidstehuizen of beschermd wonen. Deze afdelingen worden ondersteund, zowel naar de gebruiker (persoon) als naar de omgeving (situatie) door verschillende intern georganiseerde diensten. Deze structuur wordt in zijn geheel gedragen door een afdelings- en dienstenoverschrijdend concept.

De organisatie ziet het als haar maatschappelijke opdracht om hulp- en dienstverlening voor personen met een handicap te bieden. Geïnspireerd door ideeën rond maatschappelijk verantwoord ondernemen formuleerde de directie de laatste jaren een kader dat er moet voor zorgen dat de vele verschillende aspecten en belangen, die aan bod moeten komen, met elkaar verzoend geraken. “Kwaliteit van het leven” is het uitgangspunt en “mensen die, vanuit hun verbondenheid met onze voorziening en een wederzijdse afhankelijkheid, bereid zijn om samen te zoeken naar kwaliteitsvolle relaties voor de gebruikers, hun ouders / familie en de hulpverleners”. De basis is het burgerschapsdenken: alle burgers zijn gelijk zijn, vertrekkend van de “Universele Verklaring van de Rechten van de Mens”. Iedereen heeft recht op een kwalitatief goed bestaan als volwaardig burger binnen de samenleving. Dit houdt zelfbeschikking in, binnen gangbare normen en waarden, als het gaat over persoonlijke behoeften, kwaliteiten en mogelijkheden. Elke gebruiker heeft het recht heeft om zijn persoonlijke versie van zijn levensverhaal te maken met de steun van een persoonlijk leefboek. Dit geldt als draagvlak om op een betrouwbare wijze de nodige informatie te verzamelen en te beheren, die noodzakelijk is voor het realiseren van de hulp- en dienstverlening. Verder maken de medewerkers gebruik van het instrumentarium eigen aan het zorgtrajectplan met aandacht voor de rechten en plichten van de gebruiker.

Triodos Bank: duurzaam bankieren als bijdrage aan een betere maatschappij

“Opgelet: sparen bij Triodos Bank kan de wereld veranderen” is één van de slagzinnen van de bank. Enkele individuele personen liggen aan de basis van het ontstaan van de bank. De stichters waren erg bezield door de ideeën van de jaren zestig rond een andere en betere samenleving. Zij stelden vast dat veel projecten die inhoudelijk iets wilden betekenen, via het klassieke circuit van financiering niet aan de bak kwamen. Ze wilden daar iets aan doen en hebben in hun kring gelden samengebracht om kleine

projecten te gaan financieren. Ze leenden niet rechtstreeks geld, maar gaven garanties, zodat er meerdere projecten konden worden ondersteund. De Triodos Bank Bank is eerst als garantiefonds opgericht en kreeg daarna vleugels en in 1980 een banklicentie van de Nederlandsche bank. Toen kreeg ook de Europese regelgeving gestalte. Toen was het nog mogelijk om met 530.000 euro een bank op te richten.

In de statuten van de bank staat onder meer dat de mens verantwoordelijk is voor zijn economisch handelen en voor de invloed ervan op de mens en de natuur. Het ideeën-goed van de bank is geïnspireerd op de ideeën van de Franse revolutie: *liberté, fraternité en égalité*: de vrijheid om zich te ontwikkelen, de solidariteit tussen de generaties hier en met de generaties van de toekomst en de broederlijkheid door ervoor te zorgen dat de omgeving en het milieu voor iedereen toegankelijk blijft. Vandaag zijn deze ideeën weerspiegeld in het concept van *people, planet en profit*. De stichters zijn ook geïnspireerd door de antroposofische ideeën van Rudolf Steiner, zeker in verband met geld en economie en samenleving. Ze hebben echter geen antroposofische bank gesticht, maar hebben met Nederlands pragmatisme een waardegedreven bank opgericht. De activiteiten hebben ze geënt op wat gebeurde in de maatschappij. In 1986 was er bijvoorbeeld de kernramp van Tsjernobyl en beseften men dat er alternatieven moesten komen voor kernenergie. De bank heeft dan onderzocht wat ze kon doen: duurzame energie promoten door het te financieren. De bank heeft als eerste windenergie gefinancierd. Zo ook werd er gekeken naar armoede en lanceerde de bank in 1994 reeds fondsen die wereldwijd investeren in microfinanciering.

De bank wordt volledig met spaargeld gefinancierd, bijeengebracht door een brede basis van spaarders en beleggers (particulieren, klanten, bedrijven, overheid, congregaties, NGO's, enzovoort) die hun financiële reserves duurzaam en veilig willen beleggen en laten renderen. De bank doet geen beroep op leningen van andere banken. De gelden worden omgezet in kredieten voor de financiering van projecten met een maatschappelijke meerwaarde. Het gaat telkens om duurzame projecten, in de reële economie: projecten uit de sociale economie (19,3%: detailhandel non-food, productie, professionele diensten, recreatie, woningbouw-verenigingen, maatschappelijke projecten, Fair Trade, ontwikkelingssamenwerking), natuur & milieu: (49,5%: biologische landbouw, natuurvoeding, duurzame energie, eco-ontwikkeling, milieutechnologie), cultuur & welzijn (26,4%: onderwijs, kinderopvang, gezondheidszorg, kunst en cultuur) en overige (4,7%). (Jaarverslag 2009) De grootste groei in de Belgische kredietportefeuille werd in 2009 opnieuw in de sector van windenergie gerealiseerd.

1.2.4. De juiste intentie of de juiste consequentie bij MVO

Wat de motieven betreft om MVO in te voeren, wijzen De Prins e.a. (2009, 41-42) op het verschil tussen intentionalisten en consequentialisten. Sommigen, die men in technisch jargon de intentionalisten noemt, keuren daden die gesteld zijn vanuit de verkeerde intentie af. Zij stellen dat maatschappelijk verantwoord ondernemen winstgevend is, maar dat het niet maatschappelijk verantwoord is om enkel om deze reden aan MVO te doen. Doorslaggevend zijn de intenties van waaruit aan MVO wordt gedaan, niet enkel de daden van MVO. Voor de intentionalisten vereist MVO een juiste ingesteldheid zoals gemotiveerd zijn vanuit universeel verdedigbare basiswaarden. Consequentialisten beoordelen niet zozeer de intentie, maar beschouwen vooral de gevolgen of de consequenties. Als de resultaten goed zijn, zijn de daden die ertoe geleid hebben ook goed. "Het goed mag immers nooit de vijand worden van het beste. En dat beste is de motivatie om MVO te putten uit de eigen basiswaarden: dat is de veilig-

ste garantie dat MVO in de onderneming de tand des tijds doorstaat, stormen en crisissen trotseert en bewust en bewogen de tijd krijgt om tot volle wasdom te komen.”

1.3. Het denkkader van MVO

1.3.1. De mate van integratie van MVO-waarden

Er zijn twee klassieke benaderingen van MVO die deel uitmaken van een continuüm aan opvattingen over waardecreatie van een onderneming (De Prins e.a. (2006, 50-56). Aan het ene uiterste bevinden zich de bedrijven die zogezegd alleen een economische waarde willen creëren. Aan het andere uiterste zijn de organisaties te vinden met sociale meerwaarde als doel. Daartussen liggen de bedrijven die dicht bij het ene of het andere uiterste liggen. Zij creëren zowel economische als sociale meerwaarde. Er worden drie types onderscheiden bij deze tussenliggende categorie van bedrijven met hybride doelstellingen. Volgens Archie Carroll (1991) gaan MVO-bedrijven uit van winst als basis. Volgens Elkington (1997) integreren MVO-bedrijven de verschillende doelstellingen met de ecologische als ultieme doelstelling. Sociale ondernemers tot slot gebruiken winst als middel om maatschappelijke doelstellingen te realiseren. In de praktijk is de scheidingslijn echter niet altijd zo duidelijk te trekken tussen verschillende ondernemingen.

Tabel 2 Waardecreatie van een onderneming in een continuüm



Alleen economische waardecreatie	Hybride doelstellingen			Alleen sociale waardecreatie
	MVO met economische verantwoordelijkheid als basis (piramide) (Carroll)	MVO met evenwaardige verantwoordelijkheden op economisch, sociaal en milieuvlak (triple bottom line) (Elkington)	Sociale ondernemers	

1.3.1.1. De tripple bottom line van John Elkington

John Elkington was met zijn boek ‘Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business’ (1997) de eerste om een pragmatische omschrijving voor te stellen die door veel bedrijfsleiders wordt opgenomen als richtlijn voor MVO. Bedrijven moeten beoordeeld worden op basis van hun bijdrage tot de tripple bottom line: de sociale bottom line, de ecologische bottom line en de economische bottom line. De verantwoordelijkheid van bedrijven reikt verder dan zuiver het maken van winst en het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde. Bedrijven zorgen immers voor externaliteiten, ofwel externe effecten: economische, sociale en milieukosten die niet verrekend worden in de bedrijfsvoering, maar daarentegen worden afgewenteld op de maatschappij. Het in acht nemen van deze externaliteiten, door ze te verrekenen in de bedrijfsvoering, maakt dat een onderneming zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid opneemt. Dit impliceert dat het bedrijf zijn resultaten afweegt tegenover de ‘triple bottom line’, ofwel de economische, sociale en milieudimensie. Deze dimensies worden, naast de triple bottom line, ook de 3 P’s genoemd: Profit, People en Planet. MVO houdt bijgevolg in

dat een bedrijf streeft naar een meerwaardecreatie op elk van deze vlakken. Ondernemingen kunnen dit in praktijk brengen door de 3 P's op een gestructureerde en integrale manier deel te laten uitmaken van de bedrijfsvoering en bedrijfsstrategie. Een dergelijke handelswijze leidt tot positieve gevolgen voor mens, milieu en maatschappij.

Elkington stelt deze drie bottom lines voor als continentale platen, vaak onafhankelijk van elkaar voortbewegend. Maar ook vaak rakend, en zelfs botsend. De platen bewegen onder, boven en tegen elkaar en zo ontstaan de overlappende gebieden. De uitdaging zit naar verluidt niet in de 3 P's afzonderlijk, maar in de situaties waarin ze overlappen. Integratie staat voorop.

- De overlappingszone van 'economie en ecologie' gaat bijvoorbeeld over eco-efficiëntie, groene belastingen.
- De overlappingszone van 'ecologie en sociale kwesties' gaat bijvoorbeeld over milieu-rechtvaardigheid, intergenerationele rechtvaardigheid, ecologische vluchtelingen, opleiding en training op het vlak van ecologie.
- De overlappingszone van 'economie en sociale kwesties' bevat bijvoorbeeld bedrijfsethiek, Fair Trade, mensenrechten, rechten van minderheden, stakeholders-kapitalisme.

“De ecologische bottomline is wel de ultieme in Elkington's opvatting, want deze maakt het mogelijk dat er leven is en dat er handel kan zijn. Bovendien beschouwde hij 'profit' ook veel ruimer dan het enge winstbegrip voor bedrijven. De VN-conferentie over duurzame ontwikkeling in Johannesburg (2002) maakte die ruimere betekenis duidelijker: 'profit' werd vervangen door 'prosperity'. Het gaat immers niet alleen om de economische belangen van bedrijven, maar ook van individuen en landen.” (De Prins e.a., 2006, 52)

1.3.1.2. De piramide van MVO van Archie Carroll

Voor Archie Carroll (1991) zijn er vier soorten verantwoordelijkheden waaraan tegelijkertijd moet worden beantwoord: de economische, wettelijke, ethische en philanthropische verantwoordelijkheden. De economische verantwoordelijkheden vormen de basis van de piramide van MVO. De onderneming moet zo winstgevend mogelijk zijn. Zonder winst in een onderneming is er geen MVO. Voldoen aan wetten is eveneens belangrijk. Men moet wel binnen de regels van het spel blijven, binnen een model van open en vrije concurrentie zonder fraude en bedrog. Daarbij komen de ethische verantwoordelijkheden. Een onderneming moet doen wat juist en eerlijk is, en wat schade aan de stakeholders vermijdt en minimaliseert. Daarbovenop komen de philanthropische verantwoordelijkheden: bijdragen aan de gemeenschap en om de levenskwaliteit te verbeteren. Het gaat wel om vrijwillige engagementen. Bij dit piramide-model is er niet noodzakelijk sprake van een integratie van de MVO-waarden in het gehele bedrijfsproces.

1.3.2. Bottum-up en/of top-down

Bij vele bedrijven is er sprake van een opwaartse of bottom-up benadering inzake MVO. Men is niet bewust bezig met people, planet, profit, maar al doende stelt men zich vragen over elementen die betrekking hebben op deze domeinen en creëert men resultaten op deze domeinen. De beleidslijnen ontstaan door voortdurend bezig te zijn. Door activiteit ontstaat resultaat.

De neerwaartse top-down benadering wijst op het opleggen van maatregelen, opdrachten, methoden door de top aan de verschillende delen van de onderneming en de medewerkers. Beleidslijnen worden door de top opgelegd.

In de onderstaande tabel wordt weergegeven hoe bij de top-down en bottom-up benaderingen van maatschappelijk verantwoord ondernemen de relatie met de omgeving wordt gezien, wat voor soort relatie het inhoudt, hoe beleidslijnen worden bepaald en hoe maatschappelijke problemen worden benaderd.

Tabel 3 Een top-down en een bottom-up aanpak van maatschappelijk verantwoord ondernemen

Kenmerken	Top-down benadering	Bottom-up benadering
Relatie met de omgeving	Het bedrijf is het belangrijkste element in de relatie met de omgeving.	Het bedrijf en de omgeving zijn met elkaar verbonden.
Aard van de relatie	Het is mogelijk om vooropgestelde doelstellingen te behalen. Er bestaan afgewerkte gehelen.	Alles verandert voortdurend.
Bepaling van beleidslijnen	Er worden objectieven nagestreefd. Keuzes worden gemaakt op basis van de bedrijfswaarden en van bovenuit bepaald en opgelegd.	Objectieven worden door en in het proces gecreëerd. Objectieven worden mee bepaald door de betrokkenen.
Benadering van maatschappelijke problemen	Er worden oplossingen voorzien voor problemen.	Er worden diepere, fundamentele vragen gesteld.

Op basis van De Prins e.a., 2009, 57-63.

De vier behandelde kenmerken kunnen de indruk geven dat moet worden gekozen voor een top-down- of een bottom-upbenadering. Toch wordt er in de theorie niet gepleit voor de ene of de andere benadering. In de concrete bedrijfsrealiteit kan er een wisselwerking tussen beide benaderingen ontstaan.

Het is wel belangrijk dat er ruimte wordt gecreëerd voor een bottom-upbenadering. Bij een exclusieve top-downbenadering riskeert men dat men minder in dialoog met de basis gaat waardoor men de voeling met veranderende en dieperliggende kwesties van MVO kan dreigen te verliezen.

De Prins e.a. (2009, 60-61) wijzen er bovendien op dat bij een top-down benadering people, planet en profit vaak eerder als aparte afzonderlijke delen worden beschouwd. Het resultaat is dat MVO dan dilemma's oplevert: dat er klaarblijkelijk keuzes moeten worden gemaakt tussen economie, sociale kwesties en ecologie. Het is dan niet meteen duidelijk wat moet worden behouden, tenzij het domein waarop men op het eerste zicht de grootste win-win kan realiseren? MVO is echter geen verhaal van uitsluitingen. MVO impliceert de drie elementen, maar dat betekent niet dat op alle domeinen totale win/win oplossingen bestaan, maar wel dat men naar een evenwicht in oplossingen zoekt.

Niet op alle vlakken kunnen winnen, kan wel voor conflicten zorgen die alleen in overleg met de betrokkenen kunnen worden uitgeklaard. De Prins e.a. (2009, 61) geven in dit verband zelf het voorbeeld van de Triodos Bank Bank. Haar aandeelhouders verliezen in bepaalde mate op financieel-economisch vlak. “Als de financiële opbrengst van de kapitaalverschaffers wordt vergeleken met deze van een klassiek bedrijf, dan is dit

veel lager, uiteraard voor de kredietcrisis van 2008. De aandeelhouders gaan echter voor een maatschappelijke meerwaarde en die is veel groter dan bij klassieke investeringsprojecten.”

1.3.3. Conclusie: tripple bottom line met ruimte voor bottum-up

MVO is geen techniek of beleidslijn, die alleen maar is toe te passen wanneer het economisch goed gaat. Dat is een louter functionele benadering. Het is vooral een andere manier van ondernemen, “waaruit blijkt dat de ander dierbaar is zonder dat daar enige berekening aan voorafgaat. Het tripple bottom line concept van John Elkington kan hier het beste aansluiting bij vinden omdat tegelijkertijd rekening wordt gehouden met ‘people’, ‘planet’ en ‘prosperity’. Omdat de uitdaging ligt in de overlappingszones, maakt Elkington duidelijk dat de 3 P’s niet als afzonderlijke delen moeten worden beschouwd, maar alleen in hun verbondenheid met elkaar. Indien de tripple bottom line zo wordt opgevat, dan past zij perfect binnen een bottum-updenkkader,...” (De Prins e..a. (2009, 64)) Een manier van denken over de relatie onderneming/omgeving waarbij de onderneming en de omgeving met elkaar verbonden zijn en waarbij het bedrijf niet als het belangrijkste element in die relatie word bekeken. Een verbintenis met graden van vrijheid, maar geen onbeperkte vrijheid.

2. MVO als strategische managementoptie

Diverse MVO-thema’s krijgen in heel wat bedrijven aandacht, maar deze aandacht betekent nog niet dat MVO geïntegreerd is in de strategische besluitvormingsprocessen en structuren van de onderneming. Er zijn twee benaderingen van strategievorming: de planmatige benadering (analyse, formulering en implementatie van een strategisch plan) en de incrementele benadering (strategievorming al doende). (De Prins e..a. (2009, 65-80))

Vele bedrijven zijn vaak al veel langer op één of andere manier met aspecten van MVO bezig, meestal zelfs zonder dat ze van het MVO-begrippen- en benaderingskader op de hoogte zijn, of zonder dat ze het expliciet toepassen in de behandeling of bespreking van bepaalde MVO-kwesties.

In het begin is er vaak geen sprake van een expliciete bewuste keuze voor MVO. MVO komt meestal ad hoc op de agenda terecht omdat het bedrijf op een bepaald ogenblik rekening begint te houden met ecologische en/of sociale kwesties in de besluitvorming en de bedrijfsvoering. Het bewustzijn rond MVO groeit, maar er is nog geen sprake van een gestructureerde of gestandaardiseerde aanpak. In het begin draait MVO meer rond het enthousiasme van één of meerdere personen, dan wel dat er sprake is van een geïntegreerd systeem.

Pas na verloop van tijd ontstaat dan de behoefte aan analyse, het formuleren van doelstellingen en het meer systematisch evalueren en bijsturen van resultaten. Vaak is

er ook pas dan behoefte aan het op punt stellen van een globaal MVO-plan voor de hele onderneming.

Het sluitstuk komt wanneer dat plan ook voortdurend wordt bijgesteld in dialoog met de stakeholders.

Elf bestudeerde bedrijven hanteren een expliciet MVO-kader, behalve Derwael en NIVO-finess hoewel zij al jaren oog hebben voor kwaliteit, milieu en ethische aspecten. Bij DEME wordt de MVO-terminologie minder expliciet gebruikt.

Bij verschillende bedrijven is er sprake van een bewust ontwikkeld of zich ontwikkelend strategisch kader waarbinnen MVO past.

Sommige bedrijven hebben vijf tot tien jaar geleden (BP Geel, De Duurzame Drukker, Delhaize, SD Worx, Rotonde) of sinds hun oprichting (De Punt, Ecopower, Triodos Bank) een aanzet gegeven tot MVO. Meestal worden deze initiatieven meer officieel als MVO benoemd sinds enkele jaren, waarschijnlijk door de toegenomen belangstelling voor MVO. Enkele bedrijven zijn er recent sinds 2008 of 2009 officieel mee aan de slag gegaan (Van Gansewinkel Groep, Dillen Bouwteam, Efico).

Bij drie KMO's werden MVO-scans, aangeboden door Unizo, gebruikt om MVO in kaart te brengen: De Duurzame Drukker, Dillen Bouwteam en Efico.

De meeste bedrijven bevinden zich in verschillende stadia van MVO-integratie: formulering van waarden en missie, interne analyse van de eigen MVO-prestaties, externe analyse met inventarisatie van stakeholders en hun belangen, selectie van MVO-prioriteiten en formuleren van de strategie, implementatie of uitvoering van de strategie en evaluatie en bijsturing van de strategie.

Kleinere bedrijven richten zich bij het vorm geven aan duurzaamheid in eerste instantie sterk op de interne organisatie (milieu en medewerkers). Vaak wordt pas in een veel later stadium aandacht besteed aan communicatie (duurzaamheidsverslagen) of overleg met stakeholders (klanten en leveranciers), waarbij ook de maatschappelijke kant in beeld komt.

We staan eerst stil bij de incrementele benadering of de MVO-strategievorming al doende. Daarna wordt de planmatige benadering van MVO belicht.

2.1. MVO-strategievorming al doende

Volgens de incrementele benadering ontstaan strategieën niet als gevolg van een bepaald plan, maar komen ze al doende tot stand door de uitvoering van een aantal activiteiten die men zo logisch mogelijk tracht te verbeteren. MVO-principes kunnen op deze manier geïntegreerd worden als een waardenkader.

Derwael: MVO, maar geen expliciet MVO-benaderings- en begrippenkader

Fruitbedrijf Derwael uit Borgloon is in de loop van de jaren van een tuinbouwbedrijf naar een voedingsbedrijf geëvolueerd. Derwael ontwikkelde gaandeweg een langetermijnvisie op verschillende beleidsterreinen (teelttechnieken, producten, markten, personeelsinzet, enzovoort) waarbij de keuze voor kwaliteit voorop staat. In de praktijk zijn op deze manier de 3 p's van MVO belangrijker geworden, hoewel het bedrijf geen expliciet MVO-benaderings- en begrippenkader hanteert. Deze MVO-aspecten, zonder

dat ze door de onderneming als MVO worden benoemd, zijn geleidelijk in de interne bedrijfsvoering terechtgekomen.

Het bedrijf past bijvoorbeeld enkel geïntegreerde teelttechnieken toe. Alles is begonnen in het begin van de jaren 1990 met de keuze voor meer milieuvriendelijke, geïntegreerde gewasbescherming en insectenbestrijding. Eén van de gebroeders Derwael die het bedrijf leiden, had hier interesse voor en heeft er zich persoonlijk in verdiept. Het bedrijf is beginnen inspelen op de specifieke noden van de fruitbomen met het toedienen van bepaalde voedingselementen op bepaalde momenten van het jaar zoals stikstof en zink voor de bladkwaliteit; borium voor het doorgroeien van de pollen tot bij het vruchtbeginnsel, enzovoort. Verder werkt Derwael sinds begin de jaren 1990 volgens de normen van het IPM (Integrated Pest Management) systeem, dat ontwikkeld werd door het I.O.B.C. (International Organisation of Biological Control). Deze aanpak ontmoedigt het gebruik van pesticiden en stimuleert de inzet van natuurlijke middelen die evenzeer schadelijke organismen onder controle kunnen houden. Waar mogelijk, worden nuttige roofvijanden zoals lieveheersbeestjes of roofwantsen ingezet om schadelijke insecten onder controle te houden. Na de aanvankelijke vorming van het fruit vindt een eerste verdunning plaats. Uiteindelijk blijft enkel het allerbeste fruit aan de bomen hangen zodat ze in optimale omstandigheden kunnen groeien en geleverd worden aan de markt. De opeenvolgende voedselcrisissen in de jaren 1990 en begin de jaren 2000 hebben ook de trend naar gezonde en veilige voeding, geteeld met respect voor de natuur, en de introductie van andere teelttechnieken versterkt.

De keuze voor de meer milieuvriendelijke, geïntegreerde teelttechnieken (planet) heeft ook een impact op de producten en de marktpositie (profit) en de organisatie en de medewerkers (people) van de onderneming. Deze technieken leveren kwaliteitsvolle fruitsoorten op die hun kwaliteit gedurende langere tijd bewaren en kunnen verkocht worden op de betere nichemarkt, zoals specifieke luxueuzere kleinhandels- en voedingszaken en restaurants. Daardoor heeft het bedrijf haar activiteiten in België bovendien kunnen behouden ondanks de steeds hogere kosten voor energie en personeel en zelfs kunnen uitbreiden. De teelttechnieken zijn wel meer arbeidsintensief. Samen met een uitbreiding van de activiteiten leidde dat tot een toename van het ingezette personeel. Voor de personeelsuitbreiding doet het bedrijf al verschillende jaren beroep op buitenlandse seizoenarbeiders waarvoor intussen woon- en leefruimtes naast het bedrijf werden gebouwd om hun tijdelijke leef- en woonomstandigheden te verbeteren. Het belang van selectie, opleiding, motivatie en inzet van geschikt personeel nam ook toe. De betrokkenheid van het personeel wordt sterker aangemoedigd. De bedrijfsleiders, familieleden van elkaar, treden steeds meer op als managers en er treedt een formalisering in de bedrijfsvoering op.

2.2. Een integrale planmatige verankering van MVO

Volgens de planningbenadering komt de strategie tot stand door en via strategische planning: eerst denken, dan doen. Zelfs al komt de strategie al doende, organisch tot stand en groeit het MVO-bewustzijn mee, op een bepaald moment kan er behoefte ontstaan aan een meer planmatige aanpak.

Delhaize: planmatige aanpak met expliciet MVO-benaderings- en begrippenkader

Voor Delhaize zitten maatschappelijke initiatieven volgens de bedrijfsleiding in de genen van de onderneming. “We zijn vanaf de oprichting van onze supermarktketen 142 jaar geleden begaan met het welzijn van ons personeel. Een soort van corporate res-

ponsibility avant la lettre. Van bij onze start hadden wij een muziekschool voor ons personeel, een cursus turnen, een verzekeringsfonds, noem maar op. Er waren honderden initiatieven nog voor de term MVO werd uitgevonden”. (Baudouin van der Straten, ceo, interview op www.mvovlaanderen.be)

Het bedrijf heeft al lang oog voor gezondheid en sinds 2006 is er ook oog voor milieu en energie. “Bij elke beslissing moet je een afweging maken. Vooreerst geloven we in de waarden van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maar we ontkennen niet dat we ook geloven in de voordelen ervan, namelijk kosten besparen. “Good for business, good for society”, is niet tegenstrijdig”.

Delhaize heeft MVO intussen in haar missie verwerkt en deze luidt als volgt: “Op maatschappelijk verantwoordelijke wijze producten aanbieden aan onze klanten die hen toelaten tegen haalbare prijzen een veilige, gezonde en verse voedingskeuze te maken”. “Maar maatschappelijk verantwoord ondernemen kan natuurlijk enkel zolang we rendabel zijn, dat blijft in ieder geval een voorwaarde.”

Delhaize heeft ook een expliciete MVO-strategie uitgewerkt en gebruikt bij de toepassing ervan ook het MVO-benaderings- en begrippenkader. Delhaize België en Delhaize Group wereldwijd hebben dezelfde MVO-strategie met drie MVO-pijlers (product, people, planet) en dezelfde focusdomeinen. Begin 2009 werd er voor het eerst een wereldwijde strategie voor de groep geformuleerd die een uitvoering kan krijgen die bij de situaties van de lokale winkels en cultuur past. De strategie zal ieder jaar worden geëvalueerd en bijgestuurd. De strategie heeft betrekking op gezondere producten, gezondere mensen en een gezondere planeet: een gezonde benadering van het leven. De strategische focusdomeinen die daarbij horen, zijn: producten (gezonde producten, voedselveiligheid, responsible sourcing of verantwoorde bevoorrading); people (ontwikkeling van de medewerkers; welzijn en gezondheid van medewerkers en leefgemeenschappen waarin het bedrijf gevestigd is en waarmee het samenwerkt); planet in het teken van klimaatverandering (energiebesparing, vermindering van gasuitstoot, recycling en afvalreductie).

2.2.1. Formulering van waarden en missie

De zorg voor financieel-economische resultaten, bescherming van het milieu en de bijdrage aan sociale en maatschappelijke vooruitgang dienen stap voor stap geïntegreerd te worden in een scala aan bedrijfsprocessen, systemen, structuren, cultuur, strategische middelen en vaardigheden. De MVO-principes worden geïntegreerd als een waardenkader en in de missie van het bedrijf dat aan de basis ligt van de strategie en kunnen vastgelegd worden in een bedrijfscode.

SD Worx: “Inspire”, de waarden van de bedrijfscultuur

De waarden van de bedrijfscultuur zijn gebundeld in 5 kernbegrippen, die samen het letterwoord “Inspire” vormen. Ze geven aan hoe het bedrijf met collega's en klanten omgaat en waar het belang aan hecht. 1) Integrity: “Integer gedrag is de mate waarin je, in je professionele omgang, uiting geeft aan transparant en respectvol gedrag volgens de waarden en normen van SD Worx. Het resultaat van integer handelen, is dat je je afspraken nakomt, informatie vertrouwelijk behandelt en door anderen als betrouwbaar wordt aanzien.” 2) Smart cooperation: “Het vermogen om de krachten te bundelen en de bereidheid kennis te delen met de interne en externe belanghebbenden waardoor een meerwaarde ontstaat. Samen kan een gemeenschappelijk doel gerealiseerd worden wanneer men initiatief toont om actief te luisteren en de dialoog aan te gaan met de verschillende belanghebbenden waardoor een positief klimaat wordt gecreëerd.” 3) Passion: “Passie is de uiting van een sterke persoonlijke verbondenheid

met SD Worx, met je job en je eigen vakgebied en de uitstraling ervan naar anderen.”

4) *Innovation*: “Het vermogen om tot nieuwe inzichten te komen en andere werkwijzen te bedenken, door actief op zoek te gaan naar leeropportunities en door de eigen kennis en vaardigheden te ontwikkelen met als doel een hoger niveau van professionalisme te bereiken.” 5) *Result driven*: “Het vermogen om voeling te houden met de behoeften van de interne en externe klanten en hieraan te voldoen binnen de vooropgestelde afspraken om zo te komen tot betere resultaten voor de klanten en SD Worx.”

“Welke benadering ook het beste bij de onderneming past, MVO wordt pas een zichtbaar onderdeel van de identiteit van het bedrijf als alle medewerkers denken en werken volgens de MVO-principes. Bedrijven moeten eerst echt in MVO geloven, vervolgens MVO integreren en dan pas erover communiceren.” Maatschappelijk bewustzijn komt best van binnenuit, verbonden met innerlijke normen en waarden. De bedrijfsleiding kan die vooruitschuiven, aankaarten, en zal dat meestal ook als eerste doen. Het initiatief komt doorgaans van directie en/of het topmanagement. Maar alle medewerkers moeten MVO ervaren als een belangrijke toegevoegde waarde voor het bedrijf om vervolgens het belang ervan te erkennen en er zich ook voor in te zetten om er in hun werk iets mee te doen. De ‘sense of mission’ wordt nog sterker als de bedrijfswaarden aansluiten bij de persoonlijke waarden van de medewerkers. Met de interne betrokkenheid van de medewerkers kan MVO echt een strategisch competitief voordeel worden dat niet zomaar door concurrenten kan worden gekopieerd, hoe transparant het bedrijf ook is over haar strategie tegenover de buitenwereld.

Ecopower: persoonlijke waarden van medewerkers sluiten aan bij bedrijfswaarden

De vacatures van Ecopower staan op de eigen website en de websites van de Bond Beter Leefmilieu, de koepel van 11.11.11, en afhankelijk van de functie, ook bij de website van Vito. Bij aanwerving is het een pluspunt als kandidaten ook buiten hun werk openstaan voor hun omgeving: bijvoorbeeld een engagement hebben voor een oudercomité of een jeugdbeweging. De vacatures krijgen een hoge respons van gemotiveerde kandidaten met sterke profielen en een echte wil om een deel van Ecopower te worden. Sommige zijn zelfs bereid een beter betaalde job elders in te ruilen voor een job bij Ecopower omdat ze achter de denkbeelden van Ecopower staan.

Triodos Bank: persoonlijke waarden van medewerkers sluiten aan bij bedrijfswaarden

De bank verrichtte al voor de derde keer een tevredenheidsenquête bij het personeel en daaruit blijkt een grote tevredenheid onder de medewerkers. Volgens de bank komen de medewerkers bij de bank werken omwille van de inhoud van het werk en het waardengedreven bankieren. “Mensen vinden hier een continuïteit tussen persoonlijke waarden en de waarden van het bedrijf. Elders ervaren werknemers in de realiteit soms een tweespalt daarin. De mensen zijn in hun privéleven geëngageerd, maar willen dat ook in hun professioneel leven. Iedereen die hier werkt, heeft ook die drive. Ze werken hier ook met organisaties en bedrijven die ook met waardegedreven activiteiten bezig zijn. Ze halen er voldoening uit om te kiezen voor een langetermijndenken en win-win-situaties zoals ze dat ook in hun leven in hun familie en met vrienden doen. Ze stellen ook met plezier vast dat ook de traditionele reguliere economie meer dat pad opgaat.”

De volgende stappen zijn essentieel in de ontwikkeling van MVO binnen een organisatie. Om tot een planmatige strategische verankering van MVO te komen kunnen bedrij-

ven beroep doen op bouwstenen die aansluiten bij het klassieke model voor strategische planning waardoor de strategie een dynamisch karakter krijgt.

2.2.2. Interne analyse van de eigen MVO-prestaties

Er dient gekeken te worden waar MVO geïntegreerd is of dient te worden in de aanwezige domeinen van de bedrijfsvoering en in de reguliere werkwijzen, structuren en besluitvormingsprocessen.

Onderwerpen die hierbij aan de orde kunnen komen, zijn: (www.mvovlaanderen.be):

- Op welke manier wordt de organisatie bestuurd, beheerd en gecontroleerd? Zijn de bestuursstructuur en de besluitvormingsprocessen efficiënt georganiseerd en transparant? Worden de waarden en ethische gedragsregels benoemd en opgevolgd? Zijn de relevante maatschappelijke, economische, juridische, sociale en milieu-uitdagingen bekend? Zijn meetbare MVO-doelen (prestatie-indicatoren) gesteld en worden de resultaten opgevolgd? Neemt het bedrijf hierin een pioniersrol of eerder een volgersrol in ten opzichte van de concurrenten? In welke mate wordt systematisch gewerkt aan de continue verbetering van de MVO-prestaties? Werd een systeem opgezet volgens een standaard zoals ISO9001, ISO14001, ISO26000, OHSAS18000, Investors in People, BRC, HACCP, enz.?
- Wordt de zorg voor het milieu en de maatschappij geïntegreerd in het financieel beleid van de organisatie? Wordt geanticipeerd op lange termijn risico's en uitdagingen? Worden niet-financiële, milieu of ethische criteria toegepast op investeringsbeslissingen? Worden effecten en aandelen uit beleggingsportefeuilles geweerd uit ethische, sociale of milieuoverwegingen? Hoe transparant is de organisatie over de verloningsstructuur, donaties en overige maatschappelijke investeringen, ingehouden winst en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden?
- Voert het bedrijf marktonderzoek naar de mate waarin milieu- of sociaal-ethische kenmerken van het product de aankoopkeuze van de klant beïnvloedt? Welke (erkende en gecontroleerde) keurmerken of labels maken de verbeterde MVO-prestaties zichtbaar?
- Op welke manier kan een organisatie de aankoop verduurzamen? Worden milieu- en sociale/ethische aspecten (naast de meer traditionele criteria als prijs, kwaliteit en levertijd) in het aankoopproces meegenomen? Spelen lagere werkings- (bv. energieverbruik) of onderhoudskosten en langere levensduur een rol in de aankoopkeuze (Total cost of ownership)?
- Hoe energie-, water- en grondstofefficiënt is het productieproces? Hoe energiezuinig zijn de gebouwen? Worden materialen toegepast met lage energie-inhoud en milieuschade? Welke mogelijkheden zijn er voor duurzame energietoepassingen (aankoop groen stroom, toepassing zonne-energie, windenergie, warmtekrachtkoppeling, ...)? Zijn je medewerkers voldoende gevormd in het zuinig omgaan met grond- en hulpstoffen? Wordt gestreefd naar continue verbetering? Worden reststromen zoveel mogelijk voorkomen, goed gesorteerd en vrijkomende afvalstoffen op een zo hoogwaardig mogelijke manier weer nuttig toegepast?
- Wordt samengewerkt met andere partijen in de keten (van grondstofwinning tot afvalverwerking)? Kijk je ook buiten de eigen bedrijfspoorten om, in samenwer-

king met andere actoren, zoals toeleveranciers, distributeurs en klanten, meerwaarde te realiseren op milieu of maatschappelijk vlak?

- Overweegt de ontwerper/productontwikkelaar bij het nemen van ontwerp- en ontwikkelingsbeslissingen ook de gevolgen voor het milieu en de maatschappij, rekening houdend met alle schakels in de levenscyclus van het product: van de grondstofwinning tot het moment dat het product afgedankt wordt en terug gebruikt wordt als grondstof voor nieuwe producten?
- Hoe goed zorgt de organisatie voor de medewerkers (personeelsbeleid)? Zijn de medewerkers voldoende bewust van hun eigen mogelijkheden ter vermindering van de milieu-impact (bv. afvalpreventie, terugdringing water- en energieverstrijking)? Hoe interageren personeelsleden met collega's met een andere huidskleur, leeftijd, geslacht, religie of seksuele voorkeur? Bied men gelijke kansen voor mannen en vrouwen en voor medewerkers van allochtone afkomst? Op welke manier wordt de arbeidsveiligheid en gezondheid (ergonomie) gegarandeerd en de balans werk-privé gerespecteerd? Wordt het gebruik van alternatieve vervoerswijzen gestimuleerd (openbaar vervoer, fiets)? Hoe betrokken zijn de medewerkers bij het gevoerde beleid?
- Ondersteunt de communicatie de MVO-waarden? Niet alleen in de keuze van communicatiemiddelen (digitale media die tevens toegankelijk zijn voor gebruikers met motorische en auditieve beperkingen, papier uit duurzaam beheerde bossen of uit gerecycleerde grondstoffen, milieuvriendelijke inkten, enz.), maar ook in de boodschap zelf (transparantie over de gemaakte keuzes en de overwegingen die eraan ten grondslag lagen). Over welke middelen beschikt het management voor het uitdragen van de MVO-waarden (top-down)? In welke mate is hierin inspraak mogelijk (bottom-up)? Heeft de organisatie voldoende inzicht in hoe de stakeholders het gevoerde MVO-beleid percipiëren? Welke verwachtingen koesteren zij?

Dillen Bouwteam: MVO-scan door UNIZO

Dillen Bouwteam is actief beginnen nadenken over MVO in 2008. Het bedrijf stelde vast dat er een aantal problemen waren met betrekking tot zaken zoals verloop, absentisme, een beperkt uitgebouwd onthaal van nieuwe medewerkers en een beperkte transparantie van het functieclassificatiesysteem. Bovendien rekruteert het bedrijf vooral lokaal. Echter, bovenop het probleem van de tot voor kort verhitte arbeidsmarkt, konden niet voldoende gekwalificeerde personen in de regio gevonden worden en zijn er niet voldoende bouwopleidingen in de streek. Het bedrijf begon dan ook te denken in termen van een grotere diversiteit en aan de tewerkstelling van kansengroepen. Het bedrijf werkte vervolgens mee aan een MVO-scan, aangeboden door UNIZO, onder begeleiding van een externe consultant. Hij voerde in mei 2009 een personeelstevredenheidsenquête uit. Dit was een soort nulmeting. Er werd ook met elk van de medewerkers een individueel gesprek gevoerd en zij konden een vragenlijst invullen over de eigen rol in de onderneming en het team en de betrokkenheid bij het bedrijf. Vervolgens werd de lijst van de aandachtspunten van medewerkers opgemaakt en een onderscheid tussen korte- en langetermijnpunten. Voor de langetermijndoelstellingen wordt samengewerkt met de universiteit van Hasselt. Op basis van de voorgaande stappen werd een SWOT-analyse gemaakt: wat is goed in het personeelsbeleid en wat kan beter, wat denken de medewerkers over de opportuniteiten van het bedrijf en waar liggen de kwetsbare punten van de onderneming. De resultaten werden aan de medewerkers voorgesteld en actiepunten werden besproken om de betrokkenheid van de medewerkers te bevorderen. Er werd een actieplan voor 2009 en 2010 opgesteld.

De MVO-aanpak van het bedrijf vertaalt zich in meer aandacht voor kwaliteit- en milieuzorg zoals afvalbeheer, gebruik van FSC-hout, groene stroom, enzovoort, maar ook in meer aandacht voor de medewerkers. Daarbij hoort bij: aandacht voor onthaal, competentie-ontwikkeling via interne en externe opleidingen, aandacht voor veiligheid en gezondheid (ergonomie in kantoren en op werven, opleidingen rond veilig werken en gevaarlijke producten), aandacht voor tewerkstelling van kansengroepen en diversiteit via invoegmaatregelen, aandacht voor de balans werk-privé en voor overleg en participatie. Er bleek meer nood te zijn aan interne communicatie en er werd een informeel overlegorgaan met directie en werknemers opgericht voor maandelijks overleg over veiligheid, rendement en algemene onderwerpen. Een laag personeelsverloop en laag absentisme zijn voor het bedrijf belangrijke evaluatiecriteria. Een volgende personeelsenquête en een tweede meting is voorzien op het einde van 2011.

2.2.3. Externe analyse: inventarisatie van stakeholders en hun belangen

De volgende stap is de externe analyse, de inventarisatie van stakeholders, van hun voorkeuren, belangen en verwachtingen. Bedrijven functioneren niet in een isolement. Verschillende partijen worden beïnvloed door de activiteiten. Om hun “license to operate” te behouden dienen bedrijven rekening te houden met het effect van hun bedrijfsvoering voor belanghebbenden. Stakeholders kunnen zelf ook invloed uitoefenen op de belangen van het bedrijf. Dialoog met deze stakeholders (medewerkers, consumenten, klanten, leveranciers, aandeelhouders/eigenaren, overheid, buurt, NGO's, enzovoort) geeft inzicht in risico's en kansen waarmee het bedrijf te maken krijgt. Door deze risico's te beheersen en kansen te benutten stelt het bedrijf haar continuïteit voor de lange termijn veilig en bouwt het een competitief voordeel op ten opzichte van de concurrenten.

Welke MVO-thema's vindt de stakeholder belangrijk en hoe vindt hij dat de organisatie hierop presteert? Welke politieke, economische, maatschappelijke, technologische en ecologische ontwikkelingen worden in de toekomst belangrijk en waarmee moet het bedrijf dus rekening houden? Ook voor overheden en NGO's is een dialoog met de stakeholders van belang. Beiden vertegenwoordigen de burger en de maatschappij en moeten dus goed in contact staan met de wensen en behoeften die in die maatschappij leven. Leidt het beleid en de hieruit voortkomende activiteiten inderdaad tot de gewenste eindresultaten? Worden de juiste accenten gelegd? Aan welke informatie heeft de achterban behoefte?

Overleg en dialoog is daarom een essentieel onderdeel van MVO. Dergelijke dialoog vereist dat het bedrijf de belangen van de diverse stakeholders begrijpt en erkent en een evenwicht zoekt tussen die belangen en haar eigen belang. Het vereist niet dat de onderneming alle verwachtingen van belanghebbenden kan of moet invullen. Ondernemers, stakeholders en de maatschappij kunnen immers verschillende inzichten hebben of van mening verschillen over de aflijning van financiële resultaten, sociale belangen en milieuaspecten. Een bedrijf bv. zal de milieu-impact van een investering trachten te beperken en tevens in het licht zien van sociale opbrengsten (zoals werkgelegenheid), terwijl een milieugroepering vooral oog heeft voor de absolute milieu-impact. Belangrijk is het innemen van een positie en deze transparant motiveren naar de belanghebbenden, ook wanneer deze afwijkt van hun verwachtingen. (De Prins, e.a. (2009, 73))

Stakeholders moeten wel voldoende verantwoordelijkheid kunnen nemen en voldoen aan de informatie en kennis hebben om bij het proces betrokken te kunnen worden. De onderneming dient informatie te verschaffen over haar MVO-beleid. Transparantie is belangrijk.

2.2.4. Selectie van MVO-prioriteiten en formuleren van de strategie

De voorgaande twee stappen vormen samen de strategische analyse. Uit deze analyse dienen mogelijke en prioritaire verbeterpunten gehaald worden. Na definiëring van de strategische doelstellingen volgt de concrete praktische uitwerking aan de hand van een realistische operationele doelstellingen en een uitvoerplan met criteria en indicatoren die periodiek de stand van zaken in de organisatie kunnen aangeven. “Deze indicatoren zijn te beschouwen als ‘knoppen’ waarmee het management het MVO-beleid in de gewenste richting kan sturen en moeten zowel het intern bedrijfsproces opvolgen als de relatie met de stakeholders. Het doel van de MVO-meting is dan vast te stellen wat de jaarlijkse effecten zijn van het bedrijf op ecologisch, maatschappelijk en sociaal gebied en wat het gevolg hiervan is voor de concurrentiekracht, de waardecreatie, de financiële performantie en het innovatiepotentieel.” (De Prins, e.a., 2009, 75)

Uit de lijst van mogelijke verbeterpunten uit de interne en externe analyse worden meestal prioritaire onderwerpen gekozen. Het is onmogelijk om alle mogelijke onderwerpen allemaal tegelijk aan te pakken. Meestal kiezen bedrijven vooral onderwerpen die dicht bij hun kernactiviteiten liggen, waarmee ze maatschappelijk een verschil kunnen maken en/of een concurrentieel voordeel kunnen behalen en omdat ze hierdoor kunnen leren en dus innoveren.

2.2.5. Implementatie of uitvoering van de strategie

Vervolgens moet de strategie ingebed en verankerd worden in het bedrijf: in de beleidsdomeinen, de processen en systemen, de strategische middelen en vaardigheden, de structuren en de cultuur. (www.mvovlaanderen.be)

- Processen en systemen: processen hebben betrekking op de activiteiten in de gehele bedrijfsketen (bijvoorbeeld het proces van productontwikkeling of het proces van orderopvolging). Systemen zijn technieken/methoden die gebruikt worden om de diverse activiteiten in een organisatie te kunnen uitvoeren, bijvoorbeeld IT-, communicatie-, rapporterings- en controlesystemen.
- Strategische middelen en vaardigheden: dit verwijst naar de specifieke technische en organisatorische vaardigheden en strategische middelen die aan de basis liggen van de differentiatie van de eigen organisatie tegenover andere organisaties.
- Structuren en cultuur: structuren omvatten de formele en informele relaties tussen de interne medewerkers en de wijze waarop de taken in de organisatie verdeeld en geïntegreerd worden. De cultuur omvat de veronderstellingen, gewoonten en waarden die op een vaak symbolische wijze duidelijk gemaakt worden en het organisatiegebeuren beïnvloeden.

Zodra de interne bedrijfsvoering op punt staat, kan via stakeholdersmanagement tegemoet worden gekomen aan de belangen van de externe stakeholders: bewuste consumenten, de buurt, NGO's, de media, enzovoort.

2.2.6. Evaluatie en bijsturing van de strategie

Essentieel voor het succes van doorgevoerde verbeterpunten is een zorgvuldige opvolging van de resultaten. Op basis van de informatie uit het monitoringsysteem kan de strategie worden aangepast, zowel per bedrijfsonderdeel of bedrijfsproces als voor het bedrijf als geheel. Deze informatie is ook nuttig om intern en extern verantwoording, bijvoorbeeld via een duurzaamheidsverslag, af te leggen en een dialoog te voeren met de stakeholders.

Voor het ontwerpen en implementeren van een monitoringsysteem dat MVO-gegevens verzamelt en de uitgifte van een duurzaamheidsverslag, kan aangesloten worden bij de internationale richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) (zi verder). Deze zijn ontwikkeld en goedgekeurd door diverse stakeholdergroepen. Ook het gebruik van een balanced Score Card of een strategiekaart kan het verwerken van data vergemakkelijken.

Interne indicatoren zouden bijvoorbeeld kunnen zijn: meer positieve antwoorden op een personeelsenquête, minder verloop, minder schade, minder interne incidenten, minder ziekteverzuim, ... Externe indicatoren zouden bijvoorbeeld kunnen zijn: minder incidenten met stakeholders, minder afgekeurde/defecte producten, minder rechtszaken en schade-uitkeringen, positievere berichtgeving in de media, meer vertrouwen bij beleggers, grotere belangstelling voor vacatures, meer open sollicitaties...

2.2.7. Ondersteunende instrumenten bij MVO voor periodieke resultaten

Bedrijven kunnen voor de interne en externe analyse gebruik maken van diverse ondersteunende analyse- en scaninstrumenten en van thematische instrumenten om MVO op de diverse domeinen in de praktijk te brengen. Op de website van het Kenniscentrum MVO Vlaanderen (www.mvovlaanderen.be) zijn tal van instrumenten te vinden.

2.3. Maatwerk, context en cyclisch proces

De integratie van MVO is maatwerk afhankelijk van het type organisatie, de sector, de concurrentiepositie of de markten waar het bedrijf op aanwezig is. Elk bedrijf dient rekening te houden met haar eigen kenmerken en na te gaan hoe MVO in de strategische bedrijfsvoering kan worden geïntegreerd.

Het bepalen van verbeterpunten is in ieder geval geen eenmalige opdracht. “Een onderneming kan zich niet veroorloven al te lang na te genieten van successen van doorgevoerde acties. Nieuwe trends of bedrijfsontwikkelingen dienen zich aan, nieuwe aandachtspunten vragen overleg met de stakeholders. Nieuwe stakeholdergroepen oefenen invloed uit op de belangen van de organisatie, tonen interesse of worden beïnvloed door de bedrijfsactiviteiten. Op grond hiervan wordt dan beslist met deze stra-

tegie verder te gaan of dat er aanpassingen nodig zijn: van de strategie zelf, van de uitvoering ervan, zelfs mogelijkerwijze van de analyse. Daarmee is de cirkel rond en kan het integratieproces van vooraf aan beginnen.”

De invoering van MVO is in grote mate een leerproces. Het is ook een leerproces dat nooit volledig af is omdat de toepassing van MVO op zich een proces is dat nooit volledig af is. Naargelang de omstandigheden voor het bedrijf en de behoeften van de stakeholders zullen MVO-behoeften in de loop van de tijd ook wijzigen en bijgesteld worden. In deze zin verloopt het proces ook binnen een bepaalde context. Het is een contextueel proces. Daardoor kan er in de praktijk niet altijd op alle vlakken tegelijk waarde of even veel waarde gecreëerd worden. Die context ook kan wijzigen door omstandigheden of ook als gevolg van de economische conjunctuur.

BP Geel: schepenlogistiek moeilijk in te plannen door omstandigheden

Het jaar 2009 was uitzonderlijk lastig voor de planning van schepen met goederen via het Albertkanaal. In de regel wordt een schip ingepland dat leeg beschikbaar is op het ogenblik dat men het nodig heeft in de buurt van waar de belading moet gebeuren. Op die manier wordt geprobeerd leegvaart te minimaliseren. Op operationeel vlak werd BP van januari tot oktober geconfronteerd met verschillende gevallen van overmacht. Zo bijvoorbeeld het uit dienst zijn van de PX-eenheid waardoor paraxyleen moest worden aangevoerd per schip; operationele problemen van de PTA-eenheden waarbij paraxyleen moest worden afgevoerd; overmacht bij de grondstofleveranciers; en laagwaterstand op de Rijn omwille van een droge zomer waardoor schepen slechts een derde van de normale capaciteit konden laden zodat er meer schepen moesten ingezet worden. (Maatschappelijk Jaarverslag van BP in Geel, 2009)

BP Geel: keuze voor behoud van kritieke installaties in crisis

BP vindt parate kennis om gepast te reageren in geval van een noodtoestand belangrijk. Alle medewerkers zijn dan ook opgeleid om zo nodig een eerste interventie uit te voeren in geval van een incident. Dat kan een brand zijn, maar ook een lek of een spill. Bij elk begin van een brand of lek wordt de bedrijfsbrandweer opgeroepen die instaat voor de tweede interventie. Gelet op de huidige wereldwijde economische crisis is het voor BP zeer belangrijk dat de productie-eenheden betrouwbaar zijn en uitgelijnd draaien. Om die reden is er een lichte verschuiving in de filosofie rond brandbestrijding. Uiteraard staat veiligheid en het ontzien van het milieu bovenaan, maar ook het behoud van kritieke installaties is essentieel. Daarom wordt gestreefd naar een nog snellere interventie zodat ook de installaties zoveel mogelijk intact blijven. Een benadering zoals het gecontroleerd laten uitbranden van een onderdeel, eens het gevaar voor de mens is geweken, is daarom minder aanvaardbaar.

Vandaar de sterke aandacht voor de paraatheid van zowel de preventie -en bestrijdingssystemen als voor het trainen van iedereen in de organisatie. Zowel de hoeveelheid als de kwaliteit van de opleiding krijgt daarbij aandacht. Concreet oefenen de brandweerploegen elke maandag aan de hand van scenario's en dat verspreid over de verschillende afdelingen. Daarnaast staan externe trainingen op het programma zoals die bij Falck Risc in Rotterdam waar in omstandigheden kan worden geoefend die sterk lijken op de vertrouwde procesinstallaties. De deelnemers worden er geconfronteerd met hittestraling, jet fires, tankbranden, enzovoort. Twee interventieleiders kregen een meer doorgedreven opleiding in het Fire & Rescue training institute Texas A&M university. En een nieuwe shiftsupervisor/ interventieleider heeft de veertiendaagse bevelvoerdercursus gevolgd bij Falck RISC te Rotterdam. Bijkomend werden medewerkers en huiscontractanten opgeleid in de verplichte vijfjaarlijkse training kleine blusmiddelen. Mensen die bij de productie betrokken zijn, krijgen een meer uitgebreide en eveneens

vijfjarige brandweertraining voor de eerste interventie in productiezones. Ook daarvan werden er dit jaar vier sessies gehouden tijdens een tweedaagse training te PLOT in Genk. De ploegchefs en de laboranten die de mobiele brandwaterpompen bedienen, hebben in het najaar een cursus pompbedienaar gevolgd in Harelbeke. Die cursus focust op Ziegler-pompen waarmee onze brandweerwagen is uitgerust. (Maatschappelijk Jaarverslag BP in Geel, 2009)

Bij de invoering van MVO is er behoefte aan een wisselwerking tussen een incrementele aanpak én een planmatige aanpak, deels een aanpak waarbij MVO-aspecten al doende worden geïntroduceerd, waarbij kan worden geëxperimenteerd, en deels een aanpak waarbij meer planmatig doelstellingen worden geformuleerd en nagestreefd. Dat betekent ook dat het belangrijk is dat er ruimte is voor een top-down én een bottom-up benadering. Een manier van denken over de relatie onderneming/omgeving waarbij de onderneming en de omgeving met elkaar verbonden zijn en waarbij het bedrijf niet als het belangrijkste element in die relatie word bekeken.

Richtlijnen voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: ISO26000

De International Organization for Standardization is de wereldwijde federatie van nationale instituties voor normeringen en standaarden. Het is vooral bekend voor de proceskwaliteitscertificering met bijvoorbeeld ISO 9001. De ISO heeft nu ISO26000 ‘Richtlijnen voor Maatschappelijke Verantwoordelijkheid van Organisaties’ in het leven geroepen. “Zonder certificering voorhands, daarvoor is maatschappelijk verantwoord ondernemen te politiek en cultureel bepaald.”⁹ De definitieve ISO 26000 verscheen eind 2010. De richtlijn biedt ondersteuning voor implementatie van MVO. ISO 26000 geldt voor alle typen organisaties, groot en klein, publiek en privaat. ISO 26000 biedt internationaal overeengekomen definities, principes en kernthema's op het terrein van MVO. Daarnaast geeft ze richtlijnen voor implementatie van maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Het Nederlandse NEN (Nederlandse Norm) is sinds 2000 de nieuwe naam van het nauwe samenwerkingsverband van het Nederlandse Normalisatie Instituut en de Stichting NEC, gespecialiseerd in de normalisatie van elektrotechniek en ICT. Het NEN ontwikkelde ter ondersteuning al de praktijkgids ‘MVO volgens ISO 26000’. De praktijkgids biedt een eerste handleiding voor invoering en integratie van MVO. De gids behandelt MVO-principes en –kernthema’s waarover intussen al wereldwijd overeenstemming is bereikt, en laat zien hoe de relatie is tussen MVO en de richtlijnen ISO 14001 (milieumanagement), duurzaam inkopen en duurzaamheidsverslaggeving. De gids is bedoeld voor directies, managers en medewerkers die willen weten wat duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid concreet is en hoe MVO in de eigen organisatie ingevoerd kan worden. Voor zowel de publieke als de private sector.

⁹ Kluwer Management (2010), Management Executive, juli/augustus 2010, 9.

3. Operationele aanpak van MVO

In het volgende onderdeel van dit dossier wordt getoond op welke MVO-domeinen de bestudeerde bedrijven zoal actief zijn. De 3 P's komen achtereenvolgens aan bod: profit of prosperity, people en planet.

De voorbeelden uit de bestudeerde cases - en ook de overzichten per bedrijf in bijlage - geven, zoals reeds in de inleiding gezegd, niet exhaustief weer wat precies allemaal rond MVO in een bedrijf gebeurt. Omdat één bepaald MVO-voorbeeld voor één specifiek bedrijf wordt aangehaald, betekent dit niet dat een vergelijkbaar voorbeeld ook niet voor andere cases van toepassing zou kunnen zijn. Sommige voorbeelden worden bij een bepaald onderwerp vermeld, maar zouden soms ook bij andere onderwerpen aan bod kunnen komen.

Verskillende voorbeelden uit de cases illustreren dat MVO toepassen ook dilemma's kan oproepen of niet altijd een totale win-win op alle domeinen oplevert. Er moeten keuzes gemaakt worden.

3.1. Profit: duurzaam marktbeleid

MVO kan op allerlei manieren kostenvoordelen opleveren, maar kan ook strategisch ingezet worden. MVO kan als een opportuniteit beschouwd worden. Als het gaat over MVO en de kernactiviteiten en de kernrelaties van het bedrijf, dan gaat het over 'business behaviour', over MVO met betrekking tot de markt(niches) en soorten klanten, de keuze van producten en diensten, het bedrijfsproces en de gebruikte technologieën, en de relaties met de klanten en de toeleveranciers en onderaannemers en de wijze waarop de belangen van de betrokken stakeholders in rekening worden gebracht.

- Voor het bedrijf gaat het bijvoorbeeld om verantwoorde markten en marktniches, producten en diensten, processen, technologie, logistiek, investeringen, aankopen.
- Voor de klanten gaat het bijvoorbeeld om productkwaliteit- en veiligheid, verantwoorde prijzen en transparante informatie, duurzaam internationaal ondernemen.
- Voor de toeleveranciers en onderaannemers gaat het bijvoorbeeld om duurzame relaties, integratie van het milieubeleid en sociale factoren in de toeleveringsketen, zakelijke integriteit (preventie van corruptie, preventie van niet-competitieve praktijken), enzovoort.

Om het voortbestaan van het bedrijf en de reputatie van het bedrijf te vrijwaren, is consistent en correct handelen belangrijk. Dat betekent klanten tevreden te stellen, facturen van toeleveranciers tijdig betalen en het respecteren van een bepaalde gedragscode. Deze handelswijze, een verantwoord marktbeleid is cruciaal om met succes de markt te betreden en er te blijven.

Bij vele bestudeerde bedrijven is er aandacht voor een verantwoord marktbeleid, met verantwoorde marktniches, producten en diensten, processen, investeringen, enzovoort. Dit ligt voor de hand bij de organisaties met een expliciet maatschappelijk doel, bijvoorbeeld de ondersteuning van werkzoekenden en kansengroepen (De Punt en Startpunt); bezigheidstehuizen en woonvormen voor volwassenen met een mentale en

meervoudige handicap (Rotonde), hernieuwbare energie (Ecopower) en spaargelden omzetten in kredieten voor duurzame projecten (Triodos Bank).

Maar ook bij de voluit commerciële bedrijven is hier aandacht voor: bijvoorbeeld de productie van het basisproduct voor recycleerbare PET-flessen en onderzoek naar bioplastics (BP Geel); keuze voor gezonde, veilige en duurzame consumentenproducten (Delhaize); omzetten van afval in herbruikbare producten (Van Gansewinkel Groep); projecten in renovatiebouw (Dillen Bouwteam); verkoop van verantwoord geteelde groene koffiebonen (Efico); productie van ganzenleverproducten o.b.v. verantwoord gekweekte ganzen (NIVO-finess).

Voorbeelden van aandacht voor processen en technologie en investeringen vinden we bij de volgende organisaties:

- Andere samenwerkingsverbanden met andere verzorgingsinstellingen (Rotonde)
- Kwaliteits-, veiligheids- en milieumanagementsystemen sterk uitgebouwd in grote bedrijven (BP Geel, Delhaize, DEME, Van Gansewinkel Groep) en aanpassingen van processen hiervoor
- Logistieke aanpassingen zoals meer nachtleveringen en fluistertransport (Delhaize), afvaltransport per boot (Van Gansewinkel Groep)
- Meer ecologisch verantwoorde gebouwen
 - een logistiek centrum verantwoord volgens normen van kwaliteit en voedselveiligheid (Efico)
 - een meer ecologisch verantwoorde productieruimte (De Duurzame Drukker)
 - een meer ecologisch verantwoorde productieruimte vanaf 2011 (NIVO-finess)
 - duurzame nieuwbouw in 2012 (De Punt)
- Andere technologie:
 - baggerschepen met minder CO₂-uitstoot (DEME)
 - alcoholvrij drukken (De Duurzame Drukker)
 - koeltogen (Delhaize)
 - Andere technologie
- Andere productiegrondstoffen: gewasbescherming zonder insectenverdelgers (Derwael)
- Aankoopbeleid: bijvoorbeeld Fair Trade catering (De Punt, De Duurzame Drukker, Dillen Bouwteam, Ecopower, SD Worx, Triodos Bank), FSC papier (De Duurzame Drukker, Ecopower, Triodos Bank), FSC-hout (Dillen Bouwteam)
- Aandacht voor relaties in de waardeketen: bijvoorbeeld
 - Relaties met afvalleverende bedrijven en afvalgrondstoffenverwerkers (Van Gansewinkel Groep)
 - Baggeren in een wereldwijde omgeving (DEME)
 - Responsible sourcing (Delhaize)
 - Vertrouwensband met ganzenboeren (Nivo-finess)
 - Vertrouwensrelatie met koffieboeren in koffieproducerende landen (Efico)

Duurzame marktniches, producten en diensten

Ecopower: hernieuwbare energie en imago van sociaal verantwoorde onderneming trekt meer bewuste klanten aan

Ecopower investeert en financiert in duurzame projecten met hernieuwbare energie en rationeel energiegebruik, wat verantwoord is voor deze generatie en de volgende generatie. Het bedrijf sensibiliseert over hernieuwbare energie en rationeel energiegebruik. Het wil ook gebruikers van groene stroom verenigen en groene stroom leveren aan haar coöperanten aan een billijke prijs. De activiteiten ontplooiën zich vooral in het Vlaams gewest. De klanten zijn vooral particulieren, maar ook klanten met een klein thuiskantoor, KMO's in de dienstensector, NGO's, enzovoort. Iedereen die klant wordt, treedt toe tot de coöperatie door een aandeel te kopen. Efficiëntie en winst zijn noodzakelijk voor de duurzaamheid van de onderneming, maar ze zijn geen doel op zich. De coöperanten hebben inzage in en zijn betrokken bij het bedrijfsbeleid en ze delen in de winst. Dankzij een gezonde financiële toestand en de klanteninteresse kan Ecopower pionieren in het werkveld van hernieuwbare energie. Volgens het bedrijf trekt deze bewuste maatschappelijk verantwoorde instelling steeds meer investeerders aan, zelfs ondanks de crisis die in 2008 de kop opstak. Het aantal coöperanten steeg in 2009 van 13.951 naar 21.419 en eind 2010 zijn er ruim 30.000 coöperanten en 26.500 klanten. Er is een wachttijd van zes maanden omdat het bedrijf de vraag naar elektriciteit op eigen tempo wil kunnen volgen en daarvoor met nieuwe projecten de capaciteit dient uit te bouwen.

De Punt: duurzame dienstverlening met klemtoon op MVO voor bedrijven

De Punt geeft advies en verleent expertise en ondersteuning bij dossiervoorbereiding en opvolging van groeiende bedrijven die via de invoegmaatregel, ingevoerd door de Vlaamse regering in 2000, willen investeren in duurzame tewerkstelling voor kansengroepen en zich inzetten voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, bijvoorbeeld met duurzaam personeelsbeleid, training en opleiding, duurzaam aankoopbeleid. De invoegmaatregel is een methode om het MVO-verhaal meer ingang te doen vinden, onder meer in de sociale economie.

Invoegbedrijven kunnen voor elke werknemer uit de kansengroepen, die ze aannemen, een subsidie krijgen, maar bedrijven zijn ook vaak intrinsiek gemotiveerd om kansengroepen aan het werk te zetten. De ondernemer en de adviseur van De Punt maken samen onder meer een ondernemingsplan, financieel plan, opleidingsplan en MVO-plan op. De adviseur neemt de administratieve afhandeling grotendeels op zich. De Punt verwacht dat de ondernemers zich spontaan inzetten voor een duurzaam personeelsbeleid. Dit blijkt uit concrete acties die opgenomen zijn in het opleidingsplan en het MVO plan. Een adviescommissie met onder andere vertegenwoordigers van de sociale partners keurt de dossiers goed en verleent de erkenning als invoegbedrijf.

Er wordt wel gediscussieerd over de invoegmaatregel volgens de directeur van De Punt. Een invoegmaatregel vergt veel van een onderneming en een bedrijf moet investeren zonder dat het de garantie van een erkenning krijgt. Het meerwaardenbesluit rond bijvoorbeeld 'invoegen' evolueert. Wat de adviescommissie belangrijk vindt, evolueert eveneens. Geleidelijk is de evaluatie strenger geworden. Bovendien is een betere afstemming tussen tewerkstellingsplannen op het Vlaamse en federale niveau wenselijk, alsook tussen plannen op het Vlaamse niveau op zich.

De Punt probeert echter ook bij niet-invoegbedrijven MVO te stimuleren. De vennootschap nam onder meer deel aan het project Social Business, gefinancierd door Equal (Europa), om instrumenten en een professionele begeleiding te ontwikkelen met als doel bedrijven te laten evolueren naar duurzame groeibedrijven. Daaruit is het ESF-

project “MVO voor de KMO” (mei 2008 – december 2009) ontstaan, met de steun van Europa en de Vlaamse overheid. De startcentra De Punt en Kanaal 127 hebben met 5 andere promotoren de handen in elkaar geslagen om de MVO-instrumenten en -expertise in te zetten ten gunste van alle Vlaamse KMO's en niet alleen voor invoegbedrijven. Er wordt een gratis doorlichtingsrapport en aanzet tot het actieplan opgemaakt. Voor de uitwerking van het actieplan kan het bedrijf zich door experts laten ondersteunen en de helft van de kosten laten subsidiëren. De andere helft betaalt het bedrijf zelf.

Duurzame processen en technologie

Van Gansewinkel Groep: afvalverwerking en Cradle to Cradle filosofie

De Van Gansewinkel Groep adverteert al enige tijd met de slogan “Afval bestaat niet”. De groep is in haar geheel een geïntegreerd bedrijf en haar kernactiviteiten richten zich op de hele keten van afvalinzameling, afvalbewerking en –verwerking en het omzetten van restafval naar energie. Het bedrijf zamelt het afval in, vooral van kleinere en grote bedrijven, en in beperkte mate van particulieren via overeenkomsten met lokale overheden. Tweede tak is de recycling van glas, metalen en plastic (elektronische producten), papier, batterijen, hout, bouwpuin en afbraakmateriaal en kleinere afvalstromen zoals autobanden, luiers en kleding. Zo wordt het bedrijf een leverancier van verwerkte grondstoffen voor de productie van nieuwe producten door andere bedrijven. Tot slot is er de afvalverbranding en omzetting in warmte van restafval dat geen tweede leven meer kan krijgen. Op jaarbasis wordt er ongeveer 11 miljoen ton materiaal ingezameld waarvan 75% wordt verwerkt.

In 2008 heeft de groep expliciet de Cradle to Cradle-filosofie omarmd om de bestaande afvalstromen op termijn nog beter te benutten en de overblijvende 25% restafval zoveel mogelijk te verkleinen. De filosofie past goed bij de bestaande bedrijfsstrategie en core business. Het bedrijf wijst op de toenemende vraag naar grondstoffen wereldwijd, op de grondstoffenschaarste en op het mogelijke risico van steeds grotere afhankelijkheid van andere regio's waar nog grondstoffen beschikbaar zijn. Het bedrijf wil inzetten op “urban mining”, het hergebruik van materialen. Vernietigen van grondstoffen is zinloos als men weet dat de “virgin materials” steeds schaarser worden. In het kader van de Cradle to Cradle-filosofie moedigt het bedrijf klanten aan om hun reeds bestaande en nieuwe producten en processen van meet af aan bij de ontwikkeling en de productie te hertekenen zodat materialen en producten ten alle tijde steeds makkelijker in grondstoffen kunnen worden gescheiden en verwerkt. Zo ook zonder dat er bijvoorbeeld nog giftige stoffen inzitten. Het bedrijf laat zich door Michael Braungart, die de Cradle to Cradle-filosofie lanceerde, adviseren.

Cradle to Cradle

De Environmental Protection and Encouragement Agency (EPEA), in 1987 opgericht door Professor Dr. Michael Braungart, werkt wereldwijd met klanten om de Cradle to Cradle-methodologie toe te passen op het ontwerp van nieuwe processen, producten en diensten. Materialen worden gebruikt met respect voor hun intrinsieke waarde en een nuttig gebruik in het verdere leven, als gerecycled of zelfs ‘upcycled’ product. Deze ‘upcycled’ producten hebben waarden en technologische verfijningen, die soms zelfs hoger zijn dan die in het originele gebruik.

Cradle to Cradle is op het gebied van materiaalontwikkeling al ver uitgewerkt. Er is op dat vlak een certificeringssysteem, gebaseerd op kennis en kunde en decennialange ervaring. In de milieuwereld staat het bekend als het allerbeste milieucertificaat dat er te behalen valt. Onder meer de duurzaamheidsencyclopedie "Worldchanging" van Alex Steffen refereert er op deze wijze aan. Er zijn al vele CTC-gecertificeerde producten. Die vindt men op www.MBDC.com. McDonough Braungart Design Chemistry (MBDC) is een wereldwijd bureau dat duurzaamheidsadviezen geeft en voor productcertificatie zorgt. Het bureau werd in 1995 opgericht door architect William McDonough en chemicus Dr. Michael Braungart. MBDC helpt klanten om een 'positieve footprint' op de planet achter te laten in plaats van een negatieve voetafdruk te reduceren door de Cradle to Cradle-ideeën te implementeren.

Sommigen vinden de Cradle to Cradle-benadering wel te beperkt gericht op recycling. Zij vrezen dat het aanzet tot consumptief gedrag van nog steeds de verkeerde producten en dat het onvoldoende zou aanzetten om diepgaandere veranderingen door te voeren. De Cradle to Cradle-filosofie neemt nog niet weg dat bedrijven misschien ook voor een keuze voor maatschappelijk verantwoorde producten staan. Een oplossing op één domein van MVO (grondstoffengebruik) is mogelijk niet altijd een oplossing op een ander domein van MVO (producten met een MVO-meerwaarde).

De Duurzame Drukker: alcoholvrije nieuwe drukpers, maar meer onderhoud nodig

Het bedrijf heeft in 2008 een grootschalige uitbreiding van de productieruimte doorgevoerd met de bouw van een nieuwe ruimte, noodzakelijk om een gloednieuwe vijfkleurenpers met recto-versomogelijkheden (Heidelberg XL 75 5 met lak en R/V keertrommel) in onder te brengen. De drukpers is het technologisch neusje van de zalm om aan de hogere kwaliteitsvereisten van de klanten tegemoet te komen en meer capaciteit te creëren. Dit initiatief was niet meteen door het MVO-verhaal geïnspireerd, maar was een economische noodzaak voor het bedrijf en een productiegebonden beslissing om te kunnen blijven voldoen aan de vraag van de klanten en om het voortbestaan van de drukkerij te verzekeren. Het bedrijf kon een beroep doen op de ecologiepremie van de overheid bij de investering in de nieuwe drukpers waarop alcoholvrij wordt gedrukt.

Alcohol is een gevaarlijke stof, want zeer brandbaar, en bovendien zijn de alcohol dampen schadelijk voor de ademhaling en kunnen ze hersenbeschadiging veroorzaken. De industriële alcohol wordt echter vrijwel nog overal in de drukkerijsector gebruikt en biedt ook enorme voordelen qua efficiëntie en onderhoud. Alcohol laat toe nog een beetje te spelen met de balans tussen inkt en water en zaken die onnauwkeurig zijn, een beetje op te vangen. Het ontsmet de buizen waar water doorloopt en voorkomt algengroei. Met de keuze voor een alcoholvrij drukproces heeft het bedrijf ook meteen moeten investeren in extra filters en een behandeling voor de standaardisatie van het water. Het bedrijf heeft de drukpersleverancier overtuigd van haar keuze voor een alcoholvrij drukproces. De onderneming deed de nodige aanpassingen en kreeg begeleiding om op de nieuwe drukpers alcoholvrij te werken. De drukkers en de bedrijfsleiding wilden de nieuwe drukpers absoluut zonder alcohol opstarten en hebben onder begeleiding van de leverancier de nieuwe manier van werken geïntroduceerd en experimenterig opgebouwd.

Belangrijk gevolg is echter dat de pers nu meer klein onderhoud vergt, en er dus iets minder comfort is voor de medewerkers. De routineplanning van onderhoud mag niet worden uitgesteld, zelfs als het erg druk. Dat vergt een permanent engagement van de medewerkers en veroorzaakt toch iets meer werkdruk. Hoewel de keuze voor een alcoholvrij drukproces zeer regelmatig onderhoud vereist, nemen de drukkers en de be-

drijfsleiding die gevolgen er graag bij omdat deze nadelen niet opwegen tegen de voordelen voor de gezondheid van de medewerkers en de omgeving. Het bedrijf is tevreden dat de drukkers zelf voor de alcoholvrije pers hebben gekozen en de gevolgen erbij nemen.

Duurzame logistiek

Delhaize: duurzaam transport met nachtleveringen, maar ook nachtwerk

Elke dag zijn er voor Delhaize ruim 800 vrachtwagens onderweg. Vanaf september 2010 neemt Delhaize met acht vestigingen deel aan een pilootproject rond "fluistertransport", gelanceerd door Vlaams Minister van Mobiliteit Hilde Crevits. Het doel is het geluidsniveau van de transporten te laten dalen tot onder 60 decibel, het geluidsniveau van een normaal gesprek. Het betekent minder geluidshinder voor de omwonenden. Er worden technische ingrepen uitgevoerd aan de vrachtwagens, het laad- en losmateriaal en de laad- en losplaats. Opleggers worden uitgerust met een geluidsarme vloer en een laadbrug met een stille motor. Deze aanpassingen maken het mogelijk om meer nachtleveringen uit te voeren of leveringen op andere uren bij sommige winkels en transporten te groeperen. Bovendien verliezen de vrachtwagens met de nachtleveringen minder tijd op de weg en verbruiken ze minder brandstof doordat ze de files vermijden. Zo draagt men bij tot het verminderen van het mobiliteitsprobleem. Men kan ook het transport- en leveringsproces aanpassen en de transport- en leveringspieken makkelijker spreiden in de organisatie. De organisatie van het transport en van de winkels en de werkorganisatie worden erop aangepast. Er komen ook opleidingen voor zowel chauffeurs als het winkelpersoneel om met de technische veranderingen en de nachtleveringen om te gaan.

Van Gansewinkel: minder CO2-uitstoot door afvaltransport per boot

Afvalspecialist Van Gansewinkel Groep transporteert de glasscherven van Vlakglas Recycling Nederland (glasramen) per boot van Amsterdam naar de verwerker Maltha in Lommel, een onderdeel van de Van Gansewinkel Groep. Door te kiezen voor transport per boot in plaats van transport langs de weg wordt een afstand van 400.000 kilometer vermeden. De CO2-reductie die hiermee gepaard gaat, bedraagt ongeveer 14 %. Daarnaast werkt het bedrijf aan routeoptimalisatie voor transporten langs de weg.

Duurzame investeringen

Efico: nieuw duurzaam logistiek centrum voor behandeling, opslag en verwerking van groene koffiebonen

In 2008 bouwde Efico een nieuw duurzaam logistiek centrum SeaBridge Logistics op de Maritieme Logistieke Zone in Zeebrugge met de bedoeling de eigen logistieke activiteiten voor de groene koffiebonen, die voordien een tijd waren uitbesteed door een tekort aan opslagruimte, terug in handen te nemen. Er kunnen 450.000 koffiezakken op een oppervlakte van 20 000 m² worden opgeslagen. Er is sprake van een unieke geïntegreerde aanpak van activiteiten en er wordt een compleet logistiek dienstenpakket aangeboden: na aankomst per schip transporteren per trein tot de site, ontvangen van groene koffie, bemonsteren, verschonen en stof uithalen, mengen, drogen of sorteren tot het herzakken en verbulken van groene koffiebonen, opslag en distributie naar koffiebrandijen. Het nieuwe centrum laat toe om meteen beter in te spelen op de hogere eisen inzake voedselveiligheid, kwaliteit en de striktere wetgeving. De inkomende en uitgaande goederenstromen / processen verlopen volledig gescheiden en worden

technologisch gestuurd. Er werd geïnvesteerd in apparatuur voor de filtering en sterilisatie van de lucht in de magazijnen met het oog op optimale opslagcondities, die in de koffiesector 'uniek en baanbrekend' zijn. De activiteiten van SeaBridge worden op een zo CO2-neutrale mogelijke wijze uitgevoerd, dankzij eigen groene stroomproductie met zonnepanelen op het dak. Door de directe aansluiting op zee- en spoortransport moet de onderneming bovendien minder gebruik maken van vrachtwagens voor de distributie van koffie naar de koffiebranderijen.

Duurzaam aankoopbeleid

De Duurzame Drukker: duurzaam papier voor drukwerk

De Duurzame Drukker sensibiliseert klanten om te kiezen voor duurzame papiersoorten. Het bedrijf promoot sinds april 2009 FSC-papier voor het drukwerk van klanten. Via de Forrest Stewardship Council die toeziet op het duurzaam beheer van bossen, is de drukkerij zeker dat het papier beantwoordt aan de ecologische verwachtingen. De klanten krijgen hun producten nog enkel op FSC-papier, ook als ze dat niet uitdrukkelijk vragen, want voor de gangbare papiersoorten koopt de onderneming nog uitsluitend FSC-papier aan. Het bedrijf boet wel een beetje in op de eigen marge, want FSC-papier is iets duurder dan papier dat niet afkomstig is van duurzaam beheerde bossen, maar dit wordt niet aan de klanten doorgerekend. De drukkerij moedigt de klanten aan om te kiezen voor gerecycleerde papiersoorten omdat er bij de productie veel minder water en energie gebruikt wordt dan bij de productie van papier van nieuwe vezels. Er bestaat nu ook papier dat én gerecycleerd én FSC én wit is, wat nieuwe mogelijkheden biedt, maar voorlopig nog anderhalve keer zo duur is als 'gewoon wit papier van nieuwe vezels'.

De Duurzame Drukker nam ook deel aan het Silvanusproject van de Fair Timber vzw. Het doel van het Silvanus-project is om bedrijven uit de hout- en papiersector te begeleiden tot het behalen van FSC CoC (Chain of Custody) certificaat dat toeziet op de herkomst van papier. Via een uniek COC-nummer kan men het papier traceren van de drukkerij tot het bos van waar het hout afkomstig is. De Duurzame Drukker behaalde het certificaat in 2008. Het project is georganiseerd als een peterschapsproject en wordt gesteund door het agentschap ondernemen van de Vlaamse overheid. Verder wil het project de bedrijven ook bijstaan om van hun certificaat een succesvolle investering te maken. Concreet wordt via het peterschapsproject een ondersteuning op maat geboden voor zowel bedrijven uit de papier- als uit de houtsector. Via het project komen ook uitwisseling met andere bedrijven en mogelijks interessante commerciële contacten tot stand en met het certificaat kunnen bedrijven beter inspelen op de markt-vraag.

FSC

FSC is een label of keurmerk op een hout- of papierproduct dat aangeeft dat een product afkomstig is uit een duurzaam beheerd bos. Het FSC-label garandeert de duurzame oorsprong omdat niet enkel het bos van oorsprong wordt gecontroleerd, maar ook de hele handelsketen tot bij de eindconsument. Men kan FSC-producten herkennen aan één van de drie FSC-logo's (recycled, mixed sources, 100% from well managed forests). FSC staat voor 'Forest Stewardship Council' en is een internationale NGO die in 1993 werd opgericht door beseigenaars, de houtsector, sociale bewegingen en milieuorganisaties. FSC is een ledenorganisatie waarbij elk lid (individueel of organisatie) wordt onderverdeeld in de ecologische, sociale of economische kamer. Dankzij deze unieke structuur verenigt FSC ecologische, sociale en economische belangen.

Duurzame klantenrelaties

Delhaize: betaalbare, gezonde en veilige producten

Delhaize speelt in op de behoeften van klanten naar betaalbare, gezonde en veilige producten en voedingswaren. De eigen Delhaize-producten zijn gemiddeld tussen 5% en 35% lager geprijsd dan nationale merken. In 2009 en 2010 werd het gehalte aan zout, suiker en vet in verschillende eigen Delhaize-producten verlaagd hoewel vele producten daardoor een kortere houdbaarheid hebben en meer temperatuurgevoelig zijn. Delhaize biedt ook glutenvrije producten en producten voor speciale voedingsbehoeften aan. Delhaize was voorloper in de verkoop van biologische voeding in supermarkten. Een derde van de biologische voeding verkocht in België, wordt verkocht via Delhaize. De verkoop van organische en verse producten is gestegen. Door de grotere klemtoon op verse voeding, wordt er aan 90% van de winkels minstens éénmaal per dag geleverd. Delhaize België laat haar nieuwe voedingsaankopers een periode in het kwaliteitsdepartement werken om hen met de strategie van het bedrijf, om gezonde voeding te kopen en te promoten, bewust te maken. Delhaize organiseerde in 2009 twee trainingssessies voor aankopers over voeding en gezondheid. Voor de klanten is er meer informatie. Delhaize maakte het deel over gezondheid en wellness op haar website meer zichtbaar. Verder zijn er voedingscampagnes en initiatieven voor het bestrijden van zwaarlijvigheid. In de Europese winkels van Delhaize Group wordt het GDA-systeem (Guideline Daily Amount) op steeds meer producten van het eigen merk gebruikt. Het duidt de energie- en voedingswaarde aan van een bepaalde hoeveelheid voeding of drank en wat dit vertegenwoordigt voor de dagelijkse voedingsbehoeften van een volwassen persoon.

Voedselveiligheid is verder een onbetwistbare prioriteit en wordt al langer in acht genomen. Alle vestigingen hebben systemen die de veiligheid van de voeding handhaven. Er zijn zeer veel controles op voedselveiligheid. Verschillende mensen zijn verantwoordelijk in de hele keten. Zo moeten medewerkers kwaliteit- en temperatuurgegevens van voedingsproducten noteren (bijvoorbeeld transporteurs en het personeel dat het voedsel ontvangt en in de rekken legt). Andere metingen op andere domeinen worden eerder centraal gecoördineerd. 70% van de leveranciers van de huismerkproducten zijn geaudit ten overstaan van de GFSI-audit schema's (Global Food Safety Initiative) Het bedrijf maakt gebruik van informatietechnologie om certificaten van leveranciers en productspecificaties tot op het niveau van ingrediënten te kunnen nagaan. In België kunnen kleinere leveranciers een certificatie bekomen aan de hand van de Fedis Food Standaard. Fedis vertegenwoordigt kleine, middelgrote en grote winkels, winkelketens, supermarkten en hypermarkten. Het bedrijf voert zelf testen uit bij leveranciers, distributiecentra en in de winkels. De testen houden in: microbiologische, fysieke en / of chemische analyses.

De traceerbaarheid is mogelijk voor alle producten. De voedingsdistributeurs zijn daartoe verplicht geweest na de voedselcrisisen eind de jaren 1990. Het bedrijf en de sector staan nu ver in de systemen van traceerbaarheid, bijvoorbeeld het Control and Origin label voor bepaalde categorieën huismerkproducten en het Meritus label voor al het Belgisch rundsvlees of de ISO 22000-certificatie voor de wijnafdeling.

Verder werd er een autocontrole-systeem gecertificeerd in 80 winkels op vrijwillige basis in 2009. De bedoeling is om dit ook uit te breiden naar de aangesloten winkels. Op dit ogenblik heeft al 40% van de aangesloten winkels zich achter dit initiatief geschaard. Het kwaliteitsdepartement heeft maatregelen genomen om deze winkels te helpen om aan deze criteria tegemoet te komen. 90% van de winkels uitgebaat door Delhaize zelf worden jaarlijks aan een externe audit onderworpen.

De consumenten vinden op de website informatie om voedsel op een veilige manier te bereiden. Het personeel dient de principes van voedselveiligheid en traceerbaarheid te

kennen en toe te passen. In 2009 kreeg bijkomend 32% van het personeel training rond voedselveiligheid, specifiek voor hun specifieke jobs.

Van Gansewinkel Groep: duurzame relaties met verwerkers van afvalgrondstoffen

Afvalstromen die de Van Gansewinkel Groep niet zelf ontmantelt of verwerkt, komen terecht bij een derde partij of eindverwerker. Deze partijen (in totaal ruim 800) worden door Van Gansewinkel Groep beoordeeld op basis van risicoprofielen, waarbij rekening wordt gehouden met het soort afval, vergunningen, ISO-certificaten en of het om partijen binnen of buiten de Benelux gaat. Als er sprake is van een verhoogd risico of zodra er maar enige aanleiding voor is, voert Van Gansewinkel Groep op locatie een audit uit bij deze partijen met eigen SHEQ-medewerkers (Safety, Health, Environment, Quality) en materiaaldeskundigen. Het bedrijf wil alleen werken met erkende verwerkers en erkende ontvangers, die exact kunnen aantonen wat zij met de afvalstroom doen. Zij moeten beschikken over de juiste vergunningen en certificaten. Alle gegevens over de be- en verwerkers van de afvalstromen van Van Gansewinkel Groep worden in een centrale databank bijgehouden. Deze databank is door alle medewerkers van de Groep te consulteren. Informatie over grote landelijke en internationale partijen wordt vanuit het hoofdkantoor bijgehouden. Regionale partijen worden gevolgd door de regionale kantoren van Van Gansewinkel Groep. Als er ondanks de controlesystemen toch een incident plaatsvindt, reageert Van Gansewinkel Groep meteen. Zo heeft het bedrijf in 2009 twee keer actie moeten ondernemen omdat derden niet volgens de standaarden werkten. Dit heeft één keer geleid tot het opzetten van een verbeterprogramma en één keer tot beëindiging van de relatie.

Duurzaam (internationaal) ondernemen

DEME: wereldwijd baggeren met respect voor de lokale omgeving

“Overall waar water en land samenkomen, is er wel een werf uit de DEME-Groep te vinden.” De DEME-baggergroep is wereldwijd actief, behalve in de VS, China en Japan die om diverse redenen hun grondgebied afschermen. Vier grote spelers, waarvan de DEME-groep er één is, hebben een marktaandeel op de vrije baggermarkt wereldwijd van ongeveer 70%. Deze situatie zet de bedrijven er toe aan steeds sterker te letten op alle aspecten die de concurrentiepositie zouden kunnen beïnvloeden, dus ook MVO. De markt verandert: een baggerbedrijf zoals DEME komt meer en meer voor gemengde werken in de rol van hoofdaannemer te staan; vroeger was het bedrijf in die gevallen altijd een ‘onderaannemer’. Vandaag biedt DEME steeds meer totaaloplossingen voor klanten voor projecten die vaak almaar groter en complexer worden. Nu wordt het bedrijf meer en meer gevraagd om de leiding en coördinatie op te nemen van het hele project. Een voordeel is dat het bedrijf meer in de design en builtfase van de opdrachtgevers betrokken is, meer zelf kan inbrengen, meer kan rekening houden met lokale gevoeligheden en een extra meerwaarde kan creëren naast de economische meerwaarde. MVO kan dus meer centraal in de projecten ingebracht worden. Sommige projecten brengen commotie mee voor lokale leefgemeenschappen. Daar wordt rekening mee gehouden, en soms worden gekende organisaties ingeschakeld om toezicht te houden. Een belangrijk project in India, in een gebied waar veel grote schildpadden leven, bracht bijvoorbeeld veel commotie teweeg bij de lokale vissersgemeenschap. Greenpeace werd ingeschakeld. Het bedrijf laat veel projecten tegenwoordig herverzekeren door ONDD, de vroegere nationale Delcreditedienst, die bedrijven en banken verzekert tegen politieke en commerciële risico's van internationale handelstransacties die vooral betrekking hebben op kapitaalgoederen, industriële projecten, aannemings-

werken en diensten. Daarnaast werkt ONDD voor deze risico's samen met banken op basis van risk-sharingschema's. ONDD verzekert eveneens politieke risico's verbonden aan directe investeringen in het buitenland. Ten slotte financiert ONDD ook rechtstreeks handelstransacties van beperkte omvang. Deze instelling checkt ook op duurzaamheid en vraagt stakeholders om advies waaronder Greenpeace. Door meer rekening te houden met lokale omstandigheden, dialoog met partners, stakeholders en inzicht in wetgeving kan het bedrijf zijn goede reputatie op economisch, sociaal en ecologisch vlak blijven onderbouwen. Bovendien ondersteunt het bedrijf in toenemende mate in landen en op plaatsen waar het werken uitvoert, ook sociale gemeenschapsprojecten, bijvoorbeeld de sanering van een zwaar vervuild gebied in Ghana en de voorziening van drinkwaterdistributie in Nigeria. In Mexico werd voor de lokale gemeenschap een schoolje gebouwd. In Brazilië wordt een opvangtehuis gebouwd voor kansarme straatkinderen.

Duurzame leveranciersrelaties

Delhaize: responsible sourcing of verantwoord en duurzaam leveringsbeleid

Door de omvang en complexiteit van de globale voedselketen is het een uitdaging om te bepalen welke producten op een duurzame manier gekweekt zijn en in welke mate alle leveranciers het welzijn van hun medewerkers respecteren. Delhaize engageert zich om het beheer van de bevoorradingsketen in dit opzicht te versterken en gelooft dat samenwerking met de leveranciers en non-profit organisaties de beste manier is om verantwoordelijkheidszin bij te brengen en om deze doelstelling te bereiken. Delhaize streeft naar een eveneens duurzaam beleid bij de leveranciers inzake processen, producten en medewerkers.

Het is altijd een evenwichtsoefening wat de keuze van producten betreft, rekening houdend met de herkomst van producten en het duurzame karakter van de producten. Kwaliteit is de eerste vereiste voor Delhaize, maar vervolgens rijst de vraag wanneer een product duurzaam is. Volstaat dat het bedrijf fairtrade producten koopt of moeten die ook voldoen aan ecocriteria? Voor steeds meer producten wordt die oefening nu product per product gemaakt, maar er zijn moeilijk algemeen geldende richtlijnen vast te leggen. Veel hangt af van het product. Soms is er een conflict tussen verschillende belangen en producenten. Per productcategorie is er een aankoper verantwoordelijk voor de aankoop. Die moet voor ogen houden dat voor Delhaize fairtrade, eco en bio belangrijke criteria zijn. Dit zijn aspecten waarin Delhaize pionier was op de markt.

De bedoeling is om niet alleen de eerste stap in de bevoorradingsketen te kennen, maar ook de stappen die er aan voorafgaan en om vervolgens de nodige controles te doen om te weten waar de producten vandaan komen.

De bedoeling is om nu ook een sociaal lastenboek te implementeren, zodat kan worden gegarandeerd dat leveranciers bijvoorbeeld geen kinderarbeid toelaten. In 2009 heeft de Delhaize Group een gedragscode voor leveranciers aangenomen die in lijn ligt met de ILO-normen en met de Business Social Compliance Initiative (BSCI) Code. In 2010 werkt Delhaize aan een tijdschema voor de leveranciers om deze code te onderschrijven en een bijhorend auditproces. De Code schrijft de volgende zaken voor: vrijheid van vereniging en het recht op collectief overleg, verbod van discriminatie, goede loonvoorwaarden en werkuren, veiligheid en gezondheid op de werkplek, verbod van kinderarbeid, verbod van dwangarbeid, respect voor het milieu, verbod van omkoping en corruptie. Verder is Delhaize actief lid van het Global Social Compliance Program (GSCP).

Het is niet altijd evident om zicht te krijgen op de leveranciers want indirect werkt Delhaize met 10.000-den leveranciers. Het analyseren van de hele keten zit nog in de opstartfase maar het bedrijf gaat daar steeds verder in. Het concentreert zich eerst op

producten en leveranciers uit risicogebieden zoals de meeste Afrikaanse, Aziatische en Zuid-Amerikaanse landen van waar bepaalde voedings- en niet-voedings producten worden geïmporteerd.

NIVO-finess: vertrouwensband met ganzenleverleveranciers uit Hongarije

NIVO-finess maakt kwaliteitproducten op basis van ganzenlever voor de marktniche van gastronomische restaurants. De kostprijs is duurder dan van de eendenleverproducten, onder meer omdat het bedrijf voor een meer diervriendelijke, langere kweek van ganzen kiest en meer tijd investeert in de manuele verwerking van de ganzenlever. Het bedrijf bouwde in de loop van de jaren een vertrouwensband op met de ganzenkwekers uit Hongarije, waar al eeuwen een traditie van ganzen kweken bestaat, en die wekelijks levers leveren. De bedrijfsleider heeft de kwekers overtuigd van zijn werkwijze, die ook aan strenge hygiënenormen moet beantwoorden. Een medewerker van het bedrijf is permanent in Hongarije aanwezig voor de controle van de kweek- en slachtactiviteiten en het bedrijf biedt de kwekers een regelmatige afzet aan een goede prijs. De bedrijfsleider zou graag de invoering van een keurmerk voor ganzenlevers bekomen om de producten en werkwijze nog meer te kunnen valoriseren. Ook een duidelijke aanduiding en definitie van het product “foie gras” dient wettelijk doorgevoerd: ofwel ganzenlever ofwel de minderwaardige en goedkopere meer vet verliezende eendenlever.

3.2. People intern: duurzaam personeelsbeleid

Bedrijfssucces op lange termijn en de bekwaamheid als efficiënte ondernemer zijn afhankelijk van de kennis, de vaardigheden, het talent, de innovatieve creativiteit en – vooral – de motivatie van de medewerkers van een bedrijf. Naarmate het bedrijf groeit, heeft het mensen nodig waarop het kan vertrouwen, aan wie het taken kan delegeren, zodat het bedrijf kan versterkt worden. De naleving van de personeelswetgeving kan garanderen dat het bedrijf tegemoetkomt aan de basisbehoeften van werknemers. Een zichtbaar engagement van de onderneming voor hun jobtevredenheid, hun carrièreontwikkeling en hun persoonlijk welzijn zal aantonen dat het bedrijf hen echt waardeert als individuen – en dat hun bijdrage op prijs wordt gesteld. Door de werknemers actief te betrekken, krijgt een onderneming ook veel meer ideeën, engagement en loyaliteit terug. Dat komt uiteindelijk de doeltreffendheid van de onderneming ten goede. Zo'n personeelsbeleid situeert zich in het geheel van instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers.

Het personeelsbeleid kan ook gelijke kansen bieden aan mannen en vrouwen, allochtonen, kort geschoolden, ouderen en personen met een handicap. Het kan ook dremfels wegwerken, waardoor de samenstelling van het personeel een weerspiegeling is van de samenleving.

MVO rond de interne stakeholders, met name de medewerkers, in personeelsbeleid, komt iets minder uit de verf. Omdat veel organisaties en bedrijven dit intussen onder invloed van de human resources beweging als een meer vanzelfsprekend deel van het bedrijfsbeleid beschouwen? In ieder geval worden initiatieven rond medewerkers vaak iets minder als MVO gepercipieerd of zeggen bedrijfsverantwoordelijken wel eens: competentie management, ja dat doen wij ook, maar dat is toch vanzelfsprekend. Dat op dit terrein ook nog vernieuwende initiatieven kunnen genomen worden waarbij ook het perspectief van medewerkers meer in rekening wordt gebracht, zoals met experi-

menten van sociale innovatie met oog voor kwaliteit van de arbeid, enzovoort, wordt niet altijd meegenomen of is niet altijd bekend. MVO komt op de agenda van het sociaal overleg op de ondernemingsraad en in het comité, maar MVO en sociaal overleg lijken soms wel gescheiden werelden.

In vele bestudeerde bedrijven is er toch wel werkdruk door uitbreiding, groei of reorganisatie van de activiteiten of de vermindering van het personeelsbestand. In sommige bedrijven wordt daar meer expliciet aandacht aan besteed (bijvoorbeeld stressbeleid bij SD Worx).

Verder is er aandacht voor competentieontwikkeling en opleiding in de meeste bedrijven, en vooral sterk verbonden met de MVO-punten die voor een onderneming belangrijk zijn bijvoorbeeld:

-  Rond veiligheid, milieu en technische vorming bij BP Geel en DEME groep.
-  Rond voedselveiligheid en traceerbaarheid bij Delhaize, Derwael, Efico en NIVO-finess.
-  Rond de Cradle to Cradle principes bij Van Gansewinkel Groep.
-  Rond de MVO-principes bij Efico.
-  rond de specifieke diensten van de organisatie zoals bij Ecopower, Rotonde en Triodos Bank.

Bij sommige bedrijven is er specifieke aandacht voor specifieke groepen werknemers; bijvoorbeeld:

-  Werknemers van onderaannemers bij BP Geel en Van Gansewinkel.
-  Kansengroepen bij De Duurzame Drukker, Dillen Bouwteam, Efico en Rotonde.
-  Buitenlandse arbeiders bij DEME.
-  Seizoensarbeiders bij Derwael.

Er is aandacht voor participatie van werknemers in werkgroepen of via enquêtes (bijvoorbeeld bij BP Geel, Delhaize, Derwael, Dillen Bouwteam, Ecopower, Efico, Rotonde, SD Worx, Triodos Bank).

Er is expliciete aandacht voor de werk-privé balans bijvoorbeeld bij Dillen Bouwteam, Ecopower, Triodos Bank.

Wat beloning betreft, is er bij Ecopower en Triodos Bank sprake van een beperkte loonspanning. Bij BP Geel bestaat er een systeem van erkenning en beloning van goed prestaties en ideeën. Bij Van Gansewinkel Groep denkt er over om de beloning en de bonussen voor het management en de directie in de toekomst sterker aan de duurzaamheidsperformance te koppelen. Mogelijke criteria zouden kunnen zijn: de veiligheid/ongevallenfrequentiegraad, de klantentevredenheid, de medewerkertevredenheid, de gerealiseerde marktintroducties / pilots van Cradle to Cradle- en CO2-concepten en de vermindering eigen CO2-emissie.

Duurzame werkorganisatie en competentie management

De medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal en dus de voornaamste stakeholders. De mate waarin medewerkers tevreden zijn met hun job en zich goed voelen in het bedrijf, heeft dan ook een belangrijke impact bij het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. Competentiemanagement probeert de competenties van werknemers te ontwikkelen in functie van de bedrijfsdoelen en richt zich tot de werknemer als mens. Het

gaat niet alleen om het kennen (kennis) en kunnen (vaardigheden) van werknemers, maar ook om hun attitude en zelfs om een aantal persoonlijkheidskenmerken. Door oog te hebben voor de ‘kwaliteit van de arbeid’, de inhoud van de job, vertrekt men ook vanuit het perspectief van de medewerkers. Dat is echter niet altijd helemaal evident.

Ecopower: duurzame tewerkstelling, autonomie en kwaliteit van de arbeid

Ecopower streeft naar duurzame tewerkstelling voor haar werknemers en ruimte voor flexibiliteit, autonomie en kwaliteit van de arbeid. Die elementen werden vervat in een ‘charter’.

Het bedrijf wil alleen maar nieuwe werkplaatsen creëren als het zeker is dat het de tewerkstelling kan garanderen op langere termijn. Als er geen enkel project voor winning van hernieuwbare energie en geen enkele klant meer bijkomt, dan kan de huidige tewerkstelling behouden blijven.

Het bedrijf geeft veel autonomie in de organisatie van het werk. Voor personen die rechtstreeks met klanten in contact komen, is de autonomie beperkter dan bij de verantwoordelijken voor de energieprojecten. Klanten moeten immers van 9 tot 5 uur aan de telefoon beantwoord kunnen worden. Buiten deze beperking kunnen de medewerkers hun werk onderling organiseren.

Het bedrijf houdt ook rekening met mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling, al zijn er geen uitgebreid uitgeschreven ontwikkelingsplannen. Voor de administratieve medewerkers wordt gestreefd naar meer taakverrijking. Er wordt voor gezorgd dat zij extra taken met meer inhoudelijke verantwoordelijkheid kunnen opnemen, taken die ze leuk vinden, die een meerwaarde geven aan de job en die dicht bij de kernactiviteiten van het bedrijf aanleunen zodat ze zich ook meer betrokken kunnen voelen: bijvoorbeeld meewerken aan de upgrade van de website, aanvraag van nieuwe vergunningsdossiers, enzovoort.

Verder is er sprake van steeds meer specialisatie in bijvoorbeeld de projectontwikkeling. Het werkpakket is nu groot genoeg en kan worden afgesplitst zodat er een meer gespecialiseerde medewerker in dienst kan worden genomen. Bij een volgende aanwerving wil men twee technische medewerkers, waaronder een ICT-medewerker, aanwerven. Het niveau van technische medewerker werd tot nu toe nog niet ingevuld. Twee projectverantwoordelijken die vroeger deze taken uitvoerden, kunnen nu andere taken opnemen.

DEME-groep: taakverrijking met varen en baggeren samen, maar één persoon minder

Het bedrijf wil efficiënt werken. De technologische evolutie laat dit toe. Vroeger was op de brug op een schip het vaarproces duidelijk gescheiden van het effectieve baggerproces. Op de nieuwe schepen is de brug nu uitgerust met extra schermen met zicht op de baggerinstallatie. De besturing van het baggerproces is geautomatiseerd. Dit systeem werd intern ontwikkeld en enkele jaren geleden ingevoerd. Wie vaart, kan nu ook zelf de baggerinstallatie bedienen. In het begin was er wat weerstand tegen het nieuwe systeem, maar volgens het bedrijf vinden de medewerkers het nu wel logisch. Wel wordt er met minder mensen hetzelfde werk gedaan. Op nieuwe schepen is er één persoon minder door het samenvoegen van de taken.

Vier tot vijf jaar geleden is er met de werknemersafgevaardigden wel een CAO afgesloten over ‘standaardbemanningen’. Er is vooreerst de ‘safe manning’ of de bemanning die nodig is om veilig te varen. Voor men een schip in de vaart brengt, is er een autoriteit van de vlag die aangeeft wat de safe manning is: hoeveel mensen nodig zijn om veilig te kunnen varen. Maar zo’n schip vaart niet alleen, er wordt ook gebaggerd. Daarom werd in de CAO een standaardbemanning afgesproken: het aantal mensen dat nodig is om in normale omstandigheden te varen én te baggeren. Met alle vaartui-

gen wordt er volcontinu gewerkt, daarom zijn er steeds twee ploegen. Medewerkers moeten op sommige scheepstypes ook aan boord blijven slapen. De kapitein en de hoofdmachinist kunnen altijd uit hun bed worden geroepen om te helpen, ook al doen zij alleen dagdienst. Aan boord van de schepen wordt in een 1-1 regime gewerkt. Buiten Europa betekent dit 6 weken op en 6 weken af (rust). Buiten de standaardbemanning die in een CAO voor alle schepen werd overeengekomen, kan de tewerkstelling ruimer zijn. Mensen in opleiding of bijvoorbeeld lassers die eenmalig lastig laswerk moeten verrichten, zijn niet meegerekend.

DEME-groep: projectmatig werken voor ingenieurs en uitvoerders en betere communicatie

Vroeger waren de ingenieur, verantwoordelijk voor het onderhoud van een schip, en de ingenieur-uitvoerder gelinkt aan één werf. Op een werf kwamen er telkens andere schepen, wat soms wel wat spanningen gaf tussen 'wal en schip'. Nu zijn beide functies verbonden aan één schip en blijven ze het schip volgen. Zo is de onderlinge communicatie verbeterd, verstaan ze elkaar beter, is er meer continuïteit en ze leren ook veel sneller. Door de snelle groei zijn er vandaag veel bemanningsleden met ervaring die moeten samenwerken met een uitvoerder die pas recent in dienst kwam. Door het projectmatig werken is de samenwerking verbeterd.

Van Gansewinkel: Cradle to Cradle-trainingen

Vanuit de gedachte dat Cradle to Cradle alleen mogelijk is als het bedrijf weet waarover het praat, worden op diverse niveaus in de organisatie Cradle to Cradle-trainingen verzorgd. In 2009 heeft een eerste groep van 20 medewerkers een training tot gecertificeerd Cradle to Cradle-teammember bij het Environmental Protection and Encouragement Agency (EPEA) van Michael Braungart, de grondlegger van Cradle to Cradle, gevolgd. In 2010 wordt hier vervolg aan gegeven en staan op diverse niveaus trainingen gepland. Eind 2010 zullen circa 450 medewerkers een Cradle to Cradle-training hebben gevolgd.

Diversiteit

Dillen Bouwteam: invoegmaatregelen om rekruteringsmogelijkheden te verbreden

Dillen Bouwteam rekruteert vooral lokaal. Bovenop het probleem van de tot voor kort verhitte arbeidsmarkt kunnen echter niet voldoende gekwalificeerde personen in de regio gevonden worden en zijn er niet voldoende bouwopleidingen in de streek. Het bedrijf is dan gaan denken in termen van een grotere diversiteit en aan de tewerkstelling van kansengroepen. Sinds december 2008 is het erkend als invoeg- en inschakelingsbedrijf en de eerste invoegwerknemers kwamen in april 2009 in dienst. Het gaat over integratie van oudere werknemers en werknemers met fysieke beperkingen (zichthandicap, fysieke letsels), met lage scholing (in ruwbouwploegen en administratie), allochtonen of anderstaligen. Er is ook goede samenwerking met de OCMW's uit de buurt waardoor er ook medewerkers aan de slag zijn met het statuut van artikel 60 van de OCMW-wet. De inschakeling van kansengroepen vraagt wel begrip van de collega's. De collega's worden zo goed mogelijk geïnformeerd, bijvoorbeeld inzake de rendementsverwachtingen ten overstaan van het personeel. Het bedrijf houdt rekening met bepaalde beperkingen. Voor sommige functies wordt eerst voorkeur gegeven aan kansengroepen en worden de vacatures doorgegeven aan de invoegkanalen voor kansengroepen. Als het niet lukt, wordt er breder gerecruteerd. Invoegwerknemers krijgen echter niet altijd voorrang. Er wordt ook gekeken naar de competenties.

Medewerkers: aanwerving, onthaal, arbeidsvoorwaarden

DEME-groep: keuze voor langetermijnrelatie met medewerkers

DEME wil met haar medewerkers een langetermijnrelatie uitbouwen. Dat komt sterk tot uiting in het opleidingsbeleid. Er bestaat geen schoolse baggeropleiding. Baggeren leert men on the job. Medewerkers worden eerst in België opgeleid en werken eerst een tijdje in België of Europa, om vervolgens elders in de wereld aan de slag te gaan. 'Als men kan varen en baggeren op een complexe en druk bevaren rivier zoals de Schelde dan kan men overal varen en baggeren.' Vanaf 50 jaar wordt het werk in het buitenland soms te vermoeiend en kunnen medewerkers terug op de Schelde komen werken en / of opleiding geven aan jongeren. Nieuwe activiteiten, nieuwe technologieën en nieuwe procédés worden ook altijd eerst in de Benelux uitgetest en dan elders toegepast. Zowel de varende medewerkers met lange termijn contracten, als de varende medewerkers met korte termijn contracten (voornamelijk Filipijnen en Oekraïeners die kortere contracten verkiezen om elders geen opportuniteiten te verliezen) krijgen deze opleiding. Door de snelle groei van de bedrijfsactiviteiten staat dit model onder druk. Het is niet altijd eenvoudig om alle medewerkers nog alle opleidingen in België te laten volgen omdat er zoveel nieuwe werknemers tegelijk worden aangeworven.

Derwael: oog voor verblijfs- en werkomstandigheden van buitenlandse seizoensarbeiders

Het familiebedrijf Derwael uit Borgloon trekt medewerkers uit de regio aan en verschaft ook werkgelegenheid voor kansengroepen (lager geschoolden, tijdelijke werklozen en schoolverlaters). De werknemers worden vooral geselecteerd op basis 'van de liefde voor het vak en de natuur, hun motivatie en betrokkenheid bij het product, het bedrijf en de streek'. Een diploma is niet belangrijk. Voor het bedrijf is het belangrijk om de medewerkers respect en waardering te tonen om op hun gemotiveerde inzet te kunnen rekenen. Tot een bepaalde tijd kon het bedrijf beroep doen op negen vaste arbeidskrachten uit de streek die ruim 40 jaar in dienst waren. Daarna was het nodig maar tegelijk ook moeilijker om voldoende werknemers te rekruteren, zeker voor de seizoensarbeid, die in de sector veel voorkomt. Bovendien breidden de bedrijfsactiviteiten uit. Enkele gemotiveerde Belgische seizoensarbeiders werden gevraagd om vast in dienst te komen om leiding te geven aan andere medewerkers bij de uitbreiding van de activiteiten. Zij begeleiden de groepjes seizoensarbeiders en volgden externe cursussen rond assertief leiding geven en peterschaps- en coachingsopleidingen. Het bedrijf beklemtoont dat ze andere medewerkers rustig uitleg dienen te verschaffen zodat deze alles goed begrijpen. Het werk mag niet overhaast gebeuren.

Op de duur ging het bedrijf ook op zoek naar buitenlandse werknemers voor seizoensarbeid. Tot 2005 deed Derwael ruim dertien jaar beroep op Spaanse seizoensarbeiders. Sinds 2005 worden er Poolse en Bulgaarse seizoensarbeiders ingeschakeld. Als ze goed werk leveren, kunnen ze net zoals Belgische seizoenarbeiders terugkomen. Vele buitenlandse seizoenarbeiders komen al gedurende vijf jaar bij Derwael werken. Het bedrijf moet vaak buitenlandse werknemers weigeren omdat er geen plaats is. Velen komen uit armere streken uit Polen en Bulgarije. Het gaat om lager geschoolden, maar ook mensen met een hoge scholing (bijvoorbeeld een arts, een kinesist, zelfs een burgemeester van een dorp). Ze verdienen hier meer dan in hun eigen land en zijn volgens het bedrijf zeer gemotiveerd en vaak zeer gedisciplineerd.

Omdat het bedrijf veelvuldig op buitenlandse werknemers beroep doet, is het ook aandacht gaan besteden aan hun tijdelijke verblijfsomstandigheden. Het bedrijf vond het comfort van degelijke huisvesting noodzakelijk opdat de seizoenarbeiders het dagelijks

werk zouden kunnen doen. In 2006 werd een soort hotel voor de seizoenarbeiders op het bedrijfsdomein gebouwd, met slaapkamers, sanitair, keukens, wasmachines, zitbanken en tv-schermen. De seizoenarbeiders kunnen er gratis wonen, mits betaling van een klein forfaitbedrag voor de nutsvoorzieningen. Het maakt het voor het bedrijf ook mogelijk om binnen een beperkt werkschema deze mensen flexibel in te schakelen voor plotse of late bestellingen. Ze krijgen hetzelfde loon als de Belgische arbeiders en worden iedere vrijdag betaald. Verder zijn ze door het bedrijf verzekerd tijdens het werk. Bij aankomst kunnen ze rekenen op een onderzoek door de bedrijfsdokter en worden ze ingeschreven bij het lokale ziekenfonds, dat de zaken regelt met het buitenlands ziekenfonds. De seizoenarbeiders krijgen opleiding inzake normen rond voedselveiligheid, traceerbaarheid en zelfdiscipline en ook met betrekking tot de algemene doelstellingen van het bedrijf. Intussen zijn vier Bulgaarse seizoenarbeiders vast in dienst getreden. Ze hebben een opleiding gevolgd en dragen voor een groot deel de structuur van de seizoenarbeid. Communicatie met hen is belangrijk. Zij geven informatie en opleiding aan de seizoenarbeiders bij kleine en grote veranderingen: eerst algemene uitleg en vervolgens begeleiding.

Seizoenarbeid in tuinbouwbedrijven

Seizoenarbeid in de tuinbouw wordt vooral ingezet op piekmomenten. Seizoenarbeiders mogen 65 dagen na elkaar seizoenarbeid op dagcontract verrichten. Ze moeten een gelegenheidsformulier invullen en er geldt voor hen een verlaagd RSZ-tarief. Ze hebben een vast statuut, zijn alsdusdanig geregistreerd en worden door de fruitteeler iedere dag ingeschreven. Om opnieuw aan de slag te kunnen gaan moeten er twee kwartalen tussen twee periodes van seizoenarbeid liggen.

Voorheen werkte vooral de lokale bevolking (veel ouderen, gepensioneerden, huisvrouwen, studenten) op de piekmomenten in de fruitteelt. Duizenden jobs in de Limburgse fruitteelt worden niet ingevuld. Fruitplukker is sinds 2006 erkend als knelpuntberoep. De VDAB Tongeren kan voor Haspengouw slechts enkele honderden vacatures invullen. Vanaf een bepaald ogenblik was dit werk minder in trek en werden er eerst veel migranten uit de vroegere mijnstreek en vervolgens veel Sikhs in het zwart tewerkgesteld. Sinds 1994 is er een wettelijke regeling voor seizoenarbeid waardoor het vele tijdelijk en buitenlands personeel op piekmomenten wettelijk tewerkgesteld kan worden met een wettelijk geregelde verblijfs- en werkvergunning.

In de periode 1998-1999 werkten er veel Spanjaarden als seizoenarbeiders. In 1999 was er de eerste regularisatiecampagne van de eerste paarse regering en werden veel erkende vluchtelingen en asielzoekers in de fruitteelt tewerkgesteld. Vanaf dat moment is er ook sprake van een uitbreiding van het areaal, een daling van het aantal bedrijven, maar tegelijk een stijging van het aantal personeelsleden per bedrijf. In 2002 raakte de stroom van buitenlandse werkrachten opgedroogd en was er een gebrek aan personeel. Deze plaats wordt sindsdien ingevuld door vooral Polen wat mogelijk werd door de opening van de EU voor nieuwe werkrachten uit de nieuwe lidstaten vanaf 2004. In 2008 was er sprake van ruim 20.000 vergunningen voor de fruitteelt. De fruitteelers in Limburg hebben veel respect voor de technische kennis van de Poolse plukkers. De fruitsector zorgt zelf voor een instroom van duizenden buitenlandse seizoenarbeiders, tegenwoordig vooral vanuit Polen. In Nederland kan men ongelimiteerd als seizoenarbeider werken.

Beloningsbeleid

Ecopower: keuze voor gematigde beloning en kleinere beloningsverschillen

De vijf bestuurders van Ecopower zijn allemaal in loondienst van de organisatie. In het begin hebben ze een paar jaar als vrijwilliger gewerkt. Toen het personeelsbestand uitbreidde, werd een loonkader uitgewerkt in samenwerking met een adviesbureau voor coöperaties, Febecoop. Er zijn vijf loonniveaus waarbinnen twee sprongen mogelijk zijn: één na vijf jaar ervaring en een tweede na tien jaar ervaring. De loonspanning is beperkt van één op drie. Een senior projectverantwoordelijke kan nooit drie maal meer brutoloon verdienen dan een junior arbeider. In andere elektriciteitsbedrijven is de loonspanning veel groter. Globaal gezien ligt de loonspanning nu op twee. Administratieve medewerkers hebben daardoor in het begin een beter loon, een projectverantwoordelijke niet. Ecopower wijst erop dat dit loonbeleid niet belet dat veel geschoolde kandidaten bij het bedrijf wensen te komen werken omwille van de filosofie van de onderneming.

Veiligheid en gezondheid

DEME-groep: opleiding rond veiligheid voor alle 3850 medewerkers

Alle 3850 werknemers krijgen een opleiding van vier uur over gedrag en cultuur in verband met veiligheid. Het vraagt heel wat tijd om dit te organiseren omdat de medewerkers aan boord van de schepen worden bezocht. Veiligheid is uiterst belangrijk: het is een basisrecht van elke werknemer om op het einde van zijn taak gezond en wel naar huis te kunnen gaan. Het is daarenboven ook meer en meer een voorwaarde om projecten te kunnen uitvoeren. Ondanks alle inspanningen blijft de baggersector werken met risico's: er wordt vaak gewerkt op moeilijke locaties en in moeilijke omstandigheden. Daarenboven wordt er steeds gewerkt met gigantische krachten en gewichten. De baggerwereld had vroeger minder aandacht voor veiligheid en had daardoor een minder goede reputatie. Vroeger liepen medewerkers op strandslippers op zeepijpen. Vandaag moeten ze beschermende schoenen en andere veiligheidsuitrusting dragen. Een goed globaal management van de risico's die onlosmakelijk met de baggeractiviteit verband houden, is essentieel. De CEO geeft iedereen het recht om gevaarlijk werk te stoppen. Goed, open en efficiënt communiceren over veiligheid is niet altijd gemakkelijk. Taal en gemeenschappelijke analyse en visie op veiligheid zijn belangrijk. De bedoeling is dat de leidinggevende en de uitvoerder hetzelfde referentiekader hebben voor veiligheid. Dan pas kunnen ze met elkaar spreken. Ze moeten leren daar rustig over te communiceren. Zelf risico's zien en er open kunnen over discussiëren zijn doelstellingen van het programma dat elke DEME-werknemer volgt.

De aandacht voor veiligheid is ook toegenomen door de toenemende strenge eisen van bijvoorbeeld de offshore sector voor petroleum en gas en de booreilanden. Zij zijn zeer veeleisend op het vlak van veiligheid. Als daar een ongeval plaatsvindt, riskeert het bedrijf niet meer voor deze klanten te kunnen werken. DEME wil de veiligheidsnormen hanteren van de strengste klanten, ook in situaties waar andere klanten minder veeleisend zijn.

Van Gansewinkel Groep: veilig werken bij afvalverbranding

Het voorkomen van ongevallen en schade aan het milieu zijn belangrijke uitgangspunten van het ondernemingsbeleid. "Veilig werken" wordt beschouwd als een essentieel onderdeel van het begrip "goed werken". AVR, verantwoordelijk voor afvalverbranding binnen de groep, heeft een managementsysteem ingericht waarin is vastgelegd hoe ze omgaan met veiligheid-, kwaliteit- en milieuzorg. In het managementsysteem van AVR

zijn procedures, werkinstructies en procedures opgenomen die noodzakelijk zijn om de veiligheid en gezondheid van eigen medewerkers, aannemers en derden zoveel als mogelijk te waarborgen en aantasting van het milieu te voorkomen. Relevante procedures voor derden die werkzaamheden verrichten op de terreinen van AVR zijn hierin opgenomen.

Combinatie werk en privé

Dillen Bouwteam: werven op 1 uur rijtijd van bedrijf

Het bedrijf kiest zoveel mogelijk voor werven die op maximaal één uur rijden van de bedrijfssite liggen om de combinatie werk-privé voor de medewerkers in evenwicht te houden. Alle medewerkers komen eerst naar de bedrijfssite en vertrekken dan samen van de site naar de werven. Met het oog op een beperking van verplaatsingen rekruteert het bedrijf ook zoveel mogelijk in de regio rond het bedrijf. Het lukt echter niet zo goed om medewerkers te laten carpoolen tot aan de bedrijfssite. Om de files zoveel mogelijk te vermijden worden ook de werktijden van de ruwbouwploegen aangepast. Voor de bedienden is er telewerk mogelijk. Het bedrijf probeert van flexibiliteit een win-win situatie voor de onderneming en de medewerkers te maken. Als een betonvrachtwagen te laat op een werf aankomt, moet die alsnog gelost worden. De flexibiliteit in werktijden die het bedrijf dan van de arbeiders vraagt, wordt later gecompenseerd met flexibiliteit die hen ten goede komt.

Communicatie

Dillen Bouwteam: maandelijks overleg met medewerkers ingevoerd

Het bedrijf vindt communicatie met en participatie van medewerkers belangrijk. Er is wekelijks teamoverleg met de werfleiding, een regelmatige toolboxmeeting met het volledige bouwteam per werf (met architect, enzovoort) en het bedrijf gaat met een enquête de werknemerstevredenheid na. Naar aanleiding van de resultaten van de MVO-scan uitgevoerd in 2009, waaruit bleek dat een grotere betrokkenheid van de medewerkers gewenst was, door henzelf als door het bedrijf, is er gestart met maandelijks overleg tussen directie en personeel. Er zijn ongeveer 22 personen, uit alle afdelingen van het bedrijf, betrokken bij dit overleg. Aanvankelijk waren er 3 overlegwerkgroepen rond de thema's veiligheid, rendement en algemene onderwerpen. Elke groep had een aparte voorzitter. Vanaf begin 2010 zijn de groepen samengevoegd om het overleg gaande te houden. Er zijn vaak pittige discussies omdat niet alle deelnemers altijd met elkaar samenwerken en elkaars werk even goed kennen. Aanvankelijk waren er veel agendapunten die het bedrijf zelf naar voor schoof. Nu komen er ook vragen van de medewerkers zelf. Onderwerpen zijn bijvoorbeeld: peter- en meterschap voor stagiairs van middelbare scholen en bachelorsopleidingen, werkkledij, verzekeringen en aansprakelijkheid, rendement, opleidingsnaden, veiligheid, onthaal van nieuwkomers, werkzekerheid. Dit laatste is een vraag van de medewerkers die zich zorgen maakten over de gevolgen van de economische crisis. Het bedrijf geeft informatie over de projecten die worden binnengehaald en over de resultaten van openbare aanbestedingen.

Sociale relaties en MVO

In dit onderzoek werden eveneens werknemersafgevaardigden van vijf bedrijven bevraagd: met name van BP Geel, Delhaize, DEME Group, Ronde en SD Worx.

De bevroegde werknemersafgevaardigden van deze vijf bedrijven kunnen zich vinden in de specifieke kernaandachtspunten van hun onderneming met betrekking tot MVO, vermeld in de bijlagen met betrekking tot de bedrijven.

- BP Geel: ‘evenwichtig de belangen nastreven van BP Groep, medewerkers & partners en omgeving om BP Geel te handhaven als uitgelezen locatie voor productie, groei en ontwikkeling van Aromatics business in Europa.’ Hierin 4 aandachtsgebieden: 1. HSSE: aspiratie Target Zero: streven naar een alerte organisatie en betrouwbare installaties (People – Planet – Processes); 2. Medewerkers en Partners: onderlinge waardering en engagement 3. Bedrijfsresultaten, Groei en Ontwikkeling en 4. Omgeving : constructieve relatie onderhouden met burens en overheid.
- Delhaize: versnelde groei; efficiëntie of uitmuntende uitvoering verhogen; maatschappelijk verantwoord ondernemen met sociale, ethische en milieustandaarden: voedselveiligheid, gezondheid en welzijn voor consumenten en medewerkers, ontwikkeling van medewerkers, energiebesparing, verantwoord aankoopbeleid.
- DEME Groep: duurzame ontwikkeling en infrastructuurwerken met aandacht voor milieu, kustprotectie en gemeenschapsbelangen; aandacht voor corporate social responsibility met waarden als high tech innovatie en specialismen, global player, multicultureel en open minded, team spirit, vertrouwen, pionier, toegewijd, flexibel.
- Rotonde: burgerschapsdenken (gebruikers recht op een kwalitatief goed bestaan als volwaardig burger binnen de samenleving, met zelfbeschikking), maatschappelijke rol als hulp- en dienstverleningsorganisatie, partnerschap met medewerkers, aandacht voor milieu- en energiegebruik.
- SD Worx: zakelijke belangen en rendement in harmonie met samenleving; correcte omgang met stakeholders (medewerkers, klanten en leveranciers, en ruime omgeving) en als organisatie een deel maatschappelijke verantwoordelijkheid opnemen, bijvoorbeeld via fonds voor tewerkstellingsprojecten en ondersteuning van scholen en culturele activiteiten; waarden als transparant en respectvol zakelijk gedrag, vermogen om krachten te bundelen en bereidheid kennis te delen, verbondenheid met de organisatie en de job; vermogen om tot nieuwe inzichten te komen om een hoger professionalisme te bereiken, resultaatgedreven.

De werknemersafgevaardigden zijn er zich van bewust dat hun onderneming in eerste instantie MVO-initiatieven beklemtoont, die dicht bij de kernactiviteiten van de onderneming aanleunen: bij voorbeeld initiatieven rond veiligheid in het geval van het chemiebedrijf BP Geel en de baggeronderneming DEME Groep, rond voedselveiligheid bij Delhaize, rond de maatschappelijke rol als hulpverleningsorganisatie bij Rotonde of bij de HR-dienstverlener SD Worx dat graag tewerkstellingsprojecten ondersteunt.

De specifieke kernaandachtspunten met betrekking tot MVO van de kant van de werknemersafgevaardigden hebben vooral te maken met de domeinen waarbij zij rechtstreeks betrokken zijn, met name het personeelsbeleid, de werkorganisatie en de arbeidsverhoudingen. Ze vragen in hoofdzaak ook investeringen in een stimulerend personeelsbeleid en aandacht voor een voldoende personeelsbezetting, voor een aangepaste werkorganisatie en voor maatregelen tegen toegenomen werkdruk door uitbreiding, groei of reorganisatie van de activiteiten of de vermindering van het personeelsbestand.

Het sociaal overleg verloopt via de gebruikelijke overlegkanalen van het CPBW en de ondernemingsraad. De werknemersafgevaardigden zijn van de MVO-initiatieven van de onderneming op de hoogte via deze kanalen en via het jaarverslag en het eventuele MVO-verslag. De MVO-initiatieven krijgen sinds enkele jaren onder deze noemer bij deze ondernemingen aandacht. Het MVO-beleid wordt nog uitgebouwd. De dialoog met stakeholders heeft nog niet overal duidelijke contouren; evenmin de dialoog met de werknemersafgevaardigden als betrokken stakeholders bij MVO-initiatieven. Zij voelen zich ook niet altijd zo nauw betrokken bij de MVO-initiatieven van hun onderneming. Soms lijkt het verband tussen de P van People uit het MVO-verhaal en de aandachtspunten die door werknemers en de werknemersafgevaardigden worden aangekaart, nog niet erg expliciet in de verf te worden gezet.

BP Geel: meer personeel en meer aandacht voor werkorganisatie gewenst

De werknemersafgevaardigden van BP Geel wijzen er op dat de laatste jaren de activiteiten van het bedrijf werden uitgebreid en de technologie en het werk complexer werden met inbegrip van tal van extra procedures. Binnen de werkteams wordt van medewerkers ook verwacht dat ze meer inwisselbaar zijn en meerdere taken aankunnen. Enkele jaren geleden weigerden de medewerkers van de controlekamers van twee eenheden dat hun activiteiten en ploegen zouden worden samengevoegd en wezen ze ook op de moeilijkere communicatie met de buitenoperators bij de samensmelting.

De werknemersafgevaardigden wijzen er op dat de personeelsbezetting telkens wordt afgebouwd, met een stijgende workload tot gevolg. Doordat volgens hen de units maximaal (en meer) belast worden, is er voor operators en onderhoudsmensen een aanhoudende hoge prestatiedruk. In het verleden wisselden drukke en minder drukke periodes elkaar af, waardoor de collega's automatisch bereid waren in de drukke tijden een tandje bij te steken. Nu werkt iedereen aan het maximum van hun kunnen met het risico dat de aandacht naar veiligheid en kwaliteit van het afgeleverde werk gaat dalen. Er is onvoldoende tijd voor afdoende onderhoud, enkel voor depannages, wat ook de optimale conditie van de installaties niet bevordert.

De werknemersafgevaardigden verwachten dat het concern voldoende investeert in de economische leefbaarheid van de site die al enkele decennia bestaat, in de ontwikkeling van nieuwe producten en het onderhoud van het materiaal. Ze wensen verder meer personeel; meer tijd om het werk uit te voeren (voor preventief onderhoud, onderzoek van schierongevallen, uitvoeren en volgen van procedures); meer planning van opleidingen en meer tijd voor geplande opleidingen, ook voor geplande zelftraining via e-learning (bijvoorbeeld voor het lezen van zeer veel veiligheidsprocedures die niet makkelijk te onthouden zijn). Zij wensen ook dat de bevoegdheden van de teamcoördinatoren van de zelfsturende teams die werden ingevoerd, en die vaak nog hetzelfde werk als hun teamcollega's uitvoeren, duidelijker zouden omschreven zijn. Verder vragen ze ook aandacht voor kleine risico's en kleine ergonomische verbeteringen zoals loopbruggen tussen hoge installaties. Positief is volgens hen de aanwezigheid van een medische dienst op de site die bijgedragen heeft tot een vermindering van het ziekteverzuim.

De werknemersafgevaardigden wijzen op de open bedrijfscultuur binnen de onderneming en op de mogelijkheid om zaken aan te kaarten en hun mening te geven. Ze zijn bij het beleid betrokken via het overleg op ondernemingsraad of in het CPBW en zijn op de hoogte van MVO-initiatieven via onder meer het MVO-verslag van het bedrijf. Naar aanleiding van een intern onderzoek in 2005 onder het personeel werden speciale werkgroepen opgericht die knelpunten van naderbij bekeken (bijvoorbeeld procedures, informering van het personeel, enzovoort). De werknemersafgevaardigden wensen wel meer en sneller respons op gesignaleerde knelpunten opdat de betrokkenheid van het personeel behouden blijft.

BP Geel brengt in haar ‘Maatschappelijk Jaarverslag van BP in Geel, 2009’ verslag uit over de acties rond maatschappelijk verantwoord ondernemen. De onderwerpen die in het verslag aan bod komen zijn: medewerkers, veiligheid, milieu en communicatie, meer bepaald naar de buitenwereld toe. Het onderwerp “medewerkers” komt op de eerste plaats en geeft informatie over: het personeelsbestand, de gemiddelde leeftijd, de gemiddelde anciënniteit, de (brug)gepensioneerden, de indiensttredingen, promoties, het aantal schoolstagiairs, het aantal afwezigheden wegens ziekte, de erkenning en beloning van medewerkers voor ideeën en specifieke prestaties, het aantal vormingsuren per afdeling en per thema en de activiteiten van de vriendenkring. In het onderdeel “veiligheid” wordt ook ingegaan op de ongevallen en de training voor medewerkers. BP brengt hiermee verslag uit over de onderwerpen die tot de bevoegdheid van de traditionele sociale relaties behoren en die ook onderwerp van gesprek zijn op de ondernemingsraad van het bedrijf. De gebruikelijke sociale relaties horen volgens het bedrijf, gegeven het maatschappelijk jaarverslag, tot de aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De ondernemingsraad vergadert in principe eens per maand. Naast algemene onderwerpen zijn er een aantal vaste agendapunten. Voor de maandelijkse vergadering zijn dit: de personeelsevolutie en -vooruitzichten; stand van zaken en vooruitzichten van de financiële en economische situatie; stand van zaken in verband met nieuwe projecten en geplande investeringen. De ondernemingsraadonderwerpen van 2009 zijn: sociaal klimaat; uitbreiding PTA2-PTA3; BP-pensioenfonds; resultaat studie technische organisatie; payroll-instructies; overuren 2008; camerabewaking; waste behandeling; fietsvergoeding/bedrijfsfiets; tewerkstellingsmaatregelen; CAO 90; hospitalisatieverzekering – tandheelkunde; kostprijs PTA; breekplaten; huishoudelijk reglement; verlof opnemen in uren; PC privé-plan; kwalificaties heftruckchauffeurs Katoennatie; publicatie op ANNA van de criteria waaraan de onderverdelingen van de klassen I,J,H voldoen; uitkering bij overlijden; onderbezetting PTA3; brugdagen 2010; vervanger Europese Ondernemingsraad (EDCW); oproepen kaderleden regeling bijsturen; vervanging werknemersvertegenwoordiger voor het BP-pensioenfonds; bijkomend overlijdenskapitaal bij een ongeval voor arbeiders; bijbetaling invaliditeit.

Delhaize: nieuwe werkmethoden op vraag van het bedrijf, betere arbeidsvoorwaarden op vraag van de werknemers

De werknemersafgevaardigden van Delhaize wijzen er op dat de productiviteit en het zakencijfer van het bedrijf de laatste jaren zijn gestegen hoewel de personeelsbezetting daalde. Sinds 2007 kwamen er drie supermarkten bij, maar zijn er 340 personeelsleden minder en werden er 28.000 uren minder gepresteerd. Het bedrijf streeft ernaar om nog verder te groeien en de efficiëntie en uitmuntende uitvoering te verhogen. Dit alles heeft impact op het werk van de medewerkers.

De maatregelen die passen binnen het MVO-beleid en die bijvoorbeeld focussen op betaalbare, gezonde, veilige en verse producten en op milieu- en energieverbeteringen hebben eveneens invloed op de job van de medewerkers. Het personeel dient de principes van voedselveiligheid en traceerbaarheid te kennen en toe te passen en op de hoogte te zijn van alle initiatieven om gezonde voeding te garanderen en te promoten. De keuze voor meer regelmatige leveringen van verse groenten en fruit en bestellingen en de stille nachtleveringen hebben een invloed op de werkorganisatie. De introductie van koeltogen met deuren zorgt voor een lager energiegebruik waarvoor het bedrijf de medewerkers sensibiliseert. De deuren maken het opvullen van de rekken met producten voor het personeel een stukje lastiger. Bovendien zijn de medewerkers ook verantwoordelijk voor het poetsen van de glazen deuren. Daartegenover staat dat de klanten meer kiezen voor de producten vooraan in de koeltogen dan voorheen, dat de producten meer geordend blijven en dat daardoor de dagelijkse controle tegen slui-

tingstijd van de houdbaarheid van de producten door het personeel vlotter verloopt. De workload werd vooraf bestudeerd.

In het arbeidsreglement is er occasionele polyvalentie van medewerkers voorzien die voor elkaar inspringen indien nodig. Naar aanleiding van de laatste barema-onderhandelingen in 2010 is er, na een experiment met ruime polyvalentie, een beperkte structurele polyvalentie behouden, die wordt ingepland in het uurrooster en die ook door het personeel werd gewenst. Met de structurele polyvalentie wil de onderneming een grotere inzetbaarheid van de medewerkers, een grotere flexibiliteit en meer efficiëntie in de organisatie realiseren en bijvoorbeeld piekmomenten gemakkelijker opvangen. De medewerkers zijn toegewezen aan één winkelfdeling (bijvoorbeeld groenten en fruit, kassawerk, enzovoort) en kunnen nog in een andere afdeling worden ingezet mits een opleidingstraject. Hierover wordt op lokaal niveau overleg gepleegd met de werknemersafvaardiging.

Delhaize voerde nog andere vernieuwingen door met een effect op de werkorganisatie, zoals de zelf scanning van producten door de klanten en het project waarbij klanten hun vooraf bestelde boodschappen kunnen komen afhalen in de winkel. In het eerste geval zijn er minder kassiersters nodig en houdt een kassierster meerdere soorten self scan en self pay systemen in het oog. In het twee geval haalt een medewerker voor drie klanten tegelijk de bestelde producten in de winkel op. Dit laatste vergt veel tijd, terwijl de medewerker op dat moment ook niet voor andere zaken kan worden ingezet. Voorlopig zijn er ook niet voldoende vooraf bestelde boodschappen om voor deze dienst extra personeel te kunnen inzetten.

De werknemersafgevaardigden wijzen erop dat de medewerkers al jaren meer stabiele uurroosters wensen om de combinatie werk-privé makkelijker te maken. Iedere winkelmedewerker heeft een vaste vrije dag in de week, maar kan verder van maandag tot en met zaterdag van 6 u tot 20u en op vrijdag tot 21 uur ingezet worden. Vooral de ruim 4500 kassiersters worden erg flexibel ingezet. Privé-aangelegenheden, zoals bijvoorbeeld een afspraak bij de tandarts, zelf regelmatig sporten, een kind begeleiden naar bijvoorbeeld een wekkerende sportactiviteit of logopedielessen, enzovoort, zijn op deze manier moeilijk te plannen. Hierover werd eveneens een akkoord bereikt. Zo wordt het recht om op 4 dagen te werken uitgebreid tot deeltijdse contracten van 28 uur, en komt er een betere regeling voor het tijdkrediet voor oudere werknemers.

Verder is er nu een gunstiger, eenvoudiger en genderneutraal verloningsmodel waarbij de feitelijke gegroeide verschillen in de loonpolitiek tussen mannen en vrouwen werden weggewerkt en zijn er enkele bijkomende extra-legale voordelen voorzien.

De werknemersafgevaardigden hopen dat de verbeteringen in communicatie, die reeds werden doorgevoerd, zullen worden verder gezet, en dat er nog meer opleiding voor de medewerkers zou kunnen worden georganiseerd. De winkelverantwoordelijken geven iedere ochtend informatie aan de afdelingschefs over reclame-acties en zaken die in het bedrijf leven. De chefs geven het door aan de ochtendploeg. De werknemers waarderen de introductie van informatieborden in rustzalen en afdelingen, waarop informatie en aandachtspunten zijn vermeld voor de andere ploegen. De werknemersafgevaardigden vragen wel extra opleiding voor chefs inzake communicatie. Ze vragen naast de e-learning modules voor de medewerkers ook extra geplande ICT-opleiding omwille van de toenemende ICT-toepassingen (bestellingen, uurroosters maken via PC, producten en prijzen aanpassen, bestellingen van het eindejaarsassortiment, opvolgingssysteem inzake voedselveiligheid en traceerbaarheid, enzovoort).

De werknemersafgevaardigden wijzen op de open bedrijfscultuur binnen de onderneming en de mogelijkheid om zaken aan te kaarten en hun mening te geven. Ze zijn bij het beleid betrokken via het overleg op de overkoepelende ondernemingsraad of via één van de 14 CPBW's die beide maandelijks samenkomen. Ze zijn op de hoogte van MVO-initiatieven via onder meer het MVO-verslag van het bedrijf.

De werknemersafgevaardigden wensen wel dat de medewerkers nog meer expliciet en rechtstreeks over MVO-initiatieven zouden worden geïnformeerd, zeker inzake de vele initiatieven rond “planet” en “producten”, maar eveneens met betrekking tot “people”. De medewerkers zouden zich volgens hen op deze manier nog meer betrokken kunnen voelen bij het MVO-beleid van het bedrijf.

DEME Groep: meer klantgericht en efficiënter werken, met meer aandacht voor veiligheid

De DEME Groep, ontstaan in 1991 uit het samenbrengen van Dredging International en Baggerwerken Decloedt, is sinds 2005 sterk gegroeid. De baggeractiviteiten breiden vooral uit in de opkomende economische regio's zoals Zuid-Oost-Azië, het Midden-Oosten en Latijns-Amerika en door het toenemend gebruik van containerschepen waarvoor de nodige haveninfrastructuur werd gebouwd. Het personeelsbestand breidde ook gestaag uit.

De laatste jaren biedt het bedrijf steeds meer totaaloplossingen voor klanten voor projecten die almaar groter en complexer worden en treedt het steeds meer als hoofdaannemer op. Duurzaamheid wordt ook meer van in de beginfase in projecten onder de loep genomen, rekening houdend met de belangen van de lokale leefgemeenschappen. Daarnaast werden de werf- en werkorganisatie afgelopen jaren ook efficiënter georganiseerd. De ingenieurs, verantwoordelijk voor het onderhoud van een baggerschip, en de ingenieur-uitvoerders volgen nu de schepen van werf tot werf en werken samen aan achtereenvolgende projecten waardoor de onderlinge communicatie en samenwerking zijn verbeterd. Met de groei van het bedrijf maakt dit het voor bemanningsleden met ervaring ook makkelijker om samen te werken met uitvoerders die pas recent in dienst kwamen. Op nieuwe schepen is de brug nu ook uitgerust met extra schermen met zicht op de baggerinstallatie. De besturing van het baggerproces is op de meeste nieuwe schepen geautomatiseerd. Wie vaart, moet nu ook zelf de baggerinstallatie bedienen waardoor er één persoon minder nodig is. De werknemersafgevaardigden wijzen erop dat deze medewerkers een grotere verantwoordelijkheid dragen, meer alert dienen te zijn en meer zaken tegelijk in het oog dienen te houden. ‘Op zee is er ruimte, maar op de Schelde of ter hoogte van de Zandvlietsluis waar veel schepen komen, mag je je aandacht niet laten verslappen.’ Verder vinden ze dat door de snelle groei op korte tijd redelijk veel jonge en vrij onervaren medewerkers worden ingezet die volgens hen soms na een snelle opleiding al meteen aan de slag gaan. Voor de oudere bemanningsleden was het ook niet eenvoudig om de bediening van de computerinstallatie onder de knie te krijgen.

De toegenomen klantgerichtheid van het bedrijf brengt ook mee dat het inlossen van verwachtingen van klanten inzake milieubeheer en veiligheid almaar belangrijker wordt. Op de schepen dienen de medewerkers meer aandacht te hebben voor het milieu door een strikter afval- en waterbeheer. Afval dat bijvoorbeeld met het baggeren bovenkomt, gaat naar het eigen containerpark van het bedrijf. Het water dat aan boord wordt gebruikt, wordt gezuiverd voor het weer geloosd wordt. Bepaalde afvalproducten (voden, olievaten, enzovoort) worden gescheiden verwerkt.

Inzake veiligheid zijn de normen ook strenger geworden, vooral door de toegenomen eisen van klanten in verband met offshore booractiviteiten. De werknemersafgevaardigden waarderen het groot opleidingsprogramma inzake veiligheid dat het bedrijf voor alle 3850 medewerkers heeft uitgewerkt. De 800 ingenieurs en managers krijgen een tweedaagse opleiding. De arbeiders en logistieke medewerkers aan boord van de schepen krijgen een dag opleiding en de administratieve medewerkers vier uur opleiding. In een DVD legt de CEO uit hoe belangrijk veiligheid is en welke procedures moeten worden gevolgd. Gevaarlijke situaties moeten meteen aangepakt worden. In workshops kunnen medewerkers ideeën en ervaringen delen. De werknemersafge-

vaardigden namen zelf deel aan de opleidingssessies en wijzen erop dat er meer transparantie is en sneller gereageerd wordt op signalen in verband met onveilige situaties. De nieuwe procedures werden op de ondernemingsraad en het CPBW besproken.

De werknemersafgevaardigden wijzen erop dat er aparte vertegenwoordigingen zijn voor de baggeractiviteiten en de milieu- en windenergieactiviteiten van het bedrijf. Ze zijn betrokken bij het beleid via het overleg op de ondernemingsraad, het CPBW en via de deelname aan werkgroepen. Ze krijgen veel informatie over de gang van zaken in het bedrijf. De MVO-initiatieven van de onderneming worden niet alsdusdanig onder deze noemer in de verf gezet of in een apart MVO-verslag belicht, maar de werknemersafgevaardigden zijn wel op de hoogte van wat er gebeurt. Syndicaal zijn er contacten wereldwijd, met het oog op goede arbeidsvoorwaarden elders, maar de werknemersafgevaardigden hebben geen mandaat in dit verband en hebben er niet altijd zeggenschap over. Ze wijzen er wel op dat racisme onder geen beding door het bedrijf wordt getolereerd.

Rotonde: veranderingen in werkorganisatie potentieel grote impact voor werknemers

De werknemersafgevaardigden van vzw Rotonde omschrijven de zorgsector als een sociale en sociaal-voelende sector. De kerntaak van Rotonde is een maatschappelijk doelstelling realiseren: het voorzien van bezigheidstehuizen, beschermd wonen en dagcentra voor volwassen personen met een mentale en meervoudige handicap. Maatschappelijk verantwoord ondernemen als doelstelling voor de organisatie sluit daar bij aan.

De werknemersafgevaardigden zijn door hun deelname aan het in 2008 opgerichte Ecoteam in een vroeg stadium betrokken bij het MVO-beleid van Rotonde. Aanvankelijk lag de klemtoon sterk op milieu- en energiemaatregelen. De maatregelen die hieruit voortvloeiden, hadden een effect op het werk van de medewerkers. Het personeel werd gesensibiliseerd voor een lager energiegebruik (bijvoorbeeld energievervalsing tegengaan) en een efficiënter materiaalgebruik (bijvoorbeeld sorteren en recycleren). Dat vergt de nodige aandacht en discipline. Er mag bijvoorbeeld niet meer worden gerookt in de lokalen, ook niet door gebruikers. Omwille van de brandpreventie mogen er geen kaarsen meer worden gebruikt die vroeger wel al eens voor de gezelligheid op tafel kwamen. LED-verlichting wordt gepromoot.

Het sterkste effect van MVO-keuzes op het werk en de werkorganisatie gaat echter uit van de sterke klemtoon op de autonomie van gebruikers en het diversiteitsplan voor kansengroepen. Beide keuzes vergen een grote betrokkenheid, inzet en flexibiliteit van het personeel inzake ondersteuning, begeleiding en coaching.

De organisatie gaat uit van “empowerment” van de gebruiker. Alles wordt in het werk gesteld om de gebruiker zoveel mogelijk kansen te geven op een volwaardig leven, rekening houdend met het burgerschapsdenken. De nagestreefde zelfstandigheid van de gebruikers betekent dat medewerkers en diensten telkens zoveel mogelijk inspelen op de persoonlijke ontwikkeling en behoeften, rekening houdend met wat gebruikers kunnen. Dit botst soms met de mogelijkheden van de organisatie en de medewerkers. Wanneer gebruikers bijvoorbeeld om de haverklap hun zakgeld komen halen op de boekhouding, moeten de medewerkers van deze dienst hun werk telkens onderbreken. De gebruikers zijn ook altijd aanwezig en staan niet altijd stil bij het poetswerk of het werk van logistieke medewerkers in de nursingafdeling. Deze medewerkers hebben het niet altijd makkelijk om voldoening uit hun werk halen. Het is altijd zoeken naar een evenwicht in het verlenen van zorg en tegelijk de nodige vrijheid aan de gebruikers. Hoewel men uitgaat van het welzijn en de woonsituatie van de gebruikers, kiest men intussen bijvoorbeeld om efficiëntieredenen weer voor gezamenlijke aankopen (bij-

voorbeeld van lakens, handdoeken, schorten, enzovoort) in plaats van individuele aankopen volgens de gebruikersvoorkeur. Organisatorisch is het ingewikkeld om bepaalde algemene gebruiksvoorwerpen individueel gescheiden te houden.

De werknemersafgevaardigden maken zich in het kader van de “empowerment” van de gebruiker zorgen over het effect van het uitbreiden van het systeem van het persoonlijk assistentiebudget voor gebruikers. Hiermee zouden de overheid en de sector meer individuele zorg of zorg op maat willen voorzien. Met het persoonlijk assistentiebudget zou de gebruiker een basispakket bij één instelling kunnen “kopen” en zorg en diensten naargelang de behoeften en voorkeuren bij andere instellingen. Op het eerste zicht lijkt dit een interessant flexibel systeem voor de gebruikers, maar de werknemersafgevaardigden vrezen dat het moeilijk zal worden om de gebruikers alle nodige diensten aan te bieden. Het moet nog allemaal georganiseerd kunnen worden. Ze vrezen bovendien dat de collectieve financiering van collectieve voorzieningen er onder zal lijden en dat gebruikers veel meer op individuele basis zullen dienen te betalen voor de diensten die ze elders aankopen en dat de eindfactuur voor de gebruikers uiteindelijk duurder zal uitvallen.

De keuze voor een diversiteitsplan voor kansengroepen bij vzw Rotonde vraagt eveneens een grote betrokkenheid en inzet van het personeel inzake begeleiding en coaching. Zo kunnen langdurig werklozen stage lopen bij Rotonde en werkt de vzw samen met een school in het kader van deeltijds leren en deeltijds werken om langdurig werklozen later kansen te geven in het reguliere arbeidscircuit. De meeste personen gaan aan de slag bij de logistieke dienst, bijvoorbeeld in de wasserij, en in de verzorging, vooral in de nursing. De medewerkers die deze mensen dienen te begeleiden, krijgen hiervoor opleiding, maar het is niet altijd makkelijk om de begeleiding te integreren in het dagelijks werk van de medewerkers. Sommige personen uit de kansengroepen zijn van een andere origine en hebben een andere werkhouding, spreken onvoldoende Nederlands, weigeren soms instructies van bijvoorbeeld vrouwelijke begeleiders aan te nemen of hebben een trager werktempo dan de andere medewerkers.

De werknemersafgevaardigden wijzen erop dat er sinds de jaren 1970 onvoldoende personeel in de sector instroomt en dat er eigenlijk sprake is van onderbezetting. Met de vergrijzing van de sector beklemtonen zij nog sterker de vraag naar extra personeel. Om de empowerment van gebruikers te realiseren, efficiënter en duurzamer te werken en de vergrijzing van het personeel op te vangen kiest Rotonde voor een samenwerkingsverband met andere instellingen uit de regio die zich op personen met een handicap richten. Dit heeft op dit moment vooral effect voor administratieve en logistieke diensten die met elkaar dienen samen te werken of waarvan medewerkers op een andere werkplek terecht komen. In de toekomst zou het effect zich nog verder kunnen uitstrekken over andere diensten. De werknemersafgevaardigden waarschuwen voor een al te grote schaalvergroting van de activiteiten en de mogelijke besparingen die ermee gepaard gaan. Zij vragen aandacht voor de primaire werkorganisatie als deel van een degelijk MVO-beleid en zouden de externe ondersteuning van organisatie-deskundigen wenselijk vinden.

De werknemersafgevaardigden waarderen daarnaast de aangepaste vorming op maat voor het personeel, voor kleine groepjes of individuele personen, voorzien door Rotonde. De vormingsdienst ondersteunt het personeel in de begeleiding van gebruikers. Zo organiseert de dienst cursussen op maat inzake bijvoorbeeld hef- en tiltechnieken, communicatie (bijvoorbeeld spreken met ondersteuning van gebaren voor mensen met een gehoor- en spreekhandicap), EHBO en ondersteunende cursussen wanneer een medewerker van functie verandert.

De werknemersafgevaardigden zijn bij het beleid betrokken via het overleg op de ondernemingsraad of via het CPBW. De verslagen van beide overlegorganen worden ter informatie uitgehangen. Ze spreken van een vlotte verhouding met de directie. Duur-

zaamheid en milieumaatregelen kwamen voor het eerst ter sprake op de ondernemingsraad in september 2005. In 2006 liet de vzw een audit uitvoeren over het gebruik van energie, elektriciteit en gas. In 2008 werd het ecoteam opgericht, bestaande uit de logistiek directeur, een ergotherapeute, het hoofd en een bijkomende medewerker van het dagcentrum, de IT-verantwoordelijke en geïnteresseerde medewerkers van iedere afdeling. De werknemersafgevaardigden namen van meet af aan deel aan het ecoteam. Onderwerpen zijn het milieubeleid, het energiegebruik, sorteren, het afvalbeleid, het watergebruik, mobiliteit en dienstverplaatsingen, enzovoort. Ieder jaar worden de cijfers van de bedrijfsrevisor ter beschikking gesteld. Rotonde is zeer open over dit beleid en probeert zowel de gebruikers, de medewerkers als de werknemersafgevaardigden te sensibiliseren. De vormingsdienst maakte geplastificeerde bordjes met tips, onder meer naargelang het seizoen, om op een ludieke manier te sensibiliseren: bijvoorbeeld "doe de deur dicht", "sluit de kraan", enzovoort. Sommige gebruikers wijzen de medewerkers zelf op wat ze kunnen doen.

In het begin was het niet altijd duidelijk wat materie was voor de ondernemingsraad of voor het CPBW. Het ecoteam kon zo beide overlegorganen een beetje ontlasten. Het is gebruiksvriendelijker en makkelijker werken voor beide overlegorganen: de agenda wordt minder overladen. Er kan er meer gediscussieerd worden op detailniveau. Er wordt wel verslag uitgebracht aan het comité en de ondernemingsraad. De onderwerpen komen ook nog ter sprake in de officiële overlegorganen, maar zijn geen vast thema.

Af en toe zijn er wel discussies over prioriteiten in het MVO-beleid, omdat de middelen ook beperkt zijn. De directie, gebruikers, diverse groepen medewerkers en werknemersafgevaardigden leggen niet steeds dezelfde klemtoon. Zo wensen de werknemersafgevaardigden dat met de gerealiseerde besparingen meer middelen zouden worden uitgetrokken voor een grotere fietsenstalling voor de personeelsleden of voor werkkledij.

Het overleg rond MVO-initiatieven verloopt op dit ogenblik een beetje rustiger. Volgens de werknemersafgevaardigden is dit eigen aan de 'zachte' sector. De uitwerking van nieuwe initiatieven vraagt tijd en geduld. "We gaan ervan uit dat het beter langzaam maar goed verloopt dan dat er niets gebeurt. Het is niet meteen een revolutie." Bovendien zijn er zoveel verschillende locaties en afdelingen, zodat het niet gemakkelijk is om alle gebruikers en medewerkers mee te krijgen. Er is bovendien veel overleg met verschillende partijen omdat sommige zaken niet zomaar kunnen veranderen, bijvoorbeeld zonder ouders van gebruikers of de omgeving te betrekken.

SD Worx: coherente taken beter tegen werkstress

SD Worx is de grootste HR-serviceprovider van België en biedt totaaloplossingen met betrekking tot alle aspecten van human resource management, van recrutering tot loonlijn, op maat van de klanten. De kern is de ervaring met loonberekening en personeelsbeleid. Het aanbod is gedifferentieerd voor verschillende marktsegmenten, van starters, boekhouders en accountants, kleine KMO's tot grote multinationale ondernemingen en de publieke sector. Die vergen elk een eigen aanpak, in een eigen administratieve, juridische en sociale context. De laatste jaren groeiden de activiteiten van SD Worx sterk. Volgens de werknemersafvaardiging groeide het personeelsbestand mee, maar zou nog een hogere bezetting wenselijk zijn.

De ICT-afdeling is cruciaal voor de automatisering van het verwerken en opslaan van gegevens van klanten en telt ongeveer 400 personen. Men heeft een ruim aanbod van standaard software-applicaties met extra maatwerk voor een aantal grotere klanten. Er was vroeger een centrale informaticadirectie, die later werd opgesplitst naar verschillende afdelingen (KMO's, grote ondernemingen,...). Sinds kort is er weer gecentraliseerd om meer effectief en efficiënt te kunnen automatiseren.

De medewerkers werken in landschapskantoren wat volgens de werknemersafgevaardigden extra stress kan veroorzaken bijvoorbeeld als meerdere personen tegelijk telefoongesprekken voeren. Als een medewerker een dossier raadpleegt om berekeningen te maken en voortdurend gestoord wordt door telefoons om inlichtingen, dan is dat lastiger werken. Het werk kan ook zo georganiseerd worden dat één persoon een telefoonvrije namiddag krijgt om aan een dossier te kunnen doorwerken. Een andere collega vangt dan de telefoons op.

Dat was een idee dat de medewerkers in een werkgroep formuleerden bij het stressonderzoek dat SD Worx enkele jaren geleden voerde naar aanleiding van signalen van toenemende stress. “De bezettingsplanning moet rekening houden met de werkomstellingen en die opvangen. Er moet worden gezorgd dat de medewerkers niet teveel omstellingen moeten doen. Het is efficiënter om bijvoorbeeld gelijkaardige opdrachten samen te verwerken, maar men mag een klant natuurlijk niet laten wachten tot bijvoorbeeld alle vakantieberekeningen zijn uitgevoerd.

Er werden begeleidingscoaches ingeschakeld en het personeel kreeg cursussen om persoonlijk beter te leren omgaan met stress en zo meer stressbestendig te worden. Verder heeft SD Worx ook meer aandacht voor gezondheid. Er kwam een bedrijfsfitnessruimte ter beschikking in Antwerpen en er zijn kortingen op fitnessabonnementen. Verplaatsingen met de fiets worden aangemoedigd en er is een kilometervergoeding voor fietsgebruik. In het bedrijfsrestaurant is er elke dag een fitmenu beschikbaar en er is een ruim aanbod van verse groenten en fruit.

De werknemersafvaardiging wijst op de gunstige arbeidsomstandigheden (mooie bedrijfsgebouwen, verstelbare bureaustoelen, goed bedrijfsrestaurant, enzovoort). Toch heeft de werknemersafvaardiging nog een aantal wensen: bijvoorbeeld meer afscheiden werkruimten in plaats van landschapskantoren; meer aandacht voor oudere medewerkers (45-plussers); meer stimulansen en begeleiding voor vrouwen om door te groeien naar hogere functies; vroeger informatie over geplande reorganisaties; meer diversiteit in het personeelsbestand (jongeren/ouderen, mannen/vrouwen, allochtonen, personen met een handicap) om meer rekening te kunnen houden met wensen inzake de combinatie van werk en privé en om een meer evenwichtige werkverdeling en werkorganisatie mogelijk te maken. De werknemersafvaardiging streeft ook naar een bedrijfscao over loon- en arbeidsvoorwaarden en tijdskrediet, naast de invulling van de voorwaarden van het Interprofessioneel Akkoord.

De werknemersafgevaardigden zijn bij het beleid betrokken via het overleg op ondernemingsraad of via de CPBW. Ze zijn op de hoogte van MVO-initiatieven, meer specifiek van het SD Worx Fonds. De werknemersafgevaardigden wensen wel dat de medewerkers nog meer expliciet over MVO-initiatieven zouden worden geïnformeerd. Het SD Worx Kenniscentrum heeft een conceptnota ontwikkeld over het intern MVO-beleid, maar de nota werd nog niet besproken op de ondernemingsraad.

3.3. People extern: een duurzaam gemeenschapsbeleid

Een bedrijf opereert altijd binnen een lokale gemeenschap en of een internationale gemeenschap. Zij doet beroep op de gemeenschap en heeft er een duidelijke impact op. Een positieve relatie tussen de buurt en het bedrijf is voor beiden nuttig en vormt een niet te vergeten onderdeel van het MVO-beleid van de onderneming. Een duurzaam gemeenschapsbeleid kan vele vormen aan nemen: in de samenwerkingsinitiatieven die het bedrijf neemt, wat het bedrijf precies geeft (geld, producten en diensten, faciliteiten, advies, overleg, mankracht, expertise) en hoe initiatieven steunt.

- Buurtoverleg en buurtprojecten.
- Samenwerking met lokale overheid of andere lokale instanties.
- Samenwerking met NGO's, stichtingen en andere non-profitorganisaties.
- Employee involvement (werknemers zetten zich in voor goede doelen).
- Filantropie of mecenaat (bedrijven zetten (financiële) middelen in voor projecten die ten goede komen van het algemeen belang).
- Aandacht voor mensenrechten en eerlijke handel.
- Bij de meeste bestudeerde bedrijven is communicatie met de buurt en de lokale gemeenschap belangrijk. Een aantal bedrijven verleent expliciet steun aan maatschappelijke projecten (bijvoorbeeld BP Geel, Delhaize, DEME Groep, SD Worx, Efico, Ecopower, Rotonde, Triodos Bank).

SD Worx: maatschappelijk verantwoord ondernemen bevorderen

SD Worx for Society cvba-so werd opgericht met de bedoeling het maatschappelijk verantwoord ondernemen te bevorderen, vooral op het ruime domein van human resources management. (www.sdworxforsociety.org) Om dit te realiseren bouwt SD Worx for Society een wetenschappelijk kenniscentrum uit dat informatie ter beschikking stelt aan de stakeholders en actief kennisuitwisseling bevordert door rondleidingen, presentaties en publicaties. Daarmee wil men ondernemingen, onderwijs, verenigingen, de sociale economie, de HR professional, de overheid, kunstenaars en de architectuurwereld ondersteunen. SD Worx for Society organiseert tal van activiteiten vanuit het oogpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

SD Worx: steun aan tewerkstellingsprojecten voor kansarme jongeren

Daarnaast werd het SD Worx Fonds in 2000 opgericht. SD Worx kreeg in die tijd regelmatig vragen om steun en stelde een aantal doelstellingen en richtsnoeren op om die steun vorm te geven. Met het fonds streeft men een link na met de core business van SD Worx – tewerkstelling – en met de jongere medewerkers 'die veel kansen krijgen in het leven'. Het fonds werd opgericht om kansarme jongeren te helpen die het moeilijk hebben om een plaats te vinden op de arbeidsmarkt. Het geeft financiële steun voor concrete projecten van professionele organisaties die kansarme jongeren rechtstreeks of onrechtstreeks voorbereiden op tewerkstelling op de arbeidsmarkt en waardoor deze ook volwaardig kunnen deelnemen aan het economisch leven. Het fonds stelt op dit ogenblik 500.000 euro per jaar voor deze projecten ter beschikking. De ingediende projecten worden door het mecenaatcollege van het fonds beoordeeld op basis van een aantal selectiecriteria: het moet gaan om projecten voor kansarme jongeren die moeilijk toegang hebben tot de arbeidsmarkt en die zijn ingediend door organisaties die voor professionele begeleiding kunnen zorgen. In 2007 gaf SD Worx aan het Instituut voor Sociale Economie van de Universiteit van Antwerpen de opdracht om te onderzoeken hoe het de steunverlening van het fonds nog beter kan organiseren.

BP Geel: jaagpad langs Albertkanaal niet meer toegankelijk

Op 1 januari 2009 werd het jaagpad permanent afgesloten langs het Albertkanaal ter hoogte van de fabriek van BP. Dat besluit werd genomen omdat de veiligheid van fietsers en wandelaars niet langer kon worden gegarandeerd. Sinds 2008 is het transport van goederen naar BP via het Albertkanaal sterk toegenomen en daarnaast gebeurt ook de aanvoer van azijnzuur nu met schepen. Dat zorgt ook voor veel meer laad- en losactiviteiten aan de kanaalkade. De verantwoordelijken kwamen tot de conclusie dat door die toename de toegang tot het jaagpad vrijwel nihil is. Samen met een buurbe-

drijf diende BP daarop een aanvraag in voor permanente sluiting. De Scheepvaart gaf haar akkoord waardoor de zone verboden terrein wordt voor privégebruikers zoals fietsers en wandelaars. BP kiest daarmee voor de misschien onpopulaire, maar wel veiligste optie. MVO is ook keuzes maken.

3.4. Planet: duurzaam milieubeleid

Milieuoverwegingen vormen een essentieel onderdeel van een maatschappelijk verantwoord ondernemen. De meeste mensen plaatsen milieu en de vervuiling van de planeet die daarmee gepaard gaat wellicht het hoogste op de MVO-agenda. De milieuwetgeving staat al een eind ver en legt al veel verplichtingen voor het bedrijfsleven op. Zij kunnen ook verder gaan en extra bijdrage leveren aan de bescherming van het leefmilieu.

'Milieu' is een ruim domein dat verschillende deelthema's omvat:

- Energie.
- Afvalbeheer (bv. afvalbeperking, recyclage, hergebruik).
- Grondstoffen (bv. besparing van).
- Waterbeheer (bv. besparing van gebruik, lozing, vervuiling).
- Geur (bv. vermijden van hinder).
- Lawaai (bv. vermijden van hinder).
- Lucht (bv. vermijden van vervuiling).
- Broeikasgassen (vermindering van uitstoot - Kyoto Protocol).
- Verpakking (bv. beperking van, gebruik van milieuvriendelijke materialen).
- Ecosystemen (minimaliseren van impact op).

Milieuvriendelijk ondernemen is zowel vanuit milieu- als bedrijfseconomisch oogpunt een sterke aanrader. Het is niet alleen gunstig voor het milieu, het kan ook voor het bedrijf of organisatie op verschillende manieren rendabel zijn:

- Kostenbesparing (door bv. beperking in het gebruik van materiaal, minder kosten voor afvalverwerking, daling van milieuheffing, subsidiemogelijkheden).
- Hogere efficiëntie, productiviteit, kwaliteit en productdesign.
- Positief milieuvriendelijk (bedrijfs en/of product)imago en goodwill bij de verschillende stakeholders.
- Gezondere werkomstandigheden voor de werknemers.
- Grotere tevredenheid, motivatie en loyaliteit bij de werknemers.
- Nieuwe marktopportunities en sterkere concurrentiële positie.
- Betere financiële prestatie.
- De meeste bestudeerde bedrijven besteden veel aandacht aan allerlei maatregelen op het vlak van milieubeleid. Vaak is dit ook de eerste aanzet voor MVO en ook het aspect van MVO dat in eerste instantie het meeste aandacht krijgt. De tijdsgeest speelt hierin wellicht een rol.

Rationeel energiegebruik

Delhaize: hernieuwbare energie en reductie van energiegebruik

Energiekosten vertegenwoordigen tot 10% van de bedrijfskosten van de winkels en distributiecentra van Delhaize Group. De laatste tien jaar hebben de vestigingen hun energieconsumptie in sommige gevallen met 20% beperkt en hebben zij geïnvesteerd in hernieuwbare energiebronnen. Delhaize België wil het energieverbruik per vierkante meter in de supermarkten met 35 % doen dalen tegen 2020, bijvoorbeeld door elk jaar aandacht te besteden aan technische innovaties en de sensibilisering van het personeel. Initiatieven die het bedrijf neemt, zijn: groene stroom: (elektriciteit voor 100% uit de Franse Alpen), zelf produceren van groene stroom door het plaatsen van zonnepanelen bijvoorbeeld op het dak van de nieuwe opslagplaats in Zellik, recupereren van warmte van de koeltogen, testen van een nieuwe koelmiddelen, sluiten van koeltogen met deuren bijvoorbeeld voor kaas en vis, LED-verlichting, betere isolatie van de winkels, enzovoort. Het bedrijf gaf ook een brochure voor de medewerkers uit met tips om energie thuis te besparen, om hen algemeen te sensibiliseren en zo een basis te krijgen voor een grotere betrokkenheid bij dit thema op het werk. Aandacht voor energiegebruik dienen medewerkers ook stilaan vanzelfsprekend te vinden. Het gebruik van de koeltogen met deuren maakt het opvullen met producten voor de medewerkers een stukje lastiger, maar het bedrijf hoopt de medewerkers toch het belang ervan te laten inzien.

Materiaal- en grondstoffengebruik

Derwael: weinig pesticiden meer, maar arbeidsintensiever

Fruitlekwekers zijn afhankelijk van de natuur: het weer (vorst, hitte, hagel, storm, enzovoort) en allerlei plagen (schimmels, bacteriën, insecten, onkruid, ongedierte, enzovoort). Deze factoren moeten voortdurend worden opgevolgd. Fruitlekwekers moeten ook schadedrempels leren inschatten en eventueel toestaan. Zij moeten de biologie kennen van de insecten, die in de aanplanting leven. Als de larven van de fruitmot zich in de vruchten boren, is de oogst waardeloos. Om te weten of er al dan niet fruitmotten in de aanplanting aanwezig zijn, hangt men seksvallen uit. Daarin zitten dezelfde geurstoffen die de wijfjes afscheiden tijdens de paartijd van de vlinders. Afhankelijk van het aantal mannetjesvlinders die in die vallen terecht komen, moet er al dan niet chemisch ingegrepen te worden. Vroeger werden alle insecten doodgespoten, nu gaat men veel selectiever te werk en zet men natuurlijke vijanden in. De rode spin en de roestmijt worden bijvoorbeeld bestreden door gekweekte roofmijten. De keuze voor minder chemisch ingrijpen is een bewuste keuze. Voedselcrisisen, zoals dioxine, BSE en MKZ, waar de fruitsector zelf niet verantwoordelijk voor was, maar waar de hele land- en tuinbouw wel de gevolgen heeft van gedragen, heeft het bewustzijn voor voedselveiligheid en de uitvoering daarvan in een stroomversnelling gebracht. Vroeger keken landbouwers en tuinbouwers ook vooral naar de rendementen. Vandaag beseffen ze ook dat ze een maatschappelijk draagvlak nodig hebben om te kunnen blijven produceren en verkopen. De consumenten zijn kwaliteitsbewuster geworden. Vandaar ook dat er in de fruitsector meer interesse is ontstaan voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Men is anders gaan denken: ze zien zichzelf niet meer als producenten van land- en tuinbouwproducten, maar als voedselproducenten en kijken nu ook meer naar de milieu-impact van wat ze doen, bijvoorbeeld door traceren mogelijk maken. Naast veilig voedsel is er ook meer oog voor het milieu in het algemeen, bijvoorbeeld respect voor de totale biotoop waarin voedsel wordt gekweekt en aandacht voor de dieren die er leven, met het hangen van nestkastjes en aandacht voor roofvogels.

Derwael werkt sinds begin de jaren 1990 met het systeem van de geïntegreerde bestrijding, volgens de normen van het IPM (Integrated Pest Management) systeem, dat ontwikkeld werd door het I.O.B.C. (International Organisation of Biological Control). Deze aanpak ontmoedigt het gebruik van pesticiden en stimuleert de inzet van natuurlijke middelen die evenzeer schadelijke organismen onder controle kunnen houden. Zo kiest Derwael niet noodzakelijk biologische producten, maar andere producten zoals zwavel en koper, en houdt men rekening met een natuurlijke kalender. De bomen worden alleen bespoten wanneer nodig en met een natuurlijk product, bijvoorbeeld kaoline-klei tegen de perenbladvlo. Vroeger werd er vijfmaal per jaar gespoten en was bijna alles dood. De bestrijding is nu arbeidsintensiever en meer op een wetenschappelijk leest geschoeid. Het vraagt meer inzet van de medewerkers. Aan het begin van de plantage staat een wit of een geel bordje, respectievelijk van SGS of Integra, onafhankelijke controle-organismen, aangesteld door de overheid. De telers dienen een bepaald lastenboek te volgen en bepaalde voorschriften te respecteren, bijvoorbeeld voor de opslag van gewasbeschermingsmiddelen en meststoffen. Zowat 80% van de productie wordt geleverd aan het buitenland of grootwarenhuizen, die hun eigen strenge residu-controles hebben. Er is ook een ‘proefcentrum fruit’ dat onderzoek verricht en ook technische ondersteuning geeft aan de fruittelers. Waar mogelijk, worden nuttige roofvijanden zoals lieveheersbeestjes of roofwantsen ingezet om schadelijke insecten onder controle te houden. Door het toepassen van deze strategie kan het bedrijf een kwaliteitsproduct garanderen dat gecultiveerd wordt in een milieuvriendelijke omgeving met een minimum aan pesticiden. Na de aanvankelijke vorming van het fruit vindt een eerste verdunning plaats. Uiteindelijk blijft enkel het allerbeste fruit aan de bomen hangen zodat ze in optimale omstandigheden kunnen groeien en geleverd worden aan de markt.

Afvalbeheer

Dillen Bouwteam: containerpark voor afbraakmateriaal uitgesteld

Voor de bouw geldt een aantal verplichtingen inzake afvalbeheer. Zo is het bedrijf verplicht afval van afbraakwerken terug te nemen en te verwerken, moet het zorgen voor een gescheiden afvalophaling van onder meer verpakkingsmateriaal, papier, metaal, hout en steenpuin. Het bedrijf had plannen om een bedrijfseigen containerpark op te richten om nog meer verschillende fracties te kunnen scheiden voor mogelijk hergebruik. Het plan werd voorlopig uitgesteld omwille van de crisis. Het zou voorlopig een te grote investering van het bedrijf vergen. Zodra het mogelijk is, wil het bedrijf het plan wel uitvoeren.

3.5. Management: duurzaam bestuur

Duurzaam bestuur rond MVO

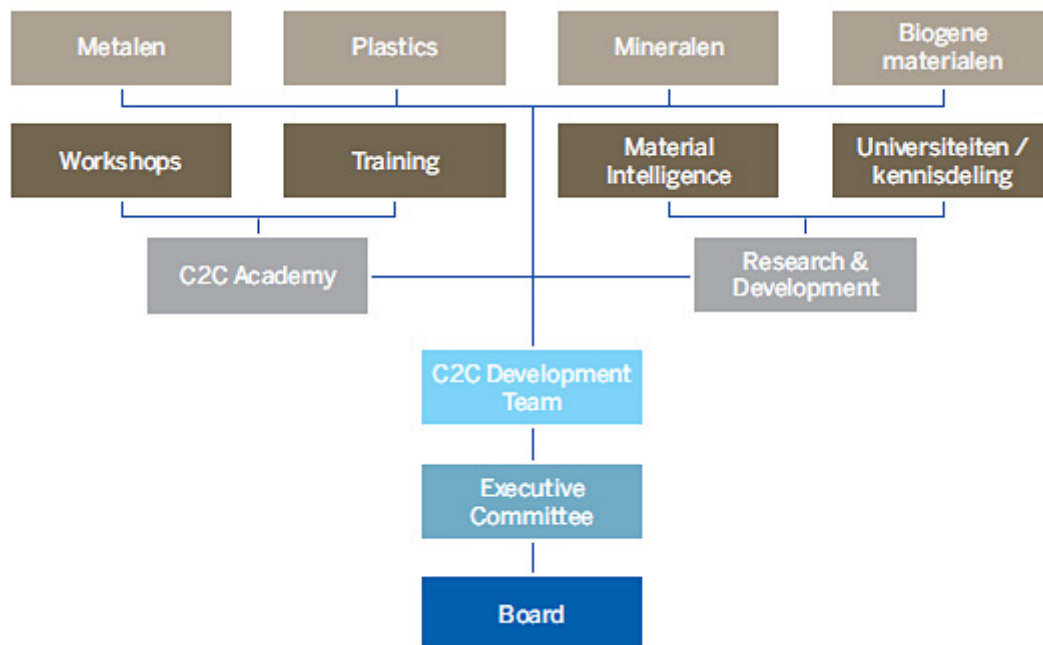
Een planmatige aanpak van MVO vergt een aantal stappen zoals reeds eerder is aangegeven: de formulering van de waarden en de missie van het bedrijf met betrekking tot MVO en een eventuele bedrijfscode, een interne en externe analyse, de implementatie en de evaluatie en bijsturing. Bedrijven kunnen voor de interne en externe analyse gebruik maken van diverse ondersteunende instrumenten zoals analyse- en scaninstrumenten en van thematische instrumenten om MVO op de diverse domeinen in de praktijk te brengen en de succesindicatoren te bepalen.

Alle bestudeerde bedrijven staan niet even ver met de invoering van MVO. Sommige passen aspecten van MVO toe, maar vertrekken niet meteen van een volledig geïntegreerde visie waarbij de drie dimensies tegelijk aan bod komen. Andere ondernemingen passen het volledige denkkader van MVO in de praktijk wel toe, maar hanteren het denk- en begrippenkader niet expliciet. Nog andere bedrijven laten de drie dimensies tegelijk aan bod komen en hanteren ook expliciet het denk- en begrippenkader van MVO. Bij het ene bedrijf is er een formele structuur van MVO-management, met bijvoorbeeld een specifiek statement en specifieke visie, een specifieke MVO-verantwoordelijke en zelfs een MVO-netwerk en begeleidingsstructuur binnen de onderneming. Bij het andere bedrijf is daar (nog) hoegenaamd geen sprake van. Het ziet er wel naar uit dat de meeste bedrijven de aandacht voor MVO-aspecten steeds meer ervaren als een mogelijk beheersinstrument, er meer rond communiceren en participatie rond organiseren en stakeholders ook meer actief betrekken. Verder wordt er ook meer aan monitoring en rapportering gedaan, al dan niet met toepassing van GRI-normen en externe auditing. Naarmate de bedrijven meer ervaring met MVO verweroven, wordt het MVO-management al maar formeler aangepakt.

Bij twee grote ondernemingen (Delhaize en Van Gansewinkel Groep) bestaat er een duidelijk uitgebouwde MVO-rapporteringsstructuur over de hele onderneming. Bij vijf bestudeerde bedrijven zijn er verantwoordelijken die MVO in hun onderneming opvolgen met een officiële MVO-titel: De Duurzame Drukker, Delhaize, SD Worx, Van Gansewinkel Groep en Efico.

Van Gansewinkel: structuur voor Cradle to Cradle-activiteiten

Twee jaar na de start van de Cradle to Cradle-activiteiten zette Van Gansewinkel een structuur op om het principe kracht bij te zetten. Initiatieven voor het verminderen van de CO₂-footprint lopen ook via deze structuur.



De bestuursvoorzitter is eindverantwoordelijke voor duurzame ontwikkeling. De raad van bestuur ontwikkelt de visie en strategie voor de totale organisatie. De Cradle to Cradle-board bestaat uit alle leden van de raad van bestuur en wordt regelmatig ondersteund door Prof. Dr. M. Braungart, grondlegger van het Cradle to Cradle-principe.

Het Executive Committee bestaat uit werknemers uit het groepsmanagement. Vanuit hun vakgebied 'voeden' zij de board en passen zij het Cradle to Cradle-principe toe binnen hun bedrijfsonderdeel. De raad van bestuur houdt toezicht op het Executive Committee. Het Cradle to Cradle Development Team bestaat uit medewerkers die vanuit verschillende disciplines en kennisgebieden een faciliterende rol vervullen. Deze structuur moet er aan bijdragen dat Cradle to Cradle een geïntegreerd onderdeel is van de bedrijfsvoering.

Verder is er samenwerking voorzien met Prof. Dr. M. Braungart en zijn Environmental Protection and Encouragement Agency (EPEA) voor het ontwikkelen van ideeën en concepten, opleiding en training, support bij de uitvoering van projecten, o.a. door het aandragen van specifieke kennis over materialen en het doorontwikkelen van een road map en doelstellingen. Door het Cradle to Cradle-principe te omarmen, gaat het bedrijf met partners op zoek naar producten en diensten die zo worden ontworpen dat ze aan het eind van hun levenscyclus via de biologische of technische kringloop opnieuw voor hetzelfde doel of dezelfde functie kunnen worden gebruikt. Ontwerp- en productieprocessen zijn niet van de ene op de andere dag te veranderen. Cradle to Cradle is daarom iets wat een langetermijnvisie nodig heeft: men dient te leren denken in transities. Het is een proces dat stap voor stap bijdraagt aan de verbetering van de kwaliteit van producten en slimmer grondstofverbruik.

Ecopower: relatie en communicatie met stakeholders

Wat de stakeholders betreft, legt Ecopower vooral de focus op communicatie. Stakeholders zijn 'belanghebbenden'. Het zijn alle personen, ondernemingen en/of organisaties die betrokken zijn bij Ecopower.

Alle klanten zijn coöperant. De coöperanten worden op diverse manieren betrokken bij de werking van de coöperatie. Ze zijn welkom op de jaarlijkse algemene vergadering, waar ze een reële inbreng hebben. Ze kunnen ook deelnemen aan de jaarlijkse 'open bestuursvergadering'. Er wordt informatie gegeven via de website of de nieuwsbrief. Vragen aan de telefoon worden zo direct mogelijk beantwoord door het eigen personeel. Zo houdt het personeel voeling met coöperanten, komen er knelpunten aan het licht en kan de communicatie hierop inspelen. Coöperanten worden ook uitgenodigd op een werf of bij de opening van een werf van de projecten van hernieuwbare energie.

Vòòr de realisatie van projecten met belangrijke impact op de omgeving, bijvoorbeeld bij de installatie van windturbines, licht Ecopower deze uitgebreid toe voor de buurtbewoners. Ze worden individueel uitgenodigd, krijgen antwoord op hun vragen en uitleg over mee investeren.

De standpunten van de NGO's van de milieu- en noord-zuidbeweging worden opgevolgd en af en toe is er contact, naar aanleiding van concrete vragen. Voor het uittekenen van een beslissingskader voor investeringen in biomassaprojecten was er bijvoorbeeld een seminarie waarop coöperanten maar ook de milieu- en noordzuidbeweging inbreng hadden. Ecopower is ook actief in de coöperatieve beweging: via Coopkracht, in de Commissie Communicatie van de Nationale Raad voor de Coöperatie, via lessen, debatten, enzovoort. Ecopower ondersteunt ook de coöperatieve werking van beginnende coöperatieve groene-energieinitiatieven in Wallonië en Frankrijk en werkt mee aan de uitbouw van RESCOOP, een Europese federatie voor groene energiecoöperaties.

Ecopower streeft ook naar transparantie over haar werking en haar doelstellingen voor een ruim publiek. De investeringen in en de energie-opbrengsten van de projecten worden gepubliceerd op de website. Geregeld verschijnen er tips voor rationeel energiegebruik.

Ecopower rapporteert en legt verantwoording af aan de VREG, de Vlaamse Reguleringsinstantie voor de Elektriciteits- en Gasmarkt, in verband met de levering van elektriciteit via het klassieke elektriciteitsnetwerk.

Verder is er ook de samenwerking met de lokale overheid van steden en gemeenten. Eind jaren '90 leefde er bij de bevolking van Eeklo wel wat rond windenergie. Maar de meeste projecten bleven dode letter omwille van weerstanden in de buurt. De Stad Eeklo zette samen met Ecopower een grote informatiecampagne op touw om windmolens te plaatsen. Inmiddels staan er in Eeklo twee Ecopower-windturbines op een industrieterrein en één in een recreatiezone. De mensen werden via informatievergaderingen en individuele zitdagen bij het project betrokken. Ze kregen ook de kans om in het project te participeren. Zo werden 500 van de 20.000 bewoners van Eeklo aandeelhouder van Ecopower. Zij kunnen eveneens stroom afnemen van 'hun' windmolen. Iedere Eeklonaar kent wel iemand die aandeelhouder is en men is trots op het initiatief. Het project zet de mensen ook aan om minder te verbruiken. Ecopower heeft nu een brede samenwerking met de stad. Er staat ook een biomassacentrale op plantaardige olie, er zijn zonnepanelen op het OCMW-gebouw en het bedrijf gaf advies bij de vernieuwing van het zwembad. Met de gemeente Asse heeft Ecopower nu ook een samenwerkingsverband.

Van Gansewinkel Groep: actieve dialoog met stakeholders

Door de aard van de dienstverlening staat het bedrijf midden in de maatschappij. In 2009 heeft Van Gansewinkel Groep zich actief ingezet voor het opbouwen, uitwerken en versterken van stakeholderrelaties. Er werd meer structuur gebracht in de vele initiatieven die er lopen. Er wordt een dialoog nagestreefd met de stakeholders om kennis en ideeën uit te wisselen zodat er nog meer afval een tweede leven kan worden gegeven als grondstof. "Om dat te bereiken, spelen alle stakeholders in wisselende samenstellingen en van wisselende importantie een rol. Door een goed gevoel te hebben wat er bij onze stakeholders leeft, kunnen wij elkaar toegevoegde waarde bieden. Zeker wanneer we naar de Cradle to Cradle-filosofie kijken en daarmee het realiseren van gesloten kringlopen, dan kan dat alleen door partnerships met stakeholders. Daarom maken we de stap van communicatie met stakeholders naar een constructieve dialoog. De dialoog met stakeholders draagt bij aan het invullen van de toekomst van de onderneming. In de praktijk is de stakeholderdialoog een combinatie van diverse lokale en incidentele initiatieven. De vrijheid is aan de regio's om de structuur en stakeholders te zoeken die relevant voor hen zijn. Maar we kiezen er ook voor om te focussen op een aantal structureel georganiseerde activiteiten op groepsniveau. Wij zijn er van overtuigd dat een structurele dialoog de enige manier is om ook echt van elkaar te kunnen leren en kennis te delen en zo gezamenlijke doelstellingen te kunnen verwezenlijken."

Een eerste stap was de kennis, feiten en meningen van de organisatie aan te bieden aan de verschillende stakeholdergroepen, in een eenduidige boodschap die aansluit bij de kernwaarden. "Als organisatie moet je weten waar je voor staat en wat je eigen standpunt is om geloofwaardig te zijn in discussie met andere stakeholders."

In 2010 en 2011 organiseert het bedrijf rondetafelgesprekken over de volgende thema's: 1) grondstoffen in relatie tot afvalmanagement, Cradle to Cradle en CO₂-reductie; 2) ketenverantwoordelijkheid naar de klanten en leveranciers toe en de checks & balances die het bedrijf al heeft en wil verbeteren; 3) balans tussen Economy & Ecology, over 'duurzaamheid als businesscase' en 'duurzaamheid als investeringscase'. Het publiek wordt via de website uitgenodigd om zich hier voor in te schrijven en om samen met leden van de raad van bestuur en medewerkers van Van Gansewinkel Groep van gedachten te wisselen. De informatie wordt in position papers ter beschikking gesteld. Het jaarverslag werd gerealiseerd door de inbreng van verschillende afdelingen en werd door een aantal medewerkers gelezen. In 2010 wordt bekeken of het voldoet aan de informatiebehoefte van de stakeholders.

Van Gansewinkel Groep kent een gelaagde medezeggenschapsstructuur, waarbij vrijwel elk bedrijfsonderdeel zijn eigen ondernemingsraad heeft. Via delegatie acteren op nationaal niveau in België en Nederland medezeggenschapsorganen voor de afvalverbrandings- en inzamelactiviteiten. De Centrale Ondernemingsraad overlegt met de voorzitter van de raad van bestuur. “Het overlegklimaat wordt bepaald door een gezonde balans tussen de verantwoordelijkheden van de individuele stakeholders en het gezamenlijke ondernemingsbelang. Naast terugkerende onderwerpen, zoals budget en jaarrekening, hebben we met onze medewerkers een intensieve dialoog gevoerd die in het teken stond van bezuinigingen, kostenprogramma’s en het verlies van werkgelegenheid. Daar waar het om de sluiting van de Rotterdamse afvalenergiecentrale ging, was het niet haalbaar om alle banen te behouden. Er is een maximale inspanning geleverd om zoveel mogelijk mensen te begeleiden van ‘van werk naar werk’.”

Van Gansewinkel is regelmatig in overleg met bestuurders en volksvertegenwoordigers op Europees, nationaal, provinciaal en lokaal niveau. Daarnaast is er contact met overheden via de brancheverenigingen. De Groep neemt deel aan het bestuur van de Groene Zaak die de verduurzaming van het economisch ondernemingsklimaat in Nederland wil versnellen en politiek, overheid en koplopers uit het bedrijfsleven bij elkaar brengt.

Verder is er een jaarlijks klantentevredenheidsonderzoek.

GRI

Er is een grote diversiteit in de duurzaamheidsverslagen. Er is echter één referentie-instrument, namelijk het Global Reporting Initiative (GRI). GRI is een wereldwijd aanvaarde rapporteringsstandaard die ontwikkeld is onder impuls van de Verenigde Naties.

GRI is een moduleerbaar systeem dat de onderneming op maat kan snijden. GRI heeft een lijst opgesteld van een tiental richtlijnen waaraan een kwalitatief duurzaamheidsrapport moet voldoen. Die richtlijnen kunnen we op verschillende manieren gebruiken. Een organisatie kan ervoor kiezen om de Richtlijnen simpelweg als informeel referentiemateriaal te gebruiken of om de toepassing stapsgewijs uit te breiden. Een organisatie kan ook besluiten om een veeleisender niveau van verslaggeving toe te passen.

Bij de afronding van het verslag, dienen de opstellers aan de hand van het systeem “GRI-toepassingsniveaus” een verklaring af te leggen over de mate waarin het GRI-verslaggevingsraamwerk is toegepast. Dit systeem is bedoeld om de lezers van het verslag duidelijkheid te bieden over de mate waarin de GRI-richtlijnen en andere elementen van het verslaggevingsraamwerk zijn toegepast bij het opstellen van het verslag en om de opstellers van het verslag een perspectief of traject te bieden om de toepassing van het GRI-verslaggevingsraamwerk op termijn uit te breiden.

Een verklaring over een toepassingsniveau leidt tot duidelijke communicatie over welke elementen van het GRI-verslaggevingsraamwerk zijn toegepast bij het opstellen van een verslag. Om te voldoen aan de behoeften van nieuwe beginners, gevorderde verslaggevers en degenen ertussenin omvat het systeem drie niveaus. De niveaus worden aangeduid met C, B en A; de verslaggevingscriteria in elk niveau houden een meer uitgebreide toepassing of dekking van het GRI-verslaggevingsraamwerk in. Een organisatie kan zichzelf op elk niveau een “plus” (+) toekennen (bv. C+, B+, A+) indien externe verificatie heeft plaatsgevonden.

Acht bedrijven rapporteren expliciet naar buiten uit over MVO. Bij vijf ondernemingen is hun MVO-verslag in het jaarverslag opgenomen (Ecopower, SD Worx, Rotonde, Trio-

dos Bank, Van Gansewinkel Groep). Bij drie bedrijven is er een afzonderlijk MVO-verslag (BP Geel, Delhaize België, De Duurzame Drukker). Vier van de MVO-verslagen zijn volgens GRI-normen opgesteld: De Duurzame Drukker (volgens GRI-normen niveau C+), Delhaize België (volgens GRI-normen niveau C), Van Gansewinkel Groep (volgens GRI-normen niveau B+) en Triodos Bank (volgens GRI-normen niveau A+). Efico maakt een intern MVO-verslag volgens het stramien op de website van UN Global Compact.

De Duurzame Drukker: duurzaamheidsverslag en auditing

Bij De Duurzame Drukker zit MVO nu “echt in het DNA van de onderneming”. Er is geen beslissing meer mogelijk zonder met MVO rekening te houden. Er is geen stramien om beslissingen te nemen of een denkboom om bepaalde stappen af te wegen. Het bedrijf zal zich eerst goed informeren voor het iets doet zodat er een ruime kennis aanwezig is. “We blijven doorvragen tot we alles weten. Dan is het nog beslissen op basis van wat kan en niet kan. Soms is het spijtig dat we moeten kiezen voor iets wat maar op de derde of vierde plaats komt. We kunnen dromen van het paradijs, maar soms is er geen keuze.” In 2008 nam het bedrijf zich voor om jaarlijks te gaan rapporteren over de initiatieven in een duurzaamheidsverslag.

In 2009 bracht De Duurzame Drukker als eerste KMO en als eerste drukkerij in België een duurzaamheidsverslag uit, opgesteld volgens de internationale GRI-normen (Global Reporting Initiative) waarmee ook multinationals hun verantwoord ondernemen laten meten. Het verslag schetst onder meer de MVO-geschiedenis van het bedrijf en werd gepresenteerd als sluitstuk van de MVO-inspanningen in de voorgaande jaren in het bedrijf. Via hun deelname aan het UNIZO-project “MVO loont” kreeg de drukkerij de gratis Albatrosscan voor MVO en kon het bedrijf zich voor het opstellen van het verslag laten begeleiden door een gespecialiseerd adviesbureau, Beco, een internationaal adviesbureau voor winst in duurzaamheid, en in België vooral actief rond de thema’s maatschappelijk verantwoord ondernemen, eco-efficiëntie, energie in de industrie en de tertiaire sector, duurzaam bouwen en duurzame productinnovatie. In februari 2009 startten de inhoudelijke gesprekken met BECO en Commotie over het bereik, de methodologie en het rapportageniveau. In de daarop volgende maanden werd gewerkt aan de dataverzameling, het analyseren van de gegevens en het schrijven van de teksten. Op 7 mei 2009 besprak het bedrijf de eerste versie van het verslag met de medewerkers. Hun tips en bemerkingen werden verwerkt in de draftversie die het bedrijf aan haar belanghebbenden voorstelde op 8 mei 2009 in een stakeholdersoverleg. “Zo’n minutieuze inventarisering van wat je al dan niet gedaan hebt, is een hele opgave voor een KMO, want het extra administratieve werk is niet te onderschatten: dat betekent bijvoorbeeld je facturen en boekhouding uitspitten om na te gaan hoeveel procent van welke inktsoorten je gebruikt hebt, hoeveel van welke papiersoorten etc. Voor KMO’s volstaat een categorie C-atteest, maar wil je een C+, die ook externe controle mogelijk maakt, dan moet je al een consultancybureau inschakelen en dat kost je minstens 10.000 euro.”

In 2010 bracht de drukkerij haar tweede duurzaamheidsrapport uit. Als eerste KMO liet het bedrijf het verslag ook verifiëren door een externe auditor, met name door PricewaterhouseCoopers. PricewaterhouseCoopers controleerde de cijfers, nam een interview af van de verantwoordelijken en verifieerde en valideerde de gegevens. Zo kan de buitenwereld vaststellen dat de feiten kloppen met de verstrekte informatie. Het bedrijf heeft een contract met de consultant om in de toekomst in te staan voor de verificatie. Het bedrijf hoopt dat de verificatie vergelijkingen met andere drukkerijen mogelijk zal maken en dat dit voor hen gunstig zal uitvallen. Het bedrijf heeft ervoor gekozen om minder in detail in het duurzaamheidsverslag over de resultaten te rapporteren uit concurrentie-overwegingen. Het tweede verslag werd ook de medewerkers en de stake-

holders – vertegenwoordigers van de klanten, leveranciers, de buurt en het middenveld voorgesteld. Hun verbeter suggesties werden opgenomen in de definitieve versie van het verslag.

Van Gansewinkel Groep: duurzaamheidsverslag en auditing

Van Gansewinkel Groep houdt de 'G3 Richtlijnen' van het Global Reporting Initiative aan voor haar duurzaamheidsverslaggeving. De Groep hecht aan de betrouwbaarheid en volledigheid van dit verslag ten overstaan van haar stakeholders.

De G3 onderscheidt verschillende toepassingniveaus. In 2008 is de ambitie om een B+ status op de G3 Richtlijnen te halen, waargemaakt. Op basis van een self-assessment voldoet het verslag aan de voorwaarden van het B-niveau. Van Gansewinkel Groep rapporteert over een groot gedeelte van de kernindicatoren van de GRI en is transparant over haar duurzaamheidsactiviteiten. De voor Van Gansewinkel Groep belangrijke gegevens voor indicatoren (kwantitatief) en initiatieven (kwalitatief) zijn opgevraagd bij de verantwoordelijke bedrijfsonderdelen (regio's) en stafafdelingen. Na een beoordeling zijn deze door middel van een interne coördinator gecontroleerd en gevalideerd voor de gehele Groep. Bij de verzameling van basisgegevens is zo veel mogelijk aangesloten bij periodieke rapportages. Voor de gehanteerde GRI-indicatoren is een handleiding opgesteld waarin definities zijn opgenomen. Er is zo veel mogelijk aangesloten bij in het verleden gehanteerde methodieken. PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. heeft het verslag geverifieerd waardoor het verslag een B+-niveau krijgt. Deze verificatie is volgens de principes van 'limited assurance' en volgt de richtlijnen van COS3410: assurance-opdrachten in zake maatschappelijke verslagen.

Voor 2010 is er de ambitie om de A+ status te behalen. Dit stelt eisen aan het interne rapportage- en auditproces. Er werd in 2009 een verbetering in gemaakt door een coördinator aan te stellen die onder andere verantwoordelijk is voor het stroomlijnen van interne rapportageprocessen en het opzetten van een reporting manual met eenduidige definities van begrippen en meetmethoden. De duurzaamheidsdoelstellingen worden steeds meer integraal in de jaarplannencyclus opgenomen. Zo vormen zij de leidraad die de duurzame ontwikkeling ondersteunt. Ambitie is om periodiek op groepsniveau te rapporteren over de voortgang bij het verwezenlijken van de doelstellingen en de koppeling te maken tussen de duurzaamheidsdoelstellingen en het beloningen- en bonusbeleid.

In de GRI-tabel aan het eind van het duurzaamheidsverslag wordt aangegeven over welke indicatoren Van Gansewinkel Groep rapporteert en op welke pagina van het verslag de gegevens terug te vinden zijn. De tabel ziet eruit als volgt.

GRI-tabel van Van Gansewinkel Groep met GRI-indicatoren en plaats in jaarverslag

	Indicator	Omschrijving	Pagina
Visie en strategie	1.1	Visie en strategie van Van Gansewinkel Groep m.b.t. duurzame ontwikkeling	<u>20 en 62</u>
	1.2	Beschrijving van meest relevante impacts, risico's en mogelijkheden	<u>107</u>
Profiel van de organisatie	2.1	Naam van de verslaggevende organisatie	<u>voorzijde omslag</u>
	2.2	Belangrijkste producten en merken	<u>6</u>
	2.3	Operationele structuur van de organisatie	<u>6</u>
	2.4	Locatie hoofdkantoor	<u>achterzijde omslag</u>
	2.5	Landen waar de activiteiten van de organisatie plaatsvinden	<u>46</u>
	2.6	Rechtsvorm	<u>6</u>
	2.7	Markten	<u>36</u>

	Indicator	Omschrijving	Pagina
	2.8	Omvang van de verslaggevende organisatie	6
	2.9	Organisatie veranderingen	20 tot 36
	2.10	Onderscheidingen	79
Reikwijdte van het verslag			
	3.1	Verslag periode	5
	3.2	Datum van het meest recente verslag	5
	3.3	Verslaggevingscyclus	5
	3.4	Contactgegevens voor verdere informatie	129
	3.5	Proces inhoud verslag	62
	3.6	Afbakening / Begrenzing van het verslag	62
	3.7	Afbakening beperkingen	62
	3.8	Basis voor verslaggeving over samenwerkingsverbanden	5
	3.9	Meetmethoden en de basis voor berekeningen	5
	3.10	Herformulering van eerder verstrekte informatie	5
	3.11	Beïnvloedende factoren voor de vergelijkbaarheid tussen verslagperioden	5
	3.12	Management disclosures	71
	3.13	Beleid externe assurance	71
Bestuur, verplichtingen en betrokkenheid			
	4.1	Bestuursstructuur	71
	4.2	Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam	71
	4.3	Onafhankelijkheid van raad van commissarissen	38
	4.4	Mechanismen voor aandeelhouders en medewerkers	77 en 78
	4.5	Beloning topkader	78
	4.6	Processen die waarborgen dat strijdige belangen worden vermeden	107
	4.7	Expertise van de leden van het hoogste bestuurslichaam	124
	4.8	Intern ontwikkelde missie- of beginselverklaringen	22
	4.9	Procedures van het hoogste bestuurslichaam	62
	4.10	Prestaties hoogste bestuurslichaam	78
	4.11	Voorzorgsprincipe	109
	4.12	Overige externe initiatieven	84 tot 90
	4.13	Lidmaatschap van verenigingen	84 tot 90
	4.14	Lijst van groepen belanghebbenden	84 tot 90
	4.15	Inventarisatie en selectie van belanghebbenden	84 tot 90
	4.16	Benadering van het betrekken van belanghebbenden	84 tot 90
	4.17	Onderwerpen door de betrokkenheid van belanghebbenden	84 tot 90
Economische indicatoren			
	EC 1	Directe economische waarde, omzet, kosten en maatschappelijke investeringen	110 - 120
Milieu indicatoren			
	EN 1	Gewicht van materialen	12 - 20, 40 - 46, 48, 54 - 60, 102- 106
	EN 2	Percentage recycled materiaal	48
	EN 3	Direct primair energieverbruik	99
	EN 4	Indirect energieverbruik	99
	EN 5	Energiebesparing en efficiëntieverbeteringen	99
	(add.)		
	EN 6	Initiatieven energie-efficiënte en duurzame energie	98
	(add.)		
	EN 7	Initiatieven verlaging indirect energieverbruik	96
	(add.)		

Indicator	Omschrijving	Pagina
EN 16	Emissie van broeikasgassen	100
EN 18 (add.)	Initiatieven verlagen emissies	96 - 100
EN 19	Emissie van ozonafbrekende stoffen	40 - 45
EN 20	NO, SO luchtmissies	
EN 21	Totale waterafvoer naar kwaliteit	100
EN 22	Totaalgewicht afval	48
EN 26	Initiatieven ter compensatie van de milieu-gevolgen	90 - 100
EN 27	Terugvorderbaar percentage verhandelbare goederen	12 - 20, 40 - 46, 48, 54 - 60, 102- 106
Sociale indicatoren		
LA 1	Profiel personeelsbestand	77
LA 2	Netto werkgelegenheid	77
LA 7	Veiligheid, ongevallen en verzuim	78, 81 en 82
LA 10	Opleidingen en trainingen	78
LA 11 (add.)	Programma's voor competentie management en levenslang leren	78
HR 2	Toetsing belangrijke leveranciers op naleving van de mensenrechten	68
SO 1	Maatschappelijke activiteiten	84 - 90
SO 8	Monetaire waarden van significante boetes	82
PR 1	Beoordeling gevolgen gezondheid en veiligheid	81 en 82
PR 5 (add.)	Klanttevredenheid	86
PR 6	Marketingcommunicatie	88

Bron: Jaarverslag 2009 Van Gansewinkel Groep, Bijlagen, Pagina 122

Verder wordt er in het jaarverslag een overzicht gegeven van de KPI of kernindicatoren op het vlak van equity, ecology en economy en worden de gerealiseerde doelstellingen en de ambities in een tabel weergegeven.

Tabel met KPI inzake van equity, ecology en economy en realisaties en ambities

Equity

KPI	Prestatie 2009	Ambitie 2010
Mentorprogramma	41% gerealiseerd, in januari 2010 al 68% (verschillende mentoren zijn gestart begin januari).	In elke inzamelregio minstens 1 mentor voorzien voor initiële en voortgezette vorming rond veiligheid en rijgedrag van chauffeurs en beladers.
Medewerkers Motivatie Onderzoek (MMO)	Resultaten MMO 2008 uitgezet naar de regio's. Deze worden decentraal opgepakt.	Herhalen MMO met score boven Nederlands gemiddelde.
Gedragscode	SHEQ Charter is 1 oktober 2009 verspreid.	Opzetten van een centraal norm-document SHEQ met duidelijke kaders waarbinnen de lokale organisaties zich kunnen ontwikkelen.
Ongelukken met verzuim	Ongevallen frequentiegraad tov 2008 gedaald met 22%. Onder sectorgemiddelde in NL en BE.	Ongevallen frequentiegraad naar best in class.
Ziekteverzuimpercentage	Diverse initiatieven per P/L verantwoordelijkheden om verzuimpercentage te verlagen. Het verzuimpercentage in NL was 5.1% tegen 5.0% in 2008. In 2009 is bepaald hoe we ziekteverzuimbegeleiding voor 2010 gaan aanpakken.	Terugbrengen naar 4.5%.
Ziektemeldingpercentage	Diverse initiatieven per P/L ver-	Terugbrengen naar 1.5%.

KPI	Prestatie 2009	Ambitie 2010
TrackWise, elektronisch managementsysteem voor opvolging en registratie van SHEQ (Safety, Health, Environment en Quality) Arbeidsvoorwaarden	antwoordelijkheden om meldingspercentage te verlagen. Volledige implementatie rond in juli 2009. Uitrol binnen de planning. I.v.m. economische crisis is hier geen prioriteit aangegeven. Bestaande systeem gehandhaafd.	TrackWise volledig implementeren in totale organisatie en dashboards voor alle leidinggevenden beschikbaar stellen. Mogelijkheden van flexibel werken verbreden.
Beloning en bonus		Bepalen beloningensysteem met relatie tussen beloning en duurzaamheidsdoelstellingen.
Certificeringen	ISO 9001 81,5% ISO 14001 79,2% OHSAS 18001 21,6%	Elk bedrijf/regio gecertificeerd voor ISO 9001, ISO 14001 en OHSAS 18001.
SHEQ-Auditing	Nieuwe externe auditpartner geselecteerd: Bureau Veritas Certification. Een centraal extern audit team samengesteld. Volledige auditcyclus uitgevoerd: alle dochterbedrijven geauditeerd. SHEQ Charter is als toetsingkader aangehouden.	Opzetten van één extern auditprogramma voor toetsing centrale eisen en dat interne benchmarking mogelijk maakt.
Ketenmodel	I.s.m. TNO loopt onderzoek om dit model vorm te geven.	Ketenmodel inzameling, recycling, verwerking, als onderdeel van de ontwerp-productie-consumptiecyclus, uitbreiden met een CO2-component.
Hergebruik gevaarlijk afval	Doelstelling om 50% van het gevaarlijk afval te hergebruiken is in 2009 bereikt.	Door nog intensievere scheiding en bewerking percentage hergebruik verhogen naar 50.
Nuttige toepassing afvalhout en houtfractie	In 2009 is een nuttige toepassing van 99% van het afvalhout en houtfractie behaald.	Ambitie is om tot 100% nuttige toepassing te komen.
Ketenverantwoordelijkheid	Certificering alle Van Gansewinkel Groep-vestigingen op het gebied van kwaliteit, veiligheid en milieu volgens de internationale normen ISO 9001, ISO 14001 en OHSAS 18001.	In kaart brengen van alle schakels in de keten tot aan de eindverwerking. Opzetten en opleggen van gepaste contractuele voorwaarden en uitvoeren van gepaste controles.
Klanten	Klanttevredenheidonderzoek (KTO) NL en BE eenmalig uitgevoerd met gemiddelde score van 8.1. Maltha en Coolrec bereiden KTO voor. Implementatie klachtenmanagement-System. Afvalplatform voor Industrie voor de vierde keer georganiseerd en vond plaats in februari 2009. De bijeenkomst stond in het teken van kostenbesparingen. Aanzet risicoanalyse opgesteld.	Hoge score (best in peergroup) op klant-tevredenheid vasthouden en op deelaspecten verder verbeteren. Door actief klachtenmanagement score KTO verbeteren naar best in class. Afvalplatform voor Industrie uitbouwen.
Rapportage via GRI-richtlijnen	GRI B+-status behaald. Reporting manual ontwikkeld.	Leverbetrouwbaarheid energievoorziening garanderen, GRI: Van B+ naar A+.
Stakeholderdialoog	Mediacampagne om stakeholder te informeren over 'Afval Bestaat Niet'. Bepalen rondetafel- thema's 2010/2011.	Structureel in kaart brengen wat gezamenlijke issues stakeholders zijn. Organiseren rondetafelgesprekken. Onderzoeken of de opzet en de inhoud van het jaarverslag 2009

KPI	Prestatie 2009	Ambitie 2010
Onderwijs	Deelname aan diverse educatie-initiatieven; begeleiding studenten bij afstudeerprojecten en stages; presentaties onderwijsinstellingen; begeleiden studentenbedrijven.	beantwoordt aan de informatiebehoefte van onze stakeholders. Verder intensiveren structurele invulling (regionale) onderwijsprogramma's.
Overheden	Continue dialoog over ontwikkelingen op gebied van wet- en regelgeving. Medeoprichter De Groene Zaak.	Continueren actieve rol in politieke discussies rondom afval-, energie- en duurzaamheidsvraagstukken.
Leveranciers	Enquête onder leveranciers uitgevoerd. Aannemershandboek uitgebreid met duurzaamheidsvariabelen.	Actieve dialoog met belangrijkste leveranciers voeren t.a.v. duurzaamheidsaspecten inkoop.
NGO's	Regelmatig overleg met NGO's.	Continueren dialoog met NGO's en betrekken bij rondetafelthema's.

Ecology

KPI	Prestatie 2009	Ambitie 2010
Productinnovatie	Garanties van Oorsprong.	Vier nieuwe duurzame concepten op de markt brengen.
.	Afvalbarometer. Onderzoek naar toepassing C2C middels diverse projecten.	Vier C2C-projecten van concept naar geconcretiseerde toepassingen.
Optimalisatie ritplanning en route-optimalisatie	Onderzoek naar mogelijkheden uitgevoerd. Implementatie vindt in 2010 / 2011 plaats.	Invoeren boordcomputer. Ritplanning en routeoptimalisatie verder verbeteren.
Reductie voertuigen	CO2-emissie	Verminderen CO2-uitstoot met 10%.
	Inzameling met elektrische voertuigen van start. Doorinvesteren in extra elektrische voertuigen in 2010 / 2011. Het wagenpark van Polen is met bijna 10% verjongd naar een gemiddelde leeftijd van 13.01 jaar. Uitlevering van 84 voertuigen met EEV-norm en 85 EURO 5.	Inzamelconcept voor de binnensteden en duurzame bedrijventerreinen doorontwikkelen met behulp van elektrische voertuigen. Verjonging wagenpark Polen.
Reductie CO2-emissie door inkoop extern transport	I.s.m. partners onderzoek naar toepassing van alternatieve brandstoffen. Samenwerking transporteur van der Lee. Besparing van 5% in 2009.	Aanschaf nieuwe voertuigen altijd volgens hoogste milieukwalificatie, EURO 5 of EEV-norm. Blijvend onderzoek naar en het testen van alternatieven brandstoffen (tweede generatie biofuel – LNG wagen van start in 2009). Het verder intensiveren van CO2-reductie op extern transport met ambitie om ook in 2010 5% te besparen.
Leasewagens	Aantal leasewagens met A- en B-labels toegenomen naar 37%. Nieuwe leaseregeling sturend op CO2- en brandstofverbruik ontwikkeld voor België.	Ambitie om nieuwe leaseregeling in te voeren, sturend op CO2-emissies en brandstofverbruik.
Vastgoed	Energiebesparingsonderzoek 2 grootste Van Gansewinkel regio's. Diverse energiebesparende maatregelen genomen waaronder: selectievere inzet van frequente-	Afronden en implementeren van energiebesparingplannen NL, BE 2011. Verminderen van eigen verbruik van elektriciteit bij verbrandingsproces.

KPI	Prestatie 2009	Ambitie 2010
Terugbrengen eigen energieverbruik (en daardoor reductie CO2-emmissie)	regelaars. Inventarisatie optimum energieproductie van start. Sturend op basis elektriciteit/ stoomopwekking en warmtelevering.	Inventarisatie optimum in energieproductiemiddelen.
Procesoptimalisatie	Door verminderde aanvoer geen prioriteit.	Verdere optimalisatie van verbrandings-processen. D.m.v. inzet nachttransporten en bunkermanagement.
Modernisering Brielselaan	Alle locaties van Van Gansewinkel Groep in NL maken gebruik van groene stroom.	Voortzetten verduurzaming energieverbruik locaties Van Gansewinkel Groep door inzet Garanties van Oorsprong.
Biomassa Energie Centrale (BEC) Duurzame energieopwekking	Door economische situatie besluit genomen om modernisering niet door te voeren. Vanaf 2013 zal warmte worden geleverd vanuit afvalenergiecentrale in Rozenburg.	Zie duurzame energieopwekking..
Warmtelevering	BEC volop in gebruik. Door warmtelevering vanuit afvalenergiecentrale in Rozenburg vanaf 2013 levert Van Gansewinkel Groep een bijdrage aan het streven van het Rotterdam Climate Initiative om de CO2-uitstoot te halveren.	Optimaliseren inzet en gebruik. Continueren onderzoek en actieve kennisuitwisseling met overheden om maatschappelijke doelstellingen te helpen realiseren.
Warmtelevering	Samenwerking Botlekloop. Stadsverwarming Rotterdam vanuit Rozenburg.	Stoomafzet in Botlekgebied naar
Innovatie	Bepalen stappen voor extra levering van stadswarmte.	Levering van stadswarmte met 10% verhogen in Duiven.
Leveranciers	Contract voorbereid met gemeente Arnhem.	Optimalisatie energieteerugwinning en grondstofrecycling Duiven.
Duurzaam inkoopbeleid	Inrichten innovatiebedrijfenterrein Roelofshoeve Duiven.	Actieve dialoog met belangrijkste leveranciers voeren t.a.v. duurzaamheidsaspecten inkoop.
Kantoorartikelen	Enquête onder leveranciers uitgevoerd.	Duurzaam inkoopbeleid doorgevoerd in organisatie.
Duurzaamheidscriteria invoeren bij leveranciers	Steeds vaker wordt duurzaamheid in aankoopbeslissingen meegenomen.	Kantoorartikelen van 68% naar 75% meest duurzaam in categorie.
Thin Clients	Van 63% naar 68% van de kantoorartikelen meest duurzaam in categorie.	Consequent doorvoeren bij selectie van leveranciers en duurzaamheidsaudit uitvoeren bij strategische leveranciers.
	Aannemershandboek herzien en aangevuld met criteria op duurzaamheid.	Invoeren bij 60% werkplekken hele groep.
	Ingevoerd bij 40% werkplekken Van Gansewinkel Groep. Plafond lijkt bereikt.	Verminderen CO2-uitstoot.

Economy

KPI	Prestatie 2009	Ambitie 2010
Corporate Governance	Benoeming twee niet aan de aandeelhouders gelieerde commissarissen.	Toezicht op de onderneming inrichten conform de huidige inzichten omtrent adequate corporate governance.
		Verder invullen van onze verslaggeving over onze strategie, resultaten, risico's en kansen.
		Verder vormgeven van ons risico-

KPI	Prestatie 2009	Ambitie 2010
EBITDAE	EBITDAE gedaald met 5% naar € 259 miljoen	beheersingssysteem. Van Gansewinkel Groep streeft naar een jaarlijkse EBITDAE-stijging.
Kasstroom	Operationele kasstroom blijft sterk (€ 245 miljoen)	Van Gansewinkel Groep streeft naar een robuuste kasstroom.
Schuldpositie	Schuldpositie verder teruggebracht.	Van Gansewinkel Groep wil schuldpositie verder afbouwen en binnen grenzen bankconvenanten blijven.

Bron: Jaarverslag 2009, Hoofdstuk Duurzaamheidsverslag: Visie en beleid, Pagina 71

Van Gansewinkel Groep: externe auditing en assurance rapport

In het maatschappelijk jaarverslag van Van Gansewinkel is eveneens het assurance rapport van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. opgenomen. Ter illustratie wordt het in dit dossier opgenomen.

"Assurance-rapport aan de raad van bestuur van Van Gansewinkel Groep bv

Opdracht en verantwoordelijkheden

Wij hebben het in dit jaarbeeld opgenomen beleid, de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen in verslagjaar 2009, zoals opgenomen op pagina 1 tot en met 105 en pagina 122 (hierna te noemen 'het Maatschappelijk Jaarverslag') van Van Gansewinkel Groep bv te Rotterdam beoordeeld. In dit Maatschappelijk Jaarverslag legt Van Gansewinkel Groep bv verantwoording af over de maatschappelijke prestaties in 2009.

Beoordeling: beperkte mate van zekerheid

Ons onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een beoordelingsopdracht. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid op basis van werkzaamheden die minder diepgaand zijn dan bij een controleopdracht. De mate van zekerheid die wordt verkregen naar aanleiding van beoordelingswerkzaamheden is daarom ook lager dan de zekerheid die wordt verkregen naar aanleiding van controlewerkzaamheden.

Wij geven geen zekerheid bij de vooronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in het Maatschappelijk Jaarverslag, zoals doelstellingen, verwachtingen en ambities.

De raad van bestuur van Van Gansewinkel Groep bv is verantwoordelijk voor het opstellen van het Maatschappelijk Jaarverslag. Wij zijn verantwoordelijk voor het verstrekken van een assurance-rapport inzake het Maatschappelijk Jaarverslag.

Verslaggevingscriteria

Van Gansewinkel Groep bv heeft verslaggevingscriteria ontwikkeld die zijn gebaseerd op de in oktober 2006 gepubliceerde 'G3 Richtlijnen' van het Global Reporting Initiative (GRI), als vermeld op pagina 5. Wij achten de verslaggevingscriteria relevant en toereikend voor ons onderzoek.

Reikwijdte en werkzaamheden

Wij hebben onze beoordeling verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder Standaard 3410N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. De in dit kader uitgevoerde werkzaamheden hebben in hoofdzaak bestaan uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de branche, relevante maatschappelijke thema's en kwesties, relevante wetten en regels en de kenmerken van de organisatie.
- Het beoordelen van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het beoordelen van de uitkomsten van de stakeholderdialoog en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van het Maatschappelijk Jaarverslag.
- Het beoordelen van de systemen en processen voor informatieverzameling, interne controles en verwerking van de overige informatie, waaronder de aggregatie van gegevens tot informatie zoals opgenomen in het Maatschappelijk Jaarverslag.
- Het beoordelen van de interne en externe documentatie om te bepalen of de informatie in het Maatschappelijk Jaarverslag adequaat is onderbouwd.
- Het beoordelen van het toepassingsniveau volgens de G3 Richtlijnen van GRI.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Conclusie

Op grond van ons onderzoek hebben wij geen reden te concluderen dat het Maatschappelijk Jaarverslag geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave bevat van het beleid van Van Gansewinkel Groep bv ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en van de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in het verslagjaar 2009, in overeenstemming met de verslaggevingscriteria van Van Gansewinkel Groep bv.

Rotterdam, 29 april 2010

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door

drs. M.R.G. Adriaansens RA

Bron: Jaarverslag 2009, Bijlagen, Pagina 123”

MVO en corporate governance

Tot slot wordt goed bestuur van de onderneming zelf ook als een deel van MVO bekeken. ‘Goed besturen’, ofwel Corporate governance, omvat een reeks regels die de verdeling van de rechten en plichten tussen de verschillende deelnemers in de onderneming definieert. Dit zijn de raad van bestuur, managers, aandeelhouders andere beheerders. Goed besturen stipuleert de regels en procedures voor de besluitvorming binnen de onderneming. Transparantie en verantwoording zijn de rode draad.

Goed besturen is gericht op het organiseren van de machtsverhoudingen binnen een onderneming zodat aan elke belanghebbende een optimaal rendement wordt geboden, zonder daarbij andere belanghebbenden van de onderneming te benadelen. Responsabilisering, objectivering van de besluitvorming en meer transparantie zijn de sleutelwoorden.

Heel wat maatregelen in het kader van corporate governance vertrekken vanuit de bestuursstructuur van grote en zelfs beursgenoteerde ondernemingen. Goed bestuur is

echter niet alleen een zaak van grote, beursgenoteerde ondernemingen, maar belangt ook niet-beursgenoteerde ondernemingen, en in het bijzonder KMO's, aan. Deugdelijk bestuur in een niet-beursgenoteerde onderneming betekent vooral dat de onderneming:

- Steunt op een visie en een missie, die geëxpliciteerd worden.
- Een oordeelkundig beroep doet op externen.
- Tijdig structuren instelt, inzonderheid een actieve raad van bestuur.
- Een performant (senior) management heeft.
- Kan steunen op betrokken aandeelhouders.
- Kan bogen op een naadloze samenwerking en wisselwerking tussen de raad van bestuur, het management en de aandeelhouders

Goed bestuur kan voor de onderneming heel wat positieve gevolgen met zich meebrengen:

- Een versterkt vertrouwen bij alle stakeholders van de onderneming.
- Een positiever en professioneler imago bij alle stakeholders en betere interne relaties met personeel en aandeelhouders.
- Grotere aantrekkingskracht op externe relaties, zijnde klanten, leveranciers, financiers en potentiële aandeelhouders en werknemers.
- Verminderd risico op negatieve publiciteit.
- Continuïteit van de onderneming versterken.
- Betere financiële prestatie / verhoogde rentabiliteit van de onderneming.
- Dynamisering van het bestuur van de onderneming en positieve beïnvloeding van de bedrijfsresultaten.
- Het bevordert de continuïteit en duurzame ontwikkeling van een onderneming.
- Het zorgt voor een effectiever crisismanagement.

De wanpraktijken bij een aantal ondernemingen inzake corporate governance bewijzen het omgekeerde effect bij het niet naleven van de principes van deugdelijk bestuur. Een gebrekkige corporate governance kan leiden tot aanzienlijke negatieve gevolgen, zoals een beschadigd imago, een verlies van de aandeelhouderswaarde, en wantrouwen bij alle stakeholders.

Code Buysse: behoorlijk bestuur in de KMO

In 2005 werd de Code Buysse gepubliceerd. Deze Corporate Governance aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde bedrijven introduceerde behoorlijk bestuur in de KMO. De Code Buysse stelt transparante structuren voorop en stimuleert KMO's om na te denken over hun maatschappelijke strategie en de wijze waarop zij die vertalen in hun bedrijfsstrategie. Een doordachte visie en missie, een actieve raad van bestuur, betrokkenheid van de stakeholders en concrete tips voor familiale en kleine ondernemingen staan hier onder meer centraal. UNIZO lanceerde de Coach Behoorlijk Bestuur om KMO's te begeleiden bij de invoering van de aanbevelingen van de Code Buysse.

Expliciete corporate governance regels vinden we in een aantal bedrijven (bijvoorbeeld bij Delhaize, SD Worx, Van Gansewinkel Groep). Een bijzondere aanpak inzake besluitvorming bestaat er met coöperatieve structuur bij Ecopower en bij Triodos Bank.

Triodos Bank: specifieke transparante bestuursvorm

Het kapitaal is ingebracht door 14.778 certificaathouders van aandelen Triodos Bank Bank die de missie van de bank onderschrijven. Het aandeel is niet beursgenoteerd – wat speculatieve over- of onderwaardering uitsluit – en wordt gewaardeerd aan zijn intrinsieke waarde. Deze kent een heel stabiel verloop. De aandeelhouders zijn niet rechtstreeks aandeelhouders van Triodos Bank Bank, maar van een stichting die eigenaar is van de bank. Deze structuur en bestuursvorm bestaan om de missie van de bank te kunnen realiseren en de bank te kunnen beschermen tegen mogelijke vijandige overnames. Voor elk aandeel dat de stichting heeft in de bank, geeft ze een certificaat uit en als investeerder kan men op deze manier certificaathouder worden van de bank. Men is aandeelhouder van de stichting en krijgt dan een certificaat in handen van de bank. Aandeelhouders zijn institutionelen en particulieren. De verhouding is ongeveer fifty fifty om het evenwicht te behouden. Vandaag zijn er iets meer institutionele aandeelhouders, maar bij een volgende uitgiften van certificaten zullen er weer meer aan particulieren worden aangeboden. Eénzelfde partij kan maximaal 10 procent van de aandelen op die manier in handen krijgen. Een aandeelhouder heeft een stemrecht beperkt tot een equivalent van 1000 stemmen, hoe groot zijn of haar aandeelportefeuille ook is.

Van Gansewinkel: aandacht voor corporate governance

“In 2009 is de nieuwe governancestructuur van de in 2007 gefuseerde organisatie geïmplementeerd. De groep wordt geleid vanuit één holding. De raad van commissarissen, de raad van bestuur en de centrale ondernemingsraad hebben daarin hun definitieve plaats gekregen. Als niet-beursgenoteerde onderneming is Van Gansewinkel Groep niet verplicht de best-practicebepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code toe te passen. De mate van transparantie en verantwoording die de Corporate Governance Code bedrijven oplegt sluit echter prima aan op de filosofie en de bedrijfsvoering van Van Gansewinkel Groep. Risicobeheersing heeft de volledige aandacht van de raad van bestuur. Het in kaart brengen van alle voorkomende risico's en een zo transparant mogelijke communicatie daarover, is daarbij het uitgangspunt. Daar zal de raad van bestuur de relevante principes van de Corporate Governance Code bij betrekken.

Een strategische doelstelling van onze huidige aandeelhouders is dat Van Gansewinkel Groep op termijn andere eigenaars zal krijgen, waarbij een beursgang tot de opties behoort. Dit zal nog scherpere eisen stellen aan de transparantie en verantwoording van onze bedrijfsvoering. In 2009 is een nieuwe juridische structuur geïmplementeerd, die past bij de in 2007 gevormde nieuwe onderneming. Onze ambitie is om – met inachtneming van de huidige eigendomsstructuur - de komende periode steeds meer te gaan opereren als beursgenoteerde onderneming. Daarmee is in april 2009 een begin gemaakt door verbreding van de samenstelling van de raad van commissarissen. We willen de ingezette lijn om actief te communiceren met onze stakeholders over onze strategie, resultaten, risico's en kansen (SWOT) steeds concreter invullen. De GRI B+ status, de rapportage volgens de International Financial Reporting Standards (IFRS), een boekhoudkundige standaard voor jaarverslagen van bedrijven die sinds 2005 verplicht is voor alle beursgenoteerde bedrijven in de EU, en de informatie in dit jaarverslag tonen aan dat we die ambitie ook daadwerkelijk vormgeven. Bron: Jaarverslag 2009, Hoofdstuk Economy, Pagina 107

MVO-netwerking en samenwerking

De toepassing van MVO brengt in ondernemingen, ook in de bestudeerde bedrijven, meer uitwisseling op gang tussen bedrijven rond MVO en / of samenwerking met met

gespecialiseerde organisaties en kenniscentra rond MVO. Er is klaarblijkelijk een grote openheid en bereidheid om over bepaalde problemen te praten, zelfs tussen concurrenten. “Bedrijven moeten niet altijd dure consultants inhuren maar concurrenten kunnen elkaar ook wel met informatie ondersteunen.”

SD Worx: netwerking rond MVO

SD Worx is een van de 13 ondernemingen die Business & Society Belgium in 2001 hebben opgericht, het B&S-charter hebben ondertekend en sindsdien actief lid van deze vereniging is. (www.businessandsociety.be) Het is een netwerk van en inspiratiebron voor bedrijven en bedrijfsverenigingen die maatschappelijk verantwoord ondernemen in hun beleid en in hun activiteiten willen integreren. Met maatschappelijk verantwoord ondernemen bedoeld de organisatie “dat er voortdurend sprake is van dialoog, bewustwording en actie; dat bedrijven zich engageren ten aanzien van verschillende belanghebbenden en dat ze ernaar streven op sociaal, economisch en ecologisch vlak een toegevoegde waarde te creëren voor de huidige en toekomstige generaties.” Intussen zijn er 52 leden en 2 steunende leden. De vereniging heeft de functie van woordvoerder en promotor, netwerk en kenniscentrum. Ze organiseert ‘transparante sessies’, leermomenten waarbij leden over een specifiek aspect van hun MVO-beleid vertellen en Corporate Social Responsibility-lunches, een platform voor informeel contact met vooral aandacht voor praktijkgerichte oplossingen waaraan ook NGO's, vakbonden en de media, enzovoort, kunnen deelnemen. Verder komen er maandelijks werkgroepen samen die rond bepaalde thema's ideeën en praktijken uitwisselen. Regelmatig worden er gastsprekers of experts uitgenodigd.

SD Worx is ook lid van KAURI, genoemd naar een schelp die in tropische eilandgebieden tot ruilmiddel dient. (www.KAURI.be) KAURI vzw is een Belgisch netwerk en kenniscentrum rond ethisch, duurzaam, intercultureel en ontwikkelingsrelevant internationaal handelen en ondernemen; organisatiebestuur; het maatschappelijk gedrag van bedrijven (sociale solidariteit) en de verantwoordelijkheid van NGO's. KAURI brengt bedrijven, NGO's, stichtingen, adviesbureaus en (academische) onderzoekscentra samen in een lerend netwerk om kennis op te bouwen, ervaringen uit te wisselen en concrete initiatieven te nemen om tot meer duurzame (sectorale) internationale handelsinitiatieven te komen, meer Fair Trade, een grotere bijdrage van bedrijven om de VN-millenniumdoelstellingen te kunnen halen en meer begrip en samenwerking tussen bedrijven en NGO's. KAURI startte in 1997 als een overleggroep van individuen. Inmiddels is het geëvolueerd naar een netwerk met institutionele leden. Anno 2007 telt KAURI zo'n honderdtal leden, waarvan de helft NGO's en de helft bedrijven. Qua methode kiest KAURI voor een actieve dialoog tussen NGO's en bedrijven. “Openheid is een van de belangrijkste voorwaarden om lid te worden van KAURI”, legt directeur Peter Wollaert uit. “Een kandidaat-lid moet kunnen aantonen dat het bereid is om zijn kaarten op tafel te leggen: hoe vult het bedrijf of de organisatie duurzaam ondernemen in? Waar zitten de zwakke en waar de sterke punten? Daarnaast speelt de bereidheid mee om een verbetertraject uit te stippelen: op welke manier en binnen welke termijn engageert het kandidaat-lid zich om de zwakke punten weg te werken?” Maandelijks wordt er een KAURI Academie georganiseerd over een vooraf vastgelegd thema. Daarnaast brengt KAURI zijn leden en consultants rond de tafel via dialooggroepen. Momenteel zijn er zes: NGO's, bedrijven, consultants, mensenrechten, duurzaam internationaal ondernemen en Fair Trade. Op de KAURI website staan duurzaamheidsverslagen van NGO's en bedrijven.

SD Worx maakt ook deel uit van VOSEC, het Vlaams Overleg Sociale Economie, het overlegplatform voor ondernemingen, organisaties en deskundigen uit de sociale economie in Vlaanderen. VOSEC is een ledenorganisatie, op confederale basis samengesteld. Momenteel zijn er elf erkende deelsectoren binnen de sociale economie. VOSEC

vertegenwoordigt meer dan 800 ondernemingen en initiatieven, en meer dan 30.000 werknemers. VOSEC stimuleert en ondersteunt de ontwikkeling, professionalisering en samenwerking van ondernemingen in de sociale economie, onder meer via informatie-doorstroming, door netwerkvorming en vormingsinitiatieven.

4. Globale conclusies

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen past in duurzame ontwikkeling, een ontwikkeling die tegemoet komt aan de noden van het heden, zonder de behoeftevoorziening van de komende generaties in het gedrang te brengen.

4.1. MVO in theorie

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een continu verbeteringsproces waarbij ondernemingen vrijwillig op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde manier in de gehele bedrijfsvoering opnemen, waarbij overleg met de stakeholders, of belanghebbenden, van de onderneming deel uitmaakt van dit proces.

4.1.1. De inhoud of thema's van MVO: evenwicht tussen 3 dimensies

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen betekent volgens de theorie dat ondernemingen een strategie uittekenen die de aandacht voor de economische, milieu- en sociale impact van de bedrijfsactiviteiten inbouwt in het bedrijfsbeleid. De groei van een maatschappelijk verantwoorde onderneming situeert zich op de drie vlakken, zonder de toekomst van één van de drie dimensies te hypothekeren. MVO creëert meerwaarde op meerdere dimensies dan enkel de profit dimensie. Een bedrijf streeft niet alleen actief naar het voortbestaan én de winstgevendheid van het bedrijf maar probeert ook op een positieve manier bij te dragen tot de samenleving. Dit wordt ook wel de ‘triple bottom line’ genoemd, waarbij de bedrijfsresultaten op het vlak van ‘Profit, People en Planet’ in acht worden genomen.

Het in acht nemen van de drie dimensies of pijlers moet op een geïntegreerde en coherente manier gebeuren. De drie dimensies staan niet los van elkaar, maar beïnvloeden elkaar, vullen elkaar aan en komen soms in conflict met elkaar. Het zoeken naar een evenwicht tussen de drie dimensies is één van de grote uitdagingen.

4.1.2. Engagement en participatie bij MVO

Omdat de context van bedrijven voortdurend verandert is het niet eenvoudig strakke regels rond de invoering en toepassing van MVO voorop te stellen. Maar het is ook niet voldoende dat ondernemingen aan de wetgeving voldoen opdat ze meerwaarde op de drie domeinen zouden creëren en om van MVO te spreken. MVO is een aanvulling op wetgeving om zo op maat van het bedrijf en de maatschappelijke context, de (negatieve) effecten van de bedrijfsactiviteiten te beperken en actief bij te dragen aan een

duurzame samenleving. MVO berust in dit kader op een engagement van bedrijven om na te gaan welke verantwoordelijkheden ze dragen en aan hen zijn toevertrouwd en om te bepalen welke maatschappelijke aanspraken zij vanuit hun visie en basiswaarden aanvaarden. In die zin blijft de invoering en toepassing van MVO een vrijwillige keuze van een organisatie. Vandaag wordt weliswaar – om allerlei redenen – de noodzaak om MVO systematisch in het bedrijfsbeleid te integreren door organisaties klaarblijkelijk steeds sterker aan gevoeld. Bedrijven die niet op één of andere manier aandacht hebben voor MVO, kunnen dit nog moeilijk verklaren.

Vermits organisaties deel uitmaken van de samenleving en geen geïsoleerde instituties zijn, maar tal van groepen en individuen in de maatschappij beïnvloeden en erdoor beïnvloed worden, kunnen bedrijven dit engagement rond MVO moeilijk waarmaken zonder rekening te houden met de belangen en inbreng van relevante stakeholders of belanghebbenden. Een bedrijf draagt dus volgens de theorie niet alleen verantwoordelijkheid ten aanzien van haar aandeelhouders en bestuurders, maar ook ten aanzien van al diegenen, die rechtstreeks of onrechtstreeks betrokken zijn bij de werking van het bedrijf. Tot die laatste categorieën behoren o.a. werknemers, leveranciers, afnemers, klanten, consumenten, lokale gemeenschap waarin men onderneemt, de overheid, milieuverenigingen en andere NGO's. Men gaat ervan uit dat een organisatie meer performant is op zowel economisch, sociaal als milieugebied als ze op de hoogte is van de noden en verwachtingen van de haar omringende samenleving en haar stakeholders. Permanent overleg en dialoog met en participatie van de stakeholders zijn dan ook een essentieel onderdeel van MVO om alle verantwoordelijkheden ten opzichte van stakeholders te achterhalen en er passend op te reageren. Voorwaarde is dat er transparantie is rond het bedrijfsbeleid rond MVO, dat stakeholders er informatie over hebben en dat ze in een positie verkeren om invloed uit te oefenen.

Voor de Vlaamse sociale partners horen stakeholdersoverleg, dialoog tussen werkgevers en werknemers en hun vertegenwoordigers en het creëren van transparantie essentieel tot het DNA van MVO in een onderneming.

4.2. MVO in de praktijk

4.2.1. Economische opportuniteit én waardegedreven motieven

Bedrijven zien in MVO een mogelijkheid, een opportuniteit om hun (markt)positie te behouden of te verbeteren door na te denken over hun markten, producten, diensten en processen (relatie met klanten en leveranciers, organisatie, technologie, inzet van medewerkers). Ze zien het bedrijf als een deel van een groter geheel waarbij respect voor mens en natuur een noodzakelijk uitgangspunt is en het meerwaarde genereren op meerdere domeinen tegelijk (de 3 P's) als een verantwoordelijkheid en een engagement van het bedrijf wordt beschouwd.

4.2.2. Langetermijnvisie en maatwerk

In de praktijk impliceert MVO een langetermijnvisie. Om erover te waken dat de behoeften van de toekomstige generaties niet in het gedrang worden gebracht door de

acties van vandaag, is deze langetermijnvisie noodzakelijk. Een andere aanleiding voor het langetermijndenken ontstaat door de noodzaak aan innovatieve oplossingen voor bepaalde problemen. De implementatie van deze nieuwe technologieën vraagt vaak een investering van de bedrijven. Deze investeringen renderen soms pas op lange termijn. Toch zijn soms ook quick-wins mogelijk.

In de praktijk blijkt de integratie van MVO ook maatwerk te zijn, afhankelijk van het type organisatie, de sector, de concurrentiepositie of de markten waar het bedrijf op aanwezig is. Elk bedrijf dient rekening te houden met haar eigen kenmerken en na te gaan hoe en welke MVO-thema's in de strategische bedrijfsvoering kunnen worden geïntegreerd. In deze zin verloopt het proces ook binnen een bepaalde context. Het is een contextueel proces. Daardoor kan er in de praktijk niet altijd op alle vlakken tegelijk waarde of even veel waarde gecreëerd worden. Voor bedrijven zijn er prioritaire onderwerpen, die ook mee het voortbestaan van de onderneming bepalen, en onderwerpen waar ze meer een maatschappelijk verschil kunnen maken dan bij andere. In dit laatste geval ligt de keuze voor onderwerpen die nauw op hun kernactiviteiten aansluiten, meer voor de hand. Daar kunnen ze immers het belangrijkste verschil maken.

4.2.3. Een geïntegreerde cyclische benadering van een steeds veranderende realiteit

MVO is een voortdurend proces. Permanent verbeteren is eigenlijk nog belangrijker dan een (eenmalig) excellent resultaat te behalen. Het is een leerproces dat nooit volledig af is omdat de toepassing van MVO op zich een proces is dat nooit volledig af is. Naargelang de omstandigheden voor het bedrijf en de behoeften van de stakeholders zullen MVO-behoeften in de loop van de tijd ook wijzigen en bijgesteld worden. Het bepalen van verbeterpunten is in ieder geval geen eenmalige opdracht. Nieuwe trends of bedrijfsontwikkelingen dienen zich aan, nieuwe aandachtspunten vragen overleg met de stakeholders. Nieuwe stakeholdergroepen oefenen invloed uit op de belangen van de organisatie, tonen interesse of worden beïnvloed door de bedrijfsactiviteiten. Op grond hiervan wordt dan beslist met deze strategie verder te gaan of dat er aanpassingen nodig zijn: van de strategie zelf, van de uitvoering ervan, zelfs mogelijkerwijze van de analyse. Daarmee is de cirkel rond en kan het integratieproces van vooraf aan beginnen. Het is een cyclisch proces.

Bij de invoering van MVO is er behoefte aan een wisselwerking tussen een incrementele aanpak én een planmatige aanpak, deels een aanpak waarbij MVO-aspecten al doende worden geïntroduceerd, waarbij kan worden geëxperimenteerd, en deels een aanpak waarbij meer planmatig doelstellingen worden geformuleerd en nagestreefd. Dat betekent ook dat het belangrijk is dat er ruimte is voor een top-down én een bottom-up benadering. Een manier van denken over de relatie onderneming/omgeving waarbij de onderneming en de omgeving met elkaar verbonden zijn en waarbij het bedrijf niet als het belangrijkste element in die relatie word bekeken. Een verbintenis met graden van vrijheid. Het is geen exclusief top-down denkkader waarbij MVO-prioriteiten van de directiekamer aan de organisatie worden opgelegd zonder dat de belangen van de stakeholders in rekening worden gebracht.

Door het steeds herhalend proces, met experimenteren en plannen, met doelstellingen geformuleerd door het bedrijf en vervolgens de integratie van nieuwe doelstellingen aangebracht door stakeholders, kan de onderneming telkens een leefbaar evenwicht

zoeken tussen haar eigen belangen en verwachtingen en de belangen en verwachtingen van de betrokken stakeholders. Het betekent evenwel dat het proces nooit af is, en dat ook nooit volledig aan alle verwachtingen en belangen van het bedrijf zelf én van alle relevante stakeholders wordt voldaan, maar dat de keuzes wel verantwoord worden. Bij MVO worden er doelstellingen vooropgesteld, maar ze worden telkens ook weer bijgesteld.

4.2.4. Ondersteunende instrumenten bij MVO voor periodieke resultaten

Om MVO concreet gestalte te geven kunnen er wel periodieke doelstellingen worden geformuleerd en periodieke resultaten worden nagestreefd. Er kan er gebruik gemaakt worden van tal van managementinstrumenten om de periodieke doelstellingen en periodieke resultaten inzichtelijk te maken zodat ook deze gegevens weer gehanteerd kunnen worden voor de bijsturing en herformulering van MVO. Analysetools, instrumenten, monitoring- en rapporteringssystemen, experts, wervende voorbeelden, stakeholdersmanagement enzovoort kunnen helpen om prioriteiten vast te leggen en belangenconflicten tussen de assen en/of de stakeholders op te lossen (hoe afwegen, hoe prioriteiten bepalen, hoe dilemma's of 'trilemma's' oplossen, enzovoort). Transparantie hierover, bijvoorbeeld via instrumenten zoals overleg en in een duurzaamheidsverslag, bieden mogelijkheden voor “controle” en bijsturing door de onderneming en door de relevante stakeholders.

4.2.5. De praktijk in de bestudeerde cases

Wat de bestudeerde cases betreft, gaat het meestal om een combinatie van motieven. Bedrijven met een maatschappelijke doelstelling, zoals Ecopower, Triodos Bank, De Punt en Startpunt en Rotonde hebben uitdrukkelijk waardegedreven motieven om MVO te introduceren, maar ook bij de andere bedrijven met een eerder commerciële doelstelling, is er sprake van waardegedreven motieven.

Het is duidelijk dat niet alle bestudeerde bedrijven met de invoering van MVO even ver staan. Sommige passen aspecten van MVO toe, maar vertrekken niet meteen van een volledig geïntegreerde visie waarbij de drie dimensies tegelijk aan bod komen. Andere ondernemingen passen het volledige denkkader van MVO in de praktijk wel toe, maar hanteren het denk- en begrippenkader niet expliciet. Nog andere bedrijven laten de drie dimensies tegelijk aan bod komen en hanteren ook expliciet het denk- en begrippenkader van MVO.

Onderwerpen die verband houden met de economische realiteit van het bedrijf, krijgen bij bedrijven in ieder geval aandacht. De bestaansreden en het voortbestaan van de organisatie hangen ervan af. Dat geldt zowel voor de organisaties die eerder als sociale ondernemers kunnen betiteld worden omdat ze met hun producten en diensten van meet af aan bewust een maatschappelijke bijdrage willen leveren, als voor de andere ondernemingen waar deze doelstelling minder (expliciet) vooropstaat.

Daarna lijken onderwerpen die aansluiten bij de gevoeligheid van externe stakeholders in de MVO-praktijk op de agenda te komen: gezonde en veilige producten en verantwoorde diensten, intern en externe milieu-impact van de activiteiten, de relatie tot de

gemeenschap, soms ook de transparantie omtrent en de mogelijkheid tot participatie in het bedrijfsbeleid (bijvoorbeeld de betrokkenheid van coöperanten bij het beleid van de coöperatieve bedrijven).

MVO rond de interne stakeholders, met name de medewerkers, in personeelsbeleid, komt iets minder uit de verf. Omdat veel organisaties en bedrijven dit intussen onder invloed van de human resources beweging als een meer vanzelfsprekend deel van het bedrijfsbeleid beschouwen? In ieder geval worden initiatieven rond medewerkers vaak iets minder als MVO gepercipieerd of zeggen bedrijfsverantwoordelijken wel eens: competentie management, ja dat doen wij ook, maar dat is toch vanzelfsprekend. Dat op dit terrein ook nog vernieuwende initiatieven kunnen genomen worden waarbij ook het perspectief van medewerkers meer in rekening wordt gebracht, zoals met experimenten van sociale innovatie met oog voor kwaliteit van de arbeid, enzovoort, wordt niet altijd meegenomen of is niet altijd bekend. MVO komt op de agenda van het sociaal overleg op de ondernemingsraad en in het comité, maar MVO en sociaal overleg lijken soms wel gescheiden werelden.

Ook in de toepassing van de instrumenten om periodieke doelstellingen te formuleren, periodieke resultaten te meten en te rapporteren wordt volop geëxperimenteerd. Het is duidelijk dat bedrijven daarbij aansluiting zoeken bij bestaande analyse-, monitoring- en rapporteringssystemen of soms nieuwe uitproberen en er de voor hen op dat ogenblik relevante kwantitatieve indicatoren en kwalitatieve initiatieven voor verzamelen en voor het voetlicht brengen. Ook instrumenten om de relevante stakeholders te identificeren en op een doelmatige en efficiënte wijze te laten participeren zijn nog volop in ontwikkeling en worden verschillend toegepast. In dat verband valt op dat de vertegenwoordigers van de interne stakeholders, de medewerkers – als ze aanwezig zijn – doorgaans wel op de hoogte zijn van de MVO-initiatieven, maar een al dan niet (nagestreefde) match met de traditionele overlegorganen niet altijd duidelijk is. Het is voor alle interne partijen – bedrijfsmanagement, medewerkers, vertegenwoordigers - wenen om met MVO om te gaan, maar aangezien MVO-initiatieven zonder interne steun en inbreng geen lang leven beschoren zijn, wordt participatie op de ene of de andere manier toch in de verf gezet. Bedrijven signaleren dat er steeds meer tijd aan communicatie wordt besteed. Het is duidelijk dat in de mate dat MVO wordt uitgebouwd er ook vaker een persoon in het management officieel verantwoordelijk wordt gesteld voor het coördineren van en communiceren over de MVO-initiatieven. MVO brengt in ieder geval een grotere transparantie van en een sterkere verantwoording voor het bedrijfsbeleid met zich mee. Eens die bal aan het rollen gaat, zal het bedrijf, ook omwille van de geloofwaardigheid van de initiatieven, de ingeslagen weg verder bewandelen.

Referentielijst

- ABVV en ACV (2007). *Sociale dialoog maakt het verschil. Resultaten van het DIAMOND-project*. Met medewerking van HIVA-K.U.Leuven, Arbeid & Milieu. 12 p.
- Bergenhenegouwen, L. (2010). *MVO volgens ISO 26000. De 100 meest gestelde vragen*. NEN-Nederlands Normalisatie-instituut Delft, KAM-Management 11, 127 p.
- De Prins, M. e.a. (2009). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Van strategische visie tot operationele aanpak*. Uitgeverij De Boeck, Antwerpen, 236p.
- Drukkerij Ignace Wils (2009), *Duurzaamheidsverslag 2008. Eerste duurzaamheidsverslag volgens GRI-normen in een KMO en drukkerij in België. Verslagperiode 1/10/2007 – 30/09/2008*.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2005). *GRI Boundary Protocol*. 23 p.
- ICDO - Interdepartementale Commissie voor Duurzame Ontwikkeling (2006). *Referentiekader Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in België*. 29 maart 2006, 20 pag + bijlagen.
- NEN (2010). *Maatschappelijke Verantwoordelijkheid van Organisaties (MVO). Zet goede bedoelingen om in goede acties*. NEN-Nederlands Normalisatie-instituut Delft, Brochure, 14 p.
- Rammeloo, S. (2010). Kroonjuweel van Gents sociale economie-beleid. Bedrijvencentrum De Punt viert 10-jarig bestaan met buurtfeest. *De Standaard*, 25 maart 2010.
- SERV (2007). *Voor meer MVO in Vlaanderen*. Speech van Caroline Copers, voorzitter SERV naar aanleiding van de Conferentie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, 5 oktober 2007.
- SERV (2008). Jaarverslag 2007, Brussel.
- SERV (2009). *Pact 2020: Stapstenen voor de nieuwe Vlaamse regering*. SERV, Brussel, 10 juni 2009 (SERV-DB/D-09/329)
- SERV (2009). Ontwerpadvies Projecten Vlaamse strategie duurzame ontwikkeling. 26 juni 2009.
- Sustenuto (2007). *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Van goede indruk maken naar duurzame indruk achterlaten*. Expertenrapport MVO evoluties en trends voor de toekomst. In opdracht van de SERV. Brussel, 40 p.
- UNIZO (...). *Pioniers in maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Brussel. 74 p.
- UNIZO en Business & Society Belgium (2005). *Een maatschappelijk verantwoord ondernemer is een sterkere ondernemer*. 162 p.
- X (2007). Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. *Z.O.Magazine*, nr. 15, 21 september 2007.
- Van Waes, H. (2008). Hoe breng je maatschappelijke bekommernis in de bedrijfspraktijk? *Z.O.Magazine*, nr. ..., 18 april 2008, p.24-25.

Van Waes, H. (2009). Duurzaam duurt het langst. Ignace Wils en Halina Bletek, de duurzame drukker. *Z.O.Magazine*, 22 mei 2009, p.40-42.

Vlaamse strategienota duurzame ontwikkeling: nota invulling van de operationele projecten. Nota aan de Vlaamse regering, VR 2009 1505 DOC 0665BIS.

Websites

www.businessandsociety.be - Business & Society Belgium vzw is een ledenvereniging die een 50-tal bedrijven en bedrijfsfederaties uit verschillende sectoren samenbrengt rond Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

www.icdo.be - Website van de Interdepartementale Commissie voor Duurzame Ontwikkeling met informatie over de werkzaamheden van de ICDO, over de Federale Plannen Duurzame Ontwikkeling en over duurzame ontwikkeling in het algemeen.

www.kauri.be - Kauri vzw is een Belgisch netwerk en kenniscentrum rond ethisch, duurzaam, intercultureel en ontwikkelingsrelevant internationaal handelen en ondernemen, organisatiebestuur, het maatschappelijk gedrag van bedrijven (sociale solidariteit) en de verantwoordelijkheid van ngo's.

www.maatschappelijkverantwoordondernemen.be - Website van de Vlaamse sociale partners over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

www.mvovlaanderen.be - Het Digitaal Kenniscentrum Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen van de Vlaamse overheid reikt alle informatie, voorbeelden en instrumenten aan op het vlak van MVO.

www.mvoanhetroer.be - Informatief begeleidingsspel rond maatschappelijk verantwoord ondernemen, ontwikkeld door VKW.

www.socialbusiness.eu - Social Business is een **middel** om het doel- meer bedrijven doen duurzaam zaken - te helpen realiseren. Het moet bedrijfsleiders overtuigen dat ze een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben, dat maatschappelijk verantwoord ondernemen de enige goede manier van ondernemen is en dat ze MVO daadwerkelijk in hun bedrijfsvoering moeten integreren. De website is opgezet door twee Vlaamse startcentra: Kanaal 127 en De Punt.

Samenvatting

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen krijgt het laatste decennium steeds meer aandacht en past in duurzame ontwikkeling, dat tegemoet komt aan de noden van vandaag, zonder de behoeftevoorziening van de komende generaties in het gedrang te brengen.

Het wordt beschouwd als “een continu verbeteringsproces waarbij ondernemingen vrijwillig en systematisch economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde wijze in de hele bedrijfsvoering opnemen”. Transparantie en overleg met de stakeholders of belanghebbenden van het bedrijf maakt deel uit van het proces. Stakeholders zijn aandeelhouders en bestuurders, maar ook werknemers, werknemersvertegenwoordigers, leveranciers, afnemers, klanten, consumenten, de lokale gemeenschap waarin men onderneemt, de overheid, milieuverenigingen en andere NGO's.

In het onderzoek bij veertien bedrijven blijkt dat er altijd een combinatie van motieven meespeelt om met MVO te beginnen: mogelijkheden om een positieve inbreng te realiseren en positief uit de verf te komen, maar ook economische opportuniteiten of mogelijkheden om de marktpositie te behouden of te verbeteren. Daarnaast spelen bij verschillende bedrijven uitdrukkelijk waardegedreven motieven mee met de bedoeling bij te dragen tot een betere en duurzame samenleving: bijvoorbeeld in de keuze van diensten, producten en processen; in de benadering van het personeel; in de relatie met externe stakeholders; op het vlak van milieu-initiatieven.

MVO is een vrij nieuw concept en de invoering ervan is nog een leerproces voor de meeste ondernemingen. MVO is nog niet altijd in alle domeinen aanwezig. De meeste ondernemingen passen aspecten van MVO toe. Enkele vertrekken van een volledig geïntegreerde visie waarbij de drie dimensies tegelijk aan bod komen. Andere passen het denkkader toe, maar hanteren (nog) geen MVO-termen. Het gebruik van ondersteunende instrumenten en rapportering over MVO-initiatieven heeft in enkele bedrijven al gestalte gekregen. Ze sluiten aan bij bestaande analyse-, monitoring- en rapporteringssystemen of proberen nieuwe uit.

MVO op ecologisch vlak en in relatie tot de externe stakeholders zoals de gemeenschap krijgt relatief veel aandacht. Onderwerpen die verband houden met de economische realiteit van het bedrijf eveneens, want de bestaansreden en het voortbestaan van de organisatie hangen ermee samen. MVO rond de interne stakeholders, met name de medewerkers, in het personeelsbeleid, komt iets minder uit de verf. Omdat veel organisaties dit onder invloed van de human resources beweging als een vanzelfsprekend deel van het bedrijfsbeleid beschouwen? MVO komt op de agenda van het sociaal overleg op de ondernemingsraad en in het comité, maar MVO en sociaal overleg lijken soms wel gescheiden werelden. Het is niet altijd duidelijk of er een match met de traditionele overlegorganen wordt nagestreefd.

Voor alle partijen is het wennen om met MVO om te gaan, maar aangezien MVO zonder inbreng van verschillende partijen geen lang leven beschoren is, wordt participatie op de ene of de andere manier in de verf gezet. Bedrijven signaleren dat er steeds meer tijd aan communicatie en rapportering wordt besteed. Bij de verdere uitbouw van MVO wordt er ook vaker een specifieke verantwoordelijke aangesteld voor de coördinatie en communicatie over MVO. MVO brengt een grotere transparantie van en een sterkere verantwoording voor het bedrijfsbeleid met zich mee. Eens de bal aan het rol-

len gaat, lijkt het bedrijf, met het oog op de continuïteit en de geloofwaardigheid van de initiatieven, op de ingeslagen weg verder te gaan.

Summary

Corporate Social Responsibility (CSR), a movement that has been receiving increasing attention during the last decade, finds its context in the sustainable development that addresses today's needs without endangering the needs of coming generations.

It is considered “a process of continuous improvement in which companies voluntarily and systematically integrate economic, environmental and social considerations into the overall business operations”. Transparency and consultation with company stakeholders is a part of the process. Stakeholders include shareholders and directors, but also employees, employee representatives, suppliers, buyers, customers, consumers, the local community in which one does business, the government, environmental associations and other NGO's.

A study of fourteen companies shows that there is always a combination of motives behind a commitment to CSR: the potential to make a positive contribution and reflect positively on the company, but also economic opportunities or possibilities to retain or improve market position. In addition, at some companies, explicit value-driven motivations play a role in contributing to an improved and sustainable society: for example in the choice of services, products and processes; in the approach of personnel; in relationships with external stakeholders; in the area of environmental initiatives.

CSR is a somewhat new concept and its implementation is still a learning process for most companies. CSR is still not yet present in all domains. Most companies implement aspects of CSR. The starting point for some is a fully integrated vision that addresses all three dimensions. Others implement the framework, but do not (yet) use CSR terms. Some companies have already implemented supporting instruments and reporting on CSR initiatives. These are used in conjunction with new or existing analysis, monitoring and reporting systems.

CSR related to ecology and external stakeholders such as the community receives significant attention, as do topics related to the company's economic reality, since the *raison d'être* and the survival of the organisation are mutually dependent. CSR initiatives related to internal stakeholders – i.e. employees – present in HR policy receive less attention. Is that because many organisations, under the influence of the human resources movement, consider this a self-evident part of corporate policy? CSR is placed on the agenda of management-labour consultations in the works council and the committee, but CSR and social dialogue sometimes appear to be two completely different worlds. It is not always clear whether integration with the traditional consultative bodies is pursued.

For all parties, it is a question of getting used to CSR, but since CSR cannot survive without contributions from different parties, participation in one way or another is highlighted. Companies indicate that more and more time is being spent on communication and reporting. In further developing a CSR policy, a specific manager is often appointed to coordinate and communicate on CSR. CSR brings with it greater transparency and stronger accountability with respect to corporate policy. Once the ball is rolling, the company, with a view toward the continuity and credibility of the initiatives, continues on the road already travelled.

Bijlage 1 - Itemlijst

Voor het onderzoek in de cases werd begin 2010 een itemlijst opgesteld om als leidraad bij de gesprekken met bedrijfsverantwoordelijken en werknemersafgevaardigden te gebruiken.

De itemlijst biedt een overzicht van onderwerpen die de respondenten uit het onderzoek in de cases misschien konden aansnijden en die aandachtspunten konden vormen voor het gesprek. Het was niet de bedoeling om alle punten per case uitgebreid te beschrijven, maar om alle respondenten te laten aangeven wat ze belangrijk achten in verband met MVO.

De onderwerpen uit de itemlijst:

Algemene gegevens

- Naam bedrijf
- Contactpersoon
- Locatie
- Sector
- Grootte: vaste werknemers, tijdelijke werknemers, uitzendkrachten, kwalificatieprofiel werknemers
- Activiteiten en/of producten
- Relevante NACE-code
- Paritair comité
- Datum van oprichting
- 1^{ste} MVO-gedachten

MVO-initiatieven

- Visie, missie en beleid: luik rond MVO? (sociaal, milieu-maatschappij, economisch)
- Specifieke MVO-contactpersoon?
- Redenen voor het nemen van expliciete MVO-initiatieven?
- Expliciete definitie van MVO?

MVO-initiatief op vlak van	Domein + fase initiatief (start, implementatie, enz)
Personeel (sociale dimensie)	• Onderneming, proces, werk, productie en/of dienstverlening en logistiek op andere manier georganiseerd? • Sleutelen aan kwaliteit van de arbeid? • Andere, nieuwe competenties nodig? Ander opleidingsbeleid? • Specifiek veilig-, gezondheids- en ergonomiebeleid? • Mobiliteitsbeleid? Alternatief vervoer? • Diversiteitsbeleid? • Leeftijdsbewust personeelsbeleid? • Onthaal van werknemers? • Expliciete MVO-cultuur aanwezig of bevorderd? • Innovatieve MVO-ideeën van personeel aangemoedigd? • Invloed van MVO-beleid op beloning? Band met evaluatie, functioneringsgesprekken, prestaties? • Laagdrempelige activiteiten? Tewerkstelling voor kansengroepen? • Evenwicht werk-privé? • Andere manier van overleggen en communiceren met interne stakeholders? (werknemers, werknemersafgevaardigden, aandeelhouders). Participatiekanalen, tevredenheidsenquêtes? • Catering? • Klachtenbehandeling van burens, andere stakeholders?
Planet (milieu)	• Biodiversiteit, conditie grond? • Milieubeleid? • Energie-, grondstoffen- en watergebruik? • Verpakkingsbeleid? • Afvalrecyclage? • Aanpak van vervuiling? • Beleid rond gevaarlijke producten of processen? • Ruimtegebruik? Locatie inplanting bedrijfsterrein? • Gebruik van milieuvriendelijke technologie?
Gemeenschap (maatschappij)	• Relatie met mensenrechten, derde wereld in het algemeen, dierenrechten? • Andere manier van communiceren met en betrekken van externe stakeholders? (klanten, leveranciers, omgeving, wereldwijde stakeholders, overheid) • Keuze voor lokale leveranciers? • Evaluatie van leveranciers m.b.t. herkomst van grondstoffen of rechten van betrokken werknemers? • Informatie en milieu-instructies voor klanten? • Goede doelen of sponsoring?
Profit	• Aankoopbeleid? • Kwaliteitsbeleid rond producten en diensten? Traceerbaarheid? • Prijsbeleid? Fair trade / eerlijke handel? • Specifieke maatregelen die rendabiliteit van bedrijf verhogen met gunstig effect op de 2 andere P's?

	• Cradle to cradle filosofie? Hergebruik van producten? • Keuze voor andere producten en diensten, o.a. volgens bepaalde MVO-criteria? • Keuze voor lange-termijndoelstelling in economische performantie? • Alleen investeringsbeslissingen als die economisch, sociaal en inzake milieu zijn onderzocht? Impactanalyse? • Investeren in onderzoek en ontwikkeling gericht op MVO?
Management	▪ Indicatoren en managementsopvolgingssystemen (kwaliteit, milieu, BSC, EFQM, etc.) afgestemd op opvolging van de resultaten op het vlak van de 3 P's? ▪ Early warning systeem ter preventie van crisissen? ▪ Sociale balans? ▪ Band tussen informatisering en MVO? • Onafhankelijke bestuurders in Raad van Bestuur (niet-werknemers en niet-aandeelhouders)? • Transparante rapportering / duurzaamheidsverslag? • Gedragscode? Label? • Onafhankelijke controle? • Community met andere MVO-bedrijven met oog op uitwisseling van informatie of ondersteuning? • Medewerking aan MVO-overheidsprogramma's?
Evaluatie	▪ concrete effecten op de 3 P's (people, planet, profit) van de verschillende initiatieven ▪ Regionale, nationale, internationale impact van MVO-beleid? ▪ Rol sociaal overleg? ▪ Toekomst van MVO in de organisatie? ▪ Verandert de huidige crisis iets aan de verwachtingen en doelstellingen van het MVO-beleid?

Bijlage 2 - Cases

De bestudeerde bedrijven uit dit onderzoek worden in dit overzicht beknopt voorgesteld. Voor iedere case wordt informatie gegeven over de sector, de producten en/of diensten, de markt, het personeel, de datum waarop het bedrijf werd opgericht en de contactpersonen voor het onderzoek. Verder wordt ingegaan op het algemeen MVO-kader en de MVO-initiatieven die betrekking hebben op profit (marktbeleid), people (personeelsbeleid en gemeenschapsbeleid), planet (milieubeleid) en management (van het MVO-beleid en de onderneming of organisatie op zich).

De casevoorstellingen bieden geen exhaustief overzicht van alle initiatieven op het vlak van MVO die de bedrijven nemen of van het volledige bedrijfsbeleid. De informatie, die in de casevoorstellingen wordt weergegeven, werd verzameld op basis van geraadpleegde documenten, beschikbare gegevens op het internet en interviews van ongeveer anderhalf uur met bedrijfsverantwoordelijken.

De informatie met betrekking tot de casevoorstellingen werd voor publicatie ter correctie aan de betrokken bedrijfsverantwoordelijken voorgelegd.

Eerst volgt een tabel met een beknopt overzicht van de verschillende cases (grote ondernemingen, kleine en middelgrote ondernemingen en ondernemingen met een expliciet maatschappelijke doelstelling) en de MVO-punten die per bedrijf in het oog springen.

Tabel 1 Beknopt overzicht van cases, met in het oog springende aspecten van MVO

1. Grote ondernemingen

	BP Geel	Delhaize België	DEME Groep	SD Worx	Van Gansewinkel Groep
Sector	Chemie: halfproducten voor industriële en textielvezels, petflessen, film- en vormgiettoepassingen; voor lakken, ondergrondse tanks, auto-onderdelen, onderdelen voor vliegtuigen en pijpleidingen, satellietshotels, enz.	Distributie: voeding en niet-voeding	Bouw (waterbouw en milieusanering): o.a. baggerwerken	Zakelijke dienstverlening: HR-services	Afvalverwijdering en – verwerking, omzetting naar herbruikbare producten en grondstoffen, leverancier van energie
Klanten	Bedrijven	Particulieren	Bedrijven en overheden	Bedrijven en overheden	Bedrijven en overheden, beperkt particulieren
Personeel (2009/2010)	421 personen (+ onderaanneming)	17.190 personen	3.850 personen wereldwijd	2.000 personen in België en Europa	5.780 personen (diverse dochterbedrijven) in Europa waarvan 1.113 in België/Luxemburg
MVO-kernpunten (dicht bij kernactiviteiten van organisatie)	Veiligheid, milieu, energie, kostenvermindering, groei en ontwikkeling, waardering medewerkers en partners, relaties met buurt en overheid	Gezonde producten; voedselveiligheid; responsible sourcing; ontwikkeling, welzijn en gezondheid van medewerkers en leefgemeenschappen; energiebesparing, minder gasuitstoot, recyclage en afvalreductie	Duurzame ontwikkeling, infrastructuurwerken en hernieuwbare energieprojecten met aandacht voor veiligheid, milieu, kustprotectie, gemeenschapsbelangen, partnerschap	HR-services met aandacht voor zakelijke belangen en rendement, maar in harmonie met samenleving en met correcte omgang met stakeholders	Bedrijf is onderdeel in een grondstoffenketen; afval met cradle-to-cradle-oplossingen omzetten in herbruikbare producten en grondstoffen; kostenverminderingen en efficiëntieverbeteringen; verder aandacht voor veiligheid en gezondheid, opleiding van medewerkers, zinvol werk, milieu en energie
MVO formeel	- MVO-kader: Profit, People, Planet, Products; visie, missie, waarden - Start MVO ongeveer 10 jaar - Apart MVO-verslag sinds 2002	- MVO-kader - Start MVO sinds 2006 - Wereldwijde MVO-strategie gericht op 3 P's: products, people, planet - Apart MVO-verslag volgens GRI-normen	- Geen letterlijk MVO-kader - Start MVO enkele jaren	- MVO-kader - Start MVO ongeveer 10 jaar - MVO-verslag in jaarverslag	- MVO-kader: Economy, Ecology, Equity; visie, missie en waarden - Start Cradle to cradle sinds 2008 - MVO-verslag als deel van jaarverslag volgens GRI-normen niveau B+

		veau C - MVO-structuur			- Cradle to cradle-structuur
MVO contact	- Communications Manager	- Verantwoordelijke met MVO-titel	- HR-manager	- Verantwoordelijke met MVO-titel	- Verantwoordelijke met MVO-titel (Project Manager Cradle to Cradle)
Sterke persoonlijke interesse				- voor MVO van MVO-verantwoordelijke	- voor Cradle to Cradle van CEO
Sociaal overleg	- OR/CPBW/SD	- OR/CPBW/SD	- OR/CPBW/SD - Cao over veilige bemanning - Overleg over nieuwe veiligheidsprocedures	- OR/CPBW/SD	- Centrale OR en eigen OR voor bijna elk bedrijfsonderdeel
Profit (marktbeleid)	- Product o.a. voor recycleerbare PET-flessen - Ontwikkeling bioplastics - Productie-units: beperking van geluid, emissies, benzeenuitstoot, visuele impact, energie, CO2-uitstoot, risico's - Opvolging procesveiligheid, kwaliteits- en veiligheidsnormen	- Betaalbare producten - Voedingswaardelabels - Gezonde producten - Duurzame producten - Voedselveiligheid - Traceerbaarheid voor vele producten - Responsible sourcing - Logistiek: nachtleveringen, fluistertransport, dubbeldekopleggers	- Totaaloplossingen voor klanten - Meer in designfase betrokken: aandacht voor MVO - Lokale partners waar mogelijk - Streven naar langdurige en duurzame samenwerking met klanten - baggerschepen met minimale CO2-uitstoot - ISO-certificaten	- Totaaloplossingen en informaticapakketten voor klanten: van recruiting tot loonberekening - Klanten overzicht inzake MVO-initiatieven - Ondersteuning kenniscentrum - Aankoopbeleid: Fair Trade catering - Deels beleggingen in ethische aandelen en obligaties	- Analyse van processen en grondstoffenstromen van afvalleverende klanten - Leverancier van herbruikbare producten en grondstoffen, energie en biomassa - Kenniscentrum voor grondstoffen, materialen, logistieke processen, reststoffenmanagement - Logistiek: avond- en nachttransport, groenere vrachtwagens, route-optimalisatie - Managementssystemen intern en bij klanten
People (personeelsbeleid)	- Vorming vooral: veiligheid, milieu, technische vorming en persoonlijke ontwikkeling - Buddy systeem voor werknemers van onderaannemers met oog op veiligheid - Veiligheidsdienst - ISO-certificaten - Medische dienst	- Competentieontwikkeling rond producten, klantgerichtheid, voedselveiligheid en traceerbaarheid - Diversiteit - Gezondheidssurvey - Werkgroepen rond energie en persoonlijke ontwikkeling	- Taakverrijking: varen en baggeren één taak, maar minder personeel - Gestroomlijnde organisatie: ingenieurs verbonden aan schip - Wereldwijde recruiting, maar vooral Belgen en Nederlanders - varende werknemers ook uit Oekraïne en Filippij-	- Overkoepelend kader van personeelsbeleid - Stressbeleid - Diversiteit - Maatregelen voor combinatie werk-privé	- Vorming van afvalspecialisten per branche - Cradle to Cradle-trainingen - Maatregelen voor veiligheid en gezondheid - Medewerkersmotivatieonderzoek - Toekomst: mogelijk link tussen managementbeloning en duurzaam-

	- Communicatie met medewerkers - Erkennings- en beloningssysteem voor goede prestaties en ideeën		- nen - lokale ingenieurs en werknemers - opleiding on the job en ontwikkelingstraject - opleiding rond veiligheid - oudere werknemers in coaching of minder belastende functies - werk-privé: regels rond buitenlandse verblijfsduur - wereldwijd wervenbezoek door HRM en CEO - langetermijnrelaties met medewerkers nagestreefd		heidsindicatoren
People (gemeenschapsbeleid)	- Communicatie met burenen en overheid, o.a. rond mogelijke overlast - Steun aan maatschappelijke projecten	- Communicatie met consumenten - Steun aan maatschappelijke projecten	- Belangen van lokale stakeholders en gemeenschappen van in beginfase van projecten - Steun aan lokale projecten en gemeenschapsontwikkeling	- SD Worx for Society: wetenschappelijk kenniscentrum rond HRM; ondersteuning van ondernemingen en gemeenschapsprojecten - SD Worx Fonds: steun aan projecten voor tewerkstelling van kansarme jongeren	- Communicatie met klanten, medewerkers, banken, publiek, politieke bestuurders, NGO's, omwonenden - Ondersteuning onderwijs - Sponsoring van organisaties die zich op maatschappelijk vlak manifesteren
Planet (milieubeleid)	- Milieudienst - Aandacht voor biodiversiteit op site	- Carbon footprint - Vermindering energie (bv. gesloten koeltogen), CO2-uitstoot, afval	- Vermindering CO2-uitstoot, afval en vervuiling op schepen	- Carbon footprint - Vermindering papiergebruik - Mobiliteit: groene wagens, fietsvergoeding	- Energiebesparingsonderzoeken - Carbon footprint van klanten verlagen - Afvalbarometer voor klanten - Verbetering afvalwater
Management van onderneming	- Units verantwoordelijk voor resultaten - ISO-normen	- Corporate governance zoals aanbevolen in Belgische Corporate Governance Code - Netwerking: KAURI, Business & Society,	- Netwerking: sectoraal network	- Corporate governance zoals aanbevolen in Belgische Corporate Governance Code - Netwerking: kennispanel van SD Worx	- Transparantie en verantwoording sluit aan bij Nederlandse Corporate Governance Code - Netwerking: samenwerking met instituut Cradle

		commissie duurzame handel Fedis, CSR-cel bij Eurocommerce, Global Social Compliance program		Kenniscentrum, Business & society, KAURI, VOSEC	to Cradle van Braungart, universiteiten en studenten geïnteresseerd in duurzaamheid
--	--	---	--	---	---

2. Kleine en middelgrote ondernemingen / familiebedrijven

	De Duurzame Drukker	Derwael	Dillen Bouwteam	Efico	NIVO-finess
Sector	Zakelijke dienstverlening: zakelijk drukwerk, diensten aan grafische bedrijven	Fruittelt, tuinbouw	Bouw: renovatie en interieurbouw	Voeding: aankoop en verkoop van groene koffiebonen	Voeding: producten o.b.v. ganzenlever
Klanten	Bedrijven, organisaties, vrije beroepen	Bedrijven	Bedrijven, overheid, zorg- en onderwijssector	Bedrijven	Gastronomische restaurants en delicatessenzaken
Personeel (2009/2010)	10 personen	80 personen + 380 seizoenarbeiders per jaar	58 personen	45 personen	12 personen
MVO-kernpunten (dicht bij kernactiviteiten van organisatie)	Duurzamer drukproces met focus op economie, ecologie en mensen	Keuze voor kwaliteit en lange termijn inzake teelt en gewasbescherming, fruitsoorten, klanten en markt, samenwerking met personeel	Bloeiende economische activiteit met duurzame tewerkstelling door maatschappelijk verantwoord bedrijfsvoering met plaats voor kansengroepen.	Kwaliteit, voedselveiligheid en traceerbaarheid en langetermijnrelatie met koffieleveranciers volgens UN Global Compact Principles. Aandacht voor milieu bij behandeling, opslag en transport van groene koffiebonen.	Keuze voor duurdere kwaliteitsproducten en duurdere meer diervriendelijke kweek. Duurzame relaties met ganzenboeren. Aandacht voor voedselveiligheid en milieu.
MVO formeel	- MVO-kader is strategische optie - Start MVO sinds 2005 - Apart MVO-verslag vlg. GRI normen niveau C+, besproken met stakeholders sinds 2008; steun van MVO-scan van Unizo; externe audit: duurzaamheids-inspanningen in kaart brengen en verduidelijken	- Geen expliciet MVO-kader - Sinds begin jaren 1990 keuze voor kwaliteit en lange termijn - Geen specifiek MVO-verslag	- MVO-kader - Start sinds 2008 met MVO-scan van Unizo: interne communicatie verbeteren - Definitie MVO - Geen specifiek MVO-verslag - Externe presentaties rond MVO	- MVO-kader - Start sinds 2009 met MVO-scan van Unizo: interne communicatie verbeteren - Intern MVO-verslag volgens stramien van website van UN Global Compact	- Geen expliciet MVO-kader - Sinds 1994 bij oprichting keuze voor kwaliteitsproducten en meer diervriendelijke kweek
MVO contact	- verantwoordelijke met MVO-titel	- gedelegeerd bestuurder	- gedelegeerd bestuurder en juridisch adviseur	- verantwoordelijke met MVO-titel	- gedelegeerd bestuurder
Sterke persoonlijke interesse	- voor MVO van zaakvoerders	- voor milieuvriendelijke geïntegreerde teeltechnieken van zaakvoerders	- voor MVO van zaakvoerder en juridisch adviseur	- voor MVO van CEO	- voor verantwoorde ganzenkweek van CEO
Sociaal overleg					
Profit (marktbeleid)	- gedeponeerd merk	- geïntegreerde produc-	- geïntegreerde projec-	- Kwaliteit, voedselvei-	- Kwaliteit, voedselvei-

	Duurzame Drukker sinds 2008: belangrijk in relatie met stakeholders - meer verantwoorde productieruimte - alcoholvrij drukken - aankoopbeleid: Fair Trade en FSC papier	tie: plantage, teelt, sorteren, leveren, export van kwaliteitsfruit - geïntegreerde gewasbescherming - keuze voor kwaliteitsmarkt - nieuwe sorteer-, bewaar- en verpakkingstechnieken - voedselveiligheid en – traceerbaarheid	ten - o.a. renovatiewerken - o.a. zorg- en onderwijssector - veiligheidsnormen - aankoopbeleid: FSC-hout en Fair Trade catering - kwaliteitssystemen	ligheid en traceerbaarheid - langetermijnrelatie met koffieleveranciers volgens UN Global Compact Principles - nieuw logistiek centrum: aandacht voor milieu bij behandeling, opslag en transport van groene koffiebonen	ligheid en traceerbaarheid - langetermijnrelatie met ganzenboeren (bedrijf wil label voor ethische kweek) - nieuw bedrijfspand en productieruimte vanaf 2011 met demonstraties voor topchefs
People (personeelsbeleid)	- complexer werk, meer onderhoud - competentie management en opleidingsplan - diversiteit: oudere werknemers, IBO-werkneemster, allochtone medewerker - uitgewerkte onthaalbrochure - gezondheid: alcoholvrij drukken - open communicatie	- lokale werkgelegenheid - buitenlandse seizoensarbeiders - motivatie, waardering en opleiding personeel - communicatie en teambuilding - aandacht woonomstandigheden seizoenarbeiders - teambuilding - communicatievergaderingen	- lokale werkgelegenheid - diversiteit - invoegwerknemers - aandacht voor onthaal en opleiding o.a. met perschap - win win flexibiliteit voor bedrijf en werknemers - aandacht voor veiligheid en gezondheid - communicatie: o.a. maandelijks overleg n.a.v. tevredenheidsenquête	- invoegwerknemers - workshops over MVO voor personeel	- lokale werkgelegenheid - buitenlandse werknemers - productie: polyvalentie en leren on the job - aandacht voor ergonomie en gezondheid - familiale sfeer
People (gemeenschapsbeleid)	- bezoeken van externen aan bedrijf - communicatie via nieuwe media	- hoevetoerisme	- overleg met buurt en aandacht voor mogelijke overlast	- Efico Foundation: steun aan duurzame projecten in koffieproducerende landen	- Communicatie met klanten en leveranciers
Planet (milieubeleid)	- Energiebesparing in nieuwe productieruimte - Milieuvriendelijke grondstoffen	- Milieuvriendelijke grondstoffen: geïntegreerde gewasbescherming	- Milieuvriendelijke materialen en grondstoffen op werven - Groene energie - Afvalbeheer en recyclage	- Nieuw logistiek centrum met aandacht voor milieu (zonnepanelen, afvalbeheer, CO2-uitstoot,...) en kwaliteit	- Aandacht voor milieu in nieuw bedrijfspand: zonnepanelen; groenfaçade, waterzuivering - Biologisch afbreekbare onderhoudsproducten
Management van onderneming	- Netwerking: presentaties, lerend netwerk MVO	- Netwerking: promotie van geïntegreerde gewasbescherming met andere telers	- Geen dividend maar winst opnieuw geïnvesteerd - Netwerking: presentaties; projecten KMO's en sociale economie		

3. Ondernemingen met een expliciet maatschappelijke doelstelling

	De Punt en Startpunt	Ecopower	Rotonde	Triodos Bank
Sector	Sociale economie: ondersteuning van werkzoekenden en van tewerkstelling voor kansengroepen	Energie: elektriciteit uit hernieuwbare energiebronnen	Hulp- en dienstverlening: bezigheidstehuizen, beschermd wonen en dagcentra voor volwassenen met mentale en meervoudige handicap	Financiële sector: spaargelden omzetten in kredieten voor duurzame projecten, hypothe-caire kredieten voor duurzaam wonen, duurzame belegging-fondsen en vermogensbeheer
Klanten	Bedrijven en particulieren	Bedrijven, NGO's en particulieren	Particulieren	Organisaties en particulieren
Personeel (2009/2010)	17,5 FTE personen	21 personen	250 personen + 90 vrijwilligers	70 personen (België)
MVO-kernpunten (dicht bij kernactiviteiten van organisatie)	Steun aan duurzaam ondernemerschap en tewerkstelling van kansengroepen; met aandacht voor mens, milieu en sociale economie	Energie is een gemeenschappelijk goed. Het is belangrijk om in hernieuwbare energie te investeren voor de huidige en toekomstige generaties. Efficiëntie en winst noodzakelijk voor duurzaamheid van bedrijf, maar geen doel op zich.	Klemtoon op partnerschap; burgerschapsdenken; universele rechten mens; gelijkwaardigheid van gebruikers en werknemers;;communicatie met gebruikers, stakeholders en werknemers; milieu.	De mens is verantwoordelijk voor zijn economisch handelen en de invloed ervan op de mens en de natuur. Anders bankieren is mogelijk.
MVO formeel	- MVO-kader - Start MVO sinds 2000 bij oprichting	- MVO-kader - Start MVO sinds 1991 bij oprichting - MVO-verslag in jaarverslag (in toekomst volgens GRI-normen)	- MVO-kader: geschreven document - Start MVO sinds 2005 bij fusie met andere instelling - Definitie MVO - MVO-verslag in jaarverslag	- MVO-kader - Start MVO sinds 1980 bij oprichting - MVO-verslag in jaarverslag volgens GRI-normen niveau A+
MVO contact	- Algemeen directeur	- Verantwoordelijke communicatie, publicaties, website	- Gedelegeerd bestuurder	- Head of Marketing & Communications
Sterke persoonlijke interesse	- Voor maatschappelijke doelstelling van algemeen directeur	- Voor maatschappelijke doelstelling van verantwoordelijke communicatie	- Voor maatschappelijke doelstelling en MVO van directeur	- Voor maatschappelijke doelstelling van Head of Marketing & Communications
Sociaal overleg	- Werkgevers- en werknemersorganisaties betrokken bij bestuur		- OR/CPBW/SD: vanaf begin bij MVO betrokken en werknemersafgevaardigden lid van ecoteam	
Profit (marktbeleid)	- Steun aan werkzoekenden die eigen zaak starten - Starten van arbeidsintensieve bedrijven met kortge-	- Financiering en investering in projecten van hernieuwbare energie - Sensibilisering rond her-	- Bezigheidstehuizen, projecten beschermd wonen en dagcentra voor volwassenen met mentale en meervoudige	- Spaargelden ophalen - Klassieke bankfuncties - Werkmiddelen omzetten in duurzame projecten in de

	schoolen - Steun aan invoegbedrijven voor tewerkstelling van kortgeschoolde werklozen, met MVO-beleid en duurzaam personeelsbeleid - Steun aan samenwerking van sociale en reguliere economie o.a. in groen- en bouwsector - Steun via "MVO voor de KMO" - Steun via on line MVO-scan voor uitzendsector - Verhuring van kantoren, vergaderzalen en magazijnen - Duurzame nieuwbouw in 2012 - Fair Trade catering	nieuwbare energie en rationeel energiegebruik - Levering van groene elektriciteit uit projecten van hernieuwbare energie - Duurzaam aankoop- en materiaalbeleid: FSC- of gerecycleerd papier, Fair Trade catering, lokale leveranciers	handicap - Werken aan zorgvernieuwing en waken over maatschappelijk rendement met samenwerkingsverbanden met andere instellingen - Samenwerking met leveranciers uit sociale economie	reële economie - Beleggingen in duurzame projecten en bedrijven met duurzame portefeuille - Transparante omzetting: informatie op internet - Duurzaam aankoop- en materiaalbeleid: FSC- of gerecycleerd papier, vegetale inkt, Fair Trade catering
People (personeelsbeleid)	- Competentieprofielen - Coaching - Persoonlijke ontwikkelingsplannen - Participatie: managementteam, teamvergaderingen, personeelsoverleg	- Competentieontwikkeling en werkautonomie - Communicatie: projectvergaderingen, team elektriciteitslevering, tevredenheidsenquêtes, uitwisseling met andere coöperaties - Aanwerving: interesse voor organisatie van kandidaten - Beperkte loonspanning - Mobiliteit: klemtoon op alternatieven	- Gelijkwaardigheid en medezeggenschap van werknemers - Ontwikkeling en opleiding op maat - Stagemogelijkheden voor kansengroepen - Diversiteit - Ecoteam over milieumaatregelen	- Competentieontwikkeling met specialisatie - Beperkte loonspanning - Wekelijkse personeelsvergadering - Belgische en internationale coworkersconferentie - Tevredenheidsenquêtes
People (gemeenschapsbeleid)	- Partner van 'Gent, Stad in Werking' voor duurzame economie - In herbestemmingszone - Buurt op bedrijfsfeest - Cambio-parkeerplaats	- Steun aan buitenlandse projecten van hernieuwbare energie - Projectlocaties binnen Vlaamse regelgeving	- Betrokkenheid ouders en familie - Steun aan goede doelen - Samenwerking met andere instellingen en overheid	- Projecten i.s.m. externe stakeholders - Adviescomité van NGO's en academici
Planet (milieubeleid)	- Duurzaam printen - Energie-audit	- In toekomst verhuis naar laagenergiekantoor	- Energie-audit en –maatregelen - Aandacht voor afvalverwerking	- Energiemaatregelen in gebouwen - Duurzame aankopen en materiaalgebruik

Management van onderneming	- Bestuur: vakbonden, werkgeversorganisaties, bedrijven, Stad Gent,... - Netwerking: lid Vlaamse Bedrijvenscentra	- Coöperatie met betrokkenheid klanten/ aandeelhouders - Transparantie en democratische controle door klanten/aandeelhouders - Dialoog met stakeholders: coöperanten, buurt, overheid, NGO's, noord-zuidbeweging - Netwerking: coöperaties, sociale economie, organisaties voor duurzame energie	- Netwerking met andere betrokken instellingen, betrokken bij welzijnszorg en allerlei zorginitiatieven	- Klanten zijn aandeelhouders van een stichting die certificaten van de bank uitgeeft. Eénzelfde partij kan maximaal 10 procent van de aandelen in handen krijgen. Een aandeelhouder heeft een stemrecht beperkt tot een equivalent van 1000 stemmen, hoe groot zijn of haar aandeelportefeuille ook is. - Netwerking: internationale investeerders in sociale economie, Global Alliance for Banking on Values
-----------------------------------	--	---	---	---

5. BP Chembel NV, Geel

Sector	Chemie
Product	• gezuiverd tereftaalzuur (PTA) toegepast om polyestervezels en -harsen te maken voor de productie van industriële en textielvezels, petflessen, film- en vormgiettoepassingen • gezuiverd isoftaalzuur (PIA) voor lakken, ondergrondse tanks, auto-onderdelen, onderdelen voor vliegtuigen en pijpleidingen, satellietshotels, enzovoort • paraxyleen (PX) als bestanddeel van PTA (sinds 2000), met benzeen en brandstofadditieven als bijproducten, gebruikt als grondstof in andere toepassingen (benzeen omgezet in styreen/polystyreen of piepschuim als isolatiemateriaal en brandstofadditieven voor productie van benzine) • 4 productieeenheden met een totale capaciteit van 2,2 miljoen ton per jaar in 2009 • Afdelingen: Manufacturing, HSSE, Contractors, Logistics, Technische organisatie, Finance, Procurement, HR, PR
Markt	• Verhoging capaciteit PTA en PX, lager energieverbruik, hogere efficiëntie, maar meer concurrenten • BtB: chemische fabrieken, ondernemingen uit automobiellindustrie, kunststofverwerking, voeding (verpakkingen), bouwnijverheid, enzovoort
Personeel (2009)	• 421 eigen medewerkers: 242 arbeiders en 179 bedienden, waaronder 41 vrouwen • gemiddeld 150 partners (contractanten, vaste onderaannemers): bijvoorbeeld technisch onderhoudspersoneel onder supervisie van eigen onderhoudsmensen; personeel voor groenvoorziening, stellingbouw en isolatie. • inkomen voor gemiddeld 1300 families
Opgericht	1967, start productie 1969
Contact	Geert Paumen Communications Manager, BP Belgium BP Chembel NV Amocolaan 2 2440 Geel www.bpgeel.be www.bp.be

MVO-kader

- Kernaandachtspunten: veiligheid, milieu, kostenvermindering, energie, overleg met buurt
- Al lang aandacht voor milieu en veiligheid door aard van activiteiten
- Expliciet MVO-denken- en begrippenkader zowel voor interne organisatie als naar buitenuit

- Doelstelling: 'evenwichtig de belangen nastreven van BP Groep, medewerkers & partners en omgeving om BP Geel te handhaven als uitgelezen locatie voor productie, groei en ontwikkeling van Aromatics business in Europa.' Hierin 4 aandachtsgedebieden: 1. Health Safety Security Environment (HSSE) of Gezondheid Veiligheid Beveiliging en Milieu: aspiratie Target Zero en streven naar een alerte organisatie en betrouwbare installaties (People – Planet – Processes); 2. Medewerkers en Partners: onderlinge waardering en engagement 3. Bedrijfsresultaten, Groei en Ontwikkeling en 4. Omgeving: constructieve relatie onderhouden met burenen en overheid
- Duurzame ontwikkeling in evenwicht voor vier P's - Profit, People, Planet, Products. BP creëert welvaart, zorgt voor werkgelegenheid, verbetert stelselmatig haar energie-efficiëntie en zoekt naar oplossingen met innovatieve producten en technologie
- Contact: communications manager (burgerlijk ingenieur), voorheen productieverantwoordelijke.

Profit (marktbeleid)

- Producten: meerwaarde op economisch, maatschappelijk en ecologisch vlak – bijvoorbeeld:
 - huidige nuttige en verantwoorde toepassingen, bijvoorbeeld beperking CO₂-uitstoot door gebruik van PTA in petflessen. Hierdoor draagt BP haar ecologische steentje bij, want de petfles is licht in het transport, energie-vriendelijk om te produceren en recycleerbaar. De gerecycleerde petfles komt terug in de vorm van onder andere een fleece trui, sheeting en straps
 - Langetermijnoplossingen zoeken voor maatschappelijke uitdagingen zoals 1) bioplastics met het oog op verminderen van afhankelijkheid tov olie-grondstoffen en 2) valorisatie van de 'afval' PET via recycling.
- Proces: meerwaarde op economisch, maatschappelijk en ecologisch vlak – bijdrage voor veiligheid, milieu, gezondheid, buurt - bijvoorbeeld:
 - constructie PX-eenheid in 2000: één ongeval met werkverlet bij constructie, strikte geluidsbeperving, beperking en bewaking van benzeenuitstoot, beperking visuele impact
 - Aanpassingen aan PTA productie-eenheden: capaciteitsverhoging; energiebesparing door vrijkomende reactiewarmte om te zetten in stoom in plaats van stoomgebruik uit aardgas; flexibele proces- en nutsvoorzieningsverbindingen tussen eenheden met bijhorend lager energiegebruik en vermindering van CO₂-uitstoot. In de toekomst verder zoeken naar valorisatie van proceswarmte in nuttige energie via site-integratie. Potentiele partnerships extern de site zijn eerder beperkt
 - Interne opvolging van proces safety via een process safety index in navolging van persoonlijke ongevallen index (die algemeen gekend is in industrie). Parallellen te trekken tussen persoonlijke veiligheids- en procesveiligheidsdriehoek.

People intern (personeelsbeleid)

- Vroeger meer top down-benadering, nu meer inbreng en betrokkenheid vanwege personeel nagestreefd
- Vorming rond vooral veiligheid (persoonlijke en proces) en milieu en technische vorming en persoonlijke ontwikkeling; verder vorming rond communicatie, informatica, finance / commercieel, human resources, public relations, kwaliteit, management, algemene vaardigheden
- Erkenning- en beloningssysteem voor goede prestaties en ideeën. Om medewerkers te erkennen, te waarderen en te belonen voor uitzonderlijk goede prestaties en ideeën wordt een systeem van erkenning en beloning toegepast. In 2009 werd 90.567 euro uitgekeerd tegenover 59.121 euro in 2008. In 2007 was dat 54.181 euro, in 2006 101.591,44 euro en in 2005 115.232 euro. In 2009 kregen 103 medewerkers een beloning.
- Veiligheidsdienst:
 - in 2009 geen enkel ongeval met werkverlet
 - officiële gedragscode rond gezondheid, veiligheid, milieu en kwaliteit in de fabriek, kantoren en gangen van het bedrijf
 - proactieve aanpak: risico-analyse van elke job met bijhorende preventieve maatregelen; onmiddellijke melding van bijna-ongevallen; sensibilisering; aandacht voor procesveiligheid en beheerssystemen, advisering lijnsupervisie, procedures, veiligheidsprogramma's, rapporten, trainingen, crisisbeheersing, rampenplanning en -oefeningen met of zonder de hulpdiensten van de overheid, beschermingsmiddelen, incidentenonderzoek, onderhoud van het Health Safety Security Environment (HSSE)-zorgsysteem
 - Onderzoeken naar grondoorzaken bij proces- of persoonlijke (bijna)-incidenten ifv risico-getal. Focus op continue verbetering
 - Buddy systeem voor overleg tussen BP en contractors om veiligheidsbewustzijn te verhogen en de hogere percentages ongevallen bij contractor-medewerkers te verminderen (buddies op alle niveaus van management tot arbeiders): bijvoorbeeld suggestie voor systematisch gebruik van dubbele *life line* op hoge stellingen. Engagement van hogere management belangrijk om cultuurverandering bij contractors door te voeren
- Bedrijfsgeneeskundige of medische dienst met oog voor gezondheid van eigen medewerkers en van partnerfirma's, omwonenden en algemene maatschappij; curatieve acties, maar vooral preventie van ongevallen, ziektes, stress, enzovoort door preventieve onderzoeken, bezoeken van de arbeidsplaats, ergonomische ingrepen, industriële hygiëne, enz...
- Mobiliteit: carpooling
- Communicatie met medewerkers: *Team* (personeelsblad voor medewerkers, huiscontractanten, interims en gepensioneerden), intranet
- Vriendenkring: activiteiten voor medewerkers, familie en vrienden buiten het bedrijf
- Sociale relaties: maandelijkse ondernemingsraad met algemene onderwerpen en vaste agendapunten zoals personeelsevolutie en -vooruitzichten; stand van zaken en vooruitzichten van de financiële en economische situatie; stand van zaken in verband met nieuwe projecten en geplande investeringen.

People extern (gemeenschapsbeleid)



Communicatie met externe stakeholders

- De Overlegcommissie, met vertegenwoordigers van BP en INEOS, van de gemeenten van Geel, Laakdal en Meerhout en van de Milieu-inspectie, werkt volgens strikte voorwaarden, opgelegd door het Ministerie van Leefmilieu, en wil ‘minimaal de klachten van omwonenden inventariseren, mogelijkheden ter oplossing voorstellen en de omwonenden en de overheden inlichten over de reeds gevoerde en de te voeren milieupolitiek.’
- burenpplatform sinds 2001, ingesteld ‘om het maatschappelijk draagvlak van de omwonenden te verstevigen teneinde tussen BP en omwonenden naar een evenwicht te komen’. Dit platform is een denktank voor verbeteringen met leden uit de omgeving en van BP en stelt oplossingen voor die het evenwicht buurt-bedrijf ten goede komen.
- *Buren* (informatieblad voor omwonenden, eigen medewerkers, huiscontractanten, interim en gepensioneerden)
- bedrijfsbezoeken
- groene telefoon (gratis 0800-lijn waarmee iedereen van de buurt het bedrijf 24 uur op 24 kan contacteren in verband met milieu en veiligheid)
- enquêtes bij de omwonenden van de fabriek



Steun aan maatschappelijke projecten:

- projecten met link naar kernwaarden “veiligheid, gezondheid, opleiding en jeugd”: bijvoorbeeld steun aan jaarlijkse verkeersdag voor leerlingen uit het lager onderwijs van scholen in Geel, Laakdal en Meerhout; antidrugsbeleid scholen politiezone Geel-Laakdal-Meerhout; interne en externe groenaanplantingen
- projecten met ‘jeugd en educatie en lokale aanvragen’ als hoofdlijnen: bijvoorbeeld initiatie in controletechniek voor leerlingen ASO en TSO van de Katholieke Hogeschool Kempen; steun aan deelname van Geelse school aan Europees Comeniusproject om de samenwerking te bevorderen en de leerlingen van de technische scholen te laten werken met CNC-machines
- matching fund: sponsoring van medewerkers die zich vrijwillig inzetten voor vzw’s (jeugdbeweging, fanfare, sportclub). Per uur legt BP een bepaald bedrag bij als extra inkomst voor de vzw. Zo kunnen medewerkers zich integreren in een gemeenschap
- Internationale humanitaire projecten. BP hoofdzetel Londen verdubbelt bedrag van bijdragen van BP medewerkers voor specifieke humanitaire projecten: bijvoorbeeld naar aanleiding van de tsunami in Azië, de aardbeving in Italië, enzovoort.

Planet (milieubeleid)



Milieudienst en milieucoördinator: verantwoordelijk voor communicatie; vergunningen; audits; inspecties; milieubeheerssystemen in verband met lucht, bodem, water en afvalverwerking; certificatie; milieu-opleidingen en opleidingen rond brandbeveiliging en paraatheid bij noodtoestanden



Energiegebruik: energiebesparing van 35% bij PTA-eenheden



Vermindering van afval, emissies (geur- en lawaaihinder, gasvormige nevenproducten, CO₂), lozingen en visuele hinder van de industriële inplanting (groenbeplanting, beperking verlichting, kleur installaties)

- Aandacht voor biodiversiteit op bedrijfssite (flora en fauna).

Management van MVO-beleid en onderneming

- Iedere unit verantwoordelijk voor opvolgen en bijsturen van resultaten op vlak van veiligheid, gezondheid, milieu en kwaliteit
- Standaarden: ISO 14001:2004-milieunorm en ISO 9001:2008-kwaliteitsnorm
- Apart ‘Maatschappelijk Jaarverslag’ over medewerkers, veiligheid, milieu en communicatie sinds 2002, naast het jaarverslag over de bedrijfsactiviteiten.

6. De Duurzame Drukker, Sint-Amands

Sector	Zakelijke dienstverlening
Producten/ Diensten	• Kwaliteitsdrukwerk
Bedrijfs- structuur	Familiebedrijf. De vennootschappen Drukkerij Wils NV & IW Communications BVBA opereren sinds 1 mei 2009 onder de gedeponeerde merknaam De Duurzame Drukker.
Markt	• bedrijven, scholen, vrije beroepen en organisaties (eenmanszaken, KMO's en multinationals in chemie, autosector, culturele sector, voeding, mode en interieur) • hoofdzakelijk Belgische klanten, met klemtoon op de provincies Antwerpen, Oost-Vlaanderen, Vlaams-Brabant en Brussel. • Door de keuze voor duurzaam ondernemen en door de investeringen in bijvoorbeeld een alcoholvrij drukproces beklemtoont het bedrijf haar andere aanpak als drukkerij. • nood aan diversificatie in de hele drukkerijsector door besparingen bij klanten op drukwerk in crisistijd, scherpe prijzenconcurrentie, kleinere winstmarges en stijgende papierenprijzen
Personeel (2010)	10 personen: 1 bedrijfsleider, 1 MVO- en personeelsverantwoordelijke, 3 bedienden, 5 arbeiders
Opgericht	opgericht in 1898 en in 1999 overgenomen door Ignace Wils, naamgenoot van stichter
Contact	Ignace Wils, zaakvoerder, en Halina Bletek, HR en CSR-manager Drukkerij Ignace Wils NV / De Duurzame Drukker Heidestraat 85 2890 Sint-Amands www.deduurzamedrukker.be

MVO-kader

- Expliciet MVO-denken- en begrippenkader:
 - meedenken met klant, van eerste idee tot realisatie en verzending
 - open communicatie met klanten, leveranciers en medewerkers
 - duurzamer drukproces met focus op economie, ecologie én mensen
 - persoonlijke interesse zaakvoerders: industrieel ingenieur in de milieutechnologie en sociaal assistent / licentiaat in de vergelijkende cultuurwetenschappen; groeiend ecologisch bewustzijn en een sociaal engagement: meer milieubewust en gezonder werken
 - MVO en langetermijnvisie is strategische optie
 - begonnen in 2005 met eerst een milieu-investering in de chemieloze CTP-installatie voor het maken van offsetplaten
- Contact: HR- en CSR-manager

Profit (marktbeleid)

- Producten/diensten:
 - niet-particulier kwaliteitsdrukwerk zoals facturen, omslagen huisstijlen, affiches, flyers, jaarverslagen, brochures, posters, boeken en catalogi
 - drukwerk enkel uitbesteed voor bepaalde afwerkingen die niet in eigen huis kunnen gebeuren
 - geen zeefdruk; geen rotatie; starten van vellen papier
 - van eenmalig en uniek exemplaar (bijvoorbeeld banner) tot 1000 exemplaren; zeer korte deadlines
 - diensten aan grafische bedrijven: grafisch ontwerp, advies en administratie en verkoop van drukwerken
- Uitbreiding productieruimte en productie in 2008:
 - bouw van een nieuwe productieruimte
 - nieuwe vijfkleurenpers met recto-versomogelijkheden (Heidelberg XL 75 5 met lak en R/V keertrommel): tegemoetkomen aan hogere kwaliteitsvereisten van klanten en meer capaciteit
 - duurzamer drukproces: mede dankzij de ecologiepremie van overheidsweg kon De Duurzame Drukker de geplande investeringen in de nieuwste technieken, zoals de nieuwe alcoholvrije drukpers, versneld realiseren
- Gedeponiseerd merk Duurzame Drukker sinds 2008
 - met merk communicatie naar stakeholders toe over ecologische bedrijfsvoering en sociaal engagement
 - met merk uitbreiding van het klantenbestand en een grotere geloofwaardigheid bij stakeholders
- Ontwikkeling van innovatieve productiemethodes in samenwerking met leveranciers
- Aankoopbeleid: Fair Trade koffie en frisdranken en FSC-papier

People intern (personeelsbeleid)



Personeel:

- 10 personen: 1 bedrijfsleider, 1 MVO- en personeelsverantwoordelijke, 3 bedienden (waarvan 1 bediende eerst met IBO-contract en later met contract van onbepaalde duur tewerkgesteld), 5 arbeiders (waarvan 1 persoon uit de kansengroepen)
- werkregime: vijf dagen / één ploeg: 8u – 16u30, het bedrijf wil overschakelen naar een tweeploegensysteem
- De personeelsadministratie werd omgevormd tot een beleidsinstrument dat werkt met competentie management en een opleidingsplan. De basis daarvan lag in het instapplan dat verder werd uitgewerkt in het diversiteitsplan om kansengroepen aan bod te laten komen, bijvoorbeeld voor de omschakeling van een oudere medewerkster van drukkerij naar boekhouding; een medewerkster startte via IBO; een nieuwe medewerker in de afwerking is van allochtone afkomst
- ontwikkeling van een onthaalbrochure die verdergaat dan de wettelijk verplichte aanpak en een werkdocument kan zijn voor nieuwe en bestaande medewerkers, stagiaires en tijdelijke medewerkers



Algemene organisatie:

- overleg met de klant
- voorstel van materiaalkeuze, de kwaliteit en beste combinatie van prijs, kwaliteit, snelheid én duurzaamheid
- ontwerp en prepress-voorbereiding; ontwerp op offsetplaat bij offsetdrukwerk (CTP: computer to plate) of eventueel digitaal drukwerk
- offsetdrukwerk: De drukker ontvangt online aan de nieuwe alcoholvrije Heidelberg drukpers de nodige informatie voor het betreffende werk. De offsetplaten worden op de pers aangebracht. De bedrukte vellen rollen uit de machine. De drukker voert een controle uit op kleur via spectraalmeting of meting op densiteit; kijkt de stand van de afdruk op het papier na en stuurt bij. Daarna start het drukken van de volledige oplage. Tijdens het drukken wordt blijvend gecontroleerd op kleur en druk kwaliteit
- digitaal drukwerk. De gecalibreerde digitale printers leveren een kleurvaste en regelmatige afdruk af op een brede keuze aan papiersoorten en –diktes. Voor kleine oplages, gepersonaliseerde drukwerken, handleidingen en syllabi is dit de perfecte productiemethode. Digitaal drukwerk heeft geen droogtijd nodig en kan dus onmiddellijk verder afgewerkt worden. Een troef van digitaal drukken is het efficiënt gebruik van papier
- afwerking (snijden, vouwen, verzamelen (bijvoorbeeld doorschrijfformulieren), afwerken tot brochures, stansen tot een specifieke vorm (bijvoorbeeld presentatiemappen), rillen (voorzien van vouwlijnen), gaten boren; nieten, inbinden met WIRE-O of gelijkde rug (UNIBIND), onder enveloppe brengen, verpakken, levering of mailings



Werkorganisatie:

- complexer werk en meer werkdruk: groter en diverser klantenbestand; grotere variatie in producten; hogere eisen inzake kwaliteit en snelheid; technologische veranderingen in prepress en drukkerij; meer routinematig, klein onderhoud bij nieuwe drukpers
- competentie management en opleidingsbeleid: functieomschrijvingen en competentieprofielen voor personeelsleden. De opleidingen, het globaal

opleidingsplan en de bijkomende opleiding van de medewerkers besprak het bedrijf met GRAFOC, het grafisch opleidingscentrum

- Veiligheid en gezondheid: alcoholvrij en zeer sterk alcoholreducerend drukken (2009) waarvoor de drukkers zelf gekozen hebben
- Communicatie:
 - bijvoorbeeld suggesties van medewerkers bij de bouw en inrichting van de nieuwe productiehal
 - dagelijks overlegmoment en informele of formele teamvergaderingen
 - maandelijkse vergadering en nieuwsflits
- Aanwerving:
 - medewerkers die in team passen om duurzame job te kunnen garanderen
 - technisch geschoolde medewerkers via contacten met scholen en klassen tijdens de Onderwijsvakmanskroute van UNIZO
- Combinatie werk-privé: werk en kinderopvang beter laten combineren
- Sociaal overleg: geen ondernemingsraad.

People extern (gemeenschapsbeleid)

- 'Fabriekswerk', van Eric De Mildt en Hilde Pauwels, een boek over arbeid in Vlaanderen over de sectoren en provinciegrenzen heen (2008). Drukkerij Ignace Wils is opgenomen als KMO binnen de grafische sector
- Bezoeken van publiek, scholen, senioren, enzovoort, aan het bedrijf
- Tweemaal per jaar nieuwsflits voor buurt vanaf 2011
- Open milieuraad van de gemeente bij de drukkerij en bedrijfsbezoek georganiseerd voor de gemeente
- Communicatie met het grote publiek via nieuwe media zoals website, facebook, twitter en netlog.

Planet (milieubeleid)

- Energie- en watergebruik:
 - betere isolatie en natuurlijk licht in nieuwe productieruimte
 - zonnepanelen voorlopig uitgesteld omwille van crisis
 - spaarlampen
 - warmterecuperatie van de nieuwe pers
 - energiebesparend koelsysteem i.p.v. traditionele airconditioning
 - computers schakelen automatisch uit; groene stroom;
 - CO2-voetafdruk berekend
 - wel meer waterverbruik door nieuwe pers
- Grondstoffengebruik:
 - chemieloze CTP-installatie (Computer to Plate)
 - milieuvriendelijke onderhoudsproducten
 - vegetale inkten
 - FSC-CoC papiercertificaat
 - alcoholvrije drukpers

- gerecycleerd papier
- Milieucharter provincie Antwerpen.

Management van MVO-beleid en onderneming

- MVO in DNA van bedrijf: geen beslissing meer zonder met MVO rekening te houden
- Dialoog met partners / stakeholders / gebruikers
 - “We geloven dat een open dialoog met onze stakeholders ertoe bijdraagt dat onze activiteiten als positief worden ervaren bij iedereen die er mee te maken heeft. En dat we de kansen en samenwerkingsmogelijkheden zo goed mogelijk moeten benutten.”
 - “Het bedrijf staat midden in de maatschappij en erkent de belangen van de omwonenden, het gemeentebestuur, banken, NGO's, enzovoort. Door open te communiceren met de stakeholders krijg je veel informatie. Ik zou hier graag een eigen studiedienst hebben, maar dat is nu niet realistisch. De communicatie met stakeholders brengt veel kennis binnen.”
- Duurzaamheidsverslagen:
 - productieproces geanalyseerd in functie van duurzaamheidsverslagen, uitgebracht in 2009 en 2010
 - Het eerste duurzaamheidsverslag 2008 (als eerste KMO en eerste drukkerij in België) werd in een eerste ontwerp besproken met de stakeholders op 8 mei 2009, in een overleg met klanten, leveranciers, mensen uit het netwerk van het bedrijf en uit de omgeving. Het verslag werd daarop inhoudelijk verfijnd. Het tweede verslag van 2009 werd eveneens met stakeholders voor de publicatie besproken
 - opgesteld volgens de internationale GRI-normen (Global Reporting Initiative) waarmee ook multinationals hun verantwoord ondernemen laten meten
 - schets van MVO-geschiedenis
 - Via deelname aan het UNIZO-project “MVO loont” kreeg de drukkerij de gratis Albatrosscan voor MVO. Ondernemen met oog voor mens, milieu en maatschappij is een belangrijke streven voor het bedrijf. De MVO-scan toonde dit ook aan met een goede score op het sociale (grote werknemersbetrokkenheid, diversiteitsplan) en ecologische (gebruik FSC-papier, warmterecuperatie drukpersen, alcoholvrij drukken op de nieuwe pers,...) luik van het ondernemen. De verder ambitie was de duurzaamheidsinspanningen en -ambities van het bedrijf verduidelijken en in kaart brengen
 - Het bedrijf kon zich voor het opstellen van het verslag laten begeleiden door communicatiebureau COMMOTIE en door BECO, een gespecialiseerd internationaal adviesbureau voor winst in duurzaamheid, en in België vooral actief rond de thema's maatschappelijk verantwoord ondernemen, eco-efficiëntie, energie in de industrie en de tertiaire sector, duurzaam bouwen en duurzame productinnovatie. “Zo'n minutieuze inventarisering van wat je al dan niet gedaan hebt, is een hele opgave voor een KMO, want het extra administratieve werk is niet te onderschatten: dat betekent bijvoorbeeld je facturen en boekhouding uitspitten om na te gaan hoeveel procent van welke inktsoorten je gebruikt hebt, hoeveel van welke papier-soorten etc. Voor KMO's volstaat een categorie C-attest, maar wil je een

C+, die ook externe controle mogelijk maakt, dan moet je al een consultancybureau inschakelen en dat kost je minstens 10.000 euro.”

- Tweede duurzaamheidsverslag van 2009 laten verifiëren door externe auditor, met name door PricewaterhouseCoopers
- Het bedrijf heeft ervoor gekozen om minder in detail in het duurzaamheidsverslag over de resultaten te rapporteren uit concurrentie-overwegingen.



Netwerking:

- Van oktober 2009 tot juni 2010 heeft de MVO-verantwoordelijke al aan 60 activiteiten deelgenomen buiten strikt economische aangelegenheden om de zaak van De Duurzame Drukker en duurzaamheid aan een groter publiek toe te lichten. Het bedrijf wil informatie hier rond verspreiden, zeker naar jonge mensen toe. De zaakvoerster verwijst naar het decennium 2005-2014 door de UN uitgeroepen als het: decennium voor Education for Sustainable Development
- Deelname aan lerend netwerk ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ van VOKA Mechelen (september 2009- februari 2010).

7. Delhaize

Sector	Distributie: voeding en niet-voeding
Product	• Belgische internationale distributeur met activiteiten in zes landen op drie continenten • regionale ondernemingen die markt benaderen met diverse winkelformules
Markt	• 792 winkels in België en Luxemburg gevestigd met drie categorieën: supermarkten, proximity stores en gespecialiseerde winkels. • genoteerd op Euronext Brussel (DELB) en New York Stock Exchange (DEG)
Personeel (2009)	• 138.000 mensen: in België 17.190 werknemers, waarvan 14.527 VTE
Opgericht	opgericht in 1867
Contact	Katrien Verbeke Corporate Responsibility and External Affairs Manager Group Delhaize NV / Dehaize België Osseghemstraat 53 1080 Brussel www.delhaize.be

MVO-kader



Delhaize Group lanceerde in 2009 een nieuw bedrijfsstrategisch plan, het “New Game Plan”: leidende merken en marktaandeelen, value leader zijn in al haar markten, om zo een hogere opbrengsten- en winstgroei te verwezenlijken en om van Delhaize Group een meer doeltreffend overnameplatform te maken dankzij bijkomende synergieën, gedeelde kennis en gedeelde diensten

- Het “New Game Plan” moet 300 miljoen euro opleveren tegen eind 2012 en 250 nieuwe discountwinkels
- De kernthema’s van het “New Game Plan” zijn: delen en beleven van een gemeenschappelijke visie en waarden doorheen de Groep en bepaalde doelstellingen (opbrengsten, bedrijfswinst, rendement op investering, aandeelhouderswaarde, bedrijf met burgerzin) realiseren
- Mogelijk door Mensen | Financiën | Systemen & processen | Organisatorische structuur:
 - versnelde groei: prijscompetitiviteit, innovatie en nieuwe assortimenten (concept differentiatie), lageprijzensupermarkt-formules en nieuwe markten
 - efficiëntie of uitmuntende uitvoering verhogen: één Groep met gedeelde kennis en diensten, kasstroom genereren, convergentie & standaardisatie, gesofisticeerde instrumenten, geavanceerde systemen en gestroomlijnde processen, best practices benutten
 - maatschappelijk verantwoord ondernemen (Product | People | Planet) met sociale, ethische en milieustandaarden: voedselveiligheid, gezondheid en welzijn voor consumenten en medewerkers, ontwikkeling van medewerkers, energiebesparing, verantwoord aankoopbeleid
- Visie: voedsaam, gezond, veilig en betaalbaar
- Waarden: vastberadenheid (doelstellingen halen), integriteit (open, transparent, fair en principieel met collega’s, leveranciers, klanten, gemeenschap en planeet), moed voor het nemen van minder platgetreden paden, nederigheid (van elkaar leren), humor (dingen in perspectief zien, plezierig werk inspireert tot creativiteit en innovatie)
- Vanaf oprichting begaan met welzijn en gezondheid van personeel: honderden initiatieven voor term MVO werd uitgevonden; sinds 2006 ook oog voor milieu en energie
- “Bij elke beslissing moet je een afweging maken. Vooreerst geloven we in de waarden van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maar we ontkennen niet dat we ook geloven in de voordelen ervan, namelijk kosten besparen. “Good for business, good for society”, is niet tegenstrijdig. “Op maatschappelijk verantwoordelijke wijze producten aanbieden aan onze klanten die hen toelaten tegen haalbare prijzen een veilige, gezonde en verse voedingskeuze te maken”. “Maar maatschappelijk verantwoord ondernemen kan natuurlijk enkel zolang we rendabel zijn, dat blijft in ieder geval een voorwaarde.”
- Delhaize België en Delhaize Group zelfde MVO-strategie met drie MVO-pijlers (product, people, planet) en dezelfde focusdomeinen. Begin 2009 werd er voor het eerst een wereldwijde strategie voor de groep geformuleerd die een uitvoering kan krijgen die bij de situaties van de lokale winkels en cultuur past. De strategie zal ieder jaar worden geëvalueerd en bijgestuurd. De strategie gaat om gezonder producten, gezondere mensen en een gezondere planeet: een gezonde benadering van het leven. Strategische focusdomeinen zijn:
 - Producten: Gezonde producten, voedselveiligheid, responsible sourcing of verantwoorde bevoorrading
 - People: ontwikkeling van medewerkers, welzijn en gezondheid van medewerkers en leefgemeenschappen

- Planet: in teken van klimaatverandering, energiebesparing, minder gasuitstoot, recyclage en afvalreductie



Economische voordelen volgens bedrijf: versterken van core business door ontwikkeling van medewerkers; versterken van eigen merk en loyaliteit van consumenten, stroomlijnen van kostenstructuur, risicobeheersing en ontwikkeling van opportuniteiten.

Profit (marktbeleid)



Producten/diensten:

- betaalbare producten: verlaging van prijzen van producten van eigen merk en kwalitatieve basisproducten aan zeer scherpe prijzen (365 merk), lage-kosten winkels zoals Red Market
- labelling van voedingswaarde van producten en gezonde producten (verlaging van gehalte zout, suiker en vet in eigen producten; wel kortere houdbaarheid en meer temperatuurgevoelig), voedingscampagnes, initiatieven tegen zwaarlijvigheid, verse, organische en gespecialiseerde dieetproducten, glutenvrije producten en producten voor speciale voedingsbehoeften
- controles op voedselveiligheid: verschillende mensen zijn verantwoordelijk in de hele keten. Zo moeten medewerkers kwaliteit- en temperatuurgegevens van voedingsproducten noteren (bijvoorbeeld transporteurs en het personeel dat het voedsel ontvangt en in de rekken legt). Andere metingen op andere domeinen worden eerder centraal gecoördineerd. Voor vele producten is er een “farm-to-fork”-traceerbaarheid.



Responsible sourcing of verantwoord leveringsbeleid

- beheer van bevoorradingsketen en duurzaam beleid bij leveranciers inzake processen, producten en medewerkers
- sociaal lastenboek en gedragscode voor leveranciers in lijn met de ILO-normen en Business Social Compliance Initiative (BSCI) Code en bijhorend auditproces. Code: vrijheid van vereniging en het recht op collectief overleg, verbod van discriminatie, loonvoorwaarden, werkuren, veiligheid en gezondheid op de werkplek, verbod van kinderarbeid en dwangarbeid, respect voor milieu, verbod van omkoperij en corruptie
- Informatie zoeken bij bijvoorbeeld BSCI, platform rond sociale auditing
- Duurzame producten, zoals fair trade koffie en thee, GlobalGap gecertificeerde producten (minder chemicaliën), duurzame visvangst, milieuvriendelijke non-foodproducten, lokale producten en seizoensproducten



Duurzame logistiek

- Meer nachtleveringen; transporten groeperen en leveringen op andere uren
- dubbeldekopleggers voor lange trajecten
- Fluistertransport: technische ingrepen aan vrachtwagens, laad- en losmateriaal en laad- en losplaats
- opleidingen voor chauffeurs en winkelpersoneel.

People intern (personeelsbeleid)



werkorganisatie en training

- competentieontwikkeling m.b.t. kennis van producten; klantgerichtheid van medewerkers door aanbod van specifieke producten, meer diverse leveringen, meer verse producten, regelmatig vullen van rekken
- nieuwe voedingsaankopers werken eerst in kwaliteitsdepartement om gezonde voeding te leren kopen
- training rond voedselveiligheid en traceerbaarheid
- Jaarlijks meer dan 80.000 uren formele opleiding en ruim 196.000 uren minder formele of informele opleiding in België op kosten van de werkgever: opleidingstrajecten volgens niveau en profiel van medewerkers
- Functioneringsgesprekken



Diversiteit uitbouwen



Preventiemaatregelen rond gezondheid en ongevallen



Participatie

- wereldwijde engagement survey bij 5360 medewerkers in 2009 en enquête rond gezondheid bij medewerkers
- personeelswerkgroepen bijvoorbeeld over energiebesparingen of over persoonlijke ontwikkeling



Sociaal overleg: eerlijke en productieve dialoog met medewerkers nagestreefd, in lijn met geschiedenis van open en constructieve arbeidsverhoudingen, lokale wetgeving en gebruiken respecteren.

People extern (gemeenschapsbeleid)



Projecten voor de minderbedeelden in de maatschappij met mecenaat en sponsoring en steun aan sociale organisaties met focus op voeding, gezondheid en sport



Toegankelijke winkels voor mindervaliden.

Planet (milieubeleid)



Energiegebruik en hernieuwbare energiebronnen: groene stroom en zonnepanelen, recupereren van warmte van koeltogen, nieuwe koelmiddelen, sluiten van koeltogen met deuren, LED-verlichting, betere isolatie, beperking CO₂-uitstoot



Carbon footprint of koolstofafdruk op groepsniveau gemeten, hybride trucks en elektrische trucks in steden, opleiding voor ecodiving voor alle vrachtwagensbestuurders



Verpakking en afval: bioafbreekbare verpakkingen, herbruikbare zakken, FSC papier voor drukwerk.

Management van MVO-beleid en onderneming



CR Team en structuur Delhaize België:

- MVO-contact: Corporate Responsibility and External Affairs Manager België (voordien communicatieverantwoordelijke)

- intern MVO- netwerk van personen die decentraal rond MVO werken: een milieumanager, een mobiliteitsmanager, een health en wellness manager, een logistieke manager, enz.
- Corporate Responsibility Steering Committee: allemaal leden van het Executive Committee
- CR Steering Committee op groepsniveau: minstens één senior vertegenwoordiger per operationele onderneming, adviesgevend orgaan van het Groep's Executief Comité
- CR Team op groepsniveau: coördinatie van CR strategie en publicatie van CR verslag. Het CR team werkt samen met de operationele ondernemingen dankzij hun respectievelijke CR Contactpersonen en CR experts. Synergy Teams, actief over de hele groep, bestaan uit experts verantwoordelijk voor telkens één focusdomein uit verschillende operationele ondernemingen. Zij werken op de verdere ontwikkeling van de CR strategie van de Groep
- CR structuur operationele ondernemingen: Elke operationele onderneming draagt bij tot de ontwikkeling en verzekert de uitvoering van de CR groepsstrategie en rapportering. Zij behoudt tegelijkertijd de flexibiliteit om aan de lokale operationele omstandigheden te beantwoorden door, in de mate van het mogelijke, bijkomende CR strategieën en aangepaste communicatie te ontwikkelen
- Apart duurzaamheidsverslag volgens GRI-normen niveau C naast jaarverslag
- Corporate Governance zoals aanbevolen in Belgische Corporate Governance Code



Netwerking rond MVO – Delhaize België

- MVO-verantwoordelijke lid van raad van bestuur van Kauri
- CEO lid van raad van bestuur van Business & Society
- Werken ook actief mee in de commissie duurzame handel bij Fedis
- Actief in cel rond CSR bij Eurocommerce
- Delhaize Group actief lid van het Global Social Compliance Program (GSCP).

8. DEME Groep

Sector	Bouwsector (waterbouw en milieusaneringen)
Producten/ Diensten	“Creating land for the future, across five continents and seven oceans”: mariene en milieu-activiteiten met verschillende dochterbedrijven
Bedrijfsstructuur	DEME Groep: Dredging, Environmental & Marine Engineering, dochter van investeringsgroep Ackermans & van Haaren en bouwgroep CFE Hoofdsite in Zwijndrecht; 70 kantoren in Europa, Amerika, India, het Midden-Oosten, Azië, Australië en Afrika
Markt	• wereldwijd, maar niet in een aantal landen omwille van lokale regelgeving • overheidsopdrachten of overheidsgerelateerde opdrachtgevers voor uitbouw van basisinfrastructuur in havens enzovoort

- particuliere bedrijven uit de olie- en gasindustrie, bijvoorbeeld offshore boringen, en uit de real estate, bijvoorbeeld kunstmatige eilanden
- tussen 2005 en 2010 sterke groei door gunstige conjunctuur en opkomende economische regio's wereldwijd: Zuid-Oost Azië, Midden-Oosten, Latijns-Amerika (B.R.I.C.-landen)
- 64% van de baggeractiviteiten in de wereld in handen van 4 Benelux-bedrijven, waaronder DEME group

Personeel (2009) 3850 werknemers wereldwijd; met zeer sterke groei in de laatste vijf jaar

Op het hoofdkantoor in Zwijndrecht: ongeveer 400 tot 500 mensen aan het werk, vele medewerkers die hier af en aan komen

Opgericht ontstaan in 1991 uit het samenbrengen van Dredging International NV en Baggerwerken Decloedt & Zonen NV

Contact Bruno Monteyne
Human Resource Manager
DEME Groep
Haven 1025
Scheldedijk 30
2070 Zwijndrecht
www.deme.be

MVO-kader



Geen letterlijk MVO-denken- en begrippenkader:

- wel keuze voor duurzame ontwikkeling en infrastructuurwerken in oudere en nieuwe economische regio's en aandacht voor milieu, kustprotectie en gemeenschapsbelangen; aandacht voor corporate social responsibility
- keuze voor innovatief denken en ondernemen, vakmanschap en partnerschap
- waarden: 150 jaar baggercultuur, high-tech innovatie en specialismen, global player, multicultureel en open minded, team spirit, vertrouwen, pionier, toegewijd, flexibel, veiligheid



Contact: human resource manager, verantwoordelijk voor het beleid voor alle medewerkers, maar niet voor de praktische uitvoering; gebeurt ter plaatse door lokaal management en op de kantoren.

Profit (marktbeleid)



Mariene en milieu-activiteiten met verschillende dochterbedrijven voor:

- 75% van activiteiten: baggerwerken op zee en in rivieren, landwinning en havenaanleg met o.a. Dredging International NV, opgericht in 1974 als fusie van de baggersectie van Ackermans & van Haaren, gesticht in 1852, en Société Générale de Dragage, en met Baggerwerken Decloedt & Zn om zeevaarwegen open te houden, voor constructie van havens en kustbeveiliging
- hijs- en plaatsingstechnieken op zee
- grondverzetwerken

- grond- en milieusanering
- project-development & concessions for renewable energy (bijvoorbeeld off-shore windfarms in België, Duitsland, Denemarken, Zweden en de UK)
- 80 grote baggertuigen en 200 hulptuigen en steeds meer toepassing van innovatieve technologie; investeringen in nieuwe baggerschepen, grote hefplatforms met werkmogelijkheid tot 60 m diepte, flexibel valpijpsysteem voor accurate steenbestorting tot dieptes van 2.000 meter; voor alle schepen met aandacht voor minimale CO2-uitstoot



Steeds meer klantgericht

- totaaloplossingen voor klanten, met steeds grotere projecten, met leiding en coördinatie van gemengde of turnkey hele projecten waar baggeren een onderdeel van is
- meer lokale verankering en lokale partners waar mogelijk
- vermijden van "hit and run"-markten en -projecten maar nastreven van langdurige en duurzame samenwerking
- meer in ontwerpfase van complexe projecten betrokken wat mogelijkheden geeft om eigen know-how beter te valoriseren en meer rekening te houden met belangen van diverse stakeholders, bijvoorbeeld lokale overheden, NGO's en milieubewegingen
- ISO certificaten

People intern (personeelsbeleid)



Personeel:

- wereldwijde recrutering met nog hoofdzakelijk Belgische en Nederlandse medewerkers; multiculturele samenstelling van crew aan boord van baggerschepen en op de sites, overal ter wereld. Ervaring leert dat hier omzichtig moet mee omgegaan worden (beperkt aantal nationaliteiten per eenheid)
- op schepen hoofdzakelijk mannen
- helpt varende medewerkers en helpt staffuncties
 - Voorbeelden scheepspersoneel: kapiteins en machinisten, technisch-geschoolde medewerkers (engineers, electrician hopper, electrician cutter, bargemaster, kraanmannen)
 - Voorbeelden staffuncties: vooral industrieel en burgerlijk ingenieurs bouwkunde, mechanica of elektro-mechanica (project manager, works manager, project engineer, surveyor-topograph/hydrograph, geotechnical engineer, safety officer, site superintendent, contracts manager, senior estimate marine projects, design manager foundations, electronic surveyor, project accountant, inventory assistant, senior vessel maintenance engineer). Tegenwoordig ook scheikundige en bio-ingenieurs voor milieuv activiteiten.



Aanwerving: vooral schoolverlaters, aangetrokken via o.m. gastcolleges aan universiteiten en hogescholen, of uit maritieme opleidingsinstellingen; of medewerkers aangetrokken uit visserij of sleepvaart. Zowel in binnen- als buitenland.



Algemene werkorganisatie:

- Commerciële wereldzones of areas, met commerciële area director, met team en tijdelijke projecten met projectmanagers.

- opdrachten vanuit hoofdsite in Zwijndrecht opgevolgd; werktal Engels buiten België
- nieuwe activiteiten, technologieën en procédés veelal eerst in Benelux getest
- medewerkers eerst in België ingezet en opgeleid in baggeren on the job; door snelle groei en veelvuldige aanwervingen niet altijd meer mogelijk om opleiding in België te organiseren
- sommige medewerkers opteren ervoor om vanaf een bepaalde leeftijd terug in België aan de slag te gaan, bijvoorbeeld in coaching van jongeren of voor specifieke functies (soms minder belastend)



Werfororganisatie voor baggerwerken:

- kapitein is verantwoordelijk voor het eigen schip dat achtereenvolgens op verschillende werven kan werken
- projectmanager met ingenieurs en team verantwoordelijk voor technisch operationele baggeractiviteiten; ingenieur-uitvoerders zijn verantwoordelijk voor het baggeren en het rendement; ingenieurs van technische dienst verzorgen het onderhoud van het schip. Ze vertoeven veel op de schepen, maar leven zelden aan boord. Ze zijn nu verbonden aan één schip, en niet meer aan één werf. Hierdoor zijn er minder communicatieproblemen, is er meer continuïteit in het werk en ze leren ook veel sneller. Zo kan de bemanning met ervaring die moet samenwerken met uitvoerders die pas recent in dienst kwam, tot betere resultaten komen
- volcontinu werk: twee ploegen aan boord en medewerkers blijven op schip slapen waar dit technisch mogelijk is; anders gaat men dagelijks aan de wal
- Taken op nieuwe schepen samengevoegd:
 - werk op de brug van het schip en aan de baggerpijp samengevoegd door introductie van nieuwe installatie op de brug. Dit systeem werd intern ontwikkeld en vijf jaar geleden ingevoerd. De man die vaart, kan ook baggeren. Bij gesplitste taken maakte men soms fouten. De varende baggerman ziet de baggerpijp wel niet meer, wat in het begin weerstand opriep, maar nu vinden de medewerkers deze manier van werken volgens het management wel logisch.
 - hetzelfde werk wordt met minder mensen gedaan, maar het bedrijf houdt rekening met een CAO van vijf jaar geleden en internationale regels over safe manning of een veilige bezetting. Voor ieder schip geeft de autoriteit van de vlag aan hoeveel mensen daarvoor nodig zijn. Daarbuiten kan men de tewerkstelling uitbreiden. Op nieuwe schepen en nieuwere schepen is er één persoon minder door het samenvoegen van de taken.



Langetermijnrelatie met medewerkers

- langetermijncontracten voor 2000 medewerkers met Belgisch DEME-bedrijf en voor 800 medewerkers met Europees dochterbedrijven
- opleiding
 - doorgedreven basisopleiding en vervolgens opleiding baggerwerken voor stafmedewerkers
 - langdurige en intensieve baggeropleiding on the job voor baggermedewerkers en simulatie-opleidingen (eigen simulatoren of sectorsamenwerking met de VDAB)

- levenslang leren o.m. om internationaal erkende certificaten (STCW = standards of training, certification and watchkeeping) of “vaarbewijzen” om op een schip te mogen werken, regelmatig te vernieuwen
- langlopende modulaire opleiding van 26 weken voor varende medewerkers en mogelijkheden om internationaal erkende vaarbevoegdheden te verwerven (STCW)
- investering in opleiding voor medewerkers uit Oekraïne en Filippijnen, ondanks de contracten van kortere duur die zij vaak zelf wensen
- lokale aanwerving van bijvoorbeeld staffuncties op vraag van opdrachtgever of lokale overheid, maar ook als bewuste bedrijfskeuze
- ontwikkeling:
 - transparante ontwikkelingstrajecten en informatie over carrièremogelijkheden en feedbackgesprekken;
 - ontwikkelingsprogramma voor toekomstige projectleiders in opvolging van huidige projectleiders;
 - mogelijkheden voor medewerkers die zich na een zekere tijd willen settelen
 - mogelijkheden om zich te specialiseren, bijvoorbeeld in kwaliteitsmethodiek van Lean Six Sigma van het innovatieprogramma DRIVE en toe te passen in concrete projecten
 - doorgroeikansen voor buitenlandse medewerkers
- verloningssysteem gekoppeld aan carrière en afhankelijk van het land, rekening houdend met lokale arbeidswetgeving en sociale wetgeving (regels van thuisland van werknemer, contractland en werkland; maar niet altijd zo doorzichtig vooral voor middenfuncties; meest kwetsbare groepen wel beschermd)
- Mogelijkheden om werk-privé te combineren
 - Al dan niet naar buitenland rekening houdend met gezinssituatie
 - Al dan niet naar buitenland met gezin en maximale ondersteuning
 - zonder familie naar buitenland: verblijf van twee maanden en vervolgens maand recuperatieverlof
- Communicatie
 - Wervenbezoek: regelmatig wereldwijd wervenbezoek door area-managers en HR-verantwoordelijken; ceo bezoekt iedere werf minstens één keer per jaar
- Veiligheid en gezondheid
 - Aandacht voor veiligheid, ook toegenomen door strenge voorschriften van offshorebedrijven, en opleiding rond veiligheid van vier uur voor alle 3850 werknemers en rond cultuur en gedrag en hoe men met zaken omgaat
 - Gezondheid: beweegcampagne voor meer bewegen op bureau en in de privésfeer; op schepen minimum van fitness materiaal; aandacht voor gezondere voeding op schepen en in het bedrijfsrestaurant op kantoor en op de sites

- Occupational Health and Safety (OHSAS) certificaten en trainingen als preventieadviseur
- Sociaal overleg: ondernemingsraad, CPBW en syndicale delegatie

People extern (gemeenschapsbeleid)

- Sponsoring en ondersteunen van gemeenschapsontwikkeling met projecten al dan niet in het verlengde van core business: sanering van een zwaar vervuilde lagune in Ghana; waterdistributieproject en tandheelkundeproject in Nigeria; zandopspuiting onder het paaldorp Guajaquil in Ecuador; schooltje in Mexico; kinderopvangtehuis in Santos, Brazilië
- Samenwerking met lokale overheden en NGO's.

Planet (milieubeleid)

- CO2 uitstoot werkgroep opgericht mbt tot energiegebruik op schepen
- Aandacht voor afval en vervuiling op schepen en watergebruik

Management van MVO-beleid en onderneming

- MVO-initiatieven zouden meer in jaarverslag kunnen worden belicht en zouden meer aandacht kunnen krijgen
- Dialoog met partners/stakeholders/gebruikers: via projecten
- Netwerking
 - Sectoraal netwerk
 - Werkgroepen van Europese baggeraars rond personeelsbeleid en milieu om CO2 uitstoot van scheepsmotoren aan banden te leggen.

9. De Punt en Startpunt, Gentbrugge

Sector	Sociale economie
Diensten	De Punt en Startpunt zijn twee afzonderlijke vennootschappen die nauw samenwerken. Ze willen aanzetten tot duurzaam ondernemerschap met aandacht voor mens en milieu en de werkloosheid van kansengroepen beperken. • De Punt: begeleiding van bedrijven die projecten opzetten waaruit duurzame tewerkstelling voortvloeit; • Startpunt: begeleiding van niet-werkende werkzoekenden, en leefloners die het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt en die een eigen zaak willen starten. • Ze baten samen het bedrijvencentrum regio Gent uit en verhuren instapklare kantoren en magazijnen voor ondernemingen en begeleide niet-werkende werkzoekenden en leefloners.

Markt	• De Punt en Startpunt richten zich tot de niet-werkende werkzoekenden en leefloners die een eigen zaak willen starten en groeiende bedrijven in de Gentse regio en Oost-Vlaanderen. • De Punt en Startpunt willen als bedrijf functioneren. De activiteiten, waarin de activering van kansengroepen voorop staat, zijn niet volledig zelfbedruipend: 40% is eigen inkomsten, 60% is afkomstig van subsidies van nationale en lokale overheden zoals de provincie Oost-Vlaanderen en de stad Gent.
Personeel (2010)	• 17,5 FTE medewerkers
Opgericht	De Punt werd opgericht in 2000; Startpunt in 2002.
Contact	Dany Neudt Algemeen directeur De Punt NV Kerkstraat 108 9050 Gentbrugge www.depunt.be

MVO-kader

- "De Punt, broedplaats voor ondernemers met aandacht voor mens en milieu."
- Kernaandachtspunten zijn beperken van de werkloosheid van kansengroepen en stimuleren van duurzaam ondernemen met aandacht voor mens en milieu.
- Expliciet MVO-denken- en begrippenkader, vooral voor diensten verstrekt aan de klanten.
- De organisaties hebben een "maatschappelijke" doelstelling en willen aanzetten tot duurzaam ondernemerschap met aandacht voor mens en milieu en de werkloosheid van kansengroepen beperken. Ze creëren maatschappelijke meerwaarde en werkgelegenheid. De organisaties willen de menselijke waardigheid en de zorg voor milieu en maatschappij bevorderen, op deze terreinen een voorbeeldfunctie opnemen en aldus op een positieve manier bijdragen tot de kwaliteit van leven en de ontwikkeling van een andere economie. Ze steunen ook expliciet organisaties uit de sociale economie.
- De kernwaarden zijn duurzaamheid, groei, openheid en betrokkenheid.
- Contact: algemeen directeur.

Profit (marktbeleid): duurzame diensten

- Startpunt voorziet het Startpunt-traject van maximaal 18 maanden met begeleiding van niet-werkende werkzoekenden en leefloners die een eigen zaak willen starten via de Activiteitencoöperatie. Sommige werkzoekenden hebben goede ideeën waarmee ze aan de slag kunnen, maar de drempels zijn vaak groot: administratieve rompslomp, financiële risico's, gebrek aan ondernemersvaardigheden.
 - Een testfase verloopt via de coöperatie. De kandidaat-starter kan deelnemen zonder veel eigen investeringen, het ondernemingsnummer van Start-

punt gebruiken en behoudt zijn/haar uitkering. De starter heeft het statuut van ondernemer in loondienst in een activiteitencoöperatie en werkt in een ondernemingsomgeving met beperkte risico's. Er wordt samen met de kandidaat-starter een ondernemingsplan opgesteld. De coöperatie voorziet een intensieve (ondernemers)begeleiding, onder meer inzake administratie en boekhouding en zorgt voor empowerment via de collectieve werking samen met andere kandidaten. Door het gemeenschappelijk gebruik van bijvoorbeeld de infrastructuur en het secretariaat kunnen de starters kosten besparen

- In maart 2010 is 75% van de 300 kandidaat-ondernemers die het traject bij Startpunt volgden, positief uitgestroomd. Voorbeelden van reeds gestarte zaken: een telemarketingbedrijf, een massagepraktijk, een kleermakersatelier, een ecologisch schildersbedrijf, een free lance journalist, enzovoort.



De Punt zorgt voor begeleiding van bedrijven die projecten opzetten waaruit duurzame tewerkstelling voortvloeit:

- Met het Project Sociale Incubatie worden er arbeidsintensieve bedrijven door De Punt opgestart met werkgelegenheid voor kortgeschoolden, met deels publieke steun. Daarna neemt een manager (een initiatiefnemer uit het netwerk of nieuw te rekruteren manager) het bedrijf over en bouwt het verder uit. Er is financiële steun van EFRO (Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling), Vlaanderen (Hermesfonds) en de Stad Gent. Een voorbeeld is het Facility Punt, een poetsbedrijf voor de social profit sector, namelijk voor ziekenhuizen, bejaardentehuizen en scholen met focus op duurzaam personeelsbeleid (aandacht voor opleiding en training en 32-tal invoegwerknemers voor poetsdienst), dat met de partners Vebego en Trividdend werd opgestart
- De Punt geeft verder advies aan ondernemers met het oog op duurzame tewerkstelling:
 - De organisatie biedt expertise en ondersteuning bij de dossiëvoorbereiding en opvolging van groeiende bedrijven die via de invoegmaatregel willen investeren in duurzame tewerkstelling voor kansengroepen en zich inzetten voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (bijvoorbeeld een duurzaam personeelsbeleid, training en opleiding, een duurzaam aankoopbeleid). De Invoegmaatregel kadert in het Meerwaardenbesluit van 2000 van de Vlaamse Overheid en werd met dit doel gelanceerd. De subsidiëring voor deze tewerkstelling van mensen die minstens één jaar werkloos zijn en maximaal over een diploma secundair onderwijs beschikken, bedraagt in het eerste jaar 50% en in het tweede jaar 30% van de brutoloonkost van de werknemers
 - De ondernemer en de adviseur van De Punt maken samen een ondernemingsplan, financieel plan, opleidingsplan en MVO-plan op. De Punt verwacht dat de ondernemers zich spontaan inzetten voor een duurzaam personeelsbeleid. Dit blijkt uit concrete acties die opgenomen zijn in het opleidingsplan en het MVO-plan
 - De ondernemers kunnen ook beroep doen op het netwerk van de Punt, in het bijzonder voor werving en selectie, coaching op de werkvloer, vorming en opleiding, loopbaanontwikkeling, diversiteit, enzovoort. Jobkanaal, groep Intro, Job&Co en de lokale afdelingen van de VDAB zijn bijvoorbeeld enkele van de partners die het algemeen personeelsbeleid ondersteunen.

- Sinds 2009 neemt De Punt deel aan het EFRO-project "samenwerking tussen sociale economie en reguliere economie in de groen- en bouwsector"
- De Punt neemt ook deel aan het project Social Business, gefinancierd door Equal (Europa), om instrumenten en een professionele begeleiding te ontwikkelen met als doel bedrijven te laten evolueren naar duurzame groei-bedrijven. Daaruit is het ESF-project "MVO voor de KMO" (mei 2008 – december 2009) ontstaan, met de steun van Europa en de Vlaamse overheid. De startcentra De Punt en Kanaal 127 hebben met 5 andere promotoren de handen in elkaar geslagen om de MVO-instrumenten en -expertise in te zetten ten gunste van alle Vlaamse KMO's en niet alleen voor invoegbedrijven. Er wordt een gratis doorlichtingsrapport en aanzet tot het actieplan opgemaakt. Voor de uitwerking van het actieplan kan het bedrijf zich door experts laten ondersteunen en de helft van de kosten laten subsidiëren. De andere helft betaalt het bedrijf zelf.



De Punt en Startpunt baten samen het bedrijvencentrum in Gentbrugge uit en genereren met deze diensten eigen inkomsten:

- Ze verhuren instapklare kantoren, magazijnen en vergaderzalen (inclusief internetverbinding, uitgeruste keuken, catering, enzovoort) voor ondernemingen en begeleid niet-werkende werkzoekenden en leefloners die een zaak opstarten
- Ze zijn partner bij de ontwikkeling van een on line MVO-scan samen met het Vormingsfonds voor Uitzendkrachten (VFU) en Plus Uitzendkrachten, Randstad, T-interim, Z-staffing en de Vlaamse Startcentra voor de uitzendbedrijven die zich ook kunnen laten begeleiden (eerste sector met eigen MVO-scan)
- Ze brengen bedrijven uit de reguliere economie en bedrijven uit de sociale economie samen en zorgen voor kruisbestuiving. Ze sensibiliseren reguliere bedrijven voor duurzaam ondernemerschap en sociale economiebedrijven voor marketing, ondernemerschap en innovatie.



In 2012 – 2013 wordt er een architecturaal en conceptueel duurzame nieuwbouw voorzien om de netwerkfunctie en de kruisbestuiving nog beter structureel in het aanbod te integreren



Duurzaam aankoopbeleid: bijvoorbeeld Fair Trade koekjes, enzovoort.

People intern (personeelsbeleid)



Gezien de gezamenlijke doelstelling en de gelijklopende werkmethoden werken de equipes van de Punt en Startpunt intensief samen: ze hebben hetzelfde adres, een gemeenschappelijk directie, gemeenschappelijke kantoren en logistieke en administratieve ondersteuning



De organisaties hebben een ESF kwaliteitslabel voor onder meer het personeelsbeleid: nu op niveau 2, maximaal op niveau 6 mogelijk. Er wordt aan een kwaliteitsplan gewerkt om dit op te drijven, onder meer door invoering van competentieprofielen, coaching en persoonlijke ontwikkelingsplannen voor de medewerkers



Communicatie- en participatiemogelijkheden

- managementteam
- teamvergaderingen

- maandelijks personeelsoverleg met alle personeelsleden
- contacten met vakbonden die in raad van bestuur zetelen

People extern (gemeenschapsbeleid)

- De Punt en Startpunt maken deel uit van het lokale open partnership ‘Gent, Stad in Werking’, opgericht in 1998. De Stad Gent bouwt aan duurzame economische groei in de regio en kwaliteitsvol werk voor iedereen. De realisatie van deze ambities wordt nagestreefd in overleg en samenwerking met de andere spelers op de arbeidsmarkt
- De Punt maakt deel uit van de herbestemming van de voormalige Trefil-Arbed site in Gentbrugge, “de Puntfabriek”, zo genoemd naar de nagels die er werden gemaakt. In 1993 verloren 2000 mensen hun baan door het faillissement van het metaalverwerkende bedrijf. De site moest ruimtelijk worden heringericht en omwille van zware milieuvervuiling worden gesaneerd. Door een intensieve samenwerking met de stadsdiensten van Gent werd een plan uitgewerkt om er allerlei functies onder te brengen: bedrijven, woningen, ontspanningsruimte, groen
- Alle buurtbewoners, sympathisanten en partners werden uitgenodigd op het bedrijfsfeest ter gelegenheid van 10-jarig bestaan op 10 maart 2010
- Op de parking is er een Cambio-standplaats, waardoor de bedrijven op dit terrein een Cambio-wagen op loopafstand ter beschikking krijgen en door het goedkoop auto-delen op hun wagenpark kunnen besparen.

Planet (milieubeleid)

- Duurzaam printen
- Energie-audit uitgevoerd om verbeterpunten vast te stellen om kosten te verminderen.

Management van MVO-beleid en onderneming

- In het bestuur zetelen ACV, ABVV, ACLVB, Voka, Hefboom, VKW, de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM), Unizo, AXA, Dexia, Ethias, Electrabel, Finindus, Fortis, Honda, ING, KBC, Securex, VDK spaarbank, Volvo en Stad Gent. De partners zijn allemaal actor bij de uitvoering van het beleid en aandeelhouder
- Netwerking: De Punt is lid van de Vlaamse Bedrijvencentra.

10. Derwael, Borgloon

Sector Fruitteelt, tuinbouw

Producten/ Diensten • Plantage-, teelt- en sorteeractiviteiten en export van hard fruit zoals appels en peren maar ook zoete kersen en aardbeien.

Bedrijfs-structuur	Familiebedrijf, derde en vierde generatie: 4 verantwoordelijken
Markt	• jaarlijks 40.000 ton fruit en groenten • grootste deel export naar diverse Europese landen en deel naar overzeese bestemmingen • marktleider en trendsetter • kwaliteit: vooral klanten uit hogere segmenten en betere supermarkten
Personeel (2009)	80-tal personen, waarvan 12 vaste medewerkers voor teelt, 380 seizoensarbeiders over jaar verspreid
Opgericht	Fruitbedrijf Derwael gestart in 1920. Bel'Export als dochterbedrijf opgericht in 1994. Teelt en export twee aparte vennootschappen.
Contact	Gaston Derwael Gedelegeerd Bestuurder Bel'Export NV Neremstraat 2 3840 Borgloon www.belexport.com

MVO-kader

- Geen expliciet MVO-denk- en begrippenkader
- Evolutie van tuinbedrijf naar voedingsbedrijf sinds begin jaren 1990: keuze voor kwaliteit en langetermijnaanpak in kader van duurzaamheid inzake teelt en gewasbescherming, fruitsoorten, klanten en markt, samenwerking met personeel
- Contact: gedelegeerd bestuurder

Profit (marktbeleid)

- Producten/diensten:
 - Plantage-, teelt- en sorteeractiviteiten en export van hard fruit zoals appels en peren maar ook zoete kersen en aardbeien
 - Van productie op 145 hectare tot commercialisering van producten: teelt, oogsten (eind augustus tot begin november), sorteren en bewaren (voor korte of lange bewaring en in koelcellen opgeslagen volgens fysieke kwaliteit), verpakken en afleveren bij klant. Ook verwerking van fruit van andere teler
 - Naargelang de vraag wordt het fruit geleidelijk uit de koelcellen gehaald en dan gesorteerd voor de markt. Het sorteer- en inpakwerk vindt het hele jaar plaats. Zowel in de teelt als in de productie wordt beroep gedaan op seizoensarbeid. Het bedrijf werkt bijvoorbeeld soms mee aan campagnes van grootwarenhuizen, en bij deze fluctuatie is er seizoensarbeid nodig.
 - Aanvankelijk hoogstamfruit van boomgaarden die bijproduct waren van veeteelt op grote landerijen; na 2de wereldoorlog meer klemtoon op boomgaarden zelf en vervolgens overschakeling naar laagstambomen
 - Keuze voor kwaliteit: vooral klanten uit hogere segmenten en betere supermarkten

- Voortdurend in evolutie. Het bedrijf is dynamisch en steeds alert voor nieuwe en innovatieve mogelijkheden om fruit en groenten te verhandelen. Deze bedrijfscultuur weerspiegelt zich ook in recente investeringen in verschillende maar met elkaar verwante gebieden zoals nieuwe procestechnologieën, bewaar- en opslagtechnieken, nieuwe fruitvariëteiten en een nieuwe kantoorinfrastructuur
- Behalve innovaties in verwerkingsprocessen en vernieuwende technologieën, introduceert het bedrijf regelmatig nieuwe fruitvariëteiten. Zo heeft het onlangs nog nieuwe variëteiten van appels en kersen gelanceerd op de markt. De streek van Haspengouw heeft altijd al als proeftuin gediend voor nieuwe soorten in Europa tot ze konden worden gecommercialiseerd.



Meer rendement halen om met vier families ervan te leven

- Keuze om in België te blijven en niet uit te wijken naar goedkopere landen zoals Tsjechië ondanks redelijk lage marges in de sector
- Betere behandeling van bomen om productieverlies te voorkomen en meer rendement te halen ten overstaan van stijgende kosten (lonen, energie,...) in het begin van de jaren 1990. Inspelen op specifieke noden van bomen: voedingselementen op bepaalde momenten van het jaar. Geïntegreerde gewasbescherming en insectenbestrijding
- Keuze voor kwaliteitsmarkt in binnen- en buitenland, met veeleisende klanten met kwaliteitsproducten, producten op maat en flexibel geleverd. Zelf met handel begonnen. Meer kwaliteitseisen gesteld
- Monitoring in teelt en productie, toepassing van standaarden, door toegenomen kwaliteitseisen en invloed van dioxinecrisis, en auditing
- Meer arbeidsintensief en meer supervisie met managementstructuur
 - Familieleden treden meer als managers op
 - Meer personeel nodig, onder meer seizoensarbeid
 - Klemtoon op motivatie en bijkomende opleiding van personeel.

People intern (personeelsbeleid)



Algemene organisatie: aankoop, verkoop, kwaliteit, certificatie, voedselveiligheid en hygiëne, productie en verpakking, administratie, teelt, personeel, transport: 3 eigen vrachtwagens. Verder transport via andere exporteurs omwille van rendabiliteit.



Personeel:

- Prioriteit aan plaatselijke werkgelegenheid met personeel uit regio en kansengroepen zoals laaggeschoolden, tijdelijke werklozen en schoolverlaters.
- Seizoensarbeid met buitenlandse werknemers:
 - 65 dagen per jaar per persoon toegelaten: maximaal zes dagen per week, maximaal 50 uur per week: ongeveer elf weken op jaarbasis; in totaal ruim 260 dagen seizoensarbeid (rustiger in november en december). Per jaar vier groepen seizoensarbeiders die elkaar aflossen
 - Aanvankelijk Spaanse seizoensarbeiders, sinds 2005 Poolse en Bulgaarse seizoensarbeiders
 - Maakt het voor het bedrijf ook mogelijk om binnen een beperkt werkschema deze mensen flexibel in te schakelen voor plotse of late bestellingen

- Aandacht voor motivatie van personeel door respect en waardering: selectie vooral op basis van werkprestaties, van liefde voor vak en natuur, motivatie en betrokkenheid bij product, bedrijf en streek; diploma niet belangrijk
- Arbeidsvoorwaarden: buitenlandse seizoenarbeiders zelfde loon als Belgische arbeiders
- Aandacht voor levensomstandigheden van seizoenarbeiders: sinds 2006 soort hotel voor seizoenarbeiders gebouwd op domein voor gratis woonst, behalve 50 euro forfait voor nutsvoorzieningen; verzekerd tijdens het werk. onderzoek door bedrijfsdokter; inschrijving bij het lokale ziekenfonds
- Opleiding:
 - opleiding van nieuwe vaste medewerkers die groepje seizoenarbeiders begeleiden: externe cursussen assertief leiding geven, peterschaps- en coachingsopleidingen. Klemtoon op rustig uitleggen aan andere medewerkers: belangrijk dat ze zaken begrijpen, niet overhaast te werk gaan
 - opleiding inzake normen voedselveiligheid, traceerbaarheid en zelfdiscipline
 - opleiding door gedelegeerd bestuurder: algemene doelstellingen van het bedrijf. "Belangrijk wat mensen hebben begrepen en niet wat ge zelf hebt gezegd."
 - 4 Bulgaren in vaste dienst: gegroeid uit seizoenarbeid, hebben een opleiding gevolgd en dragen voor een groot deel de structuur van de seizoenarbeid. Communicatie met hen is belangrijk. Zij geven informatie en opleiding aan de seizoenarbeiders bij kleine en grote veranderingen: eerst algemene uitleg en vervolgens begeleiding.
- Communicatie en teambuilding:
 - teambuilding onder vaste medewerkers door gezamenlijke externe opleiding; klemtoon op familiale sfeer, feestjes, voetbalwedstrijden
 - Twee tot driemaal per jaar algemene communicatievergaderingen waar het personeel bepaalde zaken, ideeën en verzuchtingen kan aankaarten.
- Sociaal overleg: geen ondernemingsraad.

People extern (gemeenschapsbeleid)

- Hoevetoerisme.

Planet (milieubeleid)

- Geïntegreerde gewasbescherming en insectenbestrijding met effect op grondstofgebruik:
 - Samen met 50 andere telers van Fruitnet-organisatie geïntegreerde teelttechnieken bevorderen: milieuvriendelijker en uitstekende producten die hun kwaliteit gedurende lange tijd behouden
 - Vroeger werden parasieten volgens een spuitkalender chemisch weggespoten, nu is er samenwerking met de natuur sinds het begin van de jaren 1990 volgens de normen van het IPM-systeem (Integrated Pest Management), dat ontwikkeld werd door het I.O.B.C. (International Organisation of Biological Control). Deze aanpak ontmoedigt het gebruik van pesticiden en

stimuleert de inzet van natuurlijke middelen die evenzeer schadelijke organismen onder controle kunnen houden. Waar mogelijk, worden nuttige roofvijanden zoals lieveheersbeestjes of roofwantsen ingezet om schadelijke insecten onder controle te houden.



Nieuwe sorteer- en bewaartechnieken en verpakkingsmethoden:

- nieuwe bewaartechnieken onder een ultralaag zuurstofgehalte. De koelcellen van het bedrijf werken op een basis van glycol. Dankzij deze technologische voorsprong kunnen appels en peren optimaal bewaard worden en is een langere houdbaarheidsperiode verzekerd
- het bedrijf sorteert het fruit en de groenten op een sorteermachine op basis van water. Het fruit drijft als het ware over deze sorteermachine i.p.v. erover te rollen, wat een aantal voordelen oplevert. Het fruit ziet er mooier uit omdat de kans op beschadiging aanzienlijk lager ligt
- het geavanceerde verpakkingssysteem op maat staat toe om het fruit en de groenten flexibel en naar wens van de detailhandel te kunnen verpakken. Er zijn veel verpakkingsvormen mogelijk, van six-packs, zakjes, plastic doosjes, kunststof netjes, voedselschalen tot hele kratten.

Management van MVO-beleid en onderneming



Geen geschreven documenten rond MVO



Dialogoog met partners/stakeholders/gebruikers: meer directe communicatie in de sector, ook door de context van buitenlandse seizoensarbeiders.

11. Dillen Bouwteam NV, Balen

Sector	Bouw
Product	• renovatiewerken en interieurbouw: volledige coördinatie en diensten van afbraakwerken tot met renovatie en inrichting inclusief maatmeubilair; • expertise in ruwbouw en schrijnwerkerij, maar technieken uitbesteed
Markt	• Regionale markt: binnen 1 uur rijtijd van bedrijf of in straal van 100 km rond bedrijf • Publieke markt, o.a. overheid, zorg- en onderwijssector • B2B van de private markt, o.a. ondernemers en zelfstandige beroepen, met ook raamcontracten voor bijvoorbeeld verschillende winkelvestigingen die soms verder verspreid liggen • Door de crisis: meer concurrenten voor zelfde of minder aantal of kleinere projecten; projecten uitgesteld, later aangekondigd of in fasen uitgevoerd rekening houdend met budget; minder kwalitatieve afwerking gevraagd door klanten
Personeel (2009)	• 22 bedienden (veel coördinatie-activiteiten, o.a. van uitbestede activiteiten) en 36 arbeiders
Opgericht	Familiebedrijf, opgericht in 1962 In 2003 nam het bedrijf Bols Projects over en ontstond Dillen Interieur-

bouw BVBA.

Contact Leon Dillen, Zaakvoerder
Griet Provoost, Juridisch adviseur
Dillen Bouwteam NV
Puttestraat 15
2490 Balen
www.dillen.be

MVO-kader

- Expliciet MVO-denken- en begrippenkader zowel voor interne organisatie als naar buitenuit:
 - Definitie MVO: “Continu verbeteringsproces waarbij ondernemingen vrijwillig op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde manier in de gehele bedrijfsvoering opnemen, waarbij overleg met de stakeholders of belanghebbenden van de onderneming deel uitmaakt van dit proces. De noodzaak aan samenhang en evenwicht tussen drie dimensies doet niet af aan de mogelijkheid van een bedrijf om eigen accenten te leggen.”
 - bloeiende economische activiteit met duurzame tewerkstelling in het huidig tijds kader enkel realiseerbaar is wanneer er binnen het bedrijfsbeleid ook voldoende aandacht wordt besteed aan maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering, met plaats voor werknemers met lage scholing, met arbeids-handicap, 50-plussers en van allochtone origine en / of anderstalig
 - beginnen nadenken over MVO in 2008 n.a.v. verloop, absentisme, beperkingen in beleid m.b.t. onthaal nieuwe werknemers, transparant functie-classificatiesysteem,...
 - MVO-scan door UNIZO en personeelstevredenheidsenquête (nulmeting), uitgevoerd door extern consultant in mei 2009, en individuele gesprekken met medewerkers, en actieplan voor 2009 en 2010 opgesteld
 - externe presentaties over MVO-initiatieven van bedrijf

■ Contact: juridisch adviseur.

Profit (marktbeleid)

- Producten/diensten:
 - renovatiewerken en interieurbouw: keuze voor deze toekomstgerichte markt i.p.v. nieuwbouw
 - volledige coördinatie en diensten van afbraakwerken tot met renovatie en inrichting inclusief maatmeubilair
 - expertise in ruwbouw en schrijnwerkerij, maar technieken uitbesteed
- Klantenrelaties: maatwerk, coördinatie van volledig bouwproject, voldoen aan strenge eisen en veiligheidsnormen, streven naar klantentevredenheid, respecteren van afgesproken uitvoeringstermijnen, werken binnen vooropgesteld budget, transparantie in verband met meerwerken, overleg
- Aankoopbeleid:
 - FSC-gelabeld hout voor de schrijnwerkerij; milieuvriendelijk geproduceerd papier; printervulling met retourmogelijkheid

- milieuvriendelijke voertuigen in de toekomst?
- Catering: Fair Trade producten



ICT en logistiek:

- prijsaanvragen via internet bij onderaannemers en leveranciers in plaats van op papier
- Een snellere glasvezelverbinding zou prijsaanvragen vlotter doen verlopen, maar is niet aanwezig op het industrieterrein. Via een gezamenlijke aanvraag van buurtbedrijven is gepoogd om de nutsmaatschappij te overtuigen van de vraag naar een glasvezelverbinding, doch voorlopig zonder resultaat.

People intern (personeelsbeleid)



Personeel lokaal rekruteren, maar onvoldoende, gekwalificeerde personen en onvoldoende bouwopleidingen in regio beschikbaar:

- tewerkstelling van kansengroepen en invoeg- en inschakelingsbedrijf sinds december 2008
- integratie van oudere werknemers en werknemers met fysieke beperkingen (visuele handicap, fysieke letsels), met lage scholing (in ruwbouwploegen en administratie), allochtonen of anderstaligen, personen met statuut artikel 60 van de OCMW-wet, rekening houdend met hun beperkingen
- vraagt begrip van collega's: zij worden zo goed mogelijk geïnformeerd, bijvoorbeeld over rendementsverwachtingen ten overstaan van het personeel



Onthaal:

- nieuwe versie van onthaalbrochure
- Opleiding voor medewerkers van renovatie en interieur om onthaal van nieuwkomers te verbeteren, bijvoorbeeld om stagiairs te overtuigen hier te blijven werken, enzovoort.



Werkorganisatie en verwachte competenties:

- afdeling bouw (algemene aannemer, verbouwings- en renovatiewerken);
- afdeling interieur (projectinrichting en maatmeubillair; badkamers, dresings en keukens; kantoor-, bank- en winkelinrichting; vrije beroepen. Montage gebeurt in het bedrijf, dan wordt het later ingepast op de werf)
- project- en procesgericht werken volgens bepaald stappenplan met voortdurend overleg tussen alle betrokken bouwpartners vanaf het begin: architect, studiebureau, bouwheer, aannemer en medewerkers
- werk sterk getimed, gecoördineerd en gefaseerd omdat klant activiteiten wil continueren
- 10-tal verschillende ploegen voor werven met vaste ploegbaas en assistent en aangevuld met medewerkers met juiste kwalificaties (polyvalentie of specialisatie, bijvoorbeeld voor projecten in ziekenhuizen)
- Verwachte competenties: polyvalentie of specialisatie, flexibiliteit, kennis van hygiënenormen en brandveiligheid, kennis van duurzame materialen en energieprestaties, advisering van klanten, betrokkenheid en overleg
- Interne en externe opleidingen, peterschapsprojecten en bouwprojecten gekozen die bij competenties aansluiten



Balans werk-privéleven:

- Telewerken mogelijk
- Aandacht voor ouderschapsverlof, voor vrouwen en mannen
- flexibiliteit in werktijden: win win voor bedrijf en werknemers, bijvoorbeeld wanneer werknemers langer blijven omdat een betonvrachtwagen te laat op een werf aankomt, kunnen ze de extra werktijd op een ander moment compenseren
- werven binnen een straal van 1 uur rijtijd vanaf de bedrijfssite; aanpassing van werktijden van de ruwbouwploegen aan de filetijden. Alle medewerkers komen naar de bedrijfssite en vertrekken van de site naar de werven
- Rekruteren uit regio met het oog op de beperking van verplaatsingen, maar het lukt niet zo goed om hen te laten carpoolen tot aan de bedrijfssite.



Sociaal overleg: geen syndicale delegatie en ondernemingsraad



Veiligheid en gezondheid:

- aandacht voor ergonomie: aangepast kantoormeubilair; verlichting geeft daglichtsimulatie; ergonomisch verantwoorde drillboren
- opleidingen rond gevaarlijke producten als asbest en rond veilig werken



Communicatie en participatie:

- wekelijks teamoverleg met werfleiding
- tweemaandelijks teamoverleg met ploegbazen
- toolboxmeeting met bouwteam per werf
- meting van werknemerstevredenheid
- maandelijks overleg tussen directie en personeel naar aanleiding van de MVO-scan: 22 personen uit alle afdelingen. Aanvankelijk 3 overlegwerkgroepen rond veiligheid, rendement en algemene onderwerpen. Vanaf begin 2010 samengevoegd om overleg gaande te houden. Er zijn vaak pittige discussies omdat niet alle deelnemers altijd met elkaar samenwerken en elkaars werk niet altijd zo goed kennen. Aanvankelijk waren er veel agendapunten die het bedrijf zelf naar voor schoof. Nu komen er ook vragen van de medewerkers zelf. Onderwerpen zijn bijvoorbeeld: peter- en meterschap voor stagiairs van middelbare scholen en bachelorsopleidingen; werkkledij; verzekeringen en aansprakelijkheid; rendement; opleidingsnaden; veiligheid; onthaal van nieuwkomers; werkzekerheid n.a.v. crisis; informatie over binnengehaalde projecten en resultaten van openbare aanbestedingen, over bedrijfsstrategie en cijfers.

People extern (gemeenschapsbeleid)



Balans bedrijf-buurt: aandacht voor beperking van geluidsoverlast en voor milieuvriendelijk werken (bv. schrijnwerkerij, tankstation,...)



Overleg met buurt.

Planet (milieubeleid)



Energiegebruik:

- energie-audit
- groene energie opwekken: uitwerken van plan en financiering voor installatie van kleine windmolen(s) en zonnepanelen voor verlichting en verwar-

ming op de bedrijfssite. Quid samenwerking pps voor investering in duurzame energie met omliggende industriezone? Met de gemeente? Zitten in kanaalzone waar weinig bewoning is. Maar lokale overheid ziet bijvoorbeeld kleine windmolens niet zitten.

- 100% groene stroom (+/- 30.000 kWh per jaar)
- plannen voor groen dak
- duurzaam energiegebruik op de werven en in de werfketen (verlichting, verwarming): bewustmakingscampagne t.o.v. personeel in 2009. “Denk aan de uitschakeling van de verwarming en de verlichting.”



Materiaalgebruik:

- besparing van grondstoffen door computergestuurde productie in schrijnwerkerij
- duurzame materialen op werven (bijvoorbeeld FSC gecertificeerd hout) en aandacht voor energieprestaties van gerenoveerde panden



Afvalbeheer:

- milieuvriendelijk tankstation
- terugnameverplichting inzake afval, gescheiden afvalophaling, recyclage van verpakkingsmateriaal en papier, verwerking van afbraakmateriaal
- bedrijfseigen containerpark om nog meer verschillende fracties te kunnen scheiden voor mogelijk hergebruik: plan voorlopig uitgesteld door crisis.

Management van MVO-beleid en onderneming



Geen dividend uitgekeerd aan aandeelhouders: winst wordt opnieuw geïnvesteerd in bedrijf, en meer geld voor opleiding en MVO



Kwaliteitssysteem ISO 9001



Intern duurzaamheidsverslag: er moet misschien meer gerapporteerd worden over wat er gebeurt, bijvoorbeeld op de website over troeven van een invoegbedrijf voor klanten



Netwerking

- netwerk rond sociale economie met weborganisaties, dienstencheckbedrijven en reguliere bedrijven over aanpak van problemen bij bepaalde kantsengroepen
- Sofia-netwerk voor vrouwen in managementfuncties
- project Plato 1300 (strategisch management, personeelsbeleid, marketing en verkoop, financieel beleid, organisatie en leiderschap voor de KMO) van de Strategische Projectenorganisatie Kempen dat loopt van januari 2008 tot en met april 2010.

12. Ecopower cvba, Antwerpen

Sector energie

Producten/ Diensten

- Financiering en investering in projecten van hernieuwbare energie
- Sensibilisering over hernieuwbare energie en rationeel energiegebruik

	• Levering van groene elektriciteit uit eigen projecten van hernieuwbare energie aan coöperanten tegen een billijke prijs
Bedrijfs-structuur	Financieringscoöperatie voor hernieuwbare energie en rationeel energiegebruik met een maatschappelijk doel, een transparante structuur en heel veel kleine aandeelhouders
Markt	• Klanten zijn particulieren, klanten met een klein thuishandelaar, KMO's in dienstensector, NGO's, wereldwinkels, ...in het Vlaamse gewest. Er zijn ook coöperanten buiten het Vlaamse gewest. • Het aantal coöperanten en klanten is in 2009 sterk gestegen: van 13.951 naar 21.419. Eind 2010 waren er ruim 30.000 coöperanten en 26.500 klanten. Er is een wachttijd van zes maanden omdat het bedrijf de vraag naar elektriciteit op eigen tempo wil kunnen volgen.
Personeel	16 medewerkers in 2009, 21 medewerkers eind 2010
Opgericht	Opgericht in 1991
Contact	Relinde Baeten Verantwoordelijke communicatie, publicaties en website Ecopower cvba Posthoflei 3, bus 3 2600 Berchem www.ecopower.be

MVO-kader



Expliciet MVO-denken- en begrippenkader:

- Maatschappelijke doelstelling: energie is gemeenschappelijk goed; belangrijk om in hernieuwbare energie te investeren; verantwoord voor deze en volgende generaties
- MVO met projecten en in bedrijfsvoering: op korte en lange termijn bijdrage aan leefmilieu en maatschappij
- Het bedrijf wil aantonen dat het in het huidige economisch systeem mogelijk is om op een andere manier te functioneren en tegelijk rendabel te zijn. Efficiëntie en winst zijn noodzakelijk voor de duurzaamheid van de onderneming, maar ze zijn geen doel op zich. De coöperanten delen in de winst van hun bedrijf, en dankzij een gezonde financiële toestand kan Ecopower pionieren in het werkveld van hernieuwbare energie



Contact: verantwoordelijke communicatie, publicaties en website.

Profit (marktbeleid)



Producten/diensten:

- Financiering en investering in projecten van hernieuwbare energie
 - evenwichtige mix van energiebronnen om in toekomst tegemoet te komen aan eventuele schommelingen als fossiele brandstof is uitgeput: windturbines, waterkrachtcentrales, installatie voor warmtekraftkoppeling op biomassa en installaties met zonnecellen (bij coöperanten en scholen)

- Het duurzaamheidsgehalte van projecten wordt afgewogen: de input en de output moeten aan bepaalde criteria voldoen. Bijvoorbeeld kiest men voor energie uit biomassa uit soja uit het Amazonewoud of van lokaal geteeld koolzaad? Is de output bedoeld voor het kweken van groenten in gestookte serres terwijl consumenten beter seizoensgroenten zouden eten?
- Sensibilisering over hernieuwbare energie en rationeel energiegebruik en coöperatief ondernemen
 - aansporen tot rationeel energiegebruik zodat groene energie van Eco-power meer klanten ten goede komt
 - draagvlak voor hernieuwbare energie versterken: scenario dat aantoonst dat in België tegen 2020 alle huishoudelijke klanten van energie uit hernieuwbare bronnen kunnen worden voorzien
 - sensibilisatie voor coöperatief ondernemen: voortrekkersrol
- Levering van groene elektriciteit aan coöperanten tegen billijke prijs:
 - 30% uit eigen projecten van hernieuwbare energie; 70% aangekocht bij kleinschalige projecten in Vlaanderen zoals bijvoorbeeld bij een boer die zonnepanelen op de boerderij installeerde
 - Doel om verhouding op lange termijn om te draaien
- Investering in onderzoek en ontwikkeling voor bijvoorbeeld biomassa i.s.m. hogescholen
- Relaties met klanten:
 - vast bedrag per kilowattuur (18 cent) waardoor kleine verbruikers worden beloond en waardoor de leverancier voor heel wat kleine verbruikers het goedkoopst is volgens de VREG
 - voorschotfactuur na verstreken periode en terugstorten indien teveel betaald
- Duurzaam aankoop- en materiaalbeleid:
 - tussentijdse facturen van coöperanten per e-mail of op gerecycleerd papier verstuurd
 - drukwerk bij De Wrikker, coöperatieve drukkerij die drukt op gerecycleerd papier en met vegetale inkt, en kopies op gerecycleerd papier
 - catering met biologische en/of Fair Trade producten
 - keuze voor zoveel mogelijk lokale leveranciers

People intern (personeelsbeleid)

- Personeel
 - helpt administratie; helpt projectontwikkeling
 - alleen nieuwe tewerkstelling als die kan worden gegarandeerd op langere termijn. Als er geen enkel project en geen enkele klant meer bijkomt, dan kan de huidige tewerkstelling behouden blijven.
- Werkorganisatie en competentieontwikkeling
 - administratie: telefonisten met kennis van zaken over verschillende onderwerpen en echte feedback aan klanten

- projectontwikkeling (windturbines, pelletsfabriek, enzovoort.). Dit werk is niet eenvoudig en bovendien is de concurrentie in dergelijke projecten zeer groot
- streven naar werkautonomie voor beide groepen: kunnen werk zelf organiseren
- ontwikkelingsmogelijkheden maar geen uitgeschreven ontwikkelingsplannen
 - specialisatie in projectontwikkeling, waardoor bijvoorbeeld een ICT-medewerker kan worden aangenomen omdat het ICT-werkpakket nu groot genoeg is
 - taakverrijking voor administratieve medewerkers: meer inhoudelijke verantwoordelijkheid voor taken die ze ook leuk vinden, bijvoorbeeld mee upgraden van website, aanvraag van nieuwe vergunningsdossiers, enzovoort
- opleiding met aanbod van CEVORA: collega's geven verworven kennis door.

Communicatie

- veel informele communicatie door landschapsbureau
- projectvergaderingen voor projectverantwoordelijken en overlegvergadering voor team van elektriciteitslevering
- tevredenheidsenquêtes bij personeel
- tweemaal per jaar uitwisseling met andere coöperaties waar medewerkers elkaar kunnen ontmoeten.

Aanwerving:

- vacatures op website en websites van Bond Beter Leefmilieu, 11.11.11, en Vito
- bij aanwerving is interesse van kandidaat-werknemers voor hun eigen omgeving een pluspunt, bijvoorbeeld engagement in oudercomité of jeugdbeweging
- hoge respons van gemotiveerde kandidaten met sterke profielen omdat ze achter de denkbeelden van Ecopower staan.

Diversiteit: geloof in positieve effecten van diversiteit (mannen, vrouwen, leeftijden, kansengroepen, persoon met leerstoornis): dit kan een verrijking zijn voor zowel de mensen als de resultaten.

Beloning:

- vijf bestuurders in loondienst
- loonkader uitgewerkt met adviesbureau voor coöperaties, Febecoop: vijf niveaus waarbinnen twee sprongen mogelijk zijn, één na vijf jaar ervaring en een tweede na tien jaar ervaring
- beperkte loonspanning van één op drie; globaal nu op twee: administratieve medewerkers hebben daardoor aanvankelijk beter loon.

Mobiliteit:

- algemene vergadering, buurtbijeenkomsten, open bestuursvergadering, enzovoort, worden georganiseerd op plaatsen die makkelijk met het openbaar vervoer kunnen worden bereikt

- maximaal gebruik van openbaar vervoer en fiets door medewerkers aangemoedigd, en verplaatsingen gecombineerd met tweede activiteit; bedrijfs-fiets; fietsvergoeding
- abonnement van openbaar vervoer terugbetaald.

■ Sociaal overleg: geen ondernemingsraad.

People extern (gemeenschapsbeleid)

- Steun via Oxfam Wereldwinkels die buitenlandse partners helpen met projecten van hernieuwbare energie en met een beperking van CO₂-uitstoot
- Bij projectlocaties wordt er rekening gehouden met Vlaamse regelgeving: vaak in industriegebieden en dicht bij autosnelwegen, maar op andere plaatsen aanvankelijk vaak weerwerk van burens.

Planet (milieubeleid)

- Energiegebruik:
 - kantoorisolatie en balansventilatie en zonnecellen op dak op het vorige adres van Ecopower
 - op termijn verhuizing naar een nieuw laag energiekantoor samen met andere NGO's en bedrijven in het Antwerpse.

Management van MVO-beleid en onderneming

- Erkende coöperatie met nauwe betrokkenheid van klanten:
 - De aandeelhouders of coöperanten zijn mede-eigenaar van projecten, delen in de winst via 6% dividend. De rest van de winst wordt geherinvesteerd. De aandeelhouders kunnen elektriciteit afnemen en hebben allemaal één stem op de jaarlijkse Algemene Vergadering, ongeacht hun aantal aandelen.
 - Het aantal aandeelhouders steeg van 16.813 in 2008 naar 24.500 in 2009 met in totaal 82.621 aandelen.
 - Het gaat om aandelen op naam: er is sprake van een reëel mede-eigendom in installaties van de coöperatie. Coöperanten betalen eenmalig 250 euro voor een periode van zes jaar.
 - Ecopower is niet verplicht om hoge winsten te maken. De onderneming mag niet meer dan 6 procent aan dividend uitkeren.
 - De vijf bestuurders van de Raad van Bestuur hebben geen andere positie qua kapitaal dan andere aandeelhouders.
- Democratische controle en transparantie
 - Iedere aandeelhouder heeft één stem in de algemene vergadering.
 - De jaarrekeningen zijn te raadplegen op de website.
 - externe financiële controle en controle door drie coöperanten met expertise en verkozen uit de algemene vergadering. Zij krijgen de verslagen van de RVB en kunnen vragen stellen aan de RVB. Ze rapporteren aan de algemene vergadering. Hun tips worden ook op de algemene vergadering besproken.



Dialogoog met partners/stakeholders/gebruikers

- nota over duurzaamheidsgehalte van projecten van hernieuwbare energie getoetst met noord-zuidbeweging, ngo's, milieubeweging en coöperanten
- jaarlijkse algemene vergadering voor alle coöperanten en deelname aan 'open bestuursvergadering' mogelijk
- informatie via website en nieuwsbrief
- Vragen beantwoord door eigen personeel om voeling te houden met coöperanten en knelpunten te verhelpen.
- Coöperanten uitgenodigd op een werf of bij de opening van een werf
- Vòòr realisatie van projecten met impact op omgeving toelichting aan buurtbewoners die eventueel mee kunnen investeren
- Communicatie met milieu- en noord-zuidbeweging en coöperatieve beweging
- Rapportage aan overheid: elektriciteit wordt geleverd via het klassieke elektriciteitsnetwerk. Ecopower moet bewijzen hoeveel elektriciteit op het net wordt gezet. De Vreg bewaakt dit. Ecopower rapporteert en legt verantwoording af aan de VREG, de Vlaamse Reguleringsinstantie voor de Elektriciteits- en Gasmarkt. Er zijn ook contacten met kabinetten en administratie: rechtstreeks of via ODE-Vlaanderen
- Samenwerking met lokale overheid: steden en gemeenten voor projecten



Verslaggeving:

- MVO-verslag in jaarverslag
- in toekomst misschien Global Reporting Initiative toegepast en transparante verslaggeving rond de 3 p's in samenwerking met andere mens- en milieuvriendelijke coöperaties



Netwerking:

- actief lid van Coopkracht, overlegplatform van mens- en milieuvriendelijke coöperatieve bedrijven
- lid van VOSEC, overlegplatform voor ondernemingen, organisaties en deskundigen uit sociale economie in Vlaanderen, en actief in beleidsraad
- lid van ODE Vlaanderen, Organisatie voor Duurzame Energie Vlaanderen, sectororganisatie voor duurzame energie in het Vlaams Gewest, en actief in raad van bestuur
- contact met andere coöperaties in Vlaanderen, Wallonië en buitenland
- samenwerking met Beauvent, kleine coöperatie uit West-Vlaanderen, voor levering van elektriciteit aan hun coöperanten zonder dat zij bij Ecopower aandeel moeten kopen
- krediet ter beschikking gesteld aan Enercoop, Franse startende coöperatie, waardoor La Neffe, een coöperatieve bank, besloot dit initiatief te helpen

13. Efico NV

Sector Voeding

Producten/ Diensten

- aankopen van groene koffiebonen in 37 producerende landen en regio's via koffiecoöperatieven of exporteurs
- kwaliteitscontrole van stalen die worden verbrand en geproefd

	• verkoop aan Europese koffie-industrie • logistieke diensten in Zeebrugge
Bedrijfs-structuur	• hoofdkantoor in Antwerpen, kantoor in Zwitserland dat sourcingskantoren overkoepelt en aankopen doet via deze sourcingskantoren • 2 strategische sourcing kantoren in Ethiopië en Guatemala • verkoopkantoren in Frankrijk, Duitsland en België
Markt	• BTB: 650 kleine en multinationale koffiebranderijen in Europa • 28% levering in België, verder levering in Europa • drie tot vier concurrenten in België, maar meestal in andere niches • laatste jaren sterk gegroeid, in activiteiten en personeel
Personeel (2009)	45 personen
Opgericht	opgericht in 1926; Belgisch familiebedrijf; vierde generatie
Contact	Patrick F. Installé Voorzitter en gedelegeerd bestuurder Efico nv/sa Green coffee & cocoa Italiëlei 181 2000 Antwerpen www.efico.com Katrien Delaet Head of Sustainable Projects

MVO-kader



Expliciet MVO-denken- en begrippenkader:

- Altijd al op één of andere manier bezig met MVO door aard van business
- door familiaal kader denken op lange termijn
- MVO is een proces en is een dynamisch geven. Het blijft evolueren. Belangrijk is om te streven naar een evenwicht tussen de 3 P's
- meer integraal bekijken: MVO-scan / SWOT-analyse door UNIZO in 2009: op verschillende punten goede score, maar interne communicatie verbeteren
- uitvoering van MVO-actieplan met hulp van BECO, een gespecialiseerd internationaal adviesbureau voor winst in duurzaamheid
 - strategische MVO-cel van management: prioriteiten van duurzaamheidsbeleid bepalen
 - personeelsbevraging en bevindingen omgezet in actieplan
 - MVO-kernteam
 - sensibilisering van medewerkers over duurzaamheidsbeleid: informatie over MVO en betekenis voor bedrijf, hoe in praktijk mee omgaan, toegevoegde waarde van medewerkers in dat proces
 - bedrijfsinterne trainingen voor medewerkers om duurzaamheid in takenpakket te brengen



Contact: Head of Sustainable Projects.

Profit (marktbeleid)



Producten/diensten:

- aankopen van groene koffiebonen in producerende landen via koffiecoöperatieven of exporteurs
- kwaliteitscontrole van stalen die worden verbrand en geproefd
- verkoop aan Europese koffie-industrie
- logistieke diensten
 - vroeger in handen van Efico
 - door expansie magazijn te klein en vanaf 2003 logistiek uit handen gegeven
 - dan hoge eisen inzake voedselveiligheid, kwaliteit en striktere wetgeving: niet meer tevreden over bestaande logistiek
 - nieuw duurzaam logistiek centrum Seabridge gebouwd in 2008, ongeveer 80% operationeel in Zeebrugge: per schip ontvangen, verbulken van koffie, stof uithalen of sorteren, opslag en distributie naar koffiebranderijen. Vanaf 2010 logistiek terug in eigen handen.



Relaties met koffiebonenleveranciers:

- langetermijnpartnership: drie tot vier jaar wachten voor eerste oogst bij koffiebonenleveranciers
- UN Global Compact Principles: 10 basisprincipes of minimumstandaarden van UN voor bedrijven rond mensenrechten, arbeid, milieu en anticorruptie
 - controle van suppliers: jaarlijkse suppliers audit over naleving van principes, ontwikkeld samen met de controle-organisatie Maya Cert in Centraal-Amerika, erkend door EU; ISO 65 geaccrediteerd
 - troef in communicatie naar klanten toe voor sommige branders
- ruimer kader van voedselveiligheid en traceerbaarheid en regelgeving



Geïntegreerde aanpak in logistiek overslagcentrum in Zeebrugge, met know how over verhandeling en bewaring en overslag.

People intern (personeelsbeleid)



Personeel:

- invoegmedewerkers in logistiek centrum in Zeebrugge
- ongeveer 15 tot 20 havenarbeiders voor bepaalde fysieke processtromen, 15-tal bedienden waarvan deel ter plaatse en deel nog in Antwerpen actief



Werkorganisatie:

- effect afvalbeheer in logistiek centrum in Zeebrugge op takenpakket
- taakomschrijvingen door groei aanpassen



Halfjaarlijkse workshops vanuit MVO-invalshoek voor personeel:

- algemene sessie over algemene veranderingen en meer informatie om medewerkers nauwer te betrekken

- sessies per afdeling voor suggesties voor verbeteringen in iedere afdeling
- op de duur doortrekken naar andere kantoren buiten Antwerpen, maar eerst stabilisatie hier en relevantie geven

■ Sociaal overleg: geen ondernemingsraad.

People extern (gemeenschapsbeleid)

- Efico Foundation sinds 2003 voor ondersteuning van duurzame projecten in producerende landen met onafhankelijke jury:
- koffie- of cacao-communities, bijvoorbeeld Guatemala zeer actief rond bepaalde duurzaamheidsprojecten
 - minimum impact op milieu, sociaal en economie
 - minimumcriteria op website
 - onafhankelijke stichting, geld via Efico en koffiebranders en beheerd door Koning Boudewijnstichting.

Planet (milieubeleid)

- Nieuw logistiek gebouw Seabridge gebaseerd op duurzaamheidsidee:
- zonnepanelen (en windmolens in een tweede fase)
 - directe aansluiting voor treintransport: twee spoorlijnen
 - kwaliteit – hoogste standaarden voor opslagruimten
 - afvalbeheer: stromen in kaart gebracht, gezocht naar duurzame bestemming van afvalstoffen en stromen
 - ecologische of CO2 voetafdruk berekend: zoeken grootste bronnen van uitstoot voor de hele keten om intern kennis op te bouwen en efficiënt te zoeken naar een reductie
 - European Green Building certificaat voor Zeebrugge en Innovation and Design Award.

Management van MVO-beleid en onderneming

- Intern verslag over ondernomen acties volgens stramien van website van UN Global Compact
- Op termijn eventueel als deel van jaarverslag met kwantitatieve data volgens GRI; meerwaarde nu in kader en structuur die wordt uitgebouwd.

14. NIVO-finess NV, Zandhoven

Sector Voeding

Product • producent van producten in marktniche van ganzenlever uit Hongarije: levers om te bakken; grote en kleine torchons natuur; terinnes natuur en afleidingen zoals terinnes met vijgen, peperkoek of bos-aardbeien; vast productengamma en producten op maat en op

	vraag van topchefs (exclusieve receptuur en gewenste garnituur) • integraal proces: van kweken van ganzen tot verwerken van ganzenlever en leveren aan de markt; geen stock maar steeds verse productie op bestelling • klemtoon op kwaliteit van product tegen een bepaalde kostprijs (meer diervriendelijke kweek, langere kweekduur van dieren, handmatig verwerken van levers, enzovoort) en relatief kleine volumes • leverancier van seizoenstruffels uit Frankrijk en Italië, morilles, olijfolies, aceto balsamico, specerijen en specialiteiten zoals confit van groene tomaat, gelei van vlierbloesem, compôte van kweeper, siropen op basis van azijn. Ook ganzenvlees (cuisses, magrets, gésiers) op bestelling te verkrijgen.
Markt	• BtB: topchefs van gastronomische restaurants in België, Duitsland, Nederland en Ierland, en enkele delicatessenzaken, waarvoor de kwaliteit van het product primeert • Het bedrijf wil niet deel uitmaken van groot netwerk van leveranciers die ganzenlever als één product van hun assortiment presenteren en wil niet meewerken aan prijsdrukking door supermarkten. • Weinig concurrentie in marktniche. • In 2009 crisis sterk voelbaar en markt blijvend veranderd. Consumenten meer terughoudend in verband met consumptie van luxe-producten. Bedrijf is heel flexibel en heeft reserves opgebouwd, maar moet toch voorzichtig zijn. • Zoeken naar uitbreidingsmogelijkheden in buitenland, o.a. door samenwerking met Flanders Investment Trade
Personeel (2010)	• 12 medewerkers: 7 medewerkers in productie (waarvan 1 man), en 5 personen voor administratie, verkoop en logistiek
Opgericht	1994 Familiebedrijf. Eigenaar voordien foie gras specialist in andere ondernemingen. Zoon Hans Van den Auwelant (verkoop en logistiek) al enkele jaren actief in zaak. Bedrijfsleider zal zich binnen enkele jaren toeleggen op export.
Contact	Bert Van den Auwelant Gedelegeerd bestuurder, administratie en aankoop NIVO-finess NV Schriekweg 37/39 2240 Zandhoven (uitbatingsetel) www.nivofiness.be
Info	Culinaire Saisonnier

MVO-kader

- Kernaandachtspunten: kwaliteit van de producten, diervriendelijke kweek, duurzame relaties met de ganzenboeren, handmatige verwerking, voedselveiligheid, milieu
- Geen expliciet MVO-denk- en begrippenkader
- Contact: bedrijfsleider

Profit (marktbeleid)



Producten:

- Keuze voor meer kwaliteitsvolle rauwe of bereide ganzenleverproducten in kleinere volumes i.p.v. foie gras massaproducten (eendenlever): terrines, bakken, rauw, confijten, grillen, smelten, roken, mousse
 - Le foie gras cru, verse lever, meestal in vacuum aangeboden, op talloze manieren te verwerken binnen 5 of 6 dagen
 - Le foie gras frais, hele lever door de producent voorbereid. Galgangen verwijderd en met peper en zout gegaard op 65 à 68°C, zowel in combi-steamer, au bain marie, au torchon (in een doek) of in een terrine gedaan. Gekoelde houdbaarheid tot zo'n drie weken en zo groot mogelijk smaakbehoud
 - La terrine de foie frais, bereiding in een terrine van aardewerk of porselein, afgedekt met een deksel met gaatjes. De lever is omhuld door een laagje spek en gaat anderhalf uur de oven in
 - Le foie gras en conserve: dient ongeveer 6 maanden te rijpen en potten of blikjes worden best in kelder bewaard.
- Productie van mogelijke kleinere torchons met dezelfde kwaliteit om de prijs voor restaurantgasten te drukken naar aanleiding van de crisis
- Geen ganzenlevers van 1kg, bekomen door ganzen dieronvriendelijk geforceerd eten te geven, waar veel vet in zit dat minderwaardig product oplevert na bereiding; maar eerder ganzenlevers van 400 gr die meer natuurlijk en langzamer groeien met minder vet en met beter product na bereiding. De lever is bij de gans en de eend een natuurlijk reservemechanisme, dat de energieopbouw tijdens de jaarlijkse vlucht ondersteunt. Ook in de natuur hebben de dieren dus soms een grote lever, tot 3 à 4 keer groter. In sommige productielanden laten ze de lever tot tien keer of zelfs méér vergroten. De Hongaarse levers van het bedrijf zijn 4 tot 5 keer vergroot, dus meer natuurlijk. Wanneer een lever te groot is, zijn de cellen gespannen en springen ze bij warmte direct open en dat leidt tot veel verlies. Bij de levers van het bedrijf blijft na bereiding 95 tot 97% van het oorspronkelijke gewicht over. Bij opgefokte ganzen en eenden kan het gewichtsverlies tussen de 20 en zelfs 50% liggen.



Proces:

- Goede lever hangt samen met factoren als kweken, voeding, gavage, uitsnijden, verpakking en latere verwerking
- Keuze voor een gezonde en meer diervriendelijke, maar duurdere kweek van de ganzen voor duurdere, kleinere, maar meer kwaliteitsvolle levers (niet vol vet en papperig) voor kwaliteitsvolle producten, in strijd tegen gedwongen voederen bij het afmesten (gavage):
 - Geen gebruik van antibiotica om residuen in de ganzenlevers uit te bannen
 - Aandacht voor kweekomgeving, voedingsmethode en kweekperiode. Bij het uitkomen van het ei is de omgevingstemperatuur 25°C. De boer moet aanwezig zijn als het kuiken uit het ei komt, want de gans moet een band met de boer kunnen opbouwen. Het drinkwater is altijd stro-

mend. Bij de ontwikkeling van de veren gaan de kuikens naar een ruimte met een omgevingstemperatuur van 15°C om een optimaal beschermend verenkleed te ontwikkelen

- Ze blijven twee tot vier weken binnen en krijgen dan een compleet krachtvoer. Voordat ze in de vrije buitenlucht komen, mogen ze eerst de smaak van gerst, tarwe, haver en onkruid gaan ontdekken
- Wanneer ze buiten mogen komen, zijn er bomen voor beschutting en schaduw en hebben ze een vrije inloop naar binnen. In deze fase kunnen ze de hele dag door eten. Een gans heeft een groot terrein (ongeveer 400m²) nodig dat proper moet zijn, want hij is beweeglijk en gesteld op netheid. De dieren houden het gras kort, want ze eten één tot twee kilo groen per dag
- Het werkelijke mesten neemt in de twaalfde of dertiende week zijn aanvang. De dieren gaan dan naar een hok waar ze minder bewegen dan in de buitenlucht. De gans wordt driemaal daags gevoerd en heeft na drie weken ongeveer twintig kilo maïs verorberd
- Er wordt een fase van pré-gavage van drie weken ingelast, wat extra geld kost. De ganzen kunnen nog steeds vrij in en uit lopen, maar worden slechts driemaal per dag gevoerd. De lever gaat daardoor een vetreserve aanleggen alsof die zich voorbereidt op de winter en de borstkas wordt verder ontwikkeld
- In de fase van gavage (afmesten) zitten de ganzen op een hygiënische, geperforeerde inoxplaat. Ze hebben meer ruimte dan een scharelkip. Het voederen gebeurt niet met een buis, maar de grove gekookte maïs wordt achter in de snavel geduwd met een zachte siliconen slang. De fase van gavage duurt langer dan elders en kost ook extra geld.
- Slachten
 - Het transport mag maximaal een half uur duren en dient in de ochtend te gebeuren. De dieren blijven dan veel rustiger. Ook is de slachtruimte donker en stil, om stress te voorkomen. Ieder dier wordt gewogen, zodat ze elk een aangepaste elektrische verdoving krijgen voor het handmatig kelen
 - Daarna in bad van vloeibare was om de ganzen te ontpluimen
 - Nacht wachten voor het uitsnijden ter plaatse om alle organen te laten opstijven en te voorkomen dat de lever door bijvoorbeeld gal wordt geraakt tijdens het uitsnijden.
- Transport
 - De levers komen per gekoeld transport naar België en worden na de keuring door de veterinaire dienst, door de doeane vrijgegeven en worden per wagen naar het bedrijf getransporteerd. Er is geen stock.
 - Het slachten van de ganzen vindt enkel aan het eind van de week plaats, zodat het bedrijf 's zondags beleverd kan worden en uiterst verse levers in huis heeft voor de verdere verwerking vanaf maandag.
 - Verder laten rijpen en verwerken. Donderdag en vrijdag worden er terrines gemaakt. De bereide producten moeten ongeveer vier tot vijf dagen kunnen rusten. Het product moet nog een beetje 'rijpen' en terug

consistentie krijgen. Als de lever gekookt is, wordt die direct weer gekoeld, en nog een nacht in de koelkast bewaard voor het kan verwerkt worden.

- Handmatige verwerking onder zeer hygiënische omstandigheden (wat niet altijd kan in een restaurant) en productie van deels op maat producten. Foie gras is een zeer kwetsbaar product. Het zijn ingewanden en dus een delicaat product.
 - De levers worden gesorteerd, vacuüm getrokken of gekuist en verder verkoopklaar gemaakt onder de vorm van bijvoorbeeld terrines. Voor iedere toepassing selecteren ze de juiste levers.
 - Lever bestaat uit een grote en kleine lob. Ze worden opengetrokken en de zenuw- en bloedbanen worden er uit gehaald. In sommige bedrijven wordt er 13 tot 15 kilo lever per uur opgekuist. In het bedrijf gaat men meer secuur tewerk en wordt drie tot vijf kilo per uur gekuist.
 - De medewerkers die in het verwerkingsatelier werken in afgesloten, sterk gekoelde ruimtes omwille van de koudeketen, moeten speciale beschermkledij aantrekken en hun handen wassen. De temperatuur in het atelier is constant 6°C, hoewel de EEG tussen tien en twaalf graden accepteert. Vanaf zeven graden treedt er echter proliferatie van de bacteriën op.
 - HACCP-goedgekeurde installatie
 - twee EG-goedkeuringsnummers B787 en UD3017 waardoor ook de buitenlandse markt kon worden beleverd.



Eigen atelier met apparatuur:

- In 2002 en 2004 Hermes Prijs voor ondernemerschap
- Nieuw bedrijfspand vanaf 2011: pand van een voormalige meubelfabriek in Zoersel gekocht, met 3500 m2 verdeeld over twee verdiepingen: productie en platform voor ontmoetingen met professionele keukens en salons, en voor mini-beurzen. Met de fiets bereikbaar voor medewerkers. Investeringskosten konden pas jaar later gebeuren omdat een advies van overheidswege op zich liet wachten.



Duurzame relatie met klanten:

- Klanten in marktniche van gastronomische restaurants
- Verschillende topchefs zijn al jaren klant en waarderen het bedrijf om de kennis, de vlotte en flexibele service en de juiste prijs
- Bedoeling om meer te communiceren met de klanten over de aanpak en filosofie van het bedrijf, met o.a. workshops voor chefs en rondleidingen in het bedrijf zodat ze beseffen wat er nodig is om het product te maken.



Duurzame relatie met ganzenleverleveranciers:

- Eenden en ganzen, dus ook hun levers, zijn producten van de terroir waarin de dieren opgroeien. De voeding die ze krijgen, de specifieke tradities van het mesten, het klimaat en de slacht en verwerking zijn bepalend voor het eindresultaat. Foie gras komt ook uit de Périgord of Les Landes. Buiten Frankrijk heeft slechts één land een eeuwenoude mesterijtraditie, met name op het gebied van ganzen, en dat is Hongarije. Tegenwoordig wordt in de groothandel massaal foie gras uit bijvoorbeeld Israël en Bulgarije aangeboden, vaak stukken goedkoper dan de Franse of de Hongaarse. Maar

- massa's ganzen- en eendenlevers komen de laatste tijd uit verre landen ook naar de Périgord om er zogenaamd authentiek te worden verklaard
- Ganzenboeren uit Hongarije. Ganzen zijn landdieren en gebouwd op een landklimaat met hete zomers en strenge winters, waardoor parasieten, insecten en ziektes minder kans krijgen. Hongarije heeft zo'n klimaat en is al 300 tot 400 jaar het productiegebied van Europa. Frankrijk is gespecialiseerd in eendenkweek
 - ISO-certificatie van de slachterij. De normen van het bedrijf zijn strenger dan de officiële bionormen, volgens de bedrijfsleider
 - Controle ter plaatse door medewerker van het bedrijf: controle van boeren, vervoer en slachterij
 - Het is nodig veel contact met de kwekers, slachters en uitsnijders aldaar te hebben om de kwaliteit zo hoog te houden. Volgens het bedrijf wordt iedereen het gehele jaar een goede prijs betaald wat gemotiveerde relaties met zich meebrengt
 - De bedrijfsleider heeft de ganzenboeren moeten overtuigen van het belang van de kwaliteit van ganzenlevers voor kwaliteitsvolle producten voor de gastronomische restaurants en daarvoor het belang van een optimaal leven voor de ganzen. "Beetje bij beetje werden de systemen aangepast en toen de boeren het resultaat zagen, raakten ze enthousiast en gingen ze volop meedenken."

People intern (personeelsbeleid)



Medewerkers:

- 7 medewerkers in productie (waarvan 1 man), en 5 personen voor administratie, verkoop en logistiek (chauffeurs). Als er vlug moet geleverd worden of afgewassen worden, dan springt de bedrijfsleider nog mee in
- Productie: één man: een Filippijn, hier met stagemeester gekomen. Werkt hier graag en is hier blijven werken. Zoekt niet meteen full time job. Begint al goed Nederlands te spreken. Als er zwaardere lasten zijn, dan kan hij het dragen. De andere medewerkers zijn vrouwen, sommige ook van allochtone afkomst.
- Rekrutering uit regio: medewerkers komen met fiets naar werk indien mogelijk.



Werkorganisatie:

- Omwille van hygiëne kookt de bedrijfsleider altijd zelf de levers. Zelfs controleurs van het federaal voedselagentschap mogen niet zomaar binnen in de keuken.
- Geen stock. 's Avonds komen de bestellingen binnen om de volgende dag tegen de middag of avond geleverd te worden. 's Morgens is het in het bedrijf heel druk. Na tien uur zijn chauffeurs al op de baan voor de leveringen. Op zaterdag functioneert een depannagedienst.
- Grote polyvalentie: iedereen doet zowat alles. Door de afwisseling is er meer alertheid voor hygiëne. Er wordt gewerkt in hoofdstukken: levers selecteren, opkuisen, verpakken, vacumeren. Opkuisen van installaties gebeurt in ploegen, maar ploegen veranderen telkens en installaties en plaatsen die ze moeten kuisen, veranderen telkens.

- Variabel uurrooster voor iedereen, maar het bedrijf probeert een bepaalde regelmaat te hanteren zodat de medewerkers weten waar ze aan toe zijn. In de winter is er meer werk dan in zomer, wat elkaar compenseert. Sommige dagen zijn ook rustiger dan andere. Er is ook flexibiliteit voor de medewerkers, bijvoorbeeld wanneer iemand naar de dokter moet. Die medewerker werkt dan bijvoorbeeld alleen in de voormiddag.



Opleiding en competenties:

- on the job: inzake hygiëne, voedselveiligheid en dissectie van levers. De lever mag niet teveel gekwetst worden zodat de marbrage van de lever bewaard blijft en de stukken in de terrine zichtbaar zijn
- geen chef-koks, maar medewerkers koken en bereiden wel graag
- bedrijfsleider expert in eindproduct
- functioneringsrapporten opgemaakt en besproken met personeel ter verbetering



Veiligheid en gezondheid:

- werktafels twee centimeter hoger gemaakt en verplaatsbaar op wieltjes
- individuele, rugbesparende, ergonomische stoelen met voet- en rugsteunen
- thermisch ondergoed voor het personeel.



Communicatie:

- familiale sfeer, tijdens werk veel gepraat
- evenementen voor medewerkers: nieuwjaarsdrink en barbecue in tuin van bedrijfsleider naast atelier

People extern (gemeenschapsbeleid)



Communicatie met externe stakeholders: vooral met leveranciers en klanten

Planet (milieubeleid)



Zonnepanelen, groen façade en waterzuivering via rietveld voor gerenoveerd, nieuw bedrijfspand



Biologisch afbreekbare onderhoudsproducten: zoektocht want sommige producten interessant voor hygiëne, maar niet ecologisch verantwoord.

Management van MVO-beleid en onderneming



Interesse voor MVO-scan aangeboden door UNIZO, maar nog niet aan deelgenomen: misschien suggesties voor een meer integrale aanpak



HACPP



In toekomst BRC certificaat halen, opgelegd in de groothandel, zodat bedrijf overal ter wereld mag leveren: hygiëneprocedures en respecteren van bepaalde manier van werken, gecertificeerd door Vinçotte, enzovoort



De bedrijfsleider pleit voor een keurmerk, wil het statuut van streekproduct verkrijgen en ook een biolabel voor de ethisch kweek krijgen.

15. Rotonde vzw

Sector	Hulp- en dienstverlening
Producten/ Diensten	• Bezigheidstehuizen, projecten beschermd wonen en dagcentra voor volwassen personen met een mentale en meervoudige handicap in Brasschaat, Kapellen, Stabroek en Antwerpen • begeleiding voorzien die zoveel mogelijk aansluit op individuele perspectieven van de gebruikers
Bedrijfs-structuur	Meerdere centra en verblijfplaatsen
Markt	• ongeveer 250 volwassenen met een ernstig tot licht verstandelijke handicap, vanaf 21 jaar • voor personen met een handicap met een beslissing tot ten laste neming vanuit VAPH voor aangeboden zorgvormen en inwoners uit regio Voorkempen en Antwerpen
Personeel (2009)	250 medewerkers, waarvan 180 voltijdse en daarnaast 90-tal vrijwilligers
Opgericht	In 2004 ontstaan door fusie van twee voorzieningen voor opvang van personen met een verstandelijke handicap: De Vluchtheuvel vzw uit Stabroek en Sterrenhuis vzw uit Brasschaat. “Ronde”: symbolische naam voor mooi geheel dat ordenend samenkomt, waar meerdere uitwegen zijn, geen voorrang gegeven wordt aan één initiatief en waar iets gemeenschappelijks kan worden gecreëerd.
Contact	Eric Avonts Algemeen directeur (sinds 2002) Ronde vzw Augustijnslei 78 2930 Brasschaat www.ronde.eu

MVO-kader



Expliciet MVO-denken- en begrippenkader:

- Vergelijkbaar met vroegere invalshoek van humane waarden van de organisatie, nu klemtoon op partnerschap, gelijkwaardigheid, globalisering, milieu
- Visie en missie: hulp- en dienstverlening voor personen met een handicap met oog op kwaliteit van leven binnen een helder kader waarin verschillende aspecten en belangen met elkaar verzoend raken. “Mensen die, vanuit hun verbondenheid met de voorziening en een wederzijdse afhankelijkheid, bereid zijn om samen te zoeken naar kwaliteitsvolle relaties voor de gebruikers, hun ouders / familie en de hulpverleners”. Op een bewuste manier invulling willen geven aan de maatschappelijke rol van de hulp- en dienstverleningsorganisatie die we leiden
- Waarden: burgerschapsdenken - alle burgers zijn gelijk, gebaseerd op de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, en iedereen heeft recht op een kwalitatief goed bestaan als volwaardig burger binnen de sa-

- menleving, met zelfbeschikking, binnen gangbare normen en waarden, als het gaat over persoonlijke behoeften, kwaliteiten en mogelijkheden
- gelanceerd in 2005 ten tijde van fusie en deelname aan netwerk met andere instelling, eerst aandacht voor milieu- en energiegebruik in 2003 en 2004
 - geschreven referentiekader
 - Definitie: “MVO is een proces waarbij RVB en directie van Rotonde vrijwillig streven naar verbetering op het vlak van de eigen hulp- en dienstverleningsorganisatie en op maatschappelijk vlak door op systematische wijze economische, milieu en sociale overwegingen op een coherente en geïntegreerde manier in de gehele beleidsvoering op te nemen, waarbij samenwerking met interne en externe partners deel uitmaakt van dit proces.”
 - Duidelijke waardeoriëntaties en principes rond diverse thema’s in de kerntaken; denken in termen van win-win of meervoudige opbrengsten; zoeken naar evenwicht tussen mens, milieu en maatschappij; gemeenschappelijke en maatschappelijke verantwoordelijkheid
 - Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een proces, geen toestand. Via het uittekenen van een beleidskader met oog voor de organisatiestructuur (samenwerkingsovereenkomsten), communicatiekanalen (adviserende comités RVB, sociale overleg) en werkmethodeken (zorgstrategisch meerjarenplan, managementplan) geven RVB en directie structureel vorm aan goed bestuur. Verschillende MVO-thema’s en domeinen moeten nog worden uitgewerkt
 - Binnen organisatie en bij stakeholders weerstanden overwinnen om meer waardeverbonden te ondernemen omdat er altijd keuzes moeten worden gemaakt, ook op terreinen die niet altijd tot de core business behoren, en er soms tegengestelde visies zijn:
 - Bijvoorbeeld keuze voor passiehuus was gecontesteerde keuze omwille van de financiële implicaties, maar organisatie wilde een maatschappelijke voorbeeldrol opnemen, waar iedereen nu wel voor te vinden is

■ Waardegedreven MVO-management. Persoonlijke interesse van algemeen directeur

■ Contact: algemeen directeur.

Profit (marktbeleid)

■ Producten/diensten:

- Hulp- en dienstverleningscentrum: dagcentra, tehuizen niet werkenden en beschermd wonen voor volwassen personen met een mentale en meervoudige handicap in Brasschaat, Kapellen, Stabroek en Antwerpen
 - burgerschapsdenken: alle burgers zijn gelijk en iedereen heeft recht op een kwalitatief goed bestaan als volwaardig burger binnen de samenleving, met zelfbeschikking, binnen gangbare normen en waarden, als het gaat over persoonlijke behoeften, kwaliteiten en mogelijkheden
 - elke gebruiker heeft een persoonlijke versie van zijn/haar levensverhaal, wat hij/zij in perspectief kan zetten met zijn/haar netwerk, relaties in de zorg

- zorgtrajectplan met aangepast instrumentarium met aandacht voor rechten en plichten van gebruiker: betrouwbare informatie verzamelen en beheren, noodzakelijk voor het realiseren van de hulp- en dienstverlening, maar ook oog voor recht op privacy van de gebruiker
- Ondersteuning door interne diensten, voor gebruiker (persoon) en naar omgeving (situatie), bijvoorbeeld vorming voor gebruikers rond hygiëne, bedrijfsbezoek, sexualiteitsbeleving, enzovoort; jobcoaching (jobs in een bejaardentehuis zoals tafels afruimen, in Klina, in keukens, auto's wassen, kans geven om gewoon te participeren om hun zelfbeeld te versterken)
- Ondersteuning door een afdelings- en dienstenoverschrijdend concept.



Werken aan zorgvernieuwing en tegelijk vanuit maatschappelijke solidariteit waken over maatschappelijk rendement en financiële haalbaarheid, ook gezien maatschappelijke besparingsnoden, zowel voor gebruikers als voor sector zelf door efficiënter en meer samen te werken:

- Financieel haalbare en zo groot mogelijk maatschappelijk bereik en zo groot mogelijke dienstverlening. De inzet van de middelen die door de overheid worden aangereikt, wordt telkens afgetoetst t.a.v. dit maatschappelijk rendement. Gesubsidieerd volgens baremieke schalen die niet meer overeenkomen met de expertise nodig op verschillende beleidsdomeinen
- Verhoging van know how, betaalbaarheid en beter exploitatieniveau door schaalvergroting. Zoeken naar mogelijkheden van "meerwaarde verbonden ondernemen" en verbreden van de doelgroep, door nog meer maatschappelijke rol op te nemen: voorbeelden
 - centrum maakt deel uit van een lokaal sociaal weefsel, met gebouwen van het dagcentrum die door de overheid gesubsidieerd worden en die 's avonds en in het weekend ter beschikking zouden moeten kunnen staan voor andere maatschappelijke groepen, bijvoorbeeld voor volwassenenonderwijs 's avonds. Dit soort doelstelling zou de directie willen kunnen realiseren en aan de medewerkers willen kunnen meegeven
 - Discussie met projectontwikkelaar over de creatie van gemeenschappelijke faciliteiten en diensten tussen dagcentrum en aanpalend te vernieuwen bejaardentehuis en serviceflats: samenwerking met andere partners en stakeholders
 - Organisatie van gemeenschappelijk vervoer met andere instanties voor gebruikers
 - Betaalbare, gemeenschappelijke inzet van ICT-medewerker voor twee organisaties. De volgende functie die de beide organisaties nodig hebben, zal door de andere organisatie worden aangenomen voor beide organisaties
 - PPS-financiering voor gebouwen
- Het netwerk met partners in de regio zal begin 2011 worden uitgebreid met MVO als missie. De vier organisaties, DVC Sint Jozef, vzw De Ploeg, vzw Rotonde en vzw Spectrum uit de regio Antwerpen – Voorkempen, verenigen zich in een federatief netwerk en zullen op zoek gaan naar een nieuwe structuur (CVBA – SO) om de samenwerking vorm te geven. De concept-nota die de vier bestuursraden hebben onderschreven, werd ook met de gebruikers en in het sociaal overleg besproken. De ondersteuning voor

personen met een beperking is een kerntaak. De partners in het netwerk ontwikkelen een gedifferentieerd en elkaar aanvullend ondersteuningsaanbod rond arbeid en tewerkstelling; gedifferentieerde woonvormen; gedifferentieerde vormen van dagbesteding; een modulair aanbod rond ondersteuningsdomeinen van vrije tijd, vorming, cultuur en sport. Elke partner heeft zijn eigen organisatiestructuur en organiseert zijn kerntaken. De volgende zaken worden op elkaar afgestemd en gezamenlijk georganiseerd: administratieve en facilitaire processen (vervoer, aankoopbeleid, comité voor preventie, bedrijfsgeneeskundige dienst), HRM/tewerkstellingsbeleid, diversiteitsbeleid, onderzoek en ontwikkeling, kwaliteitsbeleid, ICT en communicatie. Empowerment van de persoon met zijn beperking en zijn persoonlijk netwerk is het centrale uitgangspunt in de uitwerking van dit ondersteuningsaanbod. De leden van het netwerk geven invulling aan hun ondernemerschap vanuit het gezamenlijk opgebouwd referentiekader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hierin omschrijven zij hun gezamenlijke projecten rond de centrale thema's mens (people), milieu (planet) en meerwaarde (profit) en leggen voor elk van de projecten de strategische doelstellingen, engagementen en resultaatsverbintenissen vast. “Zo vertrekken we met betrekking tot onze humane visie vanuit volwaardig burgerschap als referentiekader. Dit houdt voor personen met een beperking in dat we vertrekken vanuit het onderschrijven van de VN conventie voor rechten van personen met een beperking (empowerment). Voor onze personeelsleden houdt dit bijvoorbeeld in dat we vertrekken vanuit een competentiegericht benadering en werken met talenten. Het referentiekader rond MVO is een dynamisch kader en wordt gezamenlijk opgebouwd, uitgeschreven en bewaakt door bestuur en directie van de deelnemende voorzieningen. Het bewaken ervan wordt geëxpliciteerd in een code van goed bestuur.” De samenwerking maakt het mogelijk om de sterktes van verschillende partners samen te voegen en opportuniteiten te creëren ten dienste van de cliënten. De conceptnota somt op: bundelen van kennis; delen van expertise; benutten van het schaalvoordeel op materieel, infrastructureel en personeelstechnisch vlak; gezamenlijke visieontwikkeling; zorginnovatie; beleidsbeïnvloeding ten aanzien van de overheid

- Onvoorwaardelijke bereidheid nodig van partners om hierover out of the box na te denken en te praten zonder vooraf te bepalen wat het voor iedere partner moet opleveren. Overleg met medewerkers op projectniveau in dit kader noodzakelijk. Andere concepten van bedrijfsvoering laten dat niet altijd toe
- Door besparingen vrijgekomen middelen ingezet voor bijvoorbeeld welzijn, voor bijvoorbeeld de inzet van een vertrouwenspersoon. Door schaarste aandacht voor MVO en samenwerking
- “Ontschotting” en samenwerking door voogdijminister gestimuleerd die onder die voorwaarden budgetten vrijmaakt en samenwerkingsmodellen om dit binnen de sector te promoten, maar MVO en samenwerking op bepaalde terreinen in zorgsector laat ook toe om nog deel autonomie en identiteit te behouden. Toch samenwerking met twee organisaties moeten weigeren omwille van bestuurlijke onverenigbaarheid inzake visie, missie en referentiekader
- Beleidsmakers moeten zelf ook MVO en samenwerking mogelijk maken, bijvoorbeeld door bureaucratische logica op te heffen: bijvoorbeeld meerjarige en minderjarige persoon met een handicap mogen niet met dezelfde bus worden vervoerd omdat de subsidies uit een verschillende bron komen;

personen met syndroom van down waarvoor ouders jarenlang zorgden en geen diagnose kregen voor 65 jaar, krijgen geen subsidies bij opname in de instelling, enzovoort.



Leveranciers:

- CO2-neutrale diensten van de Webfabriek voor ontwikkelen en hosten van website
- Samenwerking met ECO PC dat afgeschreven PC-materiaal nieuw leven geeft voor budgetgelimiteerde organisaties
- Samenwerking voor verzorgen van recepties en barbecues en voor stages, met De Ploeg, een centrum voor beroepsopleiding voor volwassen personen met een handicap
- Samenwerking voor renovatiewerken met WOTEPa, woon- en tewerkstellingsprogramma Antwerpen, voor langdurig werklozen of mensen met een bestaansminimum.

People intern (personeelsbeleid)



Werkorganisatie:

- Algemene directie: situatieondersteunende (SOM's) en beleidsondersteunende medewerkers – directiesecretariaat, IT (communicatieondersteuning en automatisering middelenbeheer), personeelsdienst, financiële dienst, gebruikersadministratie
- Directie personenzorg: persoonsondersteunende medewerkers (POM's)
 - BAM's: behandelaars (medische dienst met artsen en verpleegkundigen, dienst kiné met kinesisten en diensthoofd), aanvullende individuele ondersteuning (dienst ergotherapie, sociale dienst met maatschappelijk werkers, zorgagogische dienst met zorgcoördinatoren); modulair aanbod (bewegingsagogische dienst, job- en vrijwilligerscoaching, cultuurbeleving; vormingsdienst "Wijzer")
 - Basismedewerkers voor bezigheidstehuizen, beschermd wonen en dagcentra
- Directie facility met facilitaire medewerkers: onthaal en aankoop, technische dienst (decoratie, groenzorg, gebouwenbeheer, vervoer & rollend materieel, technische dienstverlening), centrale keuken, centrale poetsdienst, centrale wasserij, externe diensten facility



Personeel:

- betrokkenheid op beleid, gelijkwaardigheid, medezeggenschap en benadering vanuit talenten zijn belangrijke uitgangspunten in de werkrelaties
- uitgebreide omschrijving van functies, in toekomst denken vanuit talenten en competenties van medewerkers
- diversiteit
 - divers personeelsbestand: vrouwen, mannen, jonge en oudere werknemers, allochtonen, laaggeschoolde en hooggeschoolde werknemers
 - Tewerkstelling in het kader van herstelbemiddeling in de logistieke diensten van Rotonde, voor jongeren die een strafbaar feit pleegden
 - In de keuken is er meer expertise nodig omdat men bij het koken meer rekening houdt met de koude keten. Een medewerker die niet zo goed

mee kon met de omschakeling, kreeg arbeidstrajectbegeleiding. De keuken werd een beetje een opleidingscentrum

- Verder is er een akkoord met de werknemersafgevaardigden om de oudere werknemers in de logistiek, wasserij en keuken, waar het om vrij zwaar werk gaat, aan het werk te houden. In de wasserij startte een proefproject met strijpoppen om het werk te vergemakkelijken.

■ Woon-werk-verkeer: fietsverkeer aangemoedigd met de actie "Fiets naar Kyoto"

■ Vorming op maat voor kleine groepjes of individuele personen:

- ondersteuning door Coda vzw, voor totaalzorg bij het levenseinde, zowel voor de zieke als zijn naaste
- hef- en tiltechnieken
- bij de afdeling logistiek: gebruik van SMOG ("spreken met ondersteuning van gebaren" voor mensen met een gehoor- en spreekhandicap; dit is een uniforme taal die over heel Europa wordt gebruikt. Het is geen doventaal, maar men gebruikt gebaren als ondersteuning bij het spreken.)
- EHBO
- Computerlessen

■ Sociaal overleg: ondernemingsraad

- MVO vanaf lancering in 2005 op OR behandeld, maar geen vast thema volgens vakbonden
- Werknemersafgevaardigden maken deel uit van werkgroep mobiliteit.

People extern (gemeenschapsbeleid)

■ Open en solidaire houding ten aanzien van de wereld die Rotonde samen met gebruikers, ouders, familie en medewerkers probeert waar te maken

■ Steunacties voor goede doelen, met betrokkenheid van personeel en gebruikers: Integrame (dagcentrum voor personen met een handicap in Argentinië), Haïti, Music for Life, opleiding van jonge chirurgen in Afrika, 11.11.11, inzameling zaden voor Algerije, weeshuis Kabondo in Kenia, Tsunami-slachtoffers, Hospice Medica (opvanghuis voor personen met een ongeneeslijke chronische ziekte in Bulgarije)

■ Aandacht voor nabuurschap en contacten met:

- AZ KLINA (Klinieken Noord Antwerpen) Brasschaat
- OCMW Brasschaat
- dienst onthaalgezinnen, strijkatelier en vormingsorganisatie atelier Cirkel die samen met Rotonde vergaderruimtes en burelen gebruiken in voormalig OCMW rusthuis van Brasschaat
- Provinciaal Instituut voor Technisch Onderwijs in Stabroek

■ Aandacht voor samenwerking met overheid:

- Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap
- Vlaams Agentschap Inspectie Welzijn, Volksgezondheid en Gezin
- Gemeenten Brasschaat, Kapellen en Stabroek.

Planet (milieubeleid)

- “MVO is ook een kwestie van “over generaties heen kijken”. Het meest kwetsbaar zijn onze planeet en de grondstoffen. We gebruiken viermaal meer grondstoffen dan onze planeet kan leveren en we vervuilen het klimaat tegen een ontegenlijk tempo. Rotonde wil een voorbeeldrol opnemen in dit collectief bewustzijn. “Respect voor milieu en grondstoffen” dient één van onze primaire toetsstenen te zijn bij het ontwikkelen van activiteiten.”
- Energiegebruik:
 - Site op Augustijnlei: energie-audit in 2006 door extern bureau
 - Zonnepanelen
 - Gas- en elektriciteitsverbruik respectievelijk met 50% en 30% gedaald op vijf jaar tijd door nieuwe investeringen
 - Eerste passiefhuizen in non profit sector: in Stabroek twee nieuwe woningen voor telkens acht bewoners
 - Samenwerking met Cenergie voor energiebeheersing, nationaal contactpunt van Europese Commissie om organisaties die een daling van hun CO2-uitstoot realiseren voor hun gebouwenpark te steunen: Rotonde kreeg als hiervoor als eerste in België het Greenbuilding Label
- Afvalverwerking:
 - composteren op campus De Vluchtheuvel in Stabroek en in de Sterhoeve in Kapellen
 - recyclage van printerinktpatronen voor Ecoplus Services dat Rotonde hiervoor vergoedt
 - recyclage van plastic dopjes van drankflessen, ten gelde gemaakt door het Belgische Centrum voor Geleidehonden
 - recyclage van batterijen door BEBAT vzw in ruil voor sport- en spelmateriaal voor het dienstverleningscentrum Sint-Jozef te Luchtbal
- Milieubeleid: samenwerking met Natuurpunt Antwerpen-Noord.

Management van MVO-beleid en onderneming

- Document “Referentiekader MVO Rotonde vzw”
- Dialoog met partners/stakeholders/gebruikers
 - gezamenlijke overleg en ontmoetingen met gebruikers / vertegenwoordigers, ouders en familie van onze gebruikers, vrijwilligers en belangstellenden
 - individuele overlegkanalen met individuele partners
 - dagelijkse contacten: medewerkers bereikbaar via telefoon en e-mail
 - klachtenprocedure
 - integrale overlegteams: 1) individueel integraal teamoverleg over belangen van een gebruiker, aangestuurd door zorgagogische dienst; 2) thematisch integraal teamoverleg over “voorzieningsgevoelige” thema’s; aangestuurd door directie, dienstverantwoordelijken of afdelingsverantwoordelijken, bijvoorbeeld over “vrijheidsbeperkende maatregelen”, “mobiliteit”, “gezond leven”, “relatievorming en seksualiteit”, ...”
 - Eco-team: opgestart in 2005 als één van eerste MVO-initiatieven n.a.v. de ecoscan of energie-audit

- ideeën samenbrengen over optimaal gebruik van energie en afvalbeleid, mobiliteit en dienstverplaatsingen
- medewerkers, leidinggevenden en werknemersafgevaardigden
- mee opgezet door Ecolife, experts inzake ecologisch verantwoord ondernemen; deelname van werknemersvertegenwoordigers, opgestart in 2005



Rapportage over duurzaamheid in jaarverslag sinds 2005

- nog geen parameters bepaald en opgevolgd van wat geslaagd resultaat is voor gebruikers en medewerkers en hoe dat kan worden bereikt
- wel rapportage over globale doelstellingen



Netwerking:

- 2005: federatief netwerk samen met DVC Sint-Jozef, een dienstverleningscentrum voor personen met een motorische en/of verstandelijke beperking met afdelingen in Antwerpen en Kalmthout
- Lid van Automatisatie Vlaamse Welzijnzorg (informaticaprojecten in welzijnsector), Brasschaatse Welzijnsraad, Procura vzw (kenniscentrum voor non-profit en sociale economie inzake professionalisering van bestuur en management), Vlaams Welzijnsverbond vzw (werkgeversorganisatie), Zakelijk Netwerk voor ondernemers uit Brasschaat en omgeving
- Actief in: Centrale Registratie Zorgvragen (CRZ) die individuele zorgvragen opneemt in een regionale gegevensbank en zoekt naar de best mogelijke begeleidings-, behandelings- of opvangvorm; Regionaal Overleg Gehandicaptenzorg van provincie Antwerpen; Op Maat vzw (buurthuis voor personen met een handicap); Bielebale vzw (aangepaste accommodatie voor personen met een handicap in kader van bijvoorbeeld jeugdkampen); regionaal overleg begeleid werken; regionaal overleg "dementie" Noorderkempen; commissie vrijwilligerswerk van het Vlaams Welzijnsverbond; Intervisiegroep kwaliteitscoördinatoren Kempen
- Samenwerking met belangengroep Breek de Stilte vzw voor personen met autisme.

16. SD Worx NV

Sector	Zakelijke dienstverlening
Producten/ Diensten	• grootste HR-serviceprovider van België met totaaloplossingen inzake human resource management, van rekrutering tot loonlijn, op maat van klanten
Bedrijfsstructuur	Hoofdzetel Antwerpen met kantoren in België en Europa (Duitsland, Frankrijk, Nederland en Luxemburg)
Markt	• toonaangevende speler op de HRM-markt zijn en blijven: autonoom blijven en internationaal profileren • 2009: 180 miljoen EUR omzet bij 37.792 klanten met ongeveer 662.713 werknemers; 90% aangesloten werkgevers zijn KMO's en zelfstandigen; 68% aangesloten werknemers werken voor een grotere onderneming

Personeel (2009)	• 2000 medewerkers
Opgericht	In 1945
Contact	Patric Serverius Manager CSR SD Worx NV Brouwersvliet 2 2000 Antwerpen www.sdworxforsociety.org

MVO-kader

- MVO altijd bewuste keuze en deel van bedrijfscultuur geweest zonder dat het zo werd genoemd. Aanvankelijk klemtoon op mecenaat, bijvoorbeeld aan scholen in het buitengewoon onderwijs, voor lokale culturele activiteiten of het behoud van cultureel erfgoed. Later andere activiteiten
- Expliciet MVO-denken- en begrippenkader:
 - Waarden gebundeld in 5 kernbegrippen die samen “Inspire” vormen en aangeven aan hoe het bedrijf met collega’s en klanten omgaat en waar het belang aan hecht. 1) Integrity: transparant en respectvol gedrag volgens de waarden en normen van SD Worx, bijvoorbeeld afspraken nakomen, informatie vertrouwelijk behandelen en door anderen als betrouwbaar wordt aanzien. 2) Smart cooperation: vermogen om de krachten te bundelen en de bereidheid kennis te delen met de interne en externe belanghebbenden waardoor een meerwaarde ontstaat. 3) Passion: sterke persoonlijke verbondenheid met SD Worx, met job en eigen vakgebied en de uitstraling ervan naar anderen. 4) Innovation: vermogen om tot nieuwe inzichten te komen en andere werkwijzen te bedenken door actief op zoek te gaan naar leeropportunities en door de eigen kennis en vaardigheden te ontwikkelen met als doel een hoger niveau van professionalisme te bereiken. 5) Result driven: vermogen om voeling te houden met de behoeften van de interne en externe klanten hieraan te voldoen binnen de vooropgestelde afspraken om zo te komen tot betere resultaten voor de klanten en SD Worx
 - SD Worx beklemtoont dat een onderneming leeft en werkt in een omgeving waarin verschillende mensen en organisaties actief zijn. Door de professionele activiteiten van SD Worx zijn de contacten vooral gericht op het bedrijfsleven, waar zakelijke belangen en rendement centraal staan, maar volgens de organisatie dient het bedrijfsleven in harmonie te verlopen met de samenleving waarvan ze deel uitmaakt. Zonder die harmonie is er voor bedrijven geen kans om op lange termijn in die samenleving te bestaan. Het is volgens SD Worx daarbij essentieel om op een correcte manier om te gaan met verschillende stakeholders (medewerkers, klanten en leveranciers, en met de ruime omgeving die van veraf of van dichtbij bij het functioneren van SD Worx betrokken is) en als organisatie een deel maatschappelijke verantwoordelijkheid op te nemen
 - SD Worx richt zich in het kader van MVO vooral op de relaties met de stakeholders, naar verluidt omdat dit tot de core business en de prioriteiten

van de organisatie hoort. De meeste MVO-activiteiten kaderen op dit moment in het domein van P van planet (maatschappij)

- Contact: Manager CSR; lid van de redactie van het jaarverslag; al 36 jaar in de organisatie actief; tot 1999 verantwoordelijk voor marketing; vanaf 2000 verantwoordelijk voor MVO.

Profit (marktbeleid)

- Producten/diensten: HR-serviceprovider met totaaloplossingen op het vlak van HRM
 - van rekrutering tot loonlijn, op maat van de klanten
 - HRM is centrale drijfveer voor elk bedrijf: “excellence through balance” tussen mensen die zinvol werk hebben, zich inzetten en tevreden zijn en de economische fitheid van de onderneming
 - gedifferentieerd aanbod voor verschillende marktsegmenten: starters, boekhouders en accountants, kleine KMO's, grote multinationale ondernemingen en publieke sector.
- Technologie
 - 8.500 KMO-werkgevers werken met (e)Linx, waarmee in totaal 138.000 werknemers worden berekend
 - 4.700 KMO-werkgevers werken met Payroll, waarmee in totaal 24.000 werknemers worden berekend
 - 950 concerns (3500 gebruikers) installaties van e-Blox voor berekening van loonbrieven van 300.000 werknemers
- Relaties met klanten
 - Geen promotie van MVO-ideeën bij klanten, maar klanten meer gevoelig rond MVO en vragen overzicht rond MVO-activiteiten van SD Worx
 - MVO-activiteiten dragen bij tot geloofwaardigheid bij klanten, zeker bij klanten die MVO in hun beleid toepassen
- Samenwerken met preferentiële leveranciers
- SD Worx heeft er ook voor gekozen om een deel van de eigen gelden te beleggen in ethische aandelen en obligaties.

People intern (personeelsbeleid)

- Personeel: 2000 medewerkers
- Werkorganisatie
 - activiteitendomeinen: Finance, HR, ICT & SAP, International, Marketing, Payroll, Sales, Support, Tax & Legal en Opleidingen (Change Management, Jaarlijkse vakantie en vakantiegeldberekening, Sociaal recht, Fiscaliteit en boekhouden, HRM, Leadership, Persoonlijke Ontwikkeling, Communicatie)
 - gespecialiseerde groep medewerkers met aangepaste instrumenten en methoden voor iedere doelgroep
 - 400 consultants: onderzoek, opleiding, advies, automatisering en outsourcing op maat

- HR R&D-team en juridisch kenniscentrum voor ondersteuning
- flexibele structuur zodat aanbod van producten en diensten continu kan worden aangepast aan marktvraag
- Kenniscentrum: multidisciplinair team van HR-experts, juristen, academici, psychologen en economen die praktische tools ontwikkelen waarmee personeelsverantwoordelijken verschillende deelaspecten van het personeel kunnen meten, vergelijken, analyseren en onderbouwen. Ze verzamelen benchmarkmateriaal dat toelaat het personeelsbeleid te vergelijken met dat van collega's uit dezelfde sector, van dezelfde omvang, van een gelijkaardige regio, ... De juristen zorgen voor de verwerking van sociaal-juridische, fiscale en socialezekerheidsinformatie om werkgevers te adviseren in de verwerking van lonen en de toepassing van het personeelsbeleid.

Werving en selectie, opleiding en ontwikkeling, lonen en voordelen bekeken vanuit één overkoepelend kader, met duidelijkheid over functies, vaardigheden, competenties, doelstellingen, evaluatie en ontwikkeling, groei- en leermogelijkheden voor iedere medewerker:

- inzet en prestaties marktconform en transparant gekoppeld aan loonevolutie van elke medewerker,
- niet beschouwd als deel van MVO: normaal personeelsbeleid is goede medewerkers aantrekken en kansen geven
- klemtoon op MVO wel aantrekkelijk voor nieuwe medewerkers die daarom solliciteren
- MVO-activiteiten weinig of geen effect op manier van werken

Teambuilding: medewerkers organiseren fuif en nieuwjaarsfeest voor 1400 personen

Veiligheid en gezondheid: aandacht voor werkdruk:

- 2007: project O2 om stress tegen te gaan. Uit een tevredenheidsonderzoek was gebleken dat men nogal met stress te kampen had
 - Doel: medewerkers meer zuurstof geven en vitaliteit verhogen; reductie van verzuim, verloop en gezondheidsrisico's
 - Workshops tijdens kantooruren met tips en tricks rond voeding, relaxatie, concentratie, bewegen, positief denken, enzovoort
 - helft van personeel heeft al deelgenomen en 80 tot 90% was positief
 - projectgroep samengesteld en begeleiding van 60-tal interne O2-coaches, verkozen door collega's per afdeling of verdieping
 - Per werknemer 100 euro op nuttige, sportieve en gezonde manier te spenderen, bijvoorbeeld yogalessen in groep of fitnesscentrum
 - interne website over O2-project over activiteiten en gezondheidstips
 - beroep op persoonlijke coaches mogelijk

Balans werk en privéleven: strijkdienst, broodautomaat, kinderopvang in de zomer, gezond bedrijfsrestaurant, fietsenstallingen met fietsverhuur en kortingen op fitnesscentra, flexibiliteit voor werknemer afhankelijk van functie

Sociaal overleg

- Kadervertegenwoordiging

People extern (gemeenschapsbeleid)

Catering: Max Havelaar koffie, Fair Trade dranken en hapjes voor vernissages
SD Worx for Society cvba-so om maatschappelijk verantwoord ondernemen te bevorderen, vooral op domein van human resources management:

- wetenschappelijk kenniscentrum met informatie voor stakeholders en actieve kennisuitwisseling door rondleidingen, presentaties en publicaties
- ondersteuning van ondernemingen, onderwijs, verenigingen, sociale economie, HR professional, overheid, kunstenaars en architectuurwereld
 - tentoonstellingen van jonge kunstenaars; toegang tot iconencollectie (cultureel erfgoed); bezoek van architecten en ingenieurs aan gebouwen van SD Worx
 - renovatiesteun voor Schipperskwartier; steun aan Antwerpse filharmonie voor concerten voor grote publiek; renovatiesteun voor Roma, theaterzaal in Antwerpen, met het inzetten van jongeren uit deeltijds onderwijs
 - steun aan onderwijs: presentaties in scholen, hulp bij studenteneindwerk, kennismakingsbezoeken in bedrijven in samenwerking met universiteiten
 - in toekomst misschien peterschap van bedrijven in het zuiden om in kortlopende opdrachten HRM-kennis uit te wisselen
 - oude laptops voor een computerklas en voor projecten in zuiden
 - steun aan goede doelen en organisaties waar medewerkers bij betrokken zijn, bijvoorbeeld Kom op tegen Kanker, sportclub, enzovoort; in 2007 cheque aan alle medewerkers die ze zelf aan een verantwoord maatschappelijk doel konden schenken, veel enthousiasme bij medewerkers
 - deelname aan beursvloer in Antwerpen waar sociale organisaties steun en materiële voorwerpen kunnen krijgen
 - chocoladeverkoop ten voordele van MS-Liga; schaaktornooi ten voordele van sociale organisatie in ontwikkelingsland



SD Worx Fonds in 2000 opgericht: steun voor projecten met link naar core business (tewerkstelling) en naar jongeren

- financiële steun van 500.000 euro per jaar voor projecten van professionele organisaties die kansarme jongeren rechtstreeks of onrechtstreeks voorbereiden op tewerkstelling op de arbeidsmarkt en waardoor deze ook volwaardig kunnen deelnemen aan het economisch leven
- door mecenaatcollege beoordeeld op basis van een aantal selectiecriteria
- In 2007 onderzoek uitbesteed aan Instituut voor Sociale Economie van de Universiteit van Antwerpen om na te gaan hoe steunverlening nog beter kan worden georganiseerd
- In 2007 SD Worx 'Kampioen' en in 2008 en 2009 'Topper' in de Solidaritest®, jaarlijkse enquête naar effectieve inspanningen van Belgische bedrijven op het vlak van maatschappelijke solidariteit.

Planet (milieubeleid)

- Ecologische voetafdruk opgesteld in 2009: betere energie-oplossingen zoeken
- Materiaalgebruik: recto verso printen, papiergebruik beperken
- mobiliteit: groene wagens, alternatief fietsverkeer

Management van MVO-beleid en onderneming

- Manager CSR – Corporate Social Responsibility
- Deelverslag over MVO-activiteiten en CSR in jaarverslag
- Principes van deugdelijk bestuur
 - zoals beschreven in Belgische corporate governance code, met richtlijnen voor samenstelling en structuur van beleidsorganen, vergaderstijl van Raad van Bestuur, besluitvorming en manier van omgaan van bestuurders, integriteit en betrokkenheid van bestuurders en relatie met management
 - openheid en ruimte voor dialoog; mix van vertrouwen en kritische maar positieve ingesteldheid; streven naar ethisch verantwoord ondernemen en wil om constructief samen te werken
 - opdrachten: strategische en sturende verantwoordelijkheid: inzake missie, waarden, strategie, algemene beleidslijnen en langetermijndoelstellingen; controle van integriteit van financiële verslaggeving, risicobeheer en investeringsbeleid, jaarverslag; benoeming en opvolging, vergoeding en evaluatie van directieleden; selectie van de commissaris-revisor en toezicht op zijn prestaties
 - minimum acht en maximum twaalf onafhankelijke bestuurders.
 - drie comités: auditcomité, strategisch comité en remuneratie- en benoemingscomité
- Netwerking
 - Kennispanel van SD Worx Kenniscentrum met Belgische personeelsverantwoordelijken over HR-praktijken, best practices en sociaal-juridische feedback: informatie-uitwisseling en bijdrage aan ontwikkeling van nieuwe producten op maat
 - Stichtend lid van Business & Society Belgium in 2001: netwerk van én inspiratiebron voor bedrijven en bedrijfsverenigingen die maatschappelijk verantwoord ondernemen in hun beleid en in hun activiteiten willen integreren. Met maatschappelijk verantwoord ondernemen bedoeld de organisatie “dat er voortdurend sprake is van dialoog, bewustwording en actie. Dat bedrijven zich engageren ten aanzien van verschillende belanghebbenden en dat ze ernaar streven op sociaal, economisch en ecologisch vlak een toegevoegde waarde te creëren voor de huidige en toekomstige generaties.”
 - lid van KAURI vzw, een Belgisch netwerk en kenniscentrum rond ethisch, duurzaam, intercultureel en ontwikkelingsrelevant internationaal handelen en ondernemen, organisatiebestuur, het maatschappelijk gedrag van bedrijven (sociale solidariteit) en de verantwoordelijkheid van ngo's
 - deelname aan VOSEC, het Vlaams Overleg Sociale Economie, het overlegplatform voor ondernemingen, organisaties en deskundigen uit de sociale economie in Vlaanderen.

17. Triodos Bank NV

Sector	Financiële sector
Producten/ Diensten	• spaargelden ophalen op bij particulieren, klanten, bedrijven, overheid, congregaties, NGO's (soms grote bedragen bij projectwerking) • omzetten in kredieten voor duurzame projecten • hypothecaire kredieten voor duurzaam wonen • duurzame beleggingfondsen en vermogensbeheer
Bedrijfs- structuur	Hoofdzetel: Zeist, Nederland In landen waar Triodos Bank aanwezig is één kantoor: Nederland, België (Brussel), Spanje, Groot-Brittannië, Duitsland, vanuit België ontwikkelt de bank ook kredietactiviteiten in Frankrijk in duurzame energie (windenergie) en ook in Italië omdat de bank daar een ondernemer volgt in zijn internationalisering Geen kantorennetwerk
Markt	• “Meest duurzame bank ter wereld.” (FT Sustainable Banking Award 2009, toegekend door een internationale jury samengesteld op initiatief van de Financial Times en IFC, onderdeel van de Wereld Bank) • Kleine speler in de financiële markt (<1%) • In toekomst bijkantoren in grote steden om de bank meer zichtbaar en tastbaar te maken voor de klanten (reeds in Spanje en Groot-Brittannië), bijvoorbeeld in België zou een eerste bijkantoor in Gent kunnen komen • Sterke groei in 2009: aantal klanten in België groeide met 22% en bedraagt 37.800 • Haalbaarheidsonderzoek naar uitbreiding van diensten voor de klanten met zichtrekening en betaalkaarten (groei en kritische massa nodig om betaalbaar te zijn); reeds in aanbod in Nederland en Spanje)
Personeel (2009)	aantal medewerkers in België steeg van 53 naar 70 op het einde van 2009
Opgericht	Opgericht in 1980; initiatief vanuit Nederland; in België gestart in 1993; stichters bezielde door ideeën van jaren zestig gericht op een betere en duurzame samenleving
Contact	Lieve Schreurs Head of Marketing & Communications Triodos Bank Hoogstraat 139/3 1000 Brussel www.triodos.be

MVO-kader



Expliciet MVO-denken- en begrippenkader:

- Maatschappelijke doelstelling. De mens is verantwoordelijk voor zijn economisch handelen en voor de invloed ervan op de mens en de natuur. Het ideeëngoed van de bank is geïnspireerd op de ideeën van de Franse revolutie: liberté, fraternité en égalité. De vrijheid om zich te ontwikkelen, de solidariteit tussen de generaties hier en met de generaties van de toekomst en broederlijkheid of zorgen dat de omgeving en het milieu voor iedereen toegankelijk blijft. Vandaag zijn deze ideeën weerspiegeld in het concept van people, planet en profit.
- In 1986 was er Tsjernobyl en beseften men dat er alternatieven moesten komen voor kernenergie. De bank heeft dan onderzocht wat ze kon doen: duurzame energie promoten door het te financieren. De bank heeft als eerste windenergie gefinancierd. Zo ook werd er gekeken naar armoede en lanceerde de bank in 1994 reeds fondsen die wereldwijd investeren in microfinanciering.
- De bank wil aantonen dat anders bankieren mogelijk is, en daarom wil de bank verder groeien en deze manier van bankieren uitbouwen. De naamsbekendheid moet groter worden om zo meer klanten te winnen voor duurzaam bankieren. De kernactiviteit van een bank: spaargeleden omzetten in kredieten, maar dan in een perspectief van duurzame ontwikkeling.

Contact: Head of Marketing & Communications.

Profit (marktbeleid)

Producten/diensten:

- Spaar- en termijnrekeningen voor particulieren, bedrijven, overheid, congregaties, NGO's (soms grote bedragen bij projectwerking) en klassieke bankfuncties voor klanten
- kredieten aan duurzame projecten met maatschappelijke meerwaarde, duurzame projecten gesitueerd in de reële economie van landen waar bank actief is: sociale economie (detailhandel non-food, productie, professionele diensten, recreatie, woningbouw-verenigingen, maatschappelijke projecten, fair trade, ontwikkelingssamenwerking); natuur & milieu (biologische landbouw, natuurovoeding, duurzame energie, eco-ontwikkeling, milieutechnologie), cultuur & welzijn (onderwijs, kinderopvang, gezondheidszorg, kunst en cultuur) en andere sectoren.
- Hypothecaire kredieten voor duurzaam wonen
- Duurzame beleggingsfondsen en vermogensbeheer waarbij geïnvesteerd wordt in beursgenoteerde bedrijven die gescreend zijn op duurzaamheid, bedrijven die duurzame producten of diensten leveren; best in class benadering: onderzoek inhouse door Triodos Bank research
- investeringsfondsen voor institutionele spelers en beleggers voor investeringen in duurzame sectoren

Transparante omzetting

- Klanten ontvangen informatie over de gefinancierde projecten via de website, in Triodos Bank magazine en op jaarlijkse klantendag.
- De bank maakt haar kredietportefeuille op internet zichtbaar aan de hand van google earth applicatie. Op de website www.triodos.be staan ook inhoudelijke criteria gepubliceerd waaraan projecten moeten beantwoorden.

People intern (personeelsbeleid)

- Werkorganisatie:
 - kredietactiviteit is kernactiviteit; kredietverstrekkers, gespecialiseerd volgens bepaalde sectoren en bepaalde activiteiten; inhoudelijk onderlegd op die terreinen
- Derde tevredenheidsenquête bij personeel:
 - grote tevredenheid van personeel
 - werkmotivatie: inhoudelijke en waardengedreven bankieren; continuïteit tussen persoonlijke waarden en waarden van het bedrijf; context van organisaties en bedrijven die op andere manier werken; kiezen voor langetermijndenken en winwin-situatie
- Beloning:
 - maximale loonspanning van één tot tien
 - geen individuele bonussen: in 2009 iedereen bonus van 500 euro
 - geen prestatiegerichte verloning, wel beoordeling van prestaties
- Communicatie:
 - wekelijks plenaire personeelsvergadering, met externe spreker die activiteit komt toelichten of interne spreker (personen van kredietafdeling, directeur geeft bij bankcijfers)
 - elk personeelslid kan altijd over duurzaamheid een vraag stellen of iets in vraag stellen vanuit die bezorgdheid. Bijvoorbeeld een klant vond het magazine te luxueus
 - jaarlijkse Belgische en internationale cowokersconferentie van medewerkers: op internationale vergadering vijfde van personeel van hele bank aanwezig
- Sociaal overleg: geen ondernemingsraad in België:
 - In Nederland OR maar niet op zelfde leest als in België.
 - Bij volgende sociale verkiezingen wel vertegenwoordiging, aangekondigd door werknemers

People extern (gemeenschapsbeleid)

- Maatschappelijke doelstelling: financiering van duurzame projecten
- Adviescomité met externen van NGO's en academici over de duurzaamheidscriteria van toepassing bij de screening van beursgenoteerde bedrijven. Antwoorden op vragen van Testaankoop, Netwerk Vlaanderen en Réseau Financement Alternatif

Planet (milieubeleid)

- Energieverbruik verminderen door ecologische vernieuwingen in gebouwen
- Ecologisch papier en vegetale inkt
- Consumptie van Fair Trade producten

Management van MVO-beleid en onderneming



Naamloze vennootschap om binnen het systeem te kunnen functioneren

- aan zelfde ratio's beantwoorden als andere banken
- zelfde controle door CBFA en de Nationale Bank als andere banken.
- ook aan de Bazel I, II en III normen beantwoorden en rendabel zijn en rendement kunnen aanbieden aan aandeelhouders
- 14.778 certificaathouders van aandelen Triodos Bank Bank die de missie van de bank onderschrijven; niet beursgenoteerd. De aandeelhouders zijn niet rechtstreeks aandeelhouders van Triodos Bank Bank, maar van een stichting die eigendom van Triodos Bank is. Deze structuur en bestuursvorm bestaan om de missie van de bank te kunnen realiseren en de bank te kunnen beschermen tegen mogelijke vijandige overnames. Voor elk aandeel dat de stichting heeft in de bank, geeft ze een certificaat uit en als investeerder kan men op deze manier certificaathouder worden van de bank. Men is aandeelhouder van de stichting en krijgt dan een certificaat in handen van de bank
- aandeelhouders zijn institutionelen en particulieren. De verhouding is ongeveer fifty fifty om het evenwicht te behouden. Vandaag zijn er iets meer institutionele aandeelhouders, maar bij een volgende uitgifte van certificaten zullen er weer meer aan particulieren worden aangeboden
- éénzelfde partij kan maximaal 10 procent van de aandelen op die manier in handen krijgen. Een aandeelhouder heeft een stemrecht beperkt tot een equivalent van 1000 stemmen, hoe groot zijn of haar aandeelportefeuille ook is.



Duurzaamheidsverslaggeving in jaarverslag van GRI-niveau A+



Netwerking

- mee aan basis van Inaise, International Association of Investors in the Social Economy, dat in 2010 20 jaar bestaat, en principes van ethische banken hanteert
- betrokken bij Global Alliance for Banking on Values met oa ook banken in India, Zuid-Amerika die met microfinance bezig zijn

18. Van Gansewinkel Groep

Sector	Overige verwerking en verwijdering van ongevaarlijk afval (NACEBEL)
Producten/ Diensten	• afvaldienstverlener: ophalen en verwerken van afval • leverancier van herbruikbare producten en grondstoffen • leverancier van energie en biomassa • kenniscentrum voor grondstoffen, materialen, logistieke processen en reststoffenmanagement (preventie, hergebruik en recyclage)
Bedrijfs- structuur	• holding: Van Gansewinkel is in 2006 en 2007 in delen overgenomen door grootaandeelhouders en private equity-fondsen Kohlberg Kravis Roberts & Co (KKR) en CVC Capital Partners (CVC) die al afvalverbranding AVR van de gemeente Rotterdam in 2006 hadden overgenomen en een meerderheidsbelang hebben in Van Gansewinkel Groep. De overige aandelen zijn in handen van Oranje-

Nassau Groep, Intermediate Capital Group en het management. Het is de bedoeling dat het bedrijf op termijn een andere eigenaar krijgt. Volgens de aandeelhouders is het bedrijf goed gepositioneerd om te zijner tijd naar de beurs te gaan, op de Euronext Amsterdam. Verkoop aan een strategische partner of aan andere financiële partijen behoort ook tot de mogelijkheden. (Nvdr: Private equity-investeerders zijn investeerders die buiten de aandelenbeurs om bedrijven financieren met privaat vermogen. Een beursgenoteerd bedrijf kan extra aandelen uitgeven op de beurs als het geld nodig heeft, een niet-beursgenoteerd bedrijf kan dat niet. Als een dergelijk bedrijf geld nodig heeft kan het deze ophalen bij een bank of bij private investeerders.)

- Van Gansewinkel Groep is een geïntegreerd bedrijf met verschillende dochterbedrijven:
 - Van Gansewinkel: afvalinzameling, logistiek.
 - recycling: Coolrec (wit- en bruingoed), Maltha (glas) en enkele kleinere recycling bedrijven.
 - AVR: afvalverbranding van restafval en energierugwinning door omzetting in stoom voor verwarming van huizen of fabrieksinstallaties en in elektriciteit. Ovens in Nederland en participaties in ovens in Vlaanderen en België.
 - EcoSmart: afvalmanagement bij klanten door afvalspecialisten te detacheren. Zij zamelen het afval vanaf de werkplek in. Hierdoor daalt het percentage restafval bij klanten doorgaans van 60% naar 25%.
 - Destra Data staat in voor vertrouwelijke vernietiging van alle soorten materialen: documenten, cd's, harde schijven, laptops en kleding.
 - “Overheidsdiensten” werkt samen met gemeenten aan afval- en milieuoplossingen.
 - A&G biedt een totaaloplossing voor alle vraagstukken op het gebied van verontreiniging.
 - Industrial Services is specialist inzake industrial cleaning voor reguliere en geplande werkzaamheden, fabrieksstops en bij calamiteiten en verwerking van chemisch afval. Verder zijn er reinigingsvoertuigen inzetbaar bij wegwerkzaamheden, het schoonmaken van bedrijventerreinen, evenemententerreinen en wegen en goten in gemeenten.
- Hoofdkantoor in Eindhoven, met ondersteunende afdelingen op matrixniveau zoals het Cradle-to-cradle team; verschillende regio's met eigen P&O of personeelsdienst

Markt

- Jaarlijks 12 miljoen ton afval verwerkt; omzet 1,1 miljard euro, top 5-speler in Europa
- In de afgelopen decennia is de onderneming sterk gegroeid, zowel door geografische uitbreiding van het werkgebied, als door verbreding en verdieping van het dienstenpakket. Van Gansewinkel profileert zich steeds meer als kenniscentrum voor totale afvalzorg ten einde op een maatschappelijk verantwoorde wijze afval in te zamelen, te recyclen en te verwerken. Professioneel partnerschap staat hierbij voortdurend centraal.
- Afvalinzameling bij de volgende klanten:

- zelfstandigen, overheidsinstellingen, beperkt van particulieren, maar vooral van grote bedrijven zoals Philips en Shell (waar soms permanent medewerkers van Van Gansewinkel actief zijn)
 - volgens branches behandeling van specifieke afvalvraagstukken inclusief wettelijke verplichtingen en veel voorkomende wensen: automotive, bouw & sloop, chemie & farmacie, elektro, gezondheidszorg, grafische industrie, horeca & recreatie, metaal, overheid, retail, voeding, zakelijke dienstverlening, particulieren
 - grondstoffenleverancier aan bedrijven die plastic, kunststoffen, metalen, hout, glas, papier, enzovoort, verwerken
 - situatie 2009
 - minder afval door economische crisis, overcapaciteit en toenemende concurrentie in branche, afvalverbranding is vermindert
 - grondstoffenprijzen verminderd en contracttarieven onder druk
 - toch aantal klanten gegroeid en steeds meer uitbreiding naar Oost-Europese markt
 - kostenbesparingsprogramma
- Personeel (2009)** • 5.780 medewerkers: waarvan 4.060 in Nederland, 1.113 in België/Luxemburg, 490 in Oost-Europa (Tsjechië, Polen, Hongarije) en 118 in overige landen (o.a. Frankrijk en Portugal). In totaal: 4.826 mannelijke medewerkers
- Opgericht** Van Gansewinkel is opgericht in 1964.
- Contact** Tom Duhoux
 Project Manager Cradle to Cradle
 Van Gansewinkel Groep
 Flight Forum 240
 NL – 5657 Eindhoven
 Postbus 8785
 NL – 5605LT Eindhoven
www.vangansewinkelgroep.com
www.vangansewinkel.eu

MVO-kader

- Kernaandachtspunten: bedrijf is onderdeel in een grondstoffenketen; afval zoveel mogelijk met cradle-to-cradle-oplossingen omzetten in herbruikbare producten en grondstoffen; kostenverminderingen en efficiëntieverbeteringen; verder aandacht voor veiligheid en gezondheid, opleiding van medewerkers, zinvol werk, milieu en energie
- Aandacht voor milieu in aard van de activiteiten door afvalinzameling en – verwerking: door recyclage bijdrage tot oplossing van probleem van grondstoffschaarste en bijdrage tot CO2-reductie door verminderd energieverbruik
- Expliciet MVO-denken- en begrippenkader:
 - Cradle to Cradle sinds 2008 officieel toegepast
 - In navolging van de Cradle to Cradle-filosofie is duurzaamheid voor het bedrijf geïntegreerd in de bedrijfsvoering met de drie E's: Ecology, Economy,

Equity; of planet, profit en people. “De drie E’s moeten nadrukkelijk in balans zijn in een holistische benadering waarbij de drie E’s constant ten opzichte van elkaar moeten worden afgewogen. Er is dus sprake van communicerende vaten waardoor de afweging en beslissing meer integraal wordt.”

- Visie en missie: bijdragen tot een meer duurzame samenleving; oplossingen voor grondstoffenschaarste en CO2-probleem door minder gebruik van primaire grondstoffen en verbranding van restafval; klanten als partners; mensgerichte organisatie met oog voor veiligheid en gezondheid; sociale en milieuprestaties in keten verbeteren
- Waarden: veiligheid, klantgerichte samenwerking, innovatieve ontwikkeling, integriteit en verantwoordelijkheid, vakmanschap met passie.
- Doelstellingen: meer klemtoon op recycling, inbedding in netwerken met derden, kostenbeheersing, slimmer en efficiënter werken, verder ontwikkelen van kennis

■ Waardegedreven MVO-management. Persoonlijke interesse van CEO voor Cradle to Cradle en contact gelegd met Michael Braungart, grondlegger van Cradle to Cradle-ideeën.

■ Contact:

- Project Manager Cradle to Cradle voor de hele groep, als enige full time bezig met Cradle to Cradle voor de hele groep; voorheen managementtrainee; handelsingenieur
- Cradle to Cradle Team Member

Profit (marktbeleid)

■ Producten/diensten:

- “Afval bestaat niet.” Afval bestaat uit vermengde, vervuilde grondstoffen.
- Grondstoffen: 75% afval verwerkt; rest in energie omgezet door verbranding, zoveel mogelijk van de 25% restafval verkleinen

■ Proces:

- “Tweede huid, tweede leven”: analyse van processen en grondstoffenstromen van afvalleverende klanten
 - uitvoerig verdiepen in productontwikkeling, bedrijfsvoering en productieproces van klanten
 - Leggen “tweede huid” rond processen om grondstoffen vanaf begin zoveel mogelijk gescheiden te kunnen houden en gescheiden te kunnen verwerken en een “tweede leven” te bieden.
 - Zoeken ook mee naar nieuwe design-concepten van producten of naar hersamenstelling van grondstoffen om hiermee rekening te houden.
 - Focus ligt op de verdere ontwikkeling van vier materiaalclusters: biogene materialen, metalen, mineralen en kunststoffen.
 - Klanten verdienen op deze manier ook aan hun eigen afval en belangrijk als marketing- en communicatieconcept omdat meerdere partijen er voordeel bij doen (bijvoorbeeld bij productie van recycleerbare afvalbakers doen producent van bakers, festivalorganisator, bezoeker en afvalverwerker er hun voordeel bij).

- Voorbeelden van samenwerking met afvalleverende klanten: gebruik van de Smart Bin of kleine afvalcontainer voor kantooromgevingen voor gescheiden ophalen van groenafval, bekertjes, papier, restafval (bijvoorbeeld papierwikkel van een snoepje); Philips (intelligente ontwerp van nieuwe producten en gerecycled plastic voor productie; recyclings- en productietechnieken en herbruikbaarheid van kunststoffen); Van Houtum Papier (Van Gansewinkel levert papier voor productie van toiletrollen en tissuepapier); Desso (kennisinbreng van Van Gansewinkel inzake inzameling en recycling voor tapijt ontworpen volgens Cradle to Cradle-principe); Mosa (sluiten van kringloop van tegels); Ahrend (sluiten van kringloop van kantoormeubelen); Brabantia (project om consumenten te stimuleren om afval te scheiden)
- Transport:
 - Vergroening vloot: vervoer naar verschillende be- en verwerkingslocaties met vrachtwagens die voldoen aan moderne milieueisen; steeds meer elektrische voertuigen; eerste 100% elektrische vuilniswagen in afvalbranche; schonere lease-auto's.
 - Vergroening transport: steeds meer 's avonds en 's nachts rijden om files en wachttijden en uitstoot te vermijden; investering in moderne planningssystemen die leiden tot routeoptimalisatie, in boordcomputers en in communicatiesystemen; alternatief transport per schip of trein
- Al sterk gespecialiseerde processen voor afvalscheiding (hoofddeelstromen van hout, puin, metalen, non-ferro's, papier, plastic, zand, groen- en organisch afval, kunststof, chemisch afval), voor afvalverwerking (naar herbruikbare producten, herwonnen grondstoffen, water, biomassa, enzovoort) en voor afvalverbranding
- Twee verbrandingsovens in Nederland; één in Rotterdam in 2010 gesloten wegens minder afval door crisis en overcapaciteit, ook door toenemende concurrentie in afvalverbranding



Relaties met klanten (afvalleverende bedrijven en afnemers van grondstoffen)

- afvalleverende bedrijven: stappenplan voor implementatie van afvalstoffenmanagement bij afvalleverende klanten en periodieke evaluatierapportages voor de klanten die zij voor de overheid moeten kunnen opleveren:
 - beschrijving van de activiteiten, inclusief gewogen opgaven van vrijgekomen afvalcomponenten
 - vooruitgang in het bereiken van de milieudoelstellingen gevolgd (bijvoorbeeld voldoen aan milieuzorgsystemen zoals ISO14001 en EMAS, het Europees Milieumanagement- en Audit Schema)
 - in kaart gebracht hoe de reststoffen van de klanten verwerkt worden: upcycling, recycling, verbranding met groene of grijze stroomopwekking
 - kwantitatieve rapportages van de CO2-emissiereductie als gevolg van de afname van het restafval.
- be-/verwerkers van afvalgrondstoffen: audit; gecertificeerde kwaliteits-, milieu- en/of arbo-systemen zoals ISO 9001 (kwaliteit), ISO 14001 (milieu) en/of OHSAS 18001 (veiligheid) en bij voorkeur Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), waarbij aantoonbaar gewerkt wordt aan duurzaamheid, mensenrechten worden gerespecteerd en kinderarbeid uitgeslo-

ten is. Speciale aandacht naar partijen buiten Europa, waar het bedrijf steekproeven laat uitvoeren.

- klantentevredenheidsonderzoek uitgevoerd en verbetering klachtenafhandeling

People intern (personeelsbeleid)

- "Mensen zijn ons belangrijkste kapitaal van het bedrijf. Zij zijn de essentiële schakel in onze klantgerichte dienstverlening. Zij zijn de vakmensen, bevlogen deskundigen op een specifiek terrein. We bieden onze medewerkers graag een veilige werkomgeving, goed materieel en de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Mensgericht leiderschap, open en eerlijke communicatie en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden zijn belangrijke aspecten binnen ons bedrijf. 'De mens' staat centraal in ons denken en handelen."

Vermindering van personeel

- kostenbesparende maatregelen om slagvaardig te blijven: afscheid van meer dan 400, merendeels tijdelijke, werknemers
- begeleiden door een gespecialiseerde externe partij naar een passende baan (in- of extern) voor betrokken medewerkers
- activiteiten die in 2009 intern kon worden gehouden, 'in huis' afgehandeld, maar daardoor afname op post 'diensten derden'
- 5% besparing op directe en 11% op indirecte personeel, in totaal 250 fte's

Vorming en ontwikkeling

- vorming van afvalspecialisten per branche voor begeleiding van klanten
- basistrainingen voor het op peil houden van het functioneren in huidige functie, zoals chauffeursopleidingen
- bedrijfshulpverlening
- Cradle to Cradle-trainingen: in 2009 heeft een eerste groep van 20 medewerkers een training tot gecertificeerd Cradle to Cradle-teammember bij het Environmental Protection and Encouragement Agency (EPEA) van Michael Braungart gevolgd. Eind 2010 zullen circa 450 medewerkers een Cradle to Cradle-training hebben gevolgd.
- Lean Six Sigma training (Black Belt) voor verbetering van processen. De training is gebaseerd op de principes van six sigma en lean manufacturing. (nvdr: Six Sigma is een kwaliteitmanagementmethode om operationele prestaties te verbeteren door middel van het identificeren van tekortkomingen in en verbeteren van werkprocessen. Er wordt deels uitgegaan van statistische procesbeheersing. Six Sigma wordt gedefinieerd als een foutenmaatstaf. Bij een waarde van 6σ (sigma) is het aantal defecten niet meer dan 3,4 per miljoen mogelijkheden. Bij 4σ ligt het aantal defecten op 6200 per miljoen mogelijkheden, dus veel hoger. De waarde van het 6σ symbool staat voor het streven naar (bijna) perfectie. Ook combinaties van Six Sigma met andere kwaliteitsverbeteringsprogramma's komen voor. Het doel van Total Quality Management, Six Sigma en lean manufacturing komt overeen: door procesverbetering de verspilling en middelen minimaliseren en tegelijk klanttevredenheid en financiële resultaten verhogen. Bij TQM ligt de focus meer op de klant en het streven naar klanttevredenheid, terwijl Six Sigma en lean manufacturing meer gericht zijn op het besparen van geld en terugdringen van doorlooptijd. Organisaties kunnen winst behalen door

deze drie systemen te combineren. Deelnemers kunnen een Black Belt certificaat behalen.)

- leiderschapsopleiding (Stichting Bedrijfskunde)

Diversiteit, hoewel merendeel mannen in dienst

Veiligheid en gezondheid

- Procedures en werkinstructies op AVR-terreinen (dochterbedrijf), onder meer voor werknemers van onderaannemers
- SHEQ-verbintenis (Safety Health Environment and Quality) en auditprogramma m.b.t. Veiligheid, Gezondheid, Milieu en Kwaliteit: commitment inzake verantwoordelijkheid van managers en medewerkers t.o.v. stakeholders, met respect voor mens en milieu centraal; registratie van ongevallen
- Ziekteverzuimbegeleiding
- daling ongelukken met verzuim

Medewerkers Motivatie Onderzoek

Beloning en bonus management en directie

- indicatoren als veiligheid, medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid spelen voor het regionale management een rol in het beloningen- en bonusbeleid
- voor raad van bestuur en stafdirecteuren is bonus gebaseerd op financiële prestaties
- in toekomst koppeling tussen financiële en duurzaamheidsperformance meer in balans. Mogelijke criteria: veiligheid/ongevallenfrequentiegraad, klanttevredenheid, medewerkertevredenheid, gerealiseerde marktintroductions / pilots van Cradle to Cradle- en CO2-concepten, vermindering eigen CO2-emissie.

Sociaal overleg: Medewerkers en Medezeggenschap

- gelaagde medezeggenschapsstructuur: bijna elk bedrijfsonderdeel heeft eigen ondernemingsraad. Via delegatie acteren op nationaal niveau in België en Nederland medezeggenschapsorganen voor energy from waste en de inzamelactiviteiten. De Centrale Ondernemingsraad overlegt met de voorzitter van de raad van bestuur. Terugkerende onderwerpen zijn bijvoorbeeld budget en jaarrekening, bezuinigingen, kostenprogramma's en het verlies van werkgelegenheid.

People extern (gemeenschapsbeleid)

Communicatie met externe stakeholders

- rondetafelgesprekken in 2010 en 2011 met publiek over thema's zoals grondstoffen, ketenverantwoordelijkheid en balans tussen economy en ecology.
- Workshops / Kenniscafés voor kennisdeling voor (potentiële) klanten en voor medewerkers over vraag hoe Cradle to Cradle kan worden toegepast en welke rol Van Gansewinkel Groep daarbij speelt
- overleg met bestuurders en volksvertegenwoordigers op Europees, nationaal, provinciaal en lokaal niveau
- deelname in bestuur van de Groene Zaak, vereniging van Nederlandse bedrijven voor de verduurzaming van het economisch ondernemingsklimaat in Nederland

- bankiermeetings voor banken die leningen hebben verstrekt
- reclamecampagnes, interviews en opiniestukken over visie op grondstof-fenschaarste en consequenties
- overleg met NGO's en maatschappelijke spelers over sluiting afvalenergie-centrale Rotterdam; samenwerking met gemeente Rotterdam en Warmte-bedrijf Rotterdam; dossier Consumentenverpakkingen; samenwerking rond de milieuvergunningverlening in Duiven met vergunningverlener, Stichting Natuur en Milieu en MOB (Mobilisation for the Environment)
- opendeurdagen en klankbordgroepen voor omwonenden



Steun aan maatschappelijke projecten

- acties voor het onderwijs: ontwikkeling computerspel; rondleidingen; deelname aan exposities; ondersteuning Students in Free Enterprise (SIFE); begeleiding afstuderenden en stagiairs, waaronder stagiairs van Erasmus Universiteit Rotterdam; begeleiding studentenbedrijven in kader van Jong Ondernemen; invulling Cradle to Cradle-themacollege van de Technische Universiteit Eindhoven
- maatschappelijke activiteiten en sponsoring van organisaties die zich manifesteren op maatschappelijk vlak; ook door overdragen van vakkennis inzake duurzaamheid, afval en grondstoffen; regionale betrokkenheid via vestigingen; ondersteuning van landelijke initiatieven rond analfabetisme

Planet (milieubeleid)



Energie- en grondstoffenbruik:

- energiebesparingsonderzoeken van eigen locaties en afvalenergieinstallaties, bijvoorbeeld om CO₂-uitstoot van Biomassa Energie Centrale af te vangen
- verbonden aan Clean Tech Delta, een platform waarin bedrijven, kennisinstellingen en overheden uit Rotterdam en Delft nieuwe oplossingen voor schone energie ontwikkelen om te leven in gebieden die te maken hebben met een stijgend waterpeil (deltatechnologie)
- zelf geproduceerde, duurzame elektriciteit ingezet om de CO₂-footprint van klanten te verlagen: Van Gansewinkel ontvangt Garanties van Oorsprong (voorheen groencertificaten) waarmee klanten kunnen bewijzen dat zij hun jaarlijkse elektriciteitsverbruik hebben verduurzaamd
- afvalbarometer voor klanten op website: inzicht in effect van gescheiden afvalinzameling, besparing van primaire grondstoffen en vermindering van CO₂ -uitstoot; ontwikkeld in samenwerking met de onafhankelijke Nederlandse kennisorganisatie TNO die op basis van haar expertise en onderzoek een bijdrage levert aan de concurrentiekracht van bedrijven en organisaties, aan de economie en aan de kwaliteit van de samenleving als geheel. De bedoeling is doelgericht te innoveren en kennis en praktische toepassingen te ontwikkelen.
- verbetering van procesafvalwater



Kantoorartikelen duurzaam ingekocht.

Management van MVO-beleid en onderneming



Aandeelhouders en raad van commissarissen:

- vergaderingen van raad van commissarissen; overleg tussen individuele leden van de raad van commissarissen en leden van de raad van bestuur; financial audit committee; milieu audit committee; overleg met de Centrale Ondernemingsraad. Thema's: algemene ontwikkelingen in de markt, strategische richting van de onderneming, financiering; actuele ontwikkelingen in markt voor waste to energy; kosten, investeringen en uitbreiding van activiteiten
- maandelijks overleg van raad van bestuur met delegatie van aandeelhouders over resultaatsontwikkeling en thematische overleg tussen vertegenwoordigers van de aandeelhouders en uit de onderneming en financiële rapportering
- niet-beursgenoteerd en niet verplicht om de best-practicebepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code toe te passen, maar Code sluit aan bij de transparantie en de verantwoording die de groep zelf wil realiseren. Dit zal op termijn nog belangrijker worden want de groep overweegt een beursgang

Cradle to Cradle-structuur

- Bestuursvoorzitter, raad van bestuur, Cradle to Cradle-board (leden van de raad van bestuur, ondersteund door M. Braungart, grondlegger van het Cradle to Cradle-principe), Executive Committee (managers per bedrijfsonderdeel) en Cradle to Cradle Development Team (medewerkers van verschillende disciplines en kennisgebieden)
- Cradle to Cradle-manager en –team op matrixniveau voor hele organisatie
- Cradle to Cradle-activiteiten vallen onder "marketing"

Duurzaamheidsverslag als deel van het jaarverslag

- duurzaamheidsverslagen in 2007, 2008 en 2009
- voldoet aan GRI-3 normen, niveau B+ in 2008 (self assessment en verificatie en assurance-rapport door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.). Ambitie voor niveau A+ in 2010
- uitgebreid verslag over equity, ecology en economy
- tabel met GRI-indicatoren en KPI-doelstellingen

Monitoring:

- SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats) of sterkte-zwakteanalyse om intern de sterktes en zwaktes en in de omgeving de kansen en bedreigingen te analyseren en de strategie te bepalen.
- certificeringen: ISO 9001 voor Kwaliteit, ISO 14001 voor Milieu, OHSAS 18001 voor Veiligheid en gezondheid op de werkvloer, VCA (Veiligheid Checklist Aannemers) voor Veiligheid Aannemers, daar waar van toepassing

Netwerking / samenwerking met:

- het Environmental Protection and Encouragement Agency (EPEA) van Michael Braungart, ter ondersteuning van het ontwikkelen van ideeën en concepten, opleiding en training, uitvoering van projecten, o.a. door het aanpakken van specifieke kennis over materialen, doorontwikkelen van een road map en doelstellingen
- universiteiten: de Wageningen University & Research centre (WUR), het toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO) en de Technische Universiteit Eindhoven (TUE)

- stage- en afstudeerplekken voor veelbelovende studenten geïnteresseerd in Cradle to Cradle en duurzaamheid