

**Xavier Carbonez**

## **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Vlaanderen**



# **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Vlaanderen**

Xavier Carbonez

## **Auteur**

### **Xavier Carbonez**

De auteur behaalde een licentie in de politieke wetenschappen (KUL) en een postgra-  
daat in de bedrijfseconomie (KUL). Hij is als journalist verbonden aan het weekblad  
Trends. Daar publiceerde hij meermaals over MVO-gerelateerde onderwerpen.

ISSN nummer 1780-9525

*Xavier Carbonez*

*Maatschappelijk verantwoord ondernemen in Vlaanderen*

Beleidsnota nr. 15 / September 2006

Wettelijk depot D/2006/10.346/6

## Inhoudstafel

Auteurs

Ten geleide	5
Synopsis	6
<b>1 Opkomst van een fenomeen</b>	<b>7</b>
<b>2 Studies</b>	<b>12</b>
2.1 Kwantitatief	12
2.2 Kwalitatief	18
2.3 Dilemma's	19
<b>3 Niets moet, alles kan</b>	<b>21</b>
3.1 Integratie	21
3.2 Derde wereld	22
3.3 Personeel	23
3.4 Product	24
<b>4 Doe het zelf</b>	<b>25</b>
4.1 Tips	25
4.2 Wat doet de overheid?	26
<b>5 Besluit</b>	<b>29</b>
<b>Getuigenissen</b>	<b>30</b>
<b>Referenties</b>	<b>36</b>



## Ten geleide

Ethisch ondernemen, duurzaam ondernemen, Corporate Social Responsibility, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen... talloze termen die uiteindelijk allemaal staan voor het maatschappelijk engagement van bedrijven. Wanneer over dit maatschappelijk engagement gesproken wordt, duiken bijna onmiddellijk twee vragen op: *Levert dit engagement een meerwaarde op voor de bedrijven?* en *Kan dit engagement meer zijn dan window dressing?* Op beide vragen is het antwoord volgens ons positief. Aan de hand van enkele studies en best practices toont Xavier Carbonez in deze beleidsnota aan wat bedrijven aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) hebben, hoe ze het invullen en er mee omgaan.

Het is cruciaal dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen een vrijwillige keuze blijft. Om de haverklap steken een aantal stemmen de kop op die pleiten voor een bepaalde vorm van reglementering waarbij MVO voor bedrijven een bepaalde verplichtenheid zou krijgen. Daar kanten we ons ten stelligste tegen. De motivatie en bezieldheid die vrijwilligheid met zich meebrengt, kunnen niet bekomen worden met maatregelen die voortvloeien uit een regulerend karakter. Een dergelijke plichtmatige manier van werken zou MVO herleiden tot een ordinaire kostenpost op de resultatenrekening. Dat is nu net niet wat we willen.

Bovendien is het spijtig dat MVO al te vaak gezien wordt als een attitude die vooral eigen is aan sociale economie-bedrijven, waarbij deze initiatieven dan nog eens als best practice voor de "reguliere economie" naar voor worden geschoven.

Dat laatste heeft vooral te maken met het feit dat het merendeel van de 450.000 Belgische bedrijven niet met zoveel woorden aan MVO doet. Maar dat betekent daarom nog niet dat men als bedrijf onverantwoord bezig is, zoals Xavier Carbonez in zijn conclusie terecht vermeldt. Veel bedrijven doen aan MVO zonder te weten dat op hun acties deze term kan worden gekleefd. Sterker nog, in wezen is ondernemen maatschappelijk verantwoord bezig zijn tot het tegendeel is bewezen. Net daarom is het zo moeilijk om een eenduidige definitie voor MVO op te stellen.

De grote verdienste van deze beleidsnota is dan ook dat Xavier Carbonez MVO van onderuit of met andere woorden vanuit de bedrijfspraktijk benadert. *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Vlaanderen* is niet het zoveelste voorstel over de manier waarop MVO moet ingevuld worden door bedrijven. Het is ook geen theoretisch kader of concept. Deze uitgave geeft wel weer hoe bedrijven in Vlaanderen dagdagelijks maatschappelijk verantwoord ondernemen en daar hun eigen accenten in leggen.

*Serge Huyghe en Geert Janssens*  
Projectmanagers van VKW Metena

## Synopsis

In deze beleidsnota geeft Xavier Carbonez eerst en vooral duiding bij de definiëring van het begrip MVO. Hij gaat dieper in op de opkomst van het fenomeen en staat stil bij de redenen waarom MVO slechts de laatste jaren echt doorbreekt. Als redenen haalt hij aan: reactie op het kapitalisme, de drang om anders te ondernemen, crisissen, het stijgend aantal privatiseringen en de toegenomen mondigheid van consument en klant.

In een tweede gedeelte belicht de auteur een aantal studies waarbij de hamvraag “Brengt het op?” onder de loep wordt genomen. Hij onderscheidt drie stromingen: believers die de hypothese steunen dat MVO een bedrijf beter laat presteren, een neutrale tendens die meent dat er geen oorzakelijk verband is en uiteindelijk mensen die weigeren te geloven dat een uitgebouwd sociaal beleid leidt tot betere financiële resultaten.

Globaal genomen is er een licht voordeel voor de positieve denkers en hier gaat de auteur dan ook dieper op in: eerst zet hij enkele theorieën op een rijtje, dan beschrijft hij de positieve effecten voor bedrijf, personeel, klant en aandeelhouders. Bij dat laatste wordt de meerwaarde van enkele duurzame fondsen onderzocht. Op het einde van dit deel legt hij de link tussen deze studies en de realiteit waarbij een aantal dilemma's komen bovendrijven: wat met activiteiten in corrupte landen, wat met kinderarbeid in Aziatische landen, hoe ver reikt het territorium van de stakeholder, wat met “oneerlijke” concurrentie in de sociale economie...?

Een derde luik van deze uitgave belicht MVO in Vlaanderen, waarbij onder de noemer “niets moet, alles kan”, enkele originele MVO-projecten worden besproken. Het zijn illustraties van bedrijven die verder reiken dan het klassieke klant-personeel-leverancier-stakeholder-verhaal.

Het vierde deel kreeg de titel *Doe het zelf mee*. Naast enkele praktische tips, of liever gezegd richtingaanwijzers, wordt ook nog even stilgestaan bij de rol van de overheid op Vlaams, Federaal, Europees en Wereld-vlak. Waarbij de centrale boodschap is: “Reglementeer niet, want dat doodt de creativiteit.”.

In zijn conclusie benadrukt Carbonez dat veel bedrijven met MVO bezig zijn zonder te weten dat op hun acties dit etiket kan gekleefd worden. Hij besluit voorzichtig dat op lange termijn MVO een gunstig resultaat heeft op de belangrijkste stakeholders.

Deze beleidsnota over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) wordt afgesloten met getuigenissen van Colruyt, Van de Velde, Triodos Bank, Koffie Kan, Exki, Plus Uitzendkrachten en Scripta.



## 1. Opkomst van een fenomeen

In het MVO-landschap leunen nogal wat termen aan bij dezelfde definitie en dat maakt het geheel verwarrend. Corporate Social Responsibility, Corporate Social Responsiveness, Corporate Social Performance, Corporate citizenship, corporate governance kleuren het Angelsaksische jargon. Aan Nederlandstalige termen evenmin gebrek: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), deugdelijk bestuur, duurzaam ondernemen, bedrijfsethiek. Vaak verwijzen ze naar dezelfde idee, ook al is er een duidelijk onderscheid.

Sommigen hebben het enkel over stakeholdermanagement. Maar wat is een stakeholder en hoe ver reikt de definitie van stakeholder? Er bestaan evidente, zichtbare maar ook onzichtbare, zelfs nog onbestaande stakeholders. Een bewoner in Zaventem onder de landingsbaan is een duidelijke, tastbare en aanspreekbare stakeholder voor de problematiek van nachtlawaai. Maar wat met de toekomstige kinderen die zullen geboren worden op een vervuilde site van een afgedankte metaalfabriek waar jarenlang gevaarlijke stoffen de grond insijpelden? Wat met de natuur die er niet zou kunnen doorbloeien? Behoren ongebooren kinderen, fauna en flora ook tot de stakeholdergroep?

Een definitie van Corporate Social Responsibility of MVO geven is moeilijk, maar een goede poging is alvast de volgende: *“Het is de toewijding en bijdrage van de zakenwereld aan een duurzame en economische ontwikkeling, werkende met hun werknemers, families, lokale gemeenschap om de kwaliteit van het leven te verbeteren”*. Iedere MVO-definitie neigt naar het abstracte en vrijblijvende. Maar dat universele is net kenmerkend voor het kameleonkarakter van MVO. Het verandert van gedaante van bedrijf tot bedrijf. Een technologiegroep zal totaal andere accenten leggen dan een voedingsbedrijf. Ook het tijds kader speelt een belangrijke rol. Vandaag is het milieu een ingeburgerd thema maar een decennium geleden was het een onderwerp dat enkel aan wereldvreemde geitelwollen sokken werd toegeschreven.

En het actuele tijds kader is MVO gunstig gezind. Figuur 1 weerlegt dat MVO een bevlieging zou zijn. De laatste vijf jaren is, mede onder invloed van de vele bedrijfsschandalen,

een opmerkelijke stijging op te merken in de aandacht die de geschreven media aan het onderwerp schonk. Een consultatie van de Vlaamse mediadatabank Mediargus, die de meeste Vlaamse kranten en magazines in archief heeft, bevestigt de stijgende aandacht.

Hoewel de eerste vormen van duurzaam ondernemen al in de jaren '70 opdoken, kent het pas de jongste jaren zijn doorbraak. Daar bestaan meerdere redenen voor.

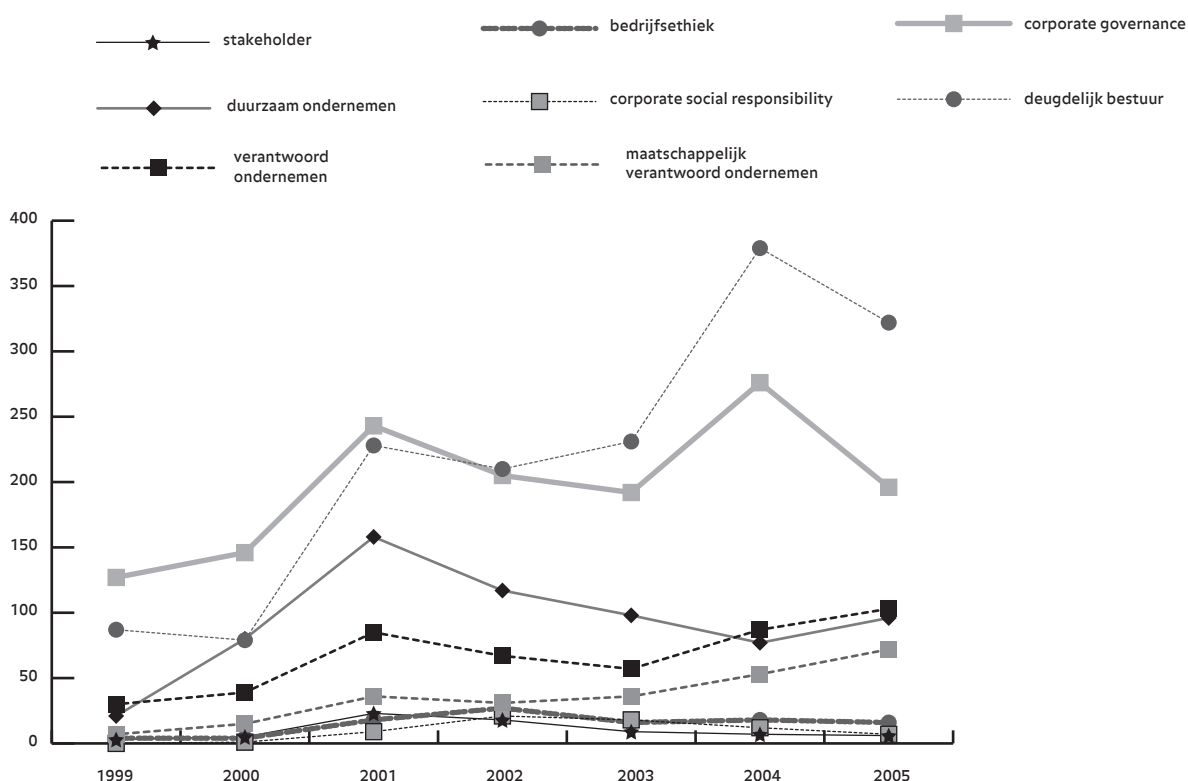
1) Ten eerste hebben de *uitwassen van het ongebreidelde kapitalisme* een invloed. Het kapitalisme is op lange termijn het enige systeem gebleken om op structurele manier welvaart te creëren, wat op zich een enorme verdienste is. We bezitten meer dan onze ouders of grootouders ooit bezaten. Afgemeten op het BNP per capita of gemiddeld inkomen leven we ook veel beter. Meer en meer studies wijzen er ons echter op dat die trend zich niet vertaalt in een gelukkiger gevoel. Hoe groot de verdiensten van het kapitalisme ook zijn, het blijft gefocust op geld, niet op inhoud. Weinigen onder ons raken opgewonden door de idee om op kantoor wat aandeelhouderswaarde te gaan creëren. “Zelden slagen we er in om onze diepste waarden te koppelen aan ons werk,” aldus Marc Gunther in zijn boek *Faith and Fortune*<sup>2</sup>.

2) Ten tweede, de intensere welvaart doet bij mensen de gezonde reflex ontstaan om *anders te gaan ondernemen*. Zo beseffen weinig mensen die hard werken dat ze van de zakenwereld een aangename plaats maken, door intuïtief de ‘juiste’ verhoudingen na te streven. Iedere dag trekken ze naar hun kantoor, zonder al te veel over waarden te spreken maar laten ze zich vooral opmerken door hun daden. Sommigen zijn er in geslaagd om met die visie een eigen bedrijf uit te bouwen. Zo verenigen ze de winst met het doel. Het zijn de beste ambassadeurs van MVO. De meesten hebben waarschijnlijk nog nooit van MVO gehoord, hoewel ze het dagelijks in de praktijk bewijzen. Spiritualiteit en ethiek zijn bij hen geen kopbrekers, ze doen het op grond van een authentiek buikgevoel.

Om die eenvoudige reden kan je geen doe-lijstje opstellen om van een bedrijf een vermaard deugdelijk bedrijf te

1 Holliday, C., Schmidheiny, S., Watts, P. (2002).

2 Gunther, M. (2004).



**Figuur 1:**  
Vermelding definitie in de pers (gebaseerd op eerder onderzoek Aimé Heene).

Bron: Mediargus

maken. Zo werkt het niet. Ieder bedrijf moet eerst voor zichzelf uitmaken waar het voor staat, wat het er mee wil doen en waar het wil geraken. Eens die waarden en normen zijn uitgetekend, kan je op zoek gaan naar je maatschappelijke verantwoordelijkheden als bedrijf en daar verder op inspelen. MVO-consultant Dirk Le Roy (CommonSense): "Het is zeker niet evident voor een bedrijf om die verantwoordelijkheden in kaart te brengen. Hoe bepaal je de verantwoordelijkheid van een brouwer ten opzichte van alcoholisme? Het is een typisch voorbeeld waarbij zowel de consument, zijn omgeving, de reclamewereld en ook de brouwer een gedeelde verantwoordelijkheid hebben." Vrij vertaald: Hoe moet een brouwer omgaan met het feit dat hij iedere avond

een stel dronkaards op zijn geweten heeft en er nog geld aan verdient ook?

3) Ten derde zijn *crisissen* vaak de aanleiding tot een beter beleid. Hoe goed de intenties ook zijn, soms moet een schandaal of crisis de mensen wakker schudden. De recente bedrijfsschandalen hebben er voor gezorgd dat de maatschappij weinig vertrouwen heeft in bedrijven. Nochtans zijn zij het die de welvaart in de maatschappij creëren. Uit onderzoek van GfK blijkt dat slechts één op drie Belgen vertrouwen heeft in bedrijfsleiders<sup>3</sup>. Tal van wetten en regels als Sarbanes Oxley in de VS, corporate governance, code Lippens, code Buysse in eigen land, de internationale IFRS-

<sup>3</sup> Hens, E. (2005).

boekhoudnormen, enz. moeten dat vertrouwen nu nationaal en internationaal zien op te krikken.

De Amerikaanse gigant Enron ging ten onder aan zijn boekenfraude. Nochtans stond het bedrijf geboekstaafd als één van de gulste bedrijven voor Kerk en kunstenaars. Mecenaat was het synoniem voor Enron. Zo werd de maatschappij in slaap gewiegd tot de boekenfraude opdook. Het schandaal lag aan de basis voor de strenge Sarbanes Oxley-wetgeving die beursgenoteerde bedrijven strakke rapporteringsverplichtingen oplegde.

Tal van andere voorbeelden staven de idee dat een crisis het deugdelijk beleid een nieuwe elan geeft. Wereldwijd zijn er de voorbeelden van Shell die er in de jaren '90 van beschuldigd werd om niet voldoende te doen aan de schendingen van de mensenrechten in Nigeria. Daarbovenop kwam de commotie rond het dumpen van het olieplatform Brent Spar in de Noord Atlantische Oceaan. Parmalat, Ahold of Worldcom, allen liepen ze tegen de lamp. Dichter bij huis hebben we de dioxinecrisis en Lernout & Hauspie gekend.

4) Een vierde element zijn het stijgend aantal *privatiseringen* waardoor de staat alsmaar verder in zijn hemd werd gezet. Naarmate meer en meer geprivatiseerd werd, hebben de bedrijven ook meer en meer aan maatschappelijke verantwoordelijkheid gewonnen. Als een overheid sleutelsectoren als elektriciteit, water, telecommunicatie en energie uit handen geeft, dan moeten de bedrijven die de plaats innemen, weten dat ze grote verantwoordelijkheden dragen. Zoniet komt de daarbij gepaardgaande dienstverlening in het gedrang. Typevoorbeeld zijn de Britse treinen die sedert hun privatiseringen tal van ongelukken veroorzaakten. De moordende concurrentie verhinderde dat de nodige budgetten voor onderhoud van de treinstellen werden voorzien. Daarmee is nog niet gezegd dat het niet-privatiseren, het overheidsgebonden houden, per definitie tot efficiënt beleid leidt.

Van dienstverlenende bedrijven mag je verwachten dat ze verder kijken dan de korte termijn. In de mate dat de staat die bevoegdheden afstaat, neemt de bedrijfswereld ze over.

Daar is niets mis mee. Maar daar tegenover staan wel verwachtingen uit de maatschappij. Die kunnen in regels, wetten of beheersovereenkomsten vertaald worden. In de zo snel veranderende maatschappij is het voor een overheid moeilijk om adequaat te reageren. Dat is nu eenmaal eigen aan de logheid van een overheid. Bij wijze van boutade kan je stellen dat bedrijven in deze het reservewiel voor de overheid zijn. Prakash Sethi spreekt over de ethische verantwoordelijkheid wanneer de verwachtingen van de maatschappij de wet overstijgen. Dit komt voor in situaties waar er een kloof is tussen een veranderende maatschappij en de formalisering in wetten of in algemene domeinen waar geen regulisatie nodig is<sup>4</sup>.

5) Ten vijfde is er de toegenomen *mondigheid van de consument of klant*. Zij kennen tegenwoordig zeer goed hun rechten. De klant is individualistischer geworden. Iedereen moet zich met vanalles. Het opkomende internet speelt daarin een grote rol. Consumenten en activisten zijn door de informatiesnelweg nog nooit zo snel en goed geïnformeerd geweest. Veel bedrijven hebben er de grootste moeite mee om daar adequaat mee om te gaan.

De klant is op een punt gekomen waar hij zijn plaats in de consumptieketen opeist. In een mum van tijd mobiliseren belangengroepen zich wereldwijd om een front tegen je bedrijf te vormen. Het overkwam energiebedrijven Nuon en Essent in Nederland. De actie [www.ikbetaalniet.nl](http://www.ikbetaalniet.nl) zorgde ervoor dat er wekenlang heisa was omtrent de lonen van de topmanagers. Misnoegde klanten starten op een website een boycot om energiefacturen niet meer te betalen totdat de managers hun salaris zouden verminderen. Hoewel een relatief klein aantal zich bij de actie aansloot, en hoewel de actie geen bijster groot succes was, blijft het initiatief opmerkelijk. Met het internet is het moeilijker geworden om nog verstoppertje te spelen. Bedrijven moeten nauwgelet hun reputatie in het oog houden, want die is veel sneller afgebroken dan opgebouwd.

Het is een mes dat aan twee kanten snijdt. Sommige bedrijven begonnen zich te profileren als Hollywood-sterren. Het maakte deel uit van de strategie om wereldwijd door te

breken en overal naambekendheid te krijgen. Door te teren op de populaire cultuur, delfden ze tegelijk hun eigen put. Bij de minste opspatting van ondeugdelijk bestuur werd de zaak tot op het bod uitgespit. Ieder woord of daad van zo'n bedrijf wordt dan ook op tegenstrijdigheden gecontroleerd<sup>5</sup>. Vraag maar aan McDonalds, Microsoft, Disney of Coca-Cola.

Al die factoren zorgen er voor dat tal van bedrijven, naast de gebruikelijke trendsetters, zelf pro-actief zijn gaan handelen. Steeds meer bedrijven ondergaan de acties niet meer maar stippelen zelf een koers uit die nauw aanleunt bij MVO. Typevoorbeelden zijn Shell en Nike, of dichterbij huis Umicore (ex-Union Minière), die de vorige jaren van boosdoener naar trendsetter evolueerden. En die bedrijven maken van MVO een succesverhaal. Zo kom je in een dynamiek terecht waarbij de trendsetters inspirerend werken voor anderen. Zo kom je langzaam terecht in een "business as usual"-verhaal.

Hoewel alle termen in Figuur 1 nauw bij elkaar aanleunen, mogen ze niet allen over dezelfde kam getrokken worden.

- Bedrijfsethiek, duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen verwijzen wel naar de zachte kant van het ondernemen maar dekken niet noodzakelijk dezelfde lading

MVO gaat ook verder dan de loutere bedrijfsethiek. Bedrijfsethiek is een zelfopgelegde basisattitude. MVO is een grensverleggend verhaal. Bedrijfsethiek wil de zaken goed doen, MVO wil goede zaken doen.

Duurzaam ondernemen is afgeleid van het begrip duurzame ontwikkeling. Het begrip duurzaamheid komt oorspronkelijk uit het rapport 'our common Future' van de commissie Brundtland (World Commission for environment and development, Verenigde Naties 1987). Met het duurzaam ondernemen (DO) doen bedrijven inspanningen om bedrijfsactiviteiten en -processen af te stemmen op het bereiken van een evenwicht tussen financieel-economische resultaten, sociale belan-

gen en reductie van de milieubelasting. In het gebruik ligt de nadruk echter vaak op het behoud van de aarde voor toekomstige generaties en dus vooral op milieuaspecten (klimaatverandering, biodiversiteit, natuurlijke hulpbronnen).

Bron: portaal [www.socialeconomie.be](http://www.socialeconomie.be)

- Zo ook dient het onderscheid tussen corporate governance en MVO gemaakt te worden. Deugdelijk bestuur is zeker en vast een facet van MVO maar mag er niet tot herleid worden. Vandaag is heel wat te doen om de corporate governance-wet, de code Lippens, de code Buysse, de Sarbanes-Oxley-Act die allemaal de bedoeling hebben om deugdelijk bestuur binnen de rangen van het bedrijf op te leggen. Belangrijke nuance is dat het om interne regelgeving gaat. Wat vaak terug komt zijn de strengere rapporteringsvoorwaarden en de scheiding van uitvoerende en controlerende functies. Zo ook op het hoogste niveau waar bedrijven meer en meer worden opgelegd om de functie van gedelegeerd bestuurder en voorzitter van de raad van bestuur te scheiden. Deze regels kaderen in de corporate governance-sfeer.
- Het MVO-gebeuren neemt met grote voldoening akte van die veranderende gedragslijn maar gaat zelf verder. MVO probeert op vrijwillige basis de bedrijven maatschappelijke verantwoordelijkheid bij te brengen en ze warm te maken voor originele eigen engagementen.
- Hoewel het spontaan en vrijwillig karakter centraal staat bij MVO, gaat het niet om mecenaat. Mecenaat betreft sponsoring waar het persoonlijke engagement beperkt blijft. Als Warren Buffet zijn fortuin aan de stichting van Bill Gates wegschenkt, doet hij dat omdat hij zelf geen kaas heeft gegeten van liefdadigheidswerk. Daarentegen wil hij de bestaande initiatieven volop steunen.
- MVO gaat ook verder dan de loutere bedrijfsethiek. Bedrijfsethiek is een zelfopgelegde basisattitude. MVO is een grensverleggend verhaal. Bedrijfsethiek wil de zaken goed doen, MVO wil goede zaken doen.

5 Grayson, D., Hodges, A. (2002).

## 2. Studies

### 2.1. Kwantitatief

Wat brengt het op? Het is de hamvraag in het ganse MVO-debat. Ook al doet de vraag onrecht aan het non-mercantiel karakter van MVO, niemand kan om de vraag heen. Tal van instellingen, instituten en lobbygroepen hebben zich al over de vraag gebogen (AccountAbility, SustainAbility, CSREurope, Business & Society dichterbij huis). De meeste van die studies steunen de MVO-boodschap en zoeken verschillende invalshoeken om dat te bewijzen. Ook uit academische hoek komt versterking.

Op ruim dertig jaar tijd zijn 127 academische onderzoeken gepubliceerd die de link tussen MVO en financiële performantie onderzoeken<sup>6</sup>. Een stand van zaken.

De centrale vraag luidt of MVO tot betere financiële resultaten leidt. Het antwoord op deze vraag gaat drie richtingen uit. Er is een believers-tendens die de hypothese steunt dat MVO een bedrijf beter laat presteren. Een neutrale tendens is van mening dat er geen oorzakelijk verband is. Aanhangers van de derde richting weigeren te geloven dat een uitgebouwd sociaal beleid leidt tot betere financiële resultaten. Globaal genomen is er een licht voordeel voor de believers. Die voelen zich gesterkt door de gezaghebbende overzichtsstudie die Marc Orlitzky, Frank Schmidt en Sarah Rynes maakten. Naast hun overtuiging dat MVO gunstige effecten heeft, vonden ze een verklaring voor de uiteenlopende studieresultaten. Vaak vormt een onnauwkeurige meetmethode, onduidelijke definitie van stakeholders of verkeerde focus de basis voor uiteenlopende onderzoeksresultaten. Indien die meer gestroomlijnd zouden zijn, zouden meer studies het gunstig effect van MVO kunnen vaststellen<sup>7</sup>. Zie een samenvattend overzicht op volgende pagina<sup>8</sup>.

#### 2.1.1. Positief

Naarmate de gunstige MVO-onderzoeken aandikten, werden enkele theorieën ontwikkeld die moesten uitleggen waarom er een positieve correlatie zou zijn tussen MVO en fi-

nanciële prestaties. Een eerste is de *Instrumental Stakeholder Theory*. Deze theorie gaat uit van de voldoening van verschillende stakeholders als instrument voor de financiële performantie van het bedrijf. Als managers hun doelstellingen maximaal willen bereiken, moeten ze de stakeholders ten volle achter zich kunnen scharen.

De *Stakeholder-Agency Theory* bouwt daarop voort en maakt het model interactief. Naast het feit dat een stakeholder akkoord moet gaan met een bepaalde strategie, kan zijn terugkoppeling of feedback tegelijk verrijkend werken voor de doelstellingen van het bedrijf. Stakeholders kunnen het bedrijf met zijn onvolmaaktheden confronteren. Dat zorgt er voor dat een bedrijf, als het goed luistert naar zijn stakeholders, zijn activiteiten efficiënter kan uitbouwen wat opnieuw tot betere financiële resultaten zal leiden.

Daarmee komen we in het vaarwater van de *Good Management Theory* die vooropstelt dat een bedrijf een competitief voordeel uitbouwt als het de belangen van de stakeholders op een eerlijke en rechtvaardige manier afweegt. Op lange termijn moeten stakeholders, of het nu om klanten of eigen personeel gaat, de afweging maken of ze al dan niet tevreden zijn met de koers die een bedrijf volgt. Een goed management bouwt gedurende die lange periode krediet op waarvan het op geijkte momenten, bij een sectorcrisis of herstructurering, de vruchten kan plukken.

De *Slack Resources Theory* draait de redenering om. Die gaat er van uit dat MVO enkel vanuit de bedrijfstop geïnitieerd kan worden en dat er de nodige fondsen voorhanden moeten zijn om die MVO in praktijk te kunnen omzetten. Automatisch kom je voor deze bevoegdheden weer bij de bedrijfstop terecht, waardoor je automatisch een wisselwerking krijgt tussen sociale en financiële prestaties. Dit zorgt voor het interactief en bi-directioneel causaal verband tussen beide. Men gaat ervan uit dat MVO het resultaat is van doorgedreven financieel beleid en er niet de oorzaak van is.

6 Ceton, G., Liston-Heyes, C. (2005).

7 Orlitzky, M., Schmidt, F., Rynes, S. (2003).

8 Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., Steger, U. (2004).

Negatieve link	<p><b>Hypothese</b></p> <p><b>Trade Off- Hypothese:</b> Hoe hoger CSR, hoe lager financiële opbrengst</p>	<p><b>Beschrijving</b></p> <p>Hierin kadert de basisstelling van Friedman die stelt dat de enige sociale opdracht voor een bedrijf er uit bestaat om zoveel mogelijk winst te maken. Kosten voor CSR wegen op de kostenbalans en knagen aan de bedrijfswinsten.</p>	<p><b>Studies</b></p> <p>Vance (1975), Aupperle (1985)</p>
	<p><b>Managerial Opportunism Hypothesis:</b> Hoge financiële opbrengsten leiden tot lagere Social Profit.</p>	<p>Managers zullen hun kostenstructuur verminderen ten aanzien van de sociale prestatie als de financiële opbrengsten sterk zijn. Dit om de persoonlijke compensaties te maximaliseren (die aan de korte termijn opbrengsten zijn gelieerd). Zwakke financiële opbrengsten leiden tot versnippering van fondsen voor sociale programma's.</p>	<p>Posner en Schmidt (1992), Alkhafaji (1989)</p>
Neutrale link	<p><b>Hypothese</b></p> <p><b>Vraag &amp; Aanbod:</b> er is geen link tussen sociale inspanning en financiële opbrengsten.</p>	<p><b>Beschrijving</b></p> <p>Ondernemingen voldoen aan de gevraagde sociale prestatie om hun winsten te maximaliseren. Eens in evenwicht, zal de hoeveelheid CSR weliswaar veranderen maar zal de rendabiliteit gemaximaliseerd en gelijk zijn.</p>	<p><b>Studies</b></p> <p>Anderson en Frankle (1980), Freedman en Jaggi (1986), Aupperle-Caroll-Hatfield (1986) McWilliams en Siegel (2001)</p>
	<p><b>Complexiteit</b></p>	<p>Men kan er van uit gaan dat er geen direct verband bestaat, enkel al omwille van de complexiteit van parameters en definities.</p>	
Positieve link	<p><b>Hypothese</b></p> <p><b>Social Impact Hypothesis:</b> hoger CSR leidt tot betere financiële resultaten.</p>	<p><b>Beschrijving</b></p> <p>Tegemoet komen aan de vragen van alle vormen van stakeholders verbetert de financiële resultaten. Stakeholdervragen ontwijken leidt tot negatief imago die marktwaarde doet dalen. Dat zorgt voor hogere bedrijfsrisico's wat zich vertaalt in de financiële opbrengsten. De CSR-kosten zijn minimaal te noemen tegenover de potentiële voordelen.</p>	<p><b>Studies</b></p> <p>Cornell en Shapiro (1987), Alexander en Buchholtz (1987), Pava en Krausz (1996), Preston en O'Bannon (1997)</p>
	<p><b>Good Management Theory</b></p>	<p>Competitief voordeel voor bedrijven die correct op belangen van stakeholders anticiperen. Zowel in goede als slechte tijden wordt eerlijk management beloond.</p>	<p>Prahalad en Hamel (1994)</p>
	<p><b>Slack Resources Theory:</b> hogere financiële opbrengsten leiden tot meer CSR.</p> <p><b>Positieve synergie:</b></p>	<p>Goede financiële resultaten bieden meer marges aan bedrijven voor sociaal engagement.</p> <p>Gelijktijdig verband tussen <i>slack resources</i> en <i>good management theorie</i>. Sociaal beleid zit sowieso vervat in een goede managementvisie. Goed management houdt rekening met zijn stakeholders.</p>	<p>McGuire (1988), Kraft en Hage (1990), gedeeltelijk door Preston (1991), Moore (2001)</p> <p>Waddock en Graves (1997), Preston en O'Bannon (1997), Pava en Krausz (1996), Stanwick en Stanwick (1998), Verschnoor (1998)</p>

Tabel 1: Samenvattend overzicht.



### Positief voor wie?

a. Het *bedrijf* vaart er in de eerste plaats wel bij. Een alomvattend overzicht van studies en invalshoeken is haast onmogelijk. De eerder aangehaalde overzichtsstudie van Orlitzky staat in academische middens geboekstaafd als een mijlpaal in het MVO-onderzoek. De onderzoekers kwamen tot de voorzichtige vaststelling dat de meeste MVO-studies wijzen op een gunstig effect van MVO op de financiële performantie van het bedrijf. Niettemin wegen de operationaliseringskosten soms zwaar door op de werking van het bedrijf<sup>9</sup>. Aan de hand van vier hypothesen bewijzen ze dat er een positief verband is tussen MVO en financiële resultaten. De wisselwerking is interactief en werkt in beide richtingen. Vooral de reputatie lijkt een belangrijke rol te spelen in het ganse MVO-proces. Tenslotte, en niet in het minst, vinden ze een verklaring voor de uiteenlopende studieresultaten. Vaak vormt een onnauwkeurige meetmethode, onduidelijke definitie van stakeholders of verkeerde focus de basis voor uiteenlopende onderzoeksresultaten<sup>10</sup>. Ze herconcipeerden enkele twijfelgevallen aan de hand van duidelijke MVO-criteria en kwamen dan tot de vaststelling dat de meeste studies wel degelijk dezelfde (positieve) richting uitgingen.

Maar de correlatie is evenzeer te wijten aan de reputatie en externe factoren van het bedrijf dan aan pure MVO. Dat bevestigde een studie aan de universiteit van Madrid. Die gaat er van uit dat de bedrijfsreputatie het bindmiddel is tussen MVO en financiële resultaten. Een sterke (ethische) reputatie van een bedrijf vertaalt zich in meer tevredenheid bij de stakeholders. Die tevredenheid leidt op zijn beurt tot gunstige bedrijfsresultaten. Daaruit valt te concluderen dat de link tussen reputatie en financiële prestatie gemedieerd wordt door de stakeholdertevredenheid<sup>11</sup>. Dat wordt bevestigd door de studie van Hillman en Keim (2001) die het gewicht van de stakeholdertevredenheid in de ganse MVO-korf mat<sup>12</sup>. “Haal je het sociaal engagement uit de korf, dan wordt de correlatie negatief,” aldus

de onderzoekers. Stakeholdermanagement is significant en positief gerelateerd (0,244,  $P < 0.01$ ) met goede financiële resultaten. Een regressie-analyse laat zien dat die relatie zowel geldt voor een 1-jarige als een 3-jarige periode. Daarentegen wegen sociale thema's significant negatief (-0,286,  $P > 0.01$ ) op de aandeelhouderswaarde<sup>13</sup>.

Het is niet zo als zouden enkel grote firma's in staat zijn om aan MVO te doen. Orlitzky weerlegt die kritiek. “De hypothese dat grote bedrijven eerder geneigd zijn om zich sociaal geëngageerd op te stellen, en tegelijk betere resultaten te boeken, vindt geen enkele empirische steun. Daarom is het een geruststelling om vast te stellen dat de grootte van het bedrijf niet tussenkomt in de positieve relatie tussen MVO en rendabiliteit. Zowel grote als kleine bedrijven kunnen genieten van de voordelen van MVO,” besluit Orlitzky in zijn onderzoek dat 15.241 bedrijven uit verschillende studies bijeenbracht. Enkel bij 6.889 bedrijven was er een zwakke link tussen de grootte van het bedrijf en het MVO-gehalte. Significanter was de positieve band tussen MVO en financiële prestaties<sup>14</sup>.

b. Het eigen *personeel* is één van de belangrijkste stakeholders die wel vaart bij verantwoord ondernemen. Bij rekrutering van nieuw personeel, zorgt een goede reputatie voor een bredere vijver waaruit gevist kan worden. Het zorgt er voor dat een bedrijf meer en beter gemotiveerde werkrachten kan aanspreken. Er wordt misschien wel wat extra inzet verwacht, maar anderzijds krijgen ze er veel voor terug. De projecten kunnen toelaten om de werknemers hun grenzen te verleggen en meer ervaring op te doen. Hoe uitgebreider de vaardigheden van het personeel, hoe beter de bedrijfstop zijn werkrachten kan inschatten. Dat komt op zijn beurt dan weer de productiviteit ten goede. Een goed MVO-beleid zorgt tevens voor een lager personeelsverloop wat bij de meeste bedrijven voor meer continuïteit zorgt. (Backhaus, Stone, Heiner, 2002), (Greening, Turban, 2000).

9 Orlitzky, M., Schmidt, F., Rynes, S. (2003).

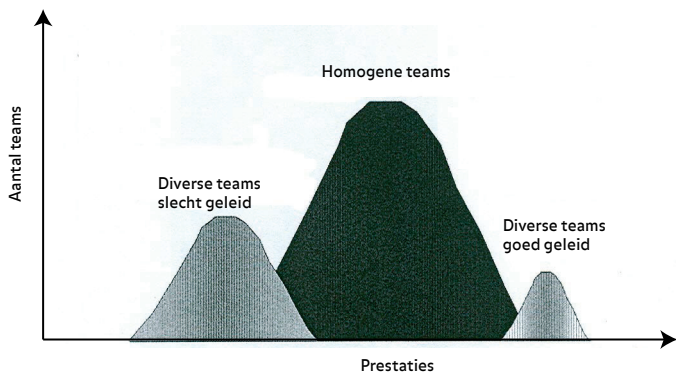
10 Orlitzky, M., Schmidt, F., Rynes, S. (2003).

11 Berrone, P., Surroca, J., Tribo, J. (2005).

12 Hillman, A., Keim, G. (2001).

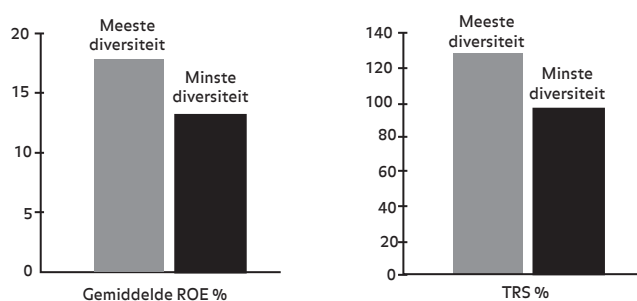
13 Martela, M. (2004).

14 Orlitzky, M. (2001).



**Figuur 2:**  
Diversiteit en leiderschap.

Bron: Distefano & Mazneski, 2000.



ROE staat voor: rentabiliteit van eigen vermogen  
TRS staat voor: totale aandeelhouderswaarde

**Figuur 3:**  
Diversiteit en prestaties.

Bron: Catalyst, 2004.

Onder de noemer van personeel kan ook de diversiteit geplaatst worden. Of het nu gaat om gender (man-vrouw verhouding), dan wel om integratie van kansarme groepen, tal van diversiteitsprojecten kunnen op de werkvloer van toepassing zijn. Distefano & Maznevski kwamen tot een model dat wijst op een groeiende productiviteit, naargelang een stijgende diversiteit<sup>15</sup>. Dit model is vooral van toepassing op ingewikkelde bedrijfsprocessen. De tijd die het management neemt om de verschillende denkprocessen op elkaar af te stemmen, stimuleert op zijn beurt de performantie, aldus de onderzoekers (figuur 2).

<sup>15</sup> Distefano & Mazneski. (2000).

De kans is groter dat een gediversifieerd team een bredere visie zal ontwikkelen waardoor een bredere markt kan aangeboord worden.

Gemengde teams zijn ook creatiever en innovatiever, zo blijkt uit gender-onderzoek van Catalyst, een Amerikaans non profit onderzoeks- en adviesbureau voor promotie van vrouwen in het bedrijfsleven, toonde in 2004 aan dat ondernemingen met meer vrouwen in hoge managementfuncties het financieel beter doen dan bedrijven met weinig leidinggevende vrouwen. Het onderzoek spitste zich toe op 353 van de 's werelds grootste bedrijven uit de Fortune-500. Zowel op aandeelhouderswaarde (total return to shareholders) als op de algemene financiële prestatie (return on equity) scoorden bedrijven met hoge gender-aandacht beter, tot respectievelijk 34 en 35 procent hoger (figuur 3)<sup>16</sup>.

c. Een tweede belangrijke stakeholder is de *klant*. Zonder klanten zijn er niet de noodzakelijke inkomsten die een bedrijf draaiende kunnen houden. Studies wijzen op een positieve correlatie tussen MVO en klantenbeleid<sup>17</sup>. Merkwaardig genoeg vertaalt MVO zich niet altijd in een groter marktaandeel. Klanten zijn zelden bereid een hogere prijs voor een ethisch product te betalen. MVO-initiatieven zijn sympathiek tot een extra eurocent wordt aangerekend. Oeverloze debatten over waarden en normen doen de producten geen goed. Het moet kort en krachtig zijn en ze moeten de concurrentiestrijd aankunnen.

d. Verder kan het MVO-vriendelijk bedrijf ook vruchten plukken bij zijn kredietverstrekkers. Naast het feit dat een goed gereputeerd bedrijf makkelijker aan kredieten raakt bij banken, kan het ook bij de aandeelhouders en beleggers op meer krediet rekenen. De *aandeelhouder* mag er van uitgaan dat duurzaam investeren niet ten koste gaat van het rendement. Meerdere duurzaamheidsindexen werden reeds uitgewerkt. Zo zijn er de Dow Jones Sustainability Indexen (DJSI) van de Dow Jones-groep<sup>18</sup>. De indexen werden in 1999 gelanceerd en worden door

<sup>16</sup> Catalyst. Beschikbaar op: <http://www.catalystwomen.org>.

<sup>17</sup> Mohr, Webb, Harris. (2001), Proto, Supino (1999).

<sup>18</sup> De DJSI World index is de bekendste uit het pakket van Dow Jones Sustainability Indexen (DJSI). Van de ruim 300 aandelen is Dexia het enige Belgische in de lijst.



Fonds	Uitgever	Return in euro
1. KBC Equisafe Ethinvest	KBC	9,91
2. Dexia Sustainable North America	Dexia	9,84
3. KBC Click Solidarity 1	KBC	9,67
4. Pam Equities Europe Ethical	Petercam	9,31
5. Altvision Balance Europe	Fortis	7,65
6. Dexia Sustainable Europe	Dexia	6,43
7. KBC Click Solidarity 3	KBC	4,78
8. KBC Click Solidarity 2	KBC	4,29
9. Dexia Sustainable Pacific	Dexia	3,28
10. Dexia Sustainable EMU	Dexia	3,24
<i>Morgan Stanley Capital Index (MSCI World)</i>		4,80

Tabel 2:

Duurzame fondsen.

meerdere vermogensbeheerders als referentie-index gebruikt. Criteria voor de index zijn economische, sociale en ecologische parameters die elk een gewicht krijgen toegekend. Dichter bij huis houden ondermeer Ethibel en sinds kort de Vlaamse IN.Flanders-index de vinger aan de pols<sup>19</sup>. Het verloop van de indexen is beter dan de “klassieke” index-trends. Tal van ethische beleggingsfondsen presteren beter dan klassieke fondsen.

Bij wijze van voorbeeld nemen we in tabel 2 de eerste negen maanden van 2004. Omgerekend naar euro realiseerden de duurzame fondsen meer meerwaarde dan bijvoorbeeld de wereldwijde Morgan Stanley Capital Index (MSCI World)<sup>20</sup>.

De managementschool aan de universiteit van London breidde het onderzoeksdomein verder uit. Ze merken op dat de onderzoeksvraag ruimer gedefinieerd mag worden dan de klassieke vraag of MVO leidt tot meer omzet. Ze merken op, en bewijzen, dat de politieke context waarin een bedrijf actief is een even belangrijke rol speelt. “Financiële factoren spelen ontegensprekelijk hun rol in MVO-motivatie voor een bedrijf maar de onmiddellijke politieke en sociale omgeving is ook belangrijk. Er mag aangenomen worden dat firma’s door de lokale politieke en sociale context zullen beïnvloed worden of er zich zullen aanpassen.”<sup>21</sup>. Ook de tweedelijns-stakeholders spelen hun rol. Daarvan zeggen de onderzoekers dat het belangrijk is om een zicht te krijgen op de partners die een bedrijf kiest om mee samen te werken. Het bepaalt mee de

gedraglijn van het initiele bedrijf<sup>22</sup>. Ten slotte bewijzen ze dat een ISO 9000-certificaat een goede referentie is voor MVO-prestaties van een bedrijf. Dan gaat het niet zozeer om het belang van het certificaat maar om de uitreikingsdatum van het certificaat. Die zegt zeer veel. Want daaruit blijkt of je een trendsetter was uit overtuiging, dan wel of je gesurft hebt op de hype van het fenomeen en later bent aangesloten omdat je niet anders kon<sup>23</sup>.

Als de belangrijkste stakeholders baat hebben bij MVO, hoe komt het dan dat het vooralsnog geen overweldigend succes is geworden? Een goede ondernemer laat toch geen enkele kans onbenut om geld te verdienen?

Simon Zadek, één van de drijvende krachten achter de MVO-denktank AccountAbility, filtert uit zijn referentiewerk *Conversations with disbelievers* vier misverstanden die er voor zorgen dat heel wat mensen MVO misprijzen of te weinig krediet geven<sup>24</sup>. Veel heeft te maken met het onderscheid tussen lange termijn en korte termijnstrategie.

Eerst en vooral komt er veel *opiniëring* bij MVO kijken. En opinies hebben het nadeel van de twijfel. Ze zijn voer voor ideologische discussies. Daarbij komt dat MVO vooral de *zachte kant* van het zakenleven bespeelt, waardoor het aan rationalisering ontbreekt. Voor tal van bedrijfsleiders is dit meteen een reden om het onderwerp niet serieus te nemen. Daarnaast stellen mensen vaak de *relevantie* in vraag. Hoewel studies en statistieken zijn uitgewerkt die gunstige effecten in kaart brengen, wordt het zelden in praktijk

19 IN.Flanders is een beursindex die in 2000 werd gecreëerd om bedrijven te waarderen op het aantal jobs dat ze creëren. Sinds september 2005 is de index omgevormd tot duurzaamheidsindex. Daarbij is nu ook het sociale, ethische of milieuvriendelijke karakter van de onderneming van tel.

20 Tack, G. De Morgen, 06-09-2004.

21 Ceton, G., Liston-Heyes, C. (2005).

22 Ibid.

23 Ibid.

24 Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., Steger, U. (2004).

omgezet. Probleem is dat MVO de lange termijn resultaten ambieert en een ondernemer te vaak tot korte termijn denken wordt gedwongen. Energieconsulent Patrick Verdonck (Cenergie) illustreerde dat passend in De Tijd van 7 september 2005: "Belangrijk in de keuze van besparende maatregelen is de terugverdientijd. Dat is het aantal jaren waarin de investeringskosten in de energiezuinige maatregel worden terugverdiend door de besparingen op de energiefactuur. Voor maatregelen waarbij de terugverdientijd rond vijf jaar ligt, krijgen we meestal groen licht. Maatregelen die boven die vijf jaar uitkomen, halen het doorgaans niet. Daar speelt de onzekerheid of een bepaalde afdeling na vijf jaar nog wel bestaat." Als vierde argument ziet Simon Zadek vooral het gebrek aan krediet van de bron. Studies mogen dan al wetenschappelijk onderbouwd zijn, een ondernemer hecht vaak meer belang aan de mening van zijn collega dan aan het rapport van een overzeese universiteit.

#### 2.1.2. Negatief

De hoofdidee bij de studies die op een negatieve correlatie wijzen, is dat er een competitief nadeel wordt gecreëerd voor bedrijven die zich met MVO inlaten. Het zijn kosten die vermeden kunnen worden en door belangenorganisaties, overheden of mecenasen individueel gedragen kunnen worden.

Sommige theorieën wijzen op de chaos die stakeholder management met zich meebrengt. Een bedrijf moet zich focussen op zijn banden met zijn klanten en leveranciers. Alle bijkomende banden dreigen het bedrijf te doen verglijden in een onoverzichtelijk kluwen van onduidelijke doelstellingen en verplichtingen. Dit kan het financiële resultaat nooit ten goede komen. Integendeel, het slurpt arbeid, tijd en kapitaal op die anders voor de core-business zouden kunnen gebruikt worden.

Er zijn ook ideologische tegenstemmen in het debat. Naast de studies die er zijn uitgebracht over de negatieve invloed van MVO op de bedrijfsprestaties wordt vaak teruggegrepen naar enkele oude liberale grootmeesters. Milton Friedman die zei dat de enige sociale verantwoordelijkheid van een bedrijf het verhogen van de winsten is, is daarbij

een graag geciteerde bron. Ook Adam Smith's onzichtbare hand steunt die idee. Die theorie gaat er van uit dat het in iedereen's belang is dat iedere economische actor zijn eigen belang maximaal nastreeft. Ook bedrijven moeten die instelling hanteren. Daarbij moeten ze weliswaar de minimale morele standaarden respecteren maar vooral geen morele voorvechters worden. Het is de kern van Adam Smith's "The Theory of Moral Sentiments" waarin hij op zoek gaat naar het ontstaan en het functioneren van de moraal. De behoefte aan sympathie en de vrees voor afkeur houden er elkaar in evenwicht. Voor Friedman sluis MVO geldstromen weg van de aandeelhouders, personeel en klanten. Het enige logische gevolg is dat de klanten meer zullen moeten betalen, wat tegen de marktprincipes zou ingaan. Het komt neer op een extra taxatie voor de klant omdat die moet betalen voor het welzijn van anderen. En volgens Friedman, komt het enkel aan de overheid toe om taksen te heffen.

Ook bij de IMD-business school in Lausanne bogen ze zich over de problematiek. Duurzaam ondernemen mag dan al tot positieve financiële resultaten leiden, de vraag is of er niet meer geld verloren wordt op andere terreinen. Is het geen nadeel dat de winststijging in minder belangrijke bedrijfs-onderdelen groter is? Salzmann, Ionescu en Steger maken het onderscheid tussen absolute en relatieve winst. MVO levert misschien relatieve winst op, maar niet-MVO zou misschien in absolute termen hogere toppen scheren. Een antwoord op de vraag geven ze niet, maar de open vraag neigt naar meer onderzoek<sup>25</sup>.

#### 2.1.3. Neutraal

MVO is een complex fenomeen met vage criteria en weinig kwantificeerbare parameters.

Bedrijven werken nu eenmaal volgens cijfermatige modellen. Wat milieu-engagement betreft, is het nog makkelijk om er cijfers op te kleven. Een ton minder CO<sub>2</sub>-uitstoot is in cijfers te vatten, maar welke maat moet je kleven op discriminatie. Bovendien speelt ook het geografische mee. Een ton CO<sub>2</sub> in Rusland is evenveel als een ton CO<sub>2</sub> in China, maar discriminatie in Saoedi-Arabië kent een heel andere

<sup>25</sup> Ibid.

gedaante dan discriminatie in Brazilië. En toch opereren beide termen onder dezelfde noemer<sup>26</sup>.

Bovendien ent MVO zich op moeilijk meetbare bedrijfsinstrumenten als merknaam, reputatie en kennisnetwerken<sup>27</sup>. Naarmate die tools aan belang winnen, zal de MVO die er zich aan koppelt meegroeien aan belang. Maar dat hoeft ook niet voor Amélie d'Oultremont (Fortis Foundation). Ze publiceerde over bedrijfsmecenaat, maar haar idee is in deze even toepasbaar op MVO: "Het mecenaat is gestoeld op de wil van de onderneming om blij te geven van haar burgerzin, om daarover te informeren en er consequent naar te handelen."<sup>28</sup> In die zin kan je beter spreken van een investering waar geen return tegenover staat (hoeft te staan). Een maatschappelijke investering, zeg maar.

Het is moeilijk om de financiële return van MVO te meten. Het oorzakelijk verband leggen is nog moeilijker. Daarom zijn onderzoekers geneigd om het onderzoek naar de causaliteit tussen MVO en financiële performantie niet te ver te drijven. Iets dat je nauwelijks kan definiëren, is moeilijk om te meten en nog moeilijker om er de effecten van na te gaan. Kritieken op zowel negatieve als positieve studies, leiden dan vaak tot de hypothese dat er geen zinnig verband kan gelegd worden tussen financiële performantie en MVO. Het verhaal van de kip of het ei is in deze niet ver weg.

#### 2.1.4. *Kritiek*

Er rijst wel eens methodologische kritiek op de empirische benadering van MVO-onderzoeken. Kwantitatief onderzoek baseert zich op cijfermateriaal uit jaarrekeningen of sociale balansen. De juistheid van die cijfers kan betwist worden. Het kan best zijn dat bedrijven boekhoudkundige spijttechnologie toepassen, zodat onderzoekers opgesmukte resultaten krijgen. Daar tegenover staat dat na verloop van tijd het wel mogelijk moet zijn om het creatieve in de jaarlijkse boekhouding te ontwaren, waardoor alsnog een onderzoek gedaan kan worden.

Los van slechte intenties, kan het ook zijn dat een bedrijf aankondigt een budget te voorzien voor Onderzoek & Ontwikkeling. Dan is het wel moeilijk na te gaan of die investering wel degelijk heeft plaats gevonden, of het voorziene bedrag volledig werd uitgegeven en of het allemaal wel voor O&O heeft gediend. Het is kritiek die komt uit de hoek van McWilliams en Siegler (2000). Hillman en Keim (2001) bouwen verder op Clarkson (1995) die een onderscheid maakte tussen stakeholdermanagement en sociale aangelegenheden<sup>29</sup>. Stakeholdermanagement gaat om het beheer en het management van de bedrijfsstakeholders om de rendabiliteit van de onderneming op lange termijn veilig te stellen. Hun voldoening is van essentieel belang voor het overleven van het bedrijf. Sociale aangelegenheden vallen buiten het direct actieterrein van het bedrijf. Los van de relevantie van de onderwerpen, gaat het aan de hoofden van de eerstelijnsstakeholders voorbij om te weten als een bedrijf met nucleaire energie werkt, geen militaire toepassingen ondersteunt of zaken doet in regio's die de mensenrechten niet respecteren aldus Clarkson<sup>30</sup>.

Dat zelfde onderscheid moet ook gemaakt worden in de MVO-rendementsstudies. Stakeholdermanagement zou sowieso positief gecorreleerd moeten zijn met betere bedrijfscijfers. De band tussen de sociale aangelegenheden en de financiële return is veel moeilijker aan te tonen. Hillman en Keim deden de test en kwamen tot de vaststelling dat sociaal engagement zelfs een negatieve (significante) impact heeft op de aandeelhouderswaarde. Daarmee zetten Hillman en Keim de vraag op de agenda of de vermeend positieve correlaties niet vertekend zijn door het hoge aandeel stakeholdersvoldoening<sup>31</sup>.

Naast de methodologische kritiek, zijn er nog enkele feitelijke situaties waarop critici zich baseren. Een bedrijf is actief in een bepaalde sector met zijn eigen bezorgdheden en geplogenheden. Een intersectoraal onderzoek bemoeilijkt de algemene conclusievorming. Volgens het statuut

26 Leipziger, D. (2005).

27 Holliday, C., Schmidtheiny, S., Watts, P. (2002).

28 D'Oultremont, A., Blavier, J. (2005).

29 Martella, M., (2004). Corporate Social Responsibility – Does it make good business, Helsinki, Institute of Strategy and International Business, p. 19.

30 Ibid.

31 Ibid.

van de onderneming zijn ook bepaalde gegevens minder of meer beschikbaar. Een overkoepelende analyse maakt het moeilijk om dan een grootste gemene deler te trekken. Ander probleem is dat veel onderzoeken op Angelsaksische leest geschoeid zijn. Vaak gaat het om Engelse of Amerikaanse onderzoeken. Die hebben een andere bedrijfscultuur en – organisatie. De maatschappelijke behoeftes zijn er ook anders. Wat in een land als MVO wordt beschouwd, behoort in een andere land misschien tot de basiswetgeving. Zo is het in de Angelsaksische bedrijfscultuur al langer een traditie dat de macht bij de aandeelhouders ligt. In continentaal Europa is het corporatistisch model met aandacht voor de stakeholders veel dominanter. Wereldwijde *corporate governance* regels moet dan ook land per land geanalyseerd worden. Boekhoudkundige principes, basiselement voor nieuwe deugdelijke rapporteringsmodellen zijn, naargelang het geval, regelgevend (in continentaal Europa) of normatief (in de Angelsaksische landen) geformuleerd. Als nieuwe rapporteringsmodellen dan een “getrouw beeld” van de bedrijfs-situatie eisen, kan dat geen absoluut of universeel concept zijn. Het moet worden opgevat in relatie met het geheel van regels die een land kenmerken<sup>32</sup>.

## 2.2. Kwalitatief

Studies zijn één zaak. De realiteit is vaak anders. Daar wringt wel vaker het schoentje bij economen, stelt DuPont-topman Charles Holliday: “Zakenmensen zijn altijd gerustgesteld om te zien hoe weinig economen over de realiteit van het zakenleven weten. Indien ze meer zouden weten, we zouden ze serieus moeten nemen.”<sup>33</sup>.

De meeste studies zijn sterk op de financiële return gericht. Maar zijn de best presterende bedrijven ook de beste bedrijven? In het MVO-casusboek van Marc Gunther beschrijft hij het personeelsbeleid van Amerika’s grootste werkgever Wal Mart. Het behoort tot de Amerikaanse geplogenheden dat een bedrijf zijn werknemers tegemoetkomt in medische onderzoeken en vaccinaties. Wal Mart geeft met 3500 dollar per werknemer veel minder uit dan de 5600 dollar die een gemiddeld Amerikaans bedrijf uitgeeft aan extra’s per werknemer<sup>34</sup>. Klassiek liberaal tegenargument is dat

een Wal Mart er voor gezorgd heeft dat miljoenen artikelen aan verlaagde prijzen toegankelijk werden voor minderbedeelden. De concurrentie en het zelfregulerend marktmechanisme zorgt ervoor dat een product op zijn laagste prijs gequoteerd geraakt. De prijs die je er voor betaalt is dat vele lokale winkels de deuren hebben moeten sluiten tegen het commercieel geweld. “Daarbovenop,” argumenteert Marc Gunther, “Wal Mart is als wereldleider een trendsetter in verloning en sociale condities. Als je zo het slechte voorbeeld toont, riskeer je een cascade-effect te veroorzaken. Zo zou je bij wijze van boutade kunnen stellen dat Wal Mart de klanten de voordelen kan bieden door hetgeen het zijn personeel ontzegt. Het mag dan nog een succesverhaal zijn maar hun vizier reikt niet verder dan de goedkoopste in de winkelrekken te zijn.”<sup>35</sup>. Bij Colruyt in België, dat ook claimt de goedkoopste van het land te zijn, blijkt uit de getuigenis dat hetzelfde principe anders ingevuld wordt. Het eigen personeel komt er op de eerste plaats en werkt actief mee aan het uitdragen van de waarden van Colruyt.

Notoire critici als David Henderson, gewezen hoofd-econoom van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), hanteren vaak een oude invulling van kapitalisme. Zich baserend op werk van oude denkers als Milton Friedman of Friedrich von Hayek, vergeten ze soms dat die werken veertig jaar geleden geschreven zijn. “Dan was nog geen sprake van globalisering, deregulering, privatisering en doorgedreven transparantie,” aldus Du Pont-topman Holliday Charles<sup>36</sup>.

Henderson heeft het over snobistisch padvindingsgedrag. “Een in se onschuldig en nuttig begrip wordt om de hals gebracht door de Europese Commissie, de ngo’s, de dandy’s van de multinationals en handenvol opportunisten onder de politici,” laat hij in Trends Magazine optekenen<sup>37</sup>. Zijn basisstelling gaat er van uit dat MVO de opbrengsten van de economie verkleint, de kosten verhoogt en de competitie vermindert. The Economist trekt dezelfde kaart. “Het is een heuse uitdaging om een recent jaarrapport te vinden van een groot bedrijf dat winst genereren als een drijfveer ziet van de onderneming, eerder dan het ‘dienstbetoon aan

32 Accountancy & Tax. (2001).

33 Holliday, C., Schmidheiny, S., Watts, P. (2002).

34 Gunther, M. (2004).

35 Ibid.

36 Holliday, C., Schmidheiny, S., Watts, P. (2002).

37 Crols, F., (2002). De vuile oorlog achter proper ondernemen, in Trends Magazine, 31/01, p. 43.

de maatschappij””, opent het Britse weekblad haar nummer over MVO<sup>38</sup>. Het stelt de vraag waar het allemaal toe leidt. “De belanghebbenden zijn toch ontgoocheld. Ze beginnen zelfs te denken dat ze gerold werden. Ze denken dat grote bedrijven enkel lipdienst bewijzen aan MVO en moeten vaststellen dat winst maken de grootste bekommernis blijft.”<sup>39</sup>. Het is net datgene waarvoor Williams and Barret (2000) waarschuwen. Ze wezen op het reëel gevaar dat bedrijven zich om MVO gaan bekommeren om een slechte reputatie te vermijden. Als zo’n bedrijven betrappt worden op wanpraktijken, kunnen ze teren op het krediet dat ze met MVO verworven hebben<sup>40</sup>.

Dat is meteen de reden waarom de overheid weinig kan reglementeren aan MVO. Hoe meer regels, hoe groter de facade wordt waarachter bedrijven kunnen schuilen, hoe meer achterpoortjes gevonden zullen worden. MVO heeft net het karakter om zich bovenop de wettelijke regels te enten. Als de regels verzwagen, wordt een middenmoot gestraft voor een staatgroep die altijd de grenzen van het legale zal aftasten. En de echte MVO-pioniers zullen hun creativiteit versmoord zien worden in wetten en regels. Bovendien mag de overheid haar eigen tekortkomingen niet projecteren op de bedrijven. De roep om quota voor migranten of kansarme jongeren in bedrijven, klinkt steeds luider. Maar de overheid waagt zich zelden, mits enkele uitzonderingen, aan quota in de dagdagelijkse maatschappij. Zo wentelt de overheid de maatschappelijke problemen af op de bedrijfswereid. Ook dat kan de bedoeling niet zijn. Bedrijven zijn niet het testlabo voor opgelegde maatschappelijke verhoudingen.

Ander punt van kritiek is dat van de gesubsidieerde sociale economie. Hoewel we het hier over volwaardige bedrijven hebben die zich volledig schikken naar het spel van de markt, lijkt de grootste concurrentie nog te komen uit de hoek van de sociale economie. Uit de getuigenis van Koffie Kan blijkt dat bedrijven die op een verantwoorde manier willen ondernemen, oneerlijke concurrentie ondervinden van hun gesubsidieerde collega’s uit de sociale economie. Die werken voor hun producten met het label ‘fair trade’, wat suggereert dat alle andere producten per definitie ‘unfair’

zouden zijn. Niets is minder waar. KoffieKan verkoopt eerlijk bedongen koffie. Ze betalen faire prijzen volgens een volledig marktconform mechanisme. Maar met de Oxfam-winkels kunnen ze niet concurreren omdat die hun “fair trade”-koffie met vrijwilligers aan de man brengen. Ze moeten hun werkrachten niet betalen waardoor ze aan veel lagere prijzen hun producten aan de Westerse man kunnen brengen. Zo kan eerlijke handel nooit eerlijk verlopen. De beste structurele garantie voor de economie van de derde wereld is de vrije markt. Aan een te veel gecorrigeerde markt hebben ze geen boodschap. Gevulde jerrycans in cadeauverpakking zijn geen ontwikkelingshulp. Het leren bouwen van een waterput is dat wel. Er is niet te veel liberalisme in de wereld, er is eerder een tekort.

Belangrijk is alvast dat bedrijfsleiders het goede voorbeeld tonen en de woorden in daden omzetten. That they ‘walk the talk’. Er zijn verschillende manieren om MVO in praktijk om te zetten. Dat hangt van ieder bedrijf af. Reebok erkende al de mensenrechtenstandaarden en zag zo dat de interne tevredenheid bij hun werknemers er op vooruit ging. Maar Nike zag meer heil in het samenwerken met ngo’s. Door de ‘Schone Kleren Campagnes’ zijn ook zij erin geslaagd om hun imago op te poetsen. Bedrijven kunnen dat door verschillende kanalen te activeren: financieel, opleidingen, follow-up, aanmoedigingen, ideeënbusen, awards, enz. Cruciaal element is vaak dat het topmanagement tegelijk de promotor van het verantwoord ondernemen is. In publieke debatten mogen ze dan ook niet nalaten om die visie te promoten. In dat opzicht is MVO enkel maar een nieuwe variant van wat ondernemers altijd al hebben gedaan: zich inzetten voor de maatschappij waarin ze leven. In de 19<sup>e</sup> eeuw maten bedrijfsleiders zichzelf een bredere rol toe dan het paraderen door de bedrijfshallen met zwaluwjas en dampende sigaar. Ze waren lokaal sterk actief en nauw betrokken bij de werking van scholen, musea, bibliotheken of verenigingen<sup>41</sup>.

### 2.3. Dilemma’s

Ondanks de vele argumenten, blijven veel vragen onbeantwoord. In sommige gevallen groeien ze uit tot ware dilemma’s waar iedere oplossing tot een nieuwe valstrik leidt.

38 The Economist. 22/01/2002.

39 Ibid.

40 Stedula. Steunpunt Duurzame Landbouw - Jaarverslag 2004.

41 Holliday, C., Schmidtheiny, S., Watts, P. (2002)



*Wat moet een bedrijf doen dat actief is in een corrupt land?*

Als het bedrijf er blijft zal het voortdurend door ngo's op de vingers getikt worden. Niettemin draagt het bedrijf onder-tussen bij aan de welvaart en de ontwikkeling van het land. Ofwel moet het bedrijf wegtrekken uit het land om geen imago probleem te krijgen. Door weg te blijven uit het land wordt er geen welvaart gecreëerd en krijgt het land geen enkele prikkel om uit de corruptie te treden. Typevoorbeelden zijn Shell in Nigeria of de Westerse bedrijven die het Irak-regime van Saddam Houssein illegaal steunden tijdens het handelsembargo. Een VN-rapport noemde 2000 bedrijven bij naam waaronder notoire MVO-pleitbezorgers als Siemens en Janssen Pharmaceutica<sup>42</sup>.

*Wat met kinderarbeid in de Aziatische landen?* Vaak zorgen de kinderen er voor de enige inkomsten die een gezin heeft. Dat eenzijdig afwijzen zorgt evenzeer voor sociale drama's. Het Westen heeft ook zijn industriële revoluties verteerd alvorens sociale modellen uit te tekenen. Zo'n processen nemen tijd en kunnen niet hardleers afgedwongen worden. Daarbij moet opgelet worden dat het Westen geen verkapt protectionisme doorvoert door onredelijke sociale eisen te stellen. Een Westers textielbedrijf heeft er alle belang bij om de kar van sociale verplichtingen in Aziatische landen te trekken. Een verbod op kind-onvriendelijk textiel komt een Westers bedrijf zeker ten goede. Het zal zijn marktaandeel handhaven of verbeteren. Maar die sociale bekommernis heeft niets met MVO te maken, wel met protectionisme pur sang.

*Het dilemma van de stakeholders.* Hoe breed reikt hun territorium? Is een nog ongeboren generatie ook een stakeholder? Moeten alle leveranciers aan dezelfde voorwaarden voldoen? Is een stakeholder van een stakeholder ook een stakeholder? De dumping van het olieboorplatform Brent Spar in 1995 is een goed voorbeeld. Gedurende maanden werd oliegi-gant Shell bestookt voor zijn plannen om de Brent Spar aan

de Schotse westkust in zee te dumpen. Op aangeven van Greenpeace werd het ganse continent gemobiliseerd tegen die intentie. Het tuig moest volgens Greenpeace terug aan land worden gebracht om daar ontmanteld te worden. Na verloop van tijd bleek echter dat een dumping nog de meest verantwoorde oplossing was. Een ontmanteling zou veel grotere gevolgen voor het milieu gehad hebben. Ook Greenpeace was daarvan op de hoogte maar kon die boodschap onmogelijk aan zijn achterban, zijn eigen stakeholders, verkocht krijgen. Het tuig moest koste wat het kost ontmanteld worden enkel voor de perceptie. Het illustreert dat stakeholders van stakeholders niet noodzakelijks elkaars vrienden zijn.

*Wat met de oneerlijke concurrentie uit de sociale economie?*

Sociale economie is een marktsegment dat meestal door de overheid financieel gesteund wordt. Projecten om kansarmen op de arbeidsmarkt te integreren of ecologische producten een weg naar de winkelrekken te helpen banen, kunnen vaak op de overheid rekenen. Bedoeling is om ze een kans te geven in een marktsysteem waar ze in normale omstandigheden meteen zouden uitgekegeld worden. Dikwijls gaat het om projecten die zonder subsidie moeilijk economisch leefbaar zouden zijn. De discussie ter zake omvat zowel argumenten pro- als contra de stelling van de oneerlijke concurrentie<sup>43</sup>. Eén ding staat buiten kijf: bedrijven uit de sociale economie moeten, net zoals reguliere bedrijven, aan marktconforme prijzen werken. Subsidiëring mag de aanleiding niet vormen voor prijsbradering.

Misschien houden die vragen en dilemma's het onderwerp levend. Een afgemeten doel voor ogen houden is zelden haalbaar, de nul-procent-emissie is een utopie, maar het denkproces is belangrijk. Het proces is belangrijker dan het resultaat. Het trekt mensen over de schreef en in het beste geval houdt het een levenslange waakvlam in stand.

42 Dierckx, L. (2005).

43 Het KoffieKan-verhaal (blz. 19) bevat een aantal valabele argumenten in verband met enkele oneerlijke aspecten uit de sociale economie. Daarentegen mag echter ook niet uit het oog verloren worden dat flink wat subsidie van de overheid in feite loonsubsidie is ter compensatie van het productiviteitsverlies dat werken met mensen uit de kansengroepen met zich meebrengt. Daarbij denken we in de eerste plaats aan de sociale en beschutte werkplaatsen.

### 3. Niets moet, alles kan

Wat is de gemeenschappelijke deler van MVO? Het oprecht maatschappelijk engagement van bedrijven lijkt ons een goed uitgangspunt. Niet de verbeterde kwaliteitszorg of een opgesmukt personeelsbeleid. Die laatsten leunen ook nauw aan bij MVO, maar deze bundel heeft het over bedrijven die verder gaan dan wat algemeen verwacht kan worden. Het is aangewezen om aan MVO te doen binnen de invloedssfeer waarin het bedrijf opereert. Een Vlaamse bakkerij is niet verondersteld het HIV-probleem in Afrika op te lossen. Maar toch zijn het die originele projecten die meerwaarde geven aan ondernemen, zonder de kern van het ondernemen uit het oog te verliezen, want daarom zijn het bedrijven. Ze zijn de motor van de welvaart en dat moet bestendig worden. De rest komt achteraf. "Niets moet, alles kan", is misschien nog de beste benadering voor MVO.

Uit het vorige hoofdstuk onthouden we dat het gewicht van de stakeholdertevredenheid heel groot is in de bepaling van financiële return op MVO. Als we de stakeholdertevredenheid uit de korf van MVO lichten, zou het een negatieve impact op de bedrijfsprestaties hebben. Het is maar omdat stakeholders tevreden zijn dat ze investeren in het bedrijf en dat het bedrijf verder kan groeien. Logische volgende vraag is in hoeverre 'stakeholder-management' de gemeenschappelijke noemer van het ganse MVO-verhaal is. Stakeholders zijn alle partijen die belang hebben bij de activiteiten die een bedrijf uitvoert. In de nauwe omgeving gaat het in de eerste plaats om klanten, personeel en leveranciers maar je kan die cirkel verder uitbouwen. Voor een vliegtuigmaatschappij kan het gaan om de bewoners rond luchthavens die 's nachts niet kunnen slapen. Voor een verbrandingsoven kunnen dat de burens zijn die last hebben van rook. Voor een chemisch bedrijf kan dat de grond zijn waarop ze hun gevaarlijke stoffen produceren. Hierbij kom je meteen in een moeilijke situatie omdat de scheidingslijnen niet altijd duidelijk zijn. Tal van belanghebbende partijen kunnen hun mening niet luidop zeggen. Een vervuilde grond kan niet spreken, fauna & flora hebben geen communicatiemedium, de toekomstige generatie kan haar wensen niet kenbaar maken want ze bestaat nog niet. En toch kunnen ook deze stakeholders hun belang eisen in het bedrijfsproces. Hier is het aan het management om te bepalen hoe ver je gaat in de samenwerking met je sta-

keholders. Uit een VBO-onderzoek blijkt dat vele bedrijfsleiders wel sympathie hebben voor ngo's, maar dat slechts 14 procent vindt dat ze een strategische benadering als stakeholder verdienen<sup>44</sup>. Een vijfde van de bedrijfsleiders, of 20 procent, vindt ngo's daarentegen een stelletje relschoppers. Het water lijkt nog diep tussen de ondernemerswereld en de niet-gouvernementele organisaties. Probleem daarbij is dat vanaf een bepaald punt stakeholders elkaar gaan tegenwerken: de stakeholders van de stakeholders zijn niet noodzakelijk vrienden van elkaar. Het Shell-verhaal over de dumping van de Brent Spar geeft dat goed weer.

De rubrieken en voorbeelden die hieronder volgen zijn een groepering van originele MVO-projecten. Het zijn illustraties van bedrijven die verder reiken dan het klassieke klant-personeel-leverancier-stakeholder-verhaal. De voorbeelden zijn zo gekozen dat ze een mix vormen tussen grote en kleine bedrijven, komende uit verschillende sectoren, gecombineerd met MVO-projecten die verschillende stakeholders viseren.

#### 3.1. Integratie

Integratie is het modewoord in de hedendaagse maatschappij. Onder die noemer kunnen veel vormen van MVO geplaatst worden. Inzet voor de vierde wereld, integratie van migranten en minderheidsgroepen, waardering voor oudere werknemers, vrouwvriendelijk personeelsbeleid, enz. Het zijn zeer zichtbare vormen van MVO die in tal van creatieve gedaantes kunnen opduiken. Voor de lokale samenleving en werknemers is het bovendien zeer tastbaar in vergelijking met een solidariteitsactie voor een verderdewereldland. Het is makkelijker je werknemers te enthousiasmeren voor een vrijwilligersdag voor het schilderen van een sociaal huis dan voor een collecte voor de hongersnood in Darfour. Enkele bedrijven (Fortis, Proximus) hanteren het nationaal karakter van de activiteit als bindend criterium voor financiële tegemoetkoming.

Ook de vergrijzing komt meer en meer aan bod in de MVO-wereld. De aandacht groeit naarmate het maatschappelijk aan belang wint. Zonder enige twijfel is de vergrijzing het grootste maatschappelijke probleem dat op ons afkomt.

<sup>44</sup> Brutsaert, S. (2003).

Het wordt meer en meer de rode draad in het politiek beleid. Het opkrikken van de activiteitsgraad is een maatschappelijke must geworden. Ook bedrijven zijn zich daar van bewust en organiseren daar speciale programma's toe. Het effect is dubbel: oudere werknemers worden maatschappelijk niet uitgerangeerd en de know-how en expertise van oudere werknemers blijft ter beschikking van de bedrijven. Ook interimkantoren proberen op die trend in te spelen maar wijzen er op dat het niet evident is. "De markt is er niet klaar voor," klinkt het: "Bovendien is het budgettair gezien een risico om een oudere werknemer in te huren dan een jongere. Bij een eventueel ontslag, zullen zijn premies veel hoger liggen."

*Wist je dat...*

- ... *tal van grote bedrijven fondsen opzetten waarbij ze geld inzamelen om goede doelen te steunen. Proximus Foundation, Belgacom Foundation, Cera Foundation of Fortis Foundation trekken grote budgetten uit (in sommige gevallen tot 1,5 miljoen euro) om vierde wereldprojecten in eigen land te steunen.*
- ... *AXA een vzw oprichtte die rond vier thema's aan sociaal engagement doet. De vzw Hartentroef werkt rond gehandicaptenhulp, drugsproblematiek, aids-bestrijding en integratie van kansarmen.*
- ... *Carrefour in het Brusselse sociale buurtwinkels heeft waar kansarmen aan verminderd tarief inkopen kunnen doen.*
- ... *transportbedrijf Frans Maas in 2004 de Vlerick Diversity award kreeg. Frans Maas Automotive rekruteerde werknemers uit kansarme groepen die een volledig opleidingstraject konden doorlopen met onder meer intern transport, simulatie logistiek en attitudetraining.*
- ... *de openbare omroep VRT onder impuls van Tony Mary een programma heeft opgesteld om zoveel mogelijk diversiteit op en naast het scherm te creëren.*
- ... *dat onderhoudsbedrijf Cleaning Masters werk maakt van integratie van moeilijke doelgroepen. Zo stelt het dossiers op voor politieke vluchtelingen en staat ze bij in de procedure.*

### 3.2. Derde wereld

Enkele bedrijven zoeken het over de grenzen heen. Soms in het verlengde van hun activiteiten, anderen starten een totaal nieuw project. Multinationals engageren zich om de mensenrechten en arbeidsrechten in hun landen te respecteren. Ook Suez-topman Gérard Mestrallet deed al uitspraken in die richting. "NGO's kunnen ons helpen om in contact te komen met de lokale bevolking en een bemiddelingsrol te spelen. Een groot bedrijf roept vaak wantrouwen op, zelfs al komt het bedrijf met goede intenties. Een NGO kan een vertrouwensklimaat opwekken tussen de lokale bevolking en het bedrijf," aldus Mestrallet die vindt dat bedrijven en ngo's uiteindelijk gezamenlijke doelen nastreven door op het terrein te werken met de lokale bevolking<sup>45</sup>.

Maar de NGO-wereld zelf staat zeer wantrouwig tegenover de bedrijfswereld. "Ten onrechte," aldus Christine Donjean van B&S (Business & Society): "Ze kennen elkaar veel te weinig. We moeten dringend een platform creëren opdat beide elkaar zouden appreciëren. Vaak vallen ngo's de bedrijfswereld aan, vaak terecht maar al even vaak onterecht. Indien beiden elkaar zouden leren kennen, zouden vele mogelijkheden groeien." En die toenadering is net hetgene B&S tracht te doen.

Daniel Vasella, topman van het Zwitserse farmabedrijf Novartis, splitst de ngo's op in twee groepen: de aanspreekbaren (bv. Oxfam) en de onaanspreekbaren (bv. dierenactivisten). "Steek geen tijd om onbekeerbaren te bekeren. Spreek met deftige mensen die van gedachten willen wisselen en respect voor iemands idee hebben," aldus Vasella<sup>46</sup>.

*Wist je dat...*

- ... *dienstenbedrijf Minds in Motion jaarlijks 3 procent van zijn omzet besteedt aan adviezen voor projecten in derde wereld.*
- ... *kledingketen C&A een speciaal auditgroep Socam heeft opgericht dat toeziet op de correcte houding bij leveranciers.*

<sup>45</sup> Holliday, C., Schmidtheiny, S., Watts, P. (2002).

<sup>46</sup> Ibid.



- ... sportgigant Nike heeft beslist om zijn leveranciers met naam en toenaam op internet te zetten.
- ... Close the Gap afgedankte computers bij grote bedrijven verzamelt, ze herformateert en dan terugstuurt naar de derde wereld.
- ... iedere werknemer bij Keddy Cars ook Plan-ouder is

### 3.3. Personeel

Bedrijven kunnen hun mensen nauw bij de werking van hun bedrijf betrekken. Dat kan gaan via adviesraden, verantwoordelijkheden, flexibiliteit, ... . In zijn boek Faith and Fortune beschrijft Marc Gunther hoe zijn vriend Kenny Moore een experiment op de werkvloer opzette. Kenny Moore is een voormalige priester in Amerika. Hij maakte de overstap naar de Human Resources afdeling van een groot New Yorks bedrijf met 13.000 werknemers. Hij kwam op het idee om iedere maandagmorgen twee boeketten bloemen uit te delen. Die waren voor personeelsleden die zich op één of andere manier verdienstelijk hadden gemaakt. Maar hij liet ook bloemen bestellen voor collega's die hij er willekeurig uitkoos. Hij lichtte zijn bazen niet in over het initiatief, zodat hij in alle anonimiteit kon werken. Bij de bloemen stak hij steevast de boodschap: "Denk vooral niet dat je inspanningen onopgemerkt voorbij gaan." Hij tekende anoniem "Van iemand die om je geeft." Op de werkvloer ontstond een hype van mensen die bloemen kregen en die zich in hun werk gewaardeerd voelden. Zelfs zijn eigen baas stuurde Moore bloemen. Die was onder de indruk van het menselijk karakter van het initiatief en gaf Moore de opdracht om op structurele manier het bloemenproject uit te werken. Moore was blij dat zijn project aansloeg. Hij heeft nooit zijn baas durven uitleggen dat hij de bedenker van de bloemenbedeling was. Nu de bloemen een vaste waarde in het bedrijfsbeleid zijn, merkt Moore veel meer lachende gezichten op, en dit voor zeer weinig geld. Moore beweert niet de productiviteit te hebben opgekrikt, maar hij bouwde aan menselijke warmte om de werkvloer. Hij heeft zijn baas overtuigd om persoonlijker met zijn personeel om te gaan en hij mag iedere week een werknemer gelukkig maken. Met het voorbeeld wordt

duidelijk dat niet alle initiatieven uit de mouw van de baas geschud moeten worden.

Bij wijze van boutade zou je kunnen stellen dat het machtsverwicht op de werkvloer gewijzigd is. De balans is omgedraaid in het voordeel van de werknemer. Marc Gunther: "De industriële arbeider had de kapitalist veel meer nodig dan dat de kapitalist de arbeider nodig had. In een kennismaatschappij, een gegeven waaraan iedereen zich moet aanpassen, heeft de kapitalist veel meer de kenniswerknemer nodig dan omgekeerd." Met andere woorden. Succesvolle bedrijven moeten hun mensen behandelen als hun grootste troef<sup>47</sup>.

Er worden dan ook tal van initiatieven genomen om werknemers in de watten te leggen. Bedrijfswagens zijn vaak een aantrekkelijke bonus voor het personeel maar enkele bedrijven zoeken het toch verder. (zie casus Colruyt). Zo kan het aangename (personeelsbeleid) aan het nuttige (Vlaanderen mobiliteitsprobleem) gekoppeld worden.

Ook van binnen het bedrijf kan druk komen om aan MVO te werken. Algemeen wordt aangenomen dat het een tevredenheid bij werknemers creëert die zich vertaalt in positief engagement tegenover het bedrijf. (Zadek en Weiser 2000). Uit onderzoekscijfers van Environics, een Canadees onderzoeksbureau (environics corporate social responsibility monitor 2003), blijkt dat MVO een belangrijke drijfveer is voor de werknemers. Uit het onderzoek blijkt dat maar liefst de helft van de werknemers van grote bedrijven in de G20-landen de reputatie van een bedrijf net zo belangrijk vindt als het salaris bij het zoeken naar een nieuwe baan. Nederlands onderzoek wijst er op dat maar liefst tweederde van de Nederlanders bij een bedrijf met verantwoorde reputatie wil werken<sup>48</sup>. Dit effect weerspiegelt zich ook bij de aandeelhouders. Eén op vier aandeelhouders in de zeven grootste economieën (G7) beweert aandelen te hebben op basis van MVO-criteria. Dit dringt ook meer en meer door tot de bedrijven. Zo had de Amerikaanse gigant 'Sara Lee' lang de winstgevende Nederlandse tabaksactiviteiten Van

47 Gunther, M. (2004).

48 Ten Kate G. (zonder datum).

Nelle en Drum in portefeuille. Uit vrees voor reacties van Amerikaanse aandeelhouders ontdeden ze zich van die activiteiten<sup>49</sup>.

*Wist je dat ...*

- ... *Randstad één van de weinige bedrijven is die een full-time MVO-manager heeft. Randstad haalde als één van de weinige Belgische bedrijven het sociaal label en SA 8000.*
- ... *Cera speciale ‘employee-involvement’-projecten heeft. Personeelsleden mogen een aantal werkdagen aan vrijwilligerswerk opofferen, op voorwaarde dat ze er ook zelf een vrije dag bovenop doen.*
- ... *KBC er ooit aan dacht om haar Brussels personeel, gehuisvest aan de Havenlaan, over de Brusselse waterlopen te vervoeren. Het milieuvriendelijke project werd uiteindelijk afgevoerd omdat het niet haalbaar bleek.*
- ... *de productiviteit bij de Antwerpse waterwerken met 30 procent steeg sinds AWW het proefproject telewerken lanceerde.*

### 3.4. Product

Tal van geëngageerde ondernemers starten een, economisch rendabele, onderneming op om binnen hun sector op vernieuwende wijze zaken te doen. Vaak gaat het dan om werken met ecologisch vriendelijke basisproducten, werken met geloofwaardige leveranciers, ... . Het is een vorm van maatschappelijk ondernemen op zich, een formule die de meeste van de voorgaande rubrieken in zich combineert. Het zijn bedrijven die van maatschappelijk engagement hun handelsmerk hebben gemaakt. Ze teren niet op subsidies of tegemoetkomingen. Ze doen het gewoon op hun eigen manier, met respect voor alles en iedereen. Het zijn als het ware “de Body Shops” van hun sector. Het zijn al lang geen maffe rommelkotjes meer waar tussen versleten jutezakken enkele kilo’s uitgedroogde koffie aan de man worden gebracht. Het zijn professioneel gerunde winkels geworden in tegenstelling tot enkele organisaties die zijn blijven hangen in ngo-,

vzw- of andere structuren. Deze ondernemers kiezen resoluut voor de vrije markt.

Aandacht voor het milieu staat daarbij vaak centraal. Zowel in theorie als in praktijk is het milieuthema jaren voorop op de sociale thema’s. Eerder merkten we op dat milieuvraagstukken makkelijker in kaart gebracht kunnen worden dan de sociale die op een zachter karakter teren. Milieu is van een nichethema uitgegroeid tot een all-roundthema waar niemand nog omheen kan. Enkele bedrijven moesten een bocht van 180° nemen en zijn van gereputeerd vervuiler tot voortrekker doorgeslagen. Voorbeelden zijn Shell, Nike, Umicore en Chiquita Bananen. Andere blijven trendsetters, zoals Body Shop, ....

*Wist je dat...*

- ... *modehuis Ethic Wear unieke kleren maakt met milieuvriendelijk en soms gerecycleerd textiel.*
- ... *het Brussels Bouwbedrijf Elico aan de integratie van buitenlandse werknemers werkt, hamert op spijkerharde veiligheid op de bouwwerf en zijn huizen enkel met duurzame materialen bouwt.*
- ... *Citizen Dream ethisch en eerlijk verhandelde ambachtelijke producten aan de man brengt. Om dat na te gaan, dokterden ze eigen auditsysteem uit om hun fabrikanten en leveranciers te screenen.*
- ... *Owens Corning in zijn verschillende vestigingen het ganse milieubeleid in kaart brengt. Vervolgens worden alle vestigingen met elkaar vergeleken en worden zwakke punten verbeterd.*
- ... *ASAP Photographic services het eerste ecologisch fotolab is dat op zijn dak een ecologische tuin heeft om aan zuivering te doen.*
- ... *Cera op één jaar tijd zijn ganse elektriciteitsfactuur met 50 procent deed dalen door rationeel energiebeheer.*
- ... *Remo Frit zijn eigen waterzuivering bouwt, eigen biogas uit afval genereert en de rest van het waterafval gebruikt voor het wassen van aardappelen.*

<sup>49</sup> Ibid.

## 4. Doe het zelf

### 4.1. Tips

MVO kan enkel maar slagen als het aansluit bij de basisstrategie van het bedrijf. Een langetermijn inzet voor MVO kan zijn vruchten afwerpen in crisistijden als consumenten bereid zijn het voordeel van de twijfel te geven aan bedrijven die zich al lange tijd profileren op goed voorbeeldige gewoontes<sup>50</sup>. Vandaar enkele richtingaanwijzers.

1. Het belangrijkste is dat het bedrijf een *vrije keuze* maakt. Niets of niemand mag een bedrijf opleggen om aan maatschappelijke werking te doen. Het opzadelen van maatschappelijke problemen aan bedrijven is een boemerang die terug zal ketsen in het gezicht van politici die niet capabel zijn gebleken om zelf de maatschappelijke problemen op te lossen.
2. *Continuïteit* is heel belangrijk. Je bouwt een partnerschap op met de organisatie waarmee je werkt. Naar hen, die hun werking op uw bedrijfsmiddelen afstemmen, is het moeilijk te verantwoorden dat hun bijdragen afhangen van conjunctuurverschillen. Hoewel dit een logische reflex in de ondernemerswereld is, bouw je beter zo veel mogelijk tools in om dat niet te veel laten schommelen. Je kan niet met je mecenaatsbakje zappen van de ene naar de andere speler. Het zit ingebakken in het engagement om er een langdurend project van te maken.
3. *Akkoord van de aandeelhouders*. MVO moet een zaak worden van de hele onderneming. Cruciaal is de steun van de bedrijfstop. Maar even cruciaal is dat, in geval het hun initiatief betreft, het níet hun troetelkind blijft dat stiefmoederlijk behandeld wordt. MVO is een zaak van het ganse bedrijf en dus moet iedereen die dat wenst er voeling mee kunnen hebben. Een uitgesproken akkoord van de aandeelhouders is dus aangewezen. Amélie d'Oultremont stelt het radicaal: "Bedrijfsleiders die in zichzelf de reïncarnatie van Caius Cilnius Maecenas zien, moeten dat maar voor lief nemen. Eigenlijk zou men kunnen zeggen dat het vanuit de onderneming communiceren als individuele mecenas gelijk staat met het ontvreemden van maatschappelijke middelen<sup>51</sup>. Niets staat de ondernemer in de weg om nog op individuele basis een sociaal engagement op te zetten.
4. *Betrek je werknemers* erbij, zonder opdringerig te willen zijn. Zo geef je aan hen ook het gevoel dat ze erbij horen. Het kan hun eigen competenties aanscherpen, en wie weet, komt de ervaring nog van pas voor de dagelijkse bedrijfsdagtaak. Dat is dan wel een directe return. Het kan ook een extra dynamiek op gang brengen, wie weet beginnen er spontaan verzamel-, solidariteit of ondersteuningsacties onder het personeel. Interne communicatie is daarbij van cruciaal belang.
5. Daarvoor is het expliciet neerschrijven van de *code of gedragslijn* een aanrader. Zo weet iedereen, intern en extern, waarvoor uw bedrijf staat. Een geschreven versie, gepubliceerd op de bedrijfswebstek, maakt uw sociale doelstellingen concreet, uitvoerbaar en evalueerbaar. De vragen over het wie, wat, waarom en hoe kunnen zo het best hun antwoord krijgen.  
*Wees origineel*. Zoek iets dat je eigen bedrijfscultuur uitademt en dat in het verlengde van je activiteiten ligt. Probeer daarbij het warm water niet opnieuw uit te vinden maar stel uw knowhow en/of uw producten ter beschikking. Een slager onder de kerktoren moet de AIDS-problemen niet uit de wereld helpen. Alle getuigenissen die in de beleidsnota zijn opgenomen ademen dat originele uit. In de getuigenis van Scripta blijkt zeer duidelijk dat hun originaliteit en pionierswerk hun een ontegensprekelijk voordeel heeft opgeleverd.
6. Weet gerust dat er een *fiscaal luik* kan gekoppeld worden aan MVO. Er zijn subsidies en tegemoetkomingen voorzien voor wie meewerkt aan de integratie van gehandicapten of minderheden uit de samenleving.
7. *Kijk doorheen de bril van de stakeholder*. Het verenigingsleven heeft op dezelfde manier nood aan mecenasen als burgers nood hebben aan een tegemoetkoming van hun verzekeringsmaatschappij. Gewoon omdat er niets beters is. Eigenlijk moet het verenigingsleven zichzelf

<sup>50</sup> Holliday, C., Schmidtheiny, S., Watts, P. (2002).

<sup>51</sup> D'Oultremont, A., Blavier, J. (2005).

geweld aandoen om het geld van mecenasen, omdat er nu eenmaal niets beters is, te aanvaarden,” weet Amelie d’Oultremont<sup>52</sup>. Ze voegt er het passend voorbeeld aan toe van een vzw die voor het vervoer van haar gehandicapten een busje van een bedrijf kreeg. Het bedrijf had er fier ‘Gift van X’ opgekleefd. “Terecht” is de eerste reflex. Maar het doel van de vzw is om de gehandicapten zo normaal mogelijk in de maatschappij te integreren. En dan is het wat opzichtig om met beletterde busjes rond te rijden. Om zo iets duidelijk te maken aan je mecenas, moet je op een bijster goede verstandhouding kunnen rekenen tussen bedrijf en begunstigde.

8. *Een label* kan je bijstaan om op goede manier MVO te implementeren maar is zeker geen doel op zich. Zowel op de nationale als internationale markt zijn tal van labels voorhanden: SA 8000, AA 1000, ISO 14001,... Het laat je toe om aan de hand van een check-list de verschillende punten na te gaan die tot een beter bedrijfsbeleid kunnen leiden. Daar kunnen zelfs grote kostenbesparingen uit voortvloeien<sup>53</sup>.
9. *Stel een MVO-verantwoordelijke aan*. In grote bedrijven kan dat om een full-time manager gaan, in kleinere bedrijven om een takenpakket dat toegevoegd wordt aan een bestaande post. Belangrijk is dat de verantwoordelijke een hooggeplaatste persoon is met rechtstreekse toegang tot de bedrijfsleider. Zo kan hij interne keuzes bijsturen in functie van MVO. Bij de werknemers moet hij ervoor zorgen dat de code gekend is en nageleefd wordt; bij de klanten moet hij de code uitdragen; en bij de aandeelhouders moet hij verantwoording afleggen.
10. *Hoedt u voor commercialisering en marketing rond MVO*. Hoge bomen vangen nu eenmaal veel wind. Bedrijven die pronken met hun maatschappelijk engagement zullen door de publieke opinie genadeloos afgemaakt worden bij de minste misstap. Het is verleidelijk om de media te bespelen met tal van leuke projecten maar het mes snijdt aan twee kanten. Eens je bedrijf in de pic-

ture staat, staat het ook volop in de picture wanneer het slecht gaat. Een reputatie is sneller afgebroken dan ze is opgebouwd. Consultants zullen u al te graag hun diensten aanbieden om die reputatie op te krikken. Hoedt u ervoor. Waar geld zit, zitten consultants. Dure modellen en checklijstjes staan niet altijd garant voor een oprechte MVO-aanpak. In een eerste tijd komt MVO uit de buik van de ondernemer, niet van de consultant.

#### 4.2. Wat doet de overheid?

Alvorens de vraag te stellen wat de overheid doet, kan de vraag gesteld worden of de overheid überhaupt iets moet doen? Rode draad doorheen de getuigenissen is de vrijblijvendheid. “Reglementeer dat niet, dat doodt de creativiteit,” klinkt het unaniem bij de gesprekspartners. Grootse megalomanie of kleinschalige projecten, inhoud of window-dressing, mecenaat of MVO, sponsoring of bedrijfsfondsen. De diversiteit maakt deel uit van het geheel. Verplichte rapporteringen of opgelegde investeringsbudgetten over maatschappelijk engagement zullen niet bijdragen tot een beter sociaal engagement. Bedrijven hebben heus het belang van de communicatie rond hun projecten begrepen. Ze zijn dan ook in staat om die kar zelf te trekken. Integendeel, Serge De Schryver van Scripta opteert voor de politiek van de wortel in plaats van de stok. Met zijn reclameregiedbedrijf organiseert hij reizen en fondsenwervingen voor zijn Baobab-huis in Senegal. “Zo’n reizen kosten heel wat geld en weegt zwaar voor een bedrijf. Maak reizen met een sociaal karakter fiscaal aftrekbaar, en je zal meer bereiken dan bedrijven een sociaal carcan op te leggen.”

Op verschillende beleidsniveaus worden inspanningen omtrent MVO gedaan.

#### VLAAMS

Op Vlaams niveau wordt in 2006 het digitaal kenniscentrum gelanceerd. Die moet de kennis, ervaringen, informatie en knowhow over MVO bundelen en ten dienste stellen van alle bedrijven die de stap naar MVO willen zetten. De goede voorbeelden uit de praktijk moeten collega-ondernemers

<sup>52</sup> D’Oultremont, A., Blavier, J. (2005).

<sup>53</sup> The Corporate Responsibility Code Book van Deborah Leipziger, Greenfield Publishing, Sheffield UK, 2003, 512 p.

inspireren. Er worden ook lerende netwerken opgezet. Die moeten toelaten dat de goede intenties ook effectief op de werkvloer uitgevoerd raken. Momenteel zijn er zeven lerende netwerken opgestart rond thema's als: MVO voor KMO's, competentie-ontwikkeling, sociale dialoog, samenwerking met scholen (EHSAL, KGH), internationaal ondernemen en duurzaam ondernemen. Lerende netwerken over transparantie en samenwerking met ngo's worden op poten gezet.

Naast alle concrete initiatieven maakt de Vlaamse regering er een erezaak van om zelf het goede voorbeeld te geven. De bevoegde minister Kathleen Van Brempt (Sp.a): "In de eerste plaats heeft de overheid een voorbeeldfunctie. Dat is de reden waarom we bij onze openbare aanbestedingen duidelijke MVO-criteria in het bestek laten opnemen. Zo eisen we bij de werken aan het Masterplan Antwerpen tewerkstelling voor kansarme groepen." Daarnaast heeft de Vlaamse regering de ambitie om ook het meest milieuvriendelijke openbaar vervoer van Europa te hebben.

Brempt wil vooral zelf het goede voorbeeld geven en wil vanuit de overheid geen verplichtingen of quota opleggen aan de bedrijven. Maar ze vraagt de bedrijven wel hun verantwoordelijkheid op te nemen en zichzelf quota voor ogen te houden, al naargelang hun sector of maatschappelijke ingebedheid.

*Info: [www.mvovlaanderen.be](http://www.mvovlaanderen.be)*

## FEDERAAL

Op federaal niveau wordt gewerkt aan een precieze definiëring van het begrip MVO. Het referentiekader werd in 2006 goedgekeurd en moet leiden tot een actieplan. De bevoegde staatssecretaris Els van Weert (Spirit) wil tot een situatie komen waar zowel eigen overheidsinitiatieven als private ondernemingen aan duurzaamheidsrapportering gaan doen. Ze vindt dat de rapportering van managerlonen daar zijn plaats kan in krijgen.

De MVO-bevoegdheden zitten op federaal niveau hoofdzakelijk vervat onder Leefmilieu, Consumentenzaken en Duurzame ontwikkeling. Afhankelijk van de regeringscoalitie zitten die bevoegdheden samen of verspreid over meerdere partijen. Los van de politieke instanties zijn enkele commissies en raden actief op federaal niveau die MVO en duurzaam beleid in goede banen leiden. ICDO, PODDO of FRDO<sup>54</sup> zijn er maar enkele van. De aantrekkelijkheid van de afkortingen doet weinig overzichtelijkheid vermoeden. Net zoals het sociaal label dat in 2002 werd ingevoerd.

België is het eerste land ter wereld waar een sociaal label werd geïntroduceerd. Aan de uitreiking van het label gaan diverse sociale audits vooraf. Maar weinig bedrijven vragen die labels daadwerkelijk aan. Totnogtoe zijn enkel een vijftal producten met een sociaal label bedacht. Het sociaal label wordt toegekend voor een specifiek product of een welbepaalde dienst, niet voor een gans bedrijf (o.a. Randstad Interim, verzekeringsgroep Ethias, Carrières du Hainaut). Het label biedt de garantie dat over de hele productieketen op een ethische wijze is gewerkt en dat bij het vervaardigen van het product of het leveren van de dienst in kwestie de minimale arbeidsnormen niet zijn geschonden. De volledige productieketen wordt gecontroleerd en moet overeenstemmen met de acht basisconventies van de Internationale Arbeidsorganisatie. De staatssecretaris wil het totnogtoe weinig succesvol sociaal label nieuw leven in te blazen door naar een geïntegreerd overheidslabel toe te werken dat meerdere labels overkoepelt.

*Info: [www.plan2004.be](http://www.plan2004.be)*

## EUROPA

Europa, en zeker de Europese Unie, kampt al langer met een star industrieel imago. Het zou een koele liberaal-kapitalistische koepel zijn die geen oog heeft voor de sociale belangen. Het is één van de basiskritieken op de EU die er voor zorgt dat het maatschappelijk draagvlak voor het

<sup>54</sup> Interdepartementele Commissie Duurzame Ontwikkeling (ICDO); Programmatorische federale overheidsdienst Duurzame Ontwikkeling (PODDO); Federale Raad voor Duurzame Ontwikkeling (FRDO)



Europese project zeer beperkt blijft. De Europese Commissie laat dan ook geen kans onbenut om zich van dat starre imago te ontdoen. In 2001 kwam de Europese Commissie naar buiten met het document: "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility". Met deze letterlijke verwijzing naar MVO wil de Europese Commissie met dit Groenboek gedragscodes, sociaal verantwoorde investeringen en de uitbouw van permanente relaties met de niet-gouvernementele organisaties in de hand werken. In de huidige commissie werkt het Directoraat-Generaal van Economie en Industrie samen met de DG Tewerkstelling om samen een MVO-kader voor Europese bedrijven uit te werken. Daarnaast steunt de Commissie tal van losse nationale initiatieven. Seminars, onderzoeken of publicaties worden steevast met Europees geld gesubsidieerd. In 2004 startte de Commissie nog een pan-Europese sensibiliseringscampagne rond MVO.

Naar analogie met het Belgische sociale label, is er op Europees niveau het ecolabel. Net zoals zijn Belgische variant, is het Europese ecolabel geen voltreffer. In België liggen maar een veertigtal producten met Europese labels in de rekken. Het Europese ecolabel gebruikt de LCA-methode om de criteria voor de labels van producten vast te leggen. LCA is een levenscyclus-evaluatie waarbij grondstofstromen en afval- en emissiestromen in kaart worden gebracht, waarna men nagaat welke invloeden ze op milieuproblemen hebben. Bedoeling is dat gelabelde producten tot de 5 à 30

procent beste behoren van de op de Europese markt verhandelde producten.

*Info: [www.europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm)*

#### **WERELD**

Op wereldvlak trokken de Verenigde Naties de kar van MVO. Ze zien het als een nieuwe benadering en goede invulling van wereldbeleid. Tijdens het World Economic Forum van 1999, lanceerde de VN haar 'Global Compact'-code. Het is een niet-bindende code die bedrijven kunnen ondertekenen. Het initiatief komt van secretaris-generaal Kofi Annan die bedrijven en ngo's wil samenbrengen rond een wereldverbeterend project. Ondernemingen waken daarbij samen met de VN over mensenrechten, arbeid, milieu en corruptie. Zo'n 1.500 ondernemingen ondertekenden de code. In eigen land hebben onder meer Inbev, Dexia en koffiebrander Efico zich in het project ingeschreven.

Ondertussen beginnen tal van wereldwijde organisaties zich te roeren. De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) of de Wereldbank zijn niet langer blind voor de ontwikkelingen en werken eigen initiatieven uit. Op hun websites is meer informatie voorhanden.

*Info: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)  
[www.oecd.org](http://www.oecd.org)*

## 5. Besluit

Eerlijk is eerlijk. Van de 450.000 Belgische bedrijven zijn er meer die niet aan MVO doen dan dat ze dat wel doen. Dat hoeft ook niet, het is geen bestaansreden voor bedrijven. Niet-MVO wil geenszins zeggen dat het bedrijf onverantwoord zou ondernemen. Maar veel bedrijven doen aan MVO zonder te weten dat ze zo'n term opgekleefd kunnen krijgen. MVO gaat vaak om het concretiseren van een manier van ondernemen, van een persoonlijkheid, van een buikgevoel. Wie de getuigenissen naast elkaar legt, ziet dat MVO een brede invulling kan krijgen: MVO als kostenbesparing, MVO als winstherverdeling, MVO als vertrouwen wekkende factor, enz.

Heel wat academici hebben zich al toegelegd op de vraag of er een harde financiële return kan gekoppeld worden aan MVO. De brede definitie van MVO bemoeilijkt de rekenoefening. Uit het overzicht van studies die we in deze beleidsnota meegeven, mogen we voorzichtig besluiten dat MVO op lange termijn een gunstig resultaat heeft op de belangrijkste stakeholders: klanten, personeel en aandeelhouders. *Vooraf de stakeholdertevredenheid is de motor achter de financiële return.* Lichten we de stakeholdertevredenheid uit de MVO-korf, dan komen we tot een negatieve impact op de bedrijfsresultaten.

Nochtans blijft de interesse uit de bedrijfswereld veel meer abstract dan praktisch. Waarom zou men het dan wel doen? "Omdat de keuze bepalend is voor de vraag wat het uiteindelijke doel van de onderneming is," schrijft Amelie d'Oultremont: "Dat is een cruciale vraag die velen zich stellen. Net zoals Maecenas, de Romeinse vader van het mecenaat, in de kringen rond de machtscenakels de vraag stelde wat het uiteindelijke einddoel van het Romeinse Rijk was. Niemand wist het. Maecenas had er evenmin een antwoord op. Het belette hem niet om Romeinse schrijvers, vaak kritisch van pen, te steunen op zoek naar die maatschappelijke dimensie. Dat geldt net zo goed voor de bedrijven van vandaag."<sup>55</sup>

55 d'Oultremont, A., Blavier, J. (2005).

De rode draad in deze nota gaat over de macht en invloed die zakenlui hebben om hun overtuigingen in hun dagdagelijks leven om te zetten. Ze hebben de sleutels in handen om zaken te veranderen. En zaken die veranderen zijn goed voor de persoon, goed voor het bedrijf, goed voor de omgeving, goed voor de maatschappij en goed voor de wereld. De frontlinie in de strijd tegen armoede, onrecht, ziekte of vervuiling wordt niet bemand door gemaskerde oproerkraaiers in Seattle, Genua of Washington maar door de managers die iedere dag bijdragen tot het creëren van welvaart," schrijft David Grayson<sup>56</sup>. MVO heeft inderdaad weinig te maken met liefdadigheid of ontwikkelingshulp. MVO mag niet het alibi voor politici en ngo's zijn om hun onmacht op bedrijven af te wentelen. Een klimaat van duurzaam ondernemerschap is pas mogelijk in een goed functionerende vrije markt. Vrije markt, gepaard met liberalisme en kapitalisme, is het enige kader voor welvaart. Duurzaam ondernemerschap kan maar binnen een welvaarts kader gebeuren. Je moet een arme Indonesische boer geen brood leren bakken als hij geen ingrediënten heeft om deeg te maken. Daar wringt vaak het schoentje. Er is niet te veel liberalisme, er is er te weinig<sup>57</sup>. Tal van zelfbeschermende maatregelen moeten nog de wereld worden uitgeholpen.

Over de meetbaarheid van MVO kan je lang twisten. Het feit dat je het moeilijk kan becijferen, uitdrukken in euro's of aan wiskundige modellen onderwerpen is misschien net goed. Want de eeuwige drang om het te rationaliseren maakt net die attitude kapot waarover het gaat. "Als je enkel ethisch denkt omwille van het profijt, is het een vrij corrupte manier van ethisch denken."<sup>58</sup>. Het dreigt zelfs een vervlakking in de hand te werken. Hoe meer bedrijven er zich in gaan interesseren, hoe banaler de invulling ervan wordt, aldus Luc Bouckaert in zijn VKW-monografie. "De intrinsiek ethische motivatie wordt in het proces van implementatie vaak ingevuld voor een bedrijfsstrategische motivatie. Met als gevolg dat de ethiek vernauwt tot een regulerende praktijk en zijn bezielende kracht verliest."<sup>59</sup>.

56 Grayson, D., Hodges, A. (2002).

57 Verhofstadt, D. (2002).

58 Gunther, M. (2004).

59 Bouckaert, L. (2005).

## Getuigenissen

- Getuigenis Tridos Bank MVO is een modeverschijnsel
- Getuigenis Plus Uitzendkrachten MVO is winst verdelen
  - Getuigenis Scripta Reclamebedrijf goes Africa
- Getuigenis Van de Velde Lingerie MVO is vertrouwen
  - Getuigenis Exki Exki geeft smaak aan fastfood
- Getuigenis KoffieKan: MVO gaat om kwaliteit
  - Getuigenis Colruyt MVO is lange termijnplanning

“We zijn bankiers,” drukt Olivier Marquet van Triodos Bank ons op het hart. “Dat wil zeggen dat wij even rendabel moeten zijn als onze concurrenten, dat we onze spaarders even hoge intresten aanbieden en de bedrijven even zware kredieten aanrekenen.” Onze meerwaarde zit in de sectoren waarin we investeren. Triodos Bank is vooral actief in de sociale, de culturele en de ecologische sector. In 1980 is de duurzame bankier in Nederland ontstaan en sinds 1993 in België actief. “Jaarlijks groeien we met 20 procent, wat een enorm succes is maar veel energie vergt van onze medewerkers. Het is hard werken,” verzekert Marquet.

Intussen bouwde Triodos bank een stevige reputatie op tussen de grote spelers op de financiële markt. Langzaamaan ontgroeit de bank het imago van de bank van de ngo’s. “We breiden ons netwerk almaar verder uit,” aldus Marquet: “Intussen financierden we ruim 650 projecten.” Triodos is groot geworden door de niet-gouvernementele organisaties maar is geenszins de bank van de rebelse actievoerders. Er zijn harde criteria verbonden voor een kredietlijn bij de bank. Marquet: “Een bedrijf moet innovatief zijn en een belangrijke impact hebben op milieu, cultuur of sociaal vlak. Liefst de drie samen. Op onze website staat voor iedere sector wat de minimum vereisten zijn voor een potentiële samenwerking.” Het zijn duidelijke criteria voor bedrijven maar wijzen niet op MVO als dusdanig. “Integendeel, het merendeel van de bedrijfsleiders weet niet eens niet wat MVO is,” aldus Marquet die MVO een hype vindt. “Bedrijfsleiders met wie wij werken, geven hun bedrijf vorm vanuit hun persoonlijkheid en vanuit een buikgevoel. En als dat dan MVO heet, dan zal dat wel zo zijn zeker,” aldus Marquet. “Wij financieren projecten die moeten renderen. Punt uit. Theoretische modellen, academische studies of intellectuele termen zijn niet heiligmakend voor een investeringsproject.”

Daarboven op komt dat het bedrijf zich moet bewijzen op zijn duurzaamheid. “Een bedrijf uit de horeca of bouwsector zal lastige vragen voorgeschoteld krijgen. Dat zijn geen sectoren die bekend staan om hun sociale bewogenheid. Dus moeten wij zoveel mogelijk nagaan wat de echte bedoelingen zijn van het bedrijf,” weet Marquet. “Maar we doen het toch. Kijk naar de bio-fastfoodketen Exki. Wij hebben ze van begin af aan gesteund en nu zijn het ware trendsetters. Dat is een succesverhaal.” Ook weigeringen zijn dagdagelijkse kost voor Triodos. Zelfs met een groen project heb je geen garantie op succes. “Zo weigerden we onlangs een bedrijf dat groene energie wilde winnen uit ingevoerde biomassa uit Indonesië. Toen bleek dat in Indonesië regenwouden gekapt werden ten voordele van de productie van palmolie, hebben we vriendelijk bedankt,” aldus Marquet.

Waarom zou je als bedrijf voor Triodos kiezen? Qua kredieten ga je geen betere condities afdwingen bij Triodos. Wel is het zo dat je project bij Triodos kans maakt op een kredietlijn die andere bank misschien zou weigeren. Marquet: “Maar je moet het vooral doen voor de meerwaarde. Je raakt het hart van mensen die een sociale bewogenheid hebben. Onze 15.000 klanten zijn waarschijnlijk de meest sociaal bewogen burgers van dit land. Als je die kan warm maken voor je project, zullen zij voor goede mond – aan – mond reclame zorgen.”

“Maar wees evenzeer op je hoede voor de klanten,” lacht Marquet. “Via het semestrieel Triodos magazine worden ze op de hoogte gehouden van alle investeringsprojecten. Dat laat de klant toe om de ogen open te houden voor het reilen en zeilen in hun onderneming. Een vorm van sociale controle, zeg maar, die Triodos helpt om zijn imago van ethische bank gaaf te houden.”



Plus Uitzendkrachten werd in 1998 door Marc van Buul, Ingrid Verduyn en Ingeri van Alsenoy opgericht. Allen waren actief bij grote spelers uit de interimsector maar raakten gefrustreerd over de wantoestanden. De 427.000 jaarlijkse uitzendkrachten werden volgens hen als wegwerpartikelen beschouwd. En daar wilden ze verandering in brengen. Ingrid Verduyn: "Het gaat om een enorme groep mensen die aan het meest flexibele statuut moeten werken. Dat is de meest zwakke groep op de arbeidsmarkt. Die mensen kiezen niet voor dat statuut, ze moeten er mee omgaan. Onze droom was om dat zo goed mogelijk te begeleiden. Kansen creëren."

De meeste uitzendkrachten vallen per toeval op een job. Meestal is het opvulling van een vacature met de snelst beschikbare uitzendkracht. Maar niemand stelt zich de vraag als dat de best mogelijke job is voor die persoon.

Het probleem is dat uitzendkrachten vaak aan hun lot worden overgelaten. Ze delen niet in bedrijfswinsten, ze krijgen geen coaches, ze krijgen geen perspectieven, ze hebben minder sociale garanties.

Nochtans gaat het om een zeer sterk gereguleerde sector. De vakbonden kijken over de schouders mee. Een bedrijf die een uitzendkracht wil inhuren, moet zich worstelen doorheen papierberg en de goedkeuring van de vakbond krijgen. Maar als het op loon, extra's of bescherming aankomt, staan ze in de kou. En daar maakt Plus Uitzendkrachten het verschil.

Verduyn: "Uitzendkrachten die meer dan 30 dagen voor ons hebben gewerkt, geven we een hospitalisatieverzekering. We laten ze ook delen in onze winst. Daarnaast hebben we ook een gans loopbaanbegeleiding opgebouwd via Itinera.

Onlangs hebben we Plus Personal... opgestart.

We hebben dat opgericht omdat we merken dat veel uitzendkrachten problemen hebben: relationeel, persoonlijk, financieel, sociaal, enz. Die problemen verhinderen vaak dat de uitzendkracht het waar maakt op de arbeidsmarkt. Als we daaraan kunnen helpen, is zijn arbeidsprobleem misschien meteen opgelost.

Hoewel het de bedoeling is om die sociaal geëngageerde projecten rendabel te maken, wat niet altijd lukt, kosten ze handenvol geld. Dat geld komt vaak van de winstpot van Plus Uitzendkrachten. Verduyn: "We maken een duidelijke scheiding tussen het commerciële en het sociaal geëngageerde. Wij moeten zeer performant zijn. Als kleine speler moeten we uiterst professioneel zijn op de interimmarkt. Dat is onze economische verantwoordelijkheid. Onze kantoren hebben die duidelijke opdracht. Die moeten zich niet bezighouden met sociale screening van onze uitzendkrachten. Daarvoor hebben we die andere bedrijfjes, vaak invoegbedrijven, die gefinancierd worden met winsten van onze uitzenddiensten. Maar de twee zijn duidelijk gescheiden. Het ene moet economisch uitermate performant zijn, het andere kan daar in de marge van bloeien. "Je kan geen zieke verzorgen als je geen centen hebt. Je moet ze eerst binnenrijven, dan uitgeven." Op de vraag waarom de winstmarges bij Plus lager liggen dan bij sectorgenoten, is het antwoord snel gegeven: "MVO is winst maatschappelijk verdelen. Een deel van onze winst, naargelang de noden van het moment, herinvesteren we in die sociaal geëngageerde projecten. Bij ons is duidelijk dat MVO geld kost. Wij hebben wel het geluk dat we maar met vier aandeelhouders zijn. Met een beursgenoteerd bedrijf ligt dat natuurlijk anders, maar toch.

De mensen die bij ons werken, kiezen expliciet voor Plus. Dat stralen ze uit. Die hebben niet de indruk dat ze "werken". Hun werk is tegelijk hun plezier. Gezien we 30 procent per jaar groeien, hoeden we ons voor de verwatering van onze waarden. We hechten meer en meer belang aan interne communicatie. Ook aan de aanwerving besteden we veel aandacht."

Het onderscheid met andere interimspelers zoals Randstad, die zich ook sterk op MVO profileert, ziet Verduyn in het verschil tussen theorie en praktijk. "Bij ons komt het echt uit de buik. Wij vertrekken vanuit de uitzendkracht. Wat zijn diens behoeften? Andere spelers vertrekken vaak vanuit de bedrijfsinvalshoek." Bij Plus gaat het wel niet zo ver dat ze de bedrijven bij wie ze uitzendkrachten sturen gaan screenen op duurzaamheid. Verduyn: "Dat kunnen we niet maken. Aan onze kantoorhouders zeggen we gewoon: stuur niemand naar een plaats waar je je eigen kinderen niet naar toe zou sturen."

Plus Uitzendkrachten heeft er een jaarlijkse traditie van gemaakt om de Plus Prijs uit te reiken. Verduyn: "Die willen we uitreiken aan bedrijven die zich verdienstelijk maken op vlak van integratie. Zo vielen afgelopen jaren transportbedrijf Frans Maas en modehuis Betet Skara in de prijzen. Beiden maakten werk van integratie van kansarme doelgroepen."

Onze droom is om een grote speler te worden zodat er naar ons geluisterd wordt. Nu zijn we pas 15e of 16e speler op de interimmarkt en kunnen we hoogstens onze neus aan het venster steken en eens piepen. We willen 'incontournable' worden om de trends mee te helpen vorm geven. In onze lokalen van het hoofdkantoor prijkt in grote letters "Op een dag..." wat ons iedere dag aan die eigenzinnige ambitie herinnert.

Scripta is een reclameregiebedrijf uit Brussel. Ze verzorgt de advertenties voor ondermeer kranten als De Standaard, Het Nieuwsblad en La Libre Belgique. Met 24 medewerkers genereren ze een omzet van 59 miljoen euro. Oprichter, bezieler en directeur Serge De Schryver vond dat de reclamewereld zich net iets te oppervlakkig profileerde. De reclamewereld is een nogal hippe, trendy wereld die naast de grenzen van de creativiteit ook soms de grenzen van het extravagante opzoekt. Klantenfeestjes, personeelfeestjes of andere worden steevast met een saus van decadentie overgoten. Ook Scripta draaide jaren mee in het milieu. Ook zij hielden de gebruikelijke Club Med-reisjes tot De Schryver in 2001 op de proppen kwam met een reis naar Dakar, in Senegal. De Schryver: "Vroeger organiseerden we voorspelbare snoepreisjes met onze adverteerders en personeelsleden. Nu houden we jaarlijks een meeting in Dakar, waar we onze knowhow ter beschikking stellen van de lokale economie. Dat is veel intenser, oprechter en leerrijker." De Schryver wil er met zijn personeel ten dienste staan van de lokale bevolking. In een tiental werkgroepen zijn mensen beginnen nadenken hoe ze tegemoet konden komen aan KMO's, ziekenkassen en zo meer. Het werd een heus succes en bij de terugkeer besloten ze de vzw Baobab op te richten. Baobab is de Afrikaanse naam voor een apenbroodboom en is een belangrijk symbool in de Afrikaanse cultuur en mythes. Via de vzw die De Schryver met personeel, klanten en adverteerders heeft opgebouwd, wil hij nu verder bouwen aan hun Afrikaans engagement. De Schryver: "Vanuit de communicatiesector hebben we helaas weinig te bieden aan een land dat zijn producten nog moet ontwikkelen. Die mensen zitten nog niet in het stadium dat ze veel communicatiestrategieën nodig hebben. Toch willen we ons engagement verder zetten, en dat willen we doen met een huis dat we hebben opgetrokken op een lap grond die we met eigen middelen in Dakar kochten. Een fundraising-feest leverde 50.000 euro op wat de constructie van het gebouw toeliet. Het huis heeft vier verdiepingen. Vormingslokalen op de eerste verdieping. Eerste verdieping is de hoofdzetel van de coöpererende ngo Enda Graf. Derde verdieping zijn logeerkamers en op de vierde verdieping is een feestzaal. "Het is niet per sé de bedoeling dat er winst gemaakt wordt met het huis, maar het moet op zijn minst kostendekkend zijn. Ik heb geen geld meer hé!" aldus De Schryver. "Ik ben geen ngo, ze moeten de klus daar zelf zien te klaren. Wel komen ze soms naar hier om ervaring in management op te doen."

We merken meer en meer dat die kleine ondernemers, mini-kappers en mini-kruideniers, vooral startkapitaal nodig hadden. Nu zetten we een systeem op dat micro-kredieten ter plaatse verschaft. Een tweede fundraising-feest heeft daar ook 50.000 euro voor in het laadje gebracht. Nu werken we volop aan de implementatie ervan.

Iedereen was aanvankelijk tegen onze plannen. Onze raad van bestuur was bezorgd om de reactie van klanten. Het is weinig gebruikelijk om op een commerciële snoepreis het expliciet engagement van je gasten te vragen. "Vroeger legde je ze met een cocktail aan het hotelzwembad. Nu moesten we hen vragen om uit hun zetel te komen en mee te bouwen aan het Baobab-project. Dat was gerisikeerd," aldus De Schryver. "Maar onze baseline is "break the rules", dus moesten we onze eigen principes trouw blijven."

Entertainment, sociaal, cultuur! Dat zijn de drie pijlers die Scripta in haar projecten wil vatten. "Er is niets vies om die met elkaar te linken. Je mag gerust het commerciële aan het sociale koppelen," weet De Schryver. "Het is belangrijk voor de mensen waarmee je werkt, klanten en personeel, dat je ze meer aanbiedt dan het dagelijkse werk. Zo kijken we vandaag als we met de gemeente Jette een strijkatelier kunnen starten. Het is in het belang van de maatschappij om kruisbestuivende projecten te vinden. Onze werknemers worden geholpen met hun strijk en we helpen kansarme groepen."

Biedt het een concurrentieel voordeel?

"Absoluut. Omdat we de eersten waren en omdat het een goed idee was. Die combinatie geeft ons veel krediet. Tot op het punt dat een soortgelijk sociaal project met de overkoepelende reclamesector werd afgeblazen omdat het een te hoog "Scripta"-gehalte had," aldus een fiere De Schryver. "Onze klanten en adverteerders die zo'n reis meemaakten, kijken nooit meer op dezelfde manier naar Scripta." De reputatie speelt een sterke rol in de reclamewereld en dit project was voor Scripta een schot in de roos. "Het geld dat we investeerden in dit project heeft ons veel meer opgebracht dan een klassieke advertentiecampagne ons had kunnen opleveren," weet De Schryver. "Het feit dat u hier als journalist zit, is er het beste bewijs van. Indien we met hetzelfde budget een reclamecampagne zouden hebben opgezet, zat u hier niet."

“Schaf al die termen en labels af. Alsof deugdelijk bestuur wil zeggen dat anderen niet deugdelijk ondernemen,” klinkt het bij de strijdvaardige topman van Van de Velde-lingerie Ignace Van Doorselaer. “Iedere ondernemer doet per definitie aan maatschappelijk engagement. Als ik werk geef aan een man die daarmee een gezin kan onderhouden, ben ik duurzaam bezig. En dat er een kopgroep van ondernemers is die iets meer doet, is goed. Net zoals het spijtig is dat er een staartgroep is die onverantwoord onderneemt waardoor de grote middenmoot van ondernemers voor zakkenvullers worden aanzien.”

Nochtans prijkt aan de inkomhal bij Van de Velde het certificaat van het internationaal erkende SA8000-label. Geen klein bier. Voorzitter Herman Van de Velde: “We hebben dat onder druk van onze stakeholders gedaan. Wij vroegen daar zelf niet om maar de vakbonden wilden zwart op wit een bewijs hebben hoe we onze zaken in het oosten aanpakten.” Gedelegeerd bestuurder Van Doorselaere vult aan: “Uiteindelijk was het halen van zo’n label een interessant denkproces omdat de checklist die zo’n audit met zich meebrengt de bedrijfsorganisatie optimaliseert.”

“Ons doel is continuïteit, het middel is MVO,” gaat Herman Van de Velde verder. “Uiteindelijk is het de bedrijfscultuur die respect en vertrouwen moet uitstralen. MVO gaat om vertrouwen.” Hij kleeft er meteen een voorbeeld uit de praktijk aan: “Onze vakbonden wilden spijkerharde garanties voor de werkomstandigheden in onze buitenlandse filialen. We hebben ze die gegeven. We haalden een label voor België en Hongarije. Nu zijn we bezig voor Tunesië en China had er al een.” Maar door het halen van het label ziet Herman Van de Velde het vertrouwen tussen de stakeholders hersteld. Van Doorselaer heeft het niet zo begrepen op labels: “Als we morgen een beloofde levering niet kunnen nakomen, zal het de klant worst wezen als we met een SA8000 label staan te zwaaien. Hij wil zijn product volgens de gemaakte afspraken.” Weinig klanten of leveranciers vragen naar die labels, zeggen de toplui. Van veel nut zijn ze nog niet geweest. Maar het afvoeren van de behaalde labels is een stap te ver. “Dan krijgen we gegarandeerd een stormloop van vragen. Dat zou overkomen alsof we onze deugdelijke principes overboord zouden gooien. We besparen ons liever die moeite.”

Beide toplui gaan er van uit dat MVO het bedrijf moet dienen, niet omgekeerd. Ignace van Doorselaer. “Het is zoals sport: je doet het om te winnen. Dan rest enkel de vraag: met of zonder doping.” De concurrentiekracht van de onderneming staat centraal. En daar komt het op aan om de verwachtingen van de verschillende stakeholders te verzoenen. Herman Van de Velde: “De continuïteit is het allerbelangrijkste. Het belang van één stakeholder mag nooit primeren op het belang van de onderneming.” Zo ziet de derde generatie-telg van de lingeriefabriek geen zaligmakend principe in klanttevredenheid. “Klanttevredenheid kan niet het unieke doel zijn. Want die zal maar tevreden zijn als hij de lingerie gratis krijgt en er nog gratis diensten bovenop krijgt.” Van Doorselaer beaamt: “Zo kan een arbeider niet eisen dat de volledige winst aan het personeel wordt uitgekeerd. Anders komt de continuïteit van het bedrijf in het gedrang. Als bedrijf ben je verplicht om al de verwachtingen van diverse stakeholders met elkaar te verzoenen.” Herman Van de Velde gebruikt daarbij telkens dezelfde leidraad. “Hoe zou ik mezelf voelen in de plaats van mijn klant, aandeelhouder personeelslid, buurman, .... Dat is de essentie. En als het over moeilijke beslissingen gaat, moet je met die mensen veel tijd nemen om dat uit te leggen. Zo breng je begrip op voor de zaak.” Bij wijze van voorbeeld haalt Herman Van de Velde de delocalisering van twintig jaar geleden aan. “Dat hebben we toen met respect voor onze eigen werknemers gedaan. Er zijn geen jobs verloren gegaan. De activiteiten werden geleidelijk omgevormd. Maar het hart van de groei werd naar het buitenland verhuisd. Dat was essentieel voor het voortbestaan van onze onderneming. Anders zaten we hier vandaag niet.”

Van een bijkomende liefdadigheidsactie binnen het bedrijf is het nog niet gekomen. “We zijn een beursgenoteerd bedrijf en dat is niet evident. Een tijdje geleden namen we de formele beslissing om een project op regionaal vlak te steunen. We zochten naar strijkateliers in de buurt maar vonden niets. Je mag het ook niet bij de haren trekken, als er zich niets aandient, moet je het ook niet forceren. Zakelijkheid blijft van kapitaal belang,” weet Ignace Van Doorselaere.

En Herman Van de Velde sluit af met een goede raad voor de overheid: “In plaats van nieuwe labels uit te vinden, kan je beter een inventaris of quoterings maken van de bestaande labels. Tegenwoordig is er een echte markt voor labels. Het is een echte wildgroei en niemand heeft er niets aan. En wie is de grote winnaar? De consultants. Die verdienen er bakken geld mee.”

## EXKI - Exki geeft smaak aan fastfood

Fastfoodketen Exki kende de afgelopen jaren een sterke groei. Amper in 2001 opgericht, en na vier jaar al met 105 rechtstreekse werknemers. De vier oprichters zagen nieuwe mogelijkheden in het duistere wereldje van het horeca-gebeuren. Fastfood, en meer bepaald horeca heeft de reputatie van ongezond te zijn en te blaken in het zwartwerk. Niet zo bij Exki, die een erezaak maakt van duurzaam lunchen. Maar hoe maak je middaglunch duurzaam?

Eerst en vooral wordt zoveel mogelijk met bio-producten gewerkt. "Het is een middelweg zoeken tussen wat gezond is en wat de klant ervoor wil betalen. Puur bio-voeding krijg je niet verkocht. Je moet economisch rendabel blijven." aldus mede-oprichter Frédéric Rouvez. Daarmee raakt hij natuurlijk een teer punt in MVO aan. Wat is economisch haalbaar? Olivier: "We zijn een bedrijf dat altijd nieuwe mogelijkheden zoekt, maar op een bepaald moment moet je de grenzen kennen. We wilden ooit zelfafbrekend bio-bestek gebruiken in onze restaurants. Dat klinkt zeer trendy maar dat zou ons 60.000 euro extra gekost hebben en in de rode cijfers hebben geduwd. Op zo'n moment moet je realistisch blijven en een stap terugzetten." Exki werkt ook samen met Café Liégeois om fair-trade-koffie in de horeca te introduceren. De Max Havelaars bestaan al langer op de particuliere markt, maar op de horeca-markt was daar nog niets voor gedaan. Frédéric Rouvez: "We waren de eersten in Europa om die in het horeca-circuit te lanceren, uiteindelijk onder een eigen label, en sedertdien is onze eigen koffieverkoop gestegen met 20 procent."

Andere kwaliteitsgarantie is de versheid. Sommige ketens durven wel eens sjoemelen met hun broodjes, aldus Frédéric Rouvez: "Als je eentje twee dagen in de rekken laat liggen, zal dat nog geen zo'n kwaad kunnen zeker... denken de meesten. Het is uiteindelijk pure winst. Wij zijn daar zeer consequent in. Onze dagresten gaan integraal naar het leger des Heils. We hebben zelfs mystery-shoppers om er op toe te zien, dat er geen dagoude producten weer in de winkels terecht komen."

Ook naar werknemers toe, doen ze inspanningen. In hun winkels hebben ze doofstomme werknemers. Frédéric Rouvez: "Dat is geen evidente keuze, want een klant die een vraag stelt aan een personeelslid verwacht een antwoord. Dat het personeelslid doofstom is, is voor de klant zeer confronterend. Maar we communiceren daarover en maken duidelijk dat we die keuze bewust hebben gemaakt." Maar geeft Rouvez toe: "We moet natuurlijk ook erkennen dat het fiscaal interessant is, want je mag de patronale bijdrages voor zo'n mensen verlagen."

## KOFFIEKAN - MVO gaat om kwaliteit

KoffieKan is het beste bewijs dat MVO om gezond verstand draait. Geen liefdadigheid, geen mecenaat, geen subsidies maar kwaliteit is het motto van de koffiebrander uit Wenduine: "We willen kwaliteit leveren aan onze klanten en dat heeft zijn prijs. Dat we daarvoor meer betalen aan koffieboeren dan de gebruikelijke tarieven, is daar een gevolg van," aldus zaakvoerder Johan Vermeersch. "Je moet de consument niet belasten met ethische prietpraat, daar betaalt hij niet voor. Hij betaalt voor kwaliteit."

Koffie Kan gaat er prat op om de lokale koffieboeren in Zuid-Amerika, Kenia en Tanzania prijzen te betalen voor koffiebonen die tot een derde boven de marktconforme prijzen liggen. Dat doen ze niet voor de mooie ogen van de koffieboeren maar omdat goede koffiebonen een ganse kwaliteitsprocedure moeten doorlopen. In ruil voor gegarandeerde afname vraagt Koffie Kan de boeren om uiterst kwalitatief te werk te gaan.

"Het is trouwens niet met het ethische verhaal dat je vandaag nog extra klanten zult werven. Ondertussen hebben grote bedrijven zich al naar de ethische standaarden geschikt. Max Havelaar is zowat de referentie geworden in fair trade-koffie," aldus Vermeersch die er niet meteen wakker van ligt: "Het is een excuuslabel waarachter zich grote groepen scharen om hun blazoenen op te poetsen." Tot daar aan toe, maar over ngo's of Oxfam Wereldwinkels zijn ze niet te spreken. Vermeersch: "Oxfam is gesubsidieerd en komt op onze markt koffie verkopen. Bovendien werken ze met vrijwilligers die ze niet moeten betalen en waarop ze geen sociale zekerheid moeten betalen. Eerlijke handel promoten door te werken met vrijwilligers is een bizarre logica en werkt concurrentievervalsend."

KoffieKan heeft het MVO-gevoel in de buik. Tal van andere initiatieven vonden de oorsprong bij de kleine Wenduinese koffiebrander met drie mensen in dienst. Men maakt er een erezaak van om in het centrum van Wenduine het geurhinderende bedrijf te houden. Men investeert enorm veel geld in filter- en geurinstallaties om de naaste burens niet voor het hoofd te stoten. Koffiekan verkoopt samen met Plan International de Pachamama-koffie waarvan de opbrengst de alleenstaande moeders in Guatemala en Honduras steunt. KoffieKan organiseerde een inzamelactie om een afgedankte koffiebrander naar een kleine koffieteler in Mexico te kunnen verschepen en te schenken.

Halve parkeerlijnen schilderen spaart 184.000 euro verf, eigen afvalophaling bij de Colruyt-winkels bespaart afvaltaksen, een windmolen op het distributiecentrum bespaart een hoge elektriciteitsfactuur, rijden met volle vrachtwagen bespaart 5,5 miljoen kilometer per jaar, ... Colruyt is de kampioen van de besparingen. Het zit in hun genen.

Maar aan grote termen als MVO, duurzaamheid, hebben ze lak... "We hebben nooit de idee gehad: 'Oh ja, laat ons nu eens duurzaam ondernemen'. We hebben altijd volgens onze principes ondernomen en nu blijkt dat de mensen dat duurzaam vinden. We willen nuttig zijn voor de maatschappij. Ondernemen moet altijd dienstig zijn voor de maatschappij. Sowieso ben je ingebed in de maatschappij. Zelfs in de meest liberale zin. In die zin heb je geen keuze als ondernemer. Als je geen licence to operate meer hebt, als je je krediet verloren bent dan mag je nog het warm water uitvinden, je bent je krediet kwijt."

Ook aan sociale en kwaliteitslabels hebben we lak. De Maesschalck: "Colruyt is ons label. We werken met nieuwsbrieven, we informeren maximaal onze klanten. Mensen weten waarmee we bezig zijn. Ze weten wat we doen en ze weten dat we doen wat we zeggen."

Als je de bedrijfsresultaten van Colruyt vergelijkt met sectorgenoten is een waar multiplicator-effect van toepassing. Nettorendabiliteit, solvabiliteit, winstmarges. Het ligt allemaal huizenhoger dan bij de concurrenten. Komt dit door kostenbesparingen of door de MVO?

De Maesschalck. "Blijkbaar kunnen we dat moeilijk uitleggen aan de buitenwereld. Wij bouwen een coherent ondernemersbeeld. Als we de laagste prijzen willen aanbieden moeten we uiterst efficiënt zijn. Daarom moeten we kosten besparen. Dus moeten we onze werknemers stimuleren om onproductieve handelingen te herkennen. Logischerwijs geven we die mensen vertrouwen en verantwoordelijkheid. Dat gaat dan weer gepaard met een grote tevredenheid en laag personeelsverloop. Dat vertaalt zich in vriendelijkheid tegenover de klant. ... Het is één groot raderwerk. De mensen zien dat als verantwoord." Colruyt informeert zijn klanten daar ook over. Al 15 jaar schrijven ze nieuwsbrieven aan hun klanten. De Maesschalck: "Als we gesloten frigo's hebben of speciale winkelverlichting gebruiken, leggen we dat uit aan onze klanten. Eens die begrijpt waarom we met gesloten frigo's werken en waarom de lampen anders schijnen, raakt die er van overtuigd dat we echt wel voor de laagste prijzen gaan." Soms zijn daar ook eens minder leuke kantjes aan. "Draagtassen geven we niet aan de kassa. Hoe groter we werden, hoe groter de vraag werd om draagtassen in te voeren. Dat is een voorbeeld van principe waar we niet aan toegeven," aldus De Maesschalck.

De rode draad doorheen MVO bij Colruyt is de lange termijn. De Maesschalck. "We streven naar lange termijncontracten met onze leveranciers. Dat laat toe om concepten vorm te geven en een coherent beleid uit te bouwen. Met kortgewin kan je geen bedrijf rechthouden."

Al onze MVO- projecten moeten rendabel zijn. Ieder project moet aan drie criteria voldoen. Ecologisch relevant, economisch en maatschappelijk rendabel. Voor iedere pijler moet een project een voldoende halen. Als we een windmolen bouwen, gaf dat economisch 6 op 10 omdat de intense opbrengststaat maar 12 procent was. Maatschappelijk scoorde de molen 5 op 10 en ecologisch 9 op 10. Voldoende om het uit te bouwen. Maar niets sluit uit dat een project in de prullenmand belandt, zoals de hervulbare PET-flessen. "We hebben dat vijf jaar gedaan maar onze verkoop was in elkaar geduikeld. Dan moet je wel stoppen. We hebben dat ook gecommuniceerd aan onze stakeholders. We hebben geprobeerd, maar de markt was er niet klaar voor," aldus De Maesschalck.

Zo probeert Colruyt telkens op het juiste moment op de juiste trein te springen. De Maesschalck: "In de jaren '90 zijn we beginnen nadenken over milieu. Dat heeft ons tal van initiatieven doen nemen die toen de wenkbrauwen deden fronsen. Dat was toen ook nog een ver-van-mijn-bed-thema. Naarmate de wegen dichtslidden hebben we het hoofd over mobiliteit gebogen. Ook daar hebben we een stevige reputatie uitgebouwd. Nu merken we dat de Noord-Zuid problematiek aan belang wint, en willen we ons ook daar op enten. Daarom lanceerden we de lijn van derdewereldproducten. Het zijn producten die we onder een nieuw Colibri-label in de rekken plaatsen. Van de verkoop van dat product gaat 5 procent in een fonds dat ter beschikking staat van een ngo om ter plaatse scholingsprojecten uitbouwt."

Aan mecenaat doet Colruyt niet mee. De Maesschalck: "We hebben het niet voor blanco cheques. We willen samenwerken met mensen. Als we samenwerken met een ngo, leren wij daar ook van. We proberen inhoudelijk te werken. Dat is de beste manier om er ook een draagvlak voor uit te bouwen."

En ook over reglementering van MVO willen ze bij Colruyt niets horen. "Alsjeblieft niet, hou het spontaan, anders dood je ondernemerschap en de creativiteit. Er zijn regels genoeg om kwaliteit te garanderen."



## Referenties

- Accountancy & Tax.** (2001). Tijdschrift Instituut voor Accountants en Belastingconsulenten, 3/2001.
- Berrone, P., Surroca, J., Tribo, J.** (2005). Corporate Ethical Identity as determinant of firm performance. Business Economics Series 8, Working Paper 05-31, Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.
- Bouckaert, L.** (2005). Spiritualiteit, Bedrijfsethiek en Ondernemerschap. *Monografie*; 4-(September). Wilrijk: VKW Metena.
- Brutsaert, S.** (2003). Werk aan de winkel voor bedrijf en ngo. *Forward-VBO Magazine*; 11.
- Camejo, P.** (2002). The SRI Advantage, Gabriola Island-Canada: New Society Publishers, 265 p.
- Catalyst** (2004). The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity. New York, [www.catalystwomen.org](http://www.catalystwomen.org).
- Cera.** (2002). Stakeholder Management. *Horizonten*. Leuven: Cerafoundation.
- Cera.** (2004). De werknemer als vrijwilliger: hoe en waarom. *Horizonten*. Leuven: Cera.
- Ceton, G., Liston-Heyes, C.** (2005). CSR and Political values: an empirical investigation of the determinants of corporate social performance in S&P 500 firms, London: Royal Holloway School of Management.
- Crols, F.** (2002). De vuile oorlog achter proper ondernemen. *Trends*; 31 (1).
- D'outremont, A., Blavier, J.** (2005). Praktische Gids voor Bedrijfsmecenaat. Brussel: Editeco, 98 p.
- Dierckx, L.** (2005). Bedrijven maken Saddam rijk met geheime commissies. *De Tijd*, 29 oktober.
- Distefano, M., Maznevski, M.** (2000). Creating Value with Diverse Teams in Global Management. *Organizational Dynamics*; 29: 45-63, Lausanne: IMD.
- Elkington. J.** (1998). Cannibals with forks. Gabriola Island-Canada: New society publishers, 407 p.
- Elkington. J.** (2001). The chrysalis economy. Oxford: Capstone, 284 p.
- Grayson, D., Hodges, A.** (2002). Everybody's business. New York: DK Publishing, 320 p.
- Gunther, M.** (2004). Faith and Fortune. New York: Crown Business, 289 p.

**Hens, E.** (2005). Belgen hebben meeste vertrouwen in artsen en leraars. *De Tijd* 18 augustus.

**Hillman, A., Keim, G.** (2001). Shareholder Value, stakeholder management and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*; 22: 125-139.

**Holliday, C., Schmidheiny, S., Watts, P.** (2002). Walking the talk, the business case for sustainable development. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited, 288 p.

**Leipziger, D.** (2005). The pandora's box of social reporting. *Elements*; 26 (3): 14 -16.

**Leipziger, D.** (2003). The Corporate Responsibility Code Book, Sheffield UK: Greenfield Publishing, 512 p.

**Margolis, J. D., Walsh, J. P.** (2001). People and profits? The search for a link between company's social and financial performance. New Jersey: Mahwah.

**Margolis, J. D., Walsh, J. P.** (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*; 48: 268-305.

**Martela, M.** (2004). Corporate Social Responsibility – Does it make good business. Helsinki: Institute of Strategy and International Business.

**Orlitzky, M.** (2001). Does Firm Size confound the relationship between Corporate Social Performance and Firm Financial Performance, Sydney: Australian Graduate School of Management.

**Orlitzky, M., Schmidt, F., Rynes, S.** (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. Organisation Studies. London: SAGE Publications.

**Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., Steger, U.** (2004). The Business Case for Corporate Sustainability. Review of the literature and research options. Lausanne; IMD/CSM.

**Stedula.** (2005). Steunpunt Duurzame Landbouw - Jaarverslag 2004. Gontrode, Publicatie 15.

**Tack, G.** (2004). Prestatietabel ethische beleggingsfondsen met Ethibel-label. *De Morgen*, 6 september.

**Ten Kate G.** (zonder datum). De harde waarheid over zachte waarden. *Het Spectrum*, INC; 21: 112 p.

**The Economist.** (2005). The good company, a survey of corporate social responsibility. *The Economist*; 22 (01).

**Unizo.** (2005). Een maatschappelijk verantwoord ondernemer is een sterkere ondernemer, Brussel: Unizo-Vorming, 160 p.

**Van Gerwen, J., Verstraeten, J., Van Liedekerke, L.** (2002). Business en ethiek. Tielt: Lannoo, 243p.

**Verhofstadt, D.** (2002), Het menselijk liberalisme, Antwerpen: Houtekiet, 251p.

**Winsemius, P., Guntram, U.** (2002). A thousand shades of green, London: Earthscan, 251 p.



## **voorheen reeds verschenen in de reeks beleidsnota**

### **1. De concurrentiepositie van België anno 2004: het falen van de loonnorm**

door Marc De Vos, Geert Janssens, Johan Van Overtveldt

### **2. De relatie tussen loonlastenverlaging en jobs**

door Jozef Konings

### **3. 'Duovaardigheid' bevorderen: op weg naar een organisatie die resultaatgerichtheid en aanpassingsvermogen met elkaar verzoent**

door Julian Birkinshaw, Cristina Gibson, met Aimé Heene

### **4. Rusland na het communisme: een normaal land**

door Andrei Shleifer en Daniel Treisman

### **5. Loonkosten en jobcreatie: regionale en sectorale verschillen**

door Jozef Konings

### **6. Snelle jongens: Naar een betere integratie van nieuwkomers in de onderneming**

door Keith Rollag, Salvatore Parise, Rob Cross en ingeleid door Leon Vliegen

### **7. Venootschapsbelasting in Europees perspectief**

door Hylke Vandenbussche

### **8. Zin en onzin van fusies en overnames**

door Herman Vantrappen, Koen Dejonckheere, Paul Van Hooghten

### **9. Mobiliteit, rekeningrijden en de prijsstructuur in de transportsector**

door Bruno De Borger

### **10. Notionele interestaftrek: een nieuwe fiscale incentive**

door Chris Vandermeersche

### **11. Leidt de EU-uitbreiding tot sociale afbouw?**

door Filip Abraham

### **12 A. Het QWERTY-model. Sociaal-economisch overleg in België**

door Johan Van Overtveldt, Geert Janssens en Serge Huyghe

### **12 B. De AZERTY-toets. Internationale lessen voor het Belgisch overlegmodel**

door Johan Van Overtveldt, Geert Janssens en Serge Huyghe

### **13. Venootschapsbelasting, tewerkstelling en groei**

door Jozef Konings en Hylke Vandenbussche

### **14. Processie van Echternach. Het Belgische concurrentievermogen: twee vooruit, drie achteruit**

door Geert Janssens en Johan Van Overtveldt

Xavier Carbonez belicht in deze beleidsnota **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)** vanuit een **bedrijfsperspectief**. Naast een analyse van de opgang van het fenomeen focust hij, met onder andere een analyse van enkele duurzame fondsen, vooral op de cruciale vraag: "Wat brengt MVO voor bedrijven op?". Hij doorspekt zijn nota met getuigenissen, best practices, originele MVO-projecten en geeft tenslotte enkele richtingaanwijzers om bedrijven op de goede weg te zetten. Eén ding is duidelijk: meer bedrijven zijn met MVO bezig dan men denkt.

#### **vwk Metena**

Vertrekkend vanuit een economische oriëntatie doet **vwk Metena** aan onderzoekswerk dat betrekking heeft op brede maatschappelijke problemen en discussies.

#### **verantwoordelijke uitgever**

vwk Denktank  
Sneeuwbeslaan 20  
2610 Wilrijk

[www.vkwmetena.be](http://www.vkwmetena.be)  
[vwk.metena@vwk.be](mailto:vwk.metena@vwk.be)