

# MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

MEEDOEN OMDAT HET MOET OF ECHT ENGAGEMENT?

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) kwam in het tweede decennium van de 21ste eeuw in een nieuwe belangrijke fase. Door schandalen die het bedrijfsleven in een kwaad daglicht zetten, de globalisering van de economie en de enorme uitdagingen op vlak van milieu (klimaat), voelen ondernemers dat zij de 4 P's (evenwicht tussen prosperity, planet, people, purpose) niet alleen met woorden moeten belijden, maar echt moeten integreren in hun management.

De Klasse Technische Wetenschappen van de Koninklijke Vlaamse Academie van België voor Wetenschappen en Kunsten heeft een werkgroep "MVO" opgericht die hierover een Standpunt heeft uitgewerkt.

De werkgroep richtte zich vooral op KMO's, de kern van Vlaanderens economisch weefsel. Het lijkt alsof KMO's pas later dan multinationale ondernemingen (MNO's) MVO zijn gaan toepassen in hun beleid. We onderzochten of dit correct is.

In dit Standpunt wordt in een eerste deel de historische evolutie geschetst van MVO sinds de dagen van de paternalistische "liefdadigheid" in de 19de eeuw. In een tweede deel gaan experts kritisch in op de kenmerken van duurzaam ondernemerschap anno 2015, en in een laatste deel worden captains of industry, academici, onderzoekers en consultants geïnterviewd om hun persoonlijke invulling van MVO toe te lichten en te vertellen wat zij zien als de grote uitdagingen van ondernemingen in de toekomst.



# MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

MEEDOEN OMDAT HET MOET  
OF ECHT ENGAGEMENT?

**Luc Bonte**  
**Paul Verstraeten**

Met steun van de  
Vlaamse overheid



Vlaanderen  
In Actie  
Pact 2020



Koninklijke Vlaamse Academie van België  
voor Wetenschappen en Kunsten, 2014  
Standpunten 29

Maatschappelijk verantwoord ondernemen  
*Meedoen omdat het moet, of echt engagement?*



KVAB Press

Uitgaven  
van  
de Koninklijke  
Vlaamse Academie  
van België  
voor  
Wetenschappen  
en Kunsten


Standpunten nr. 29

---



KVAB Press

Hertogsstraat 1  
1000 Brussel  
Tel. 02 550 23 23  
Fax 02 550 23 25  
[www.kvab.be](http://www.kvab.be)  
[info@kvab.be](mailto:info@kvab.be)



Maatschappelijk verantwoord ondernemen  
*Meedoen omdat het moet,  
of echt engagement?*

Guido Beazar, Luc Bonte, Matthieu Boone, Karel Claes, Sabine Denis, Nikolay Dentchev, Marc Despiegelaere, Jan Flamend, Ludo Gelders, Aimé Heene, Christ'1 Joris, François Maes, Christiane Malcorps, Leo Michiels, Inge Overmeer, Herman Van de Velde, Paul Verstraeten, Peter Wollaert

De publicatie van dit standpunt werd goedgekeurd door de plenaire vergadering van de Klasse Technische Wetenschappen van de KVAB op 27 november 2014.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photo print, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

© Copyright 2014 KVAB  
D/2014/0455/11  
ISBN 978 90 6569 143 9

Foto en ontwerp cover: Anne-Mie Van Kerckhoven

Standpunten – Koninklijke Vlaamse Academie van België

# MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

## MEEDOEN OMDAT HET MOET, OF ECHT ENGAGEMENT?

*Standpunt van de Klasse Technische Wetenschappen*

### Leden van de werkgroep

**Guido Beazar**, Merisco, VKW, lid KTW

**Luc Bonte**, lid KTW, Ondernemers voor Ondernemers (voorheen ArcelorMittal en Vredeseilanden), covoorzitter van de werkgroep

**Matthieu Boone**, Lotus Bakeries

**Karel Claes**, Dialocom, Ondernemers voor Ondernemers (voorheen Artsen zonder Grenzen)

**Sabine Denis**, Business and Society Belgium

**Nikolay Dentchev**, docent Vrije Universiteit Brussel en KU Leuven, business planning en maatschappelijk verantwoord ondernemen

**Marc Despiegelaere**, Protos, Ondernemers voor Ondernemers

**Jan Flamend**, ValueSelling, Ondernemers voor Ondernemers

**Ludo Gelders**, emeritus hoogleraar KU Leuven, voorzitter KVAB, lid KTW

**Aimé Heene**, ere buitengewoon hoogleraar Universiteit Gent, strategisch management en maatschappelijk verantwoord ondernemen

**Christ'l Joris**, ETAP, Agoria Vlaanderen, Flanders Investment and Trade

**François Maes**, Special Fruit, lid van de raad van bestuur van Coleacp en lid stuurgroep Ondernemers voor Ondernemers

**Christiane Malcorps**, lid KTW, Solvay Belgium

**Leo Michiels**, lid KTW, Proviron

**Inge Overmeer**, Ondernemers voor Ondernemers

**Herman Van de Velde**, Van de Velde lingerie, VKW, Incofin

**Paul Verstraeten**, lid KTW, Ondernemers voor Ondernemers (voorheen ArcelorMittal), covoorzitter van de werkgroep

**Peter Wollaert**, Verenigde Naties, Vlerick Business School (voorheen Kauri), manager Forum for Social Entrepreneurship, lecturer CSR



## Korte samenvatting

Elke onderneming heeft vandaag een luik(je) Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Economische waarde creëren moet je nu doen met respect voor ecologische, menselijke en ethische overwegingen.

Grote en kleine bedrijven moeten voor duurzame ontwikkeling zorgen, net als de overheid, onderwijsinstellingen, NGO's en consumenten. Dat doen ze niet enkel uit commerciële overwegingen, maar ook uit eigenbelang.

Niet- MVO gedrag wordt door de markt en door het publiek afgestraft.

Tal van bedrijven en instellingen, hebben al inspanningen gedaan op het gebied van MVO. Er werd ook al veel onderzoekswerk gedaan naar randvoorwaarden, succesbepalende factoren en samenwerkingsvormen met de belanghebbenden. Er bestaan al heel wat voorbeelden van zinvolle, creatieve en inspirerende realisaties.

De acceptatie en implementatie door die belanghebbenden is echter niet voldoende en de aarde wordt er niet beter van zolang niet iedereen zijn actieve verantwoordelijkheid opneemt.





## Executive summary

Corporate social responsibility has become an unavoidable and necessary part of each business venture. Economic value creation is impossible without due respect for ecological, social and ethical aspects.

Together with governments, educational institutions, NGOs and consumers, small and large enterprises will all have to aim at sustainable development. They will have to, not only for commercial reasons, but also out of mere self-interest.

The markets and the general public will correct unsustainable behaviour. Numerous businesses, both multinational companies and SMEs already made big efforts in the field of CSR and a lot of research has been done regarding boundary conditions, key success factors and co-operation models with and between stakeholders. There are many examples of meaningful, creative and inspiring solutions, both at large and small scale.

Thorough acceptance and implementation by all stakeholders, though, is not yet sufficiently acquired, and the planet will not really benefit from CSR as long as not all parties involved will truly assume their responsibility.

## Résumé analytique

La responsabilité sociétale des entreprises est devenue un volet inévitable et nécessaire de chaque projet d'entreprise. Il est impossible de créer de la valeur économique sans respecter les aspects écologiques, sociaux et éthiques.

Ensemble avec les autorités, les institutions éducatives, les ONG et les consommateurs, les PME tout comme les grandes entreprises devront aspirer au développement durable. Elles y seront contraintes non seulement pour des raisons commerciales, mais également par pur intérêt personnel.

Les marchés et le grand public puniront tout comportement non durable. De nombreuses sociétés, aussi bien des multinationales que des PME, ont déjà fait de grands efforts dans le domaine de leur responsabilité sociétale et beaucoup de recherche a été effectuée concernant les conditions aux limites, les facteurs clé de succès et les différents modèles de coopération avec et entre les intervenants. Il y a plein d'exemples de solutions valables, sources de créativité et d'inspiration à grande et à petite échelle.

Cependant, leur acceptation et implémentation par tous les intervenants ne sont toujours pas totalement acquises et la planète ne bénéficiera pas réellement de la responsabilité sociétale des entreprises aussi longtemps que toutes les parties concernées n'auront pas vraiment assumé leur propre responsabilité.

## Inleiding en context

Op 24 september 2013 richtte de plenaire vergadering van de Klasse Technische Wetenschappen een werkgroep op om een standpunt over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) te formuleren.

De opdrachtverklaring vermeldt: het is de bedoeling *na te gaan of MVO (CSR) meer is dan een “hype” en effectief een krachtig instrument vormt om de duurzaamheid van een onderneming te versterken.*

Dit standpunt is dus bestemd voor het bedrijfsleven, waarbij vooral gefocust werd op de KMO-wereld, die een hoofdrol speelt in het Vlaamse economische weefsel en meestal minder of pas later – of anders<sup>1</sup> – dan MNO's (multinationale ondernemingen) met MVO in aanraking kwam. Dat neemt niet weg dat, waar nodig, in deze tekst ook soms verwezen wordt naar de bredere context van “duurzame ontwikkeling”.

Wat de methodiek betreft werd voor drie sporen gekozen:

- analyse van de literatuur over de evolutie van en de toekomstvisies over MVO door experts uit de academische wereld en uit organisaties die het bedrijfsleven adviseren inzake MVO-beleid;
  - gesprekken met bedrijfsleiders die MVO prominent in hun bedrijfsstrategie hebben geïntegreerd met het doel praktijkervaring te verzamelen en een beeld te krijgen van het reële potentieel van MVO en van zijn grenzen;
  - gesprekken met experts over de vragen die in de loop van het proces gerezen zijn.
- Die inzichten leidden tot het formuleren van een reeks conclusies en aanbevelingen.

Meer en meer mensen beseffen dat duurzaamheid noodzakelijk is voor het voortbestaan van onze planeet. Dit leidt stilaan naar een fundamentele wijziging van het kapitalisme.

Volgens sommigen hebben enkel bedrijven voldoende slagkracht om de ontwikkeling van die duurzame economie te realiseren. In de KTW-werkgroep bestond hierover toch wat scepsis: streven naar duurzaamheid volledig overlaten aan de bedrijven, zonder dat een overheid de weg daarheen afbakt, lijkt wel heel utopisch. Dit mag echter geen aanleiding geven tot nog maar eens een golf van “regelneverij”. Een duurzame economie zal ook niet realiseerbaar zijn zonder een breed maatschappelijk draagvlak bij alle overige belanghebbenden – onderwijs, instellingen, consumenten,...

---

<sup>1</sup> Door de mondialisering zullen MNO's bv. vaker met problemen rond mensenrechten te maken krijgen dan KMO's.

## Wat betekent MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) anno 2015?

“Duurzaam ondernemen” werd een begrip in de jaren 70 van de 20<sup>ste</sup> eeuw, maar de grote doorbraak kwam er pas in het eerste decennium van de 21<sup>ste</sup> eeuw.

Diverse elementen speelden hierbij een rol (2):

- het **Internet** versterkte in hoge mate de mondigheid van de consument: de snelheid waarmee informatie verstuurd en verkregen wordt nam enorm toe;
- de **globalisering** van de economie deed de bescherming van nationale grenzen afbrokkelen. Dit had een dubbel gevolg:
  - o het westerse (vooral West-Europese) ideaal van een sociaal gecorrigeerde markt-economie kwam onder druk (*outsourcing* van activiteiten naar lageloonlanden);
  - o NGO's counterden dit door te appelleren aan de morele gevoeligheid van de markten: hoe competitiever een markt is, hoe meer ethiek – of het gebrek eraan – het verschil kan maken
- een reeks **schandalen** was nefast voor het vertrouwen in ondernemers (Enron, Shell, Parmalat, Ahold,...); overheidsinitiatieven zoals Sarbanes Oxley, *corporate governance*, code Lippens/Buysse,... waren reacties op deze schandalen;
- de hernieuwde belangstelling voor de theorie van **Joseph Schumpeter** (The process of creative destruction, 1942) die stelt dat voortdurende, louter of vooral op groei gerichte innovatie in de bedrijven uiteindelijk het kapitalisme zelf ten val zal brengen;
- de **privatiseringsgolf** in energie, water, telecommunicatie, spoorvervoer,... waarbij bedrijven maatschappelijke dienstverlening van de overheid overnamen;
- de **financieel-economische crisis** die tastbaar werd met het faillissement van Lehman Brothers in oktober 2008 en die ook op het vlak van MVO voor een breuklijn zorgde.

De steeds kritischer houding van de maatschappij tegenover het bedrijfsleven dwong ondernemingen ertoe voor zichzelf uit te maken wat hun waarden en normen zijn (zelfregulering) en hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te integreren in hun beleid.

Waar de traditionele managementhandboeken focussen op ‘hoe?’ ondernemen, trad nu meer en meer ‘waarom?’ (wat is de zin van ondernemen) op de voorgrond.

Het verwondert dan ook niet dat de Europese Commissie in oktober 2011 een mededeling voorlegde aan het Europees Parlement, de Europese Raad, het Europees Economisch en Sociaal Comité en het Comité van de Regio's, met als titel: “Een vernieuwde EU-strategie 2011-2014 ter bevordering van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen” (1).

De Europese Commissie herdefinieerde in deze mededeling MVO als volgt:

MVO is “de verantwoordelijkheid van bedrijven voor het effect dat ze hebben op de samenleving.” (p. 7)

“Die verantwoordelijkheid veronderstelt respect voor de wetgeving en de collectieve arbeidsovereenkomsten tussen sociale partners. Volwaardig MVO houdt in dat bedrijven aandacht voor mensenrechten, consumentenbelangen en sociale, ethische en milieukwesties in hun bedrijfsactiviteiten en kernstrategie integreren, in nauwe samenwerking met hun belanghebbenden.”

Doel is:

- “zoveel mogelijk gedeelde waarde te creëren voor hun eigenaars/aandeelhouders en voor hun andere belanghebbenden en de samenleving als geheel; (bv. door ontwikkeling van nieuwe producten en diensten die zowel een gunstig effect op de maatschappij als op de bedrijfswereld hebben);
- mogelijke negatieve effecten op te sporen, te voorkomen en te verminderen.”

## Deel 1 – De betekenis van DO, MVO en CSR

### Historiek (3)

Aan het eind van de 19<sup>de</sup> eeuw waren er al bedrijven die bekend stonden om hun sociaal ondernemerschap. Zij creëerden voor hun werknemers voorzieningen zoals woningen, scholing en gezondheidszorg. In de 20<sup>de</sup> eeuw hebben de welvaartsstaten die rol overgenomen via de sociale zekerheid.

Andere initiatieven berustten op persoonlijk engagement van individuele personen – al dan niet bedrijfsleiders – en situeren zich onder de noemer “liefdadigheid” (*charity*).

In de jaren 1970 werd een internationaal duurzaam ontwikkelingsbeleid noodzakelijk als gevolg van de sterke toename van internationale handel die schendingen van mensenrechten en milieuschandalen aan het licht bracht (ontploffing Union Carbide fabriek in Bhopal, olieramp Exxon Valdez in Alaska, vaststelling van kinderarbeid en sociale uitbuiting in groeilanden...)

Het concept “duurzame ontwikkeling” (DO) dook op in het rapport van de Club van Rome (1968) “Grenzen aan de groei”.

In de jaren 70-80 lag de focus nog vooral op het herstellen van door ondernemingen veroorzaakte schade en daarbij ging het bijna uitsluitend over grote multinationals. Geleidelijk aan legt men veel meer nadruk op het voorkomen van schade en komt de totaliteit van het bedrijfsleven aan bod.

Na publicatie van het groenboek van de Europese Commissie in 2001 groeide het besef dat je niet alleen naar de “*end-of-pipe*” effecten van de productie moet kijken, maar dat

bedrijfsactiviteiten onderdeel zijn van een keten en dat je duurzaamheid moet nastreven over de volledige “levenscyclus”.

VN-tops over milieu (Stockholm 1972) en internationaal recht (Nairobi 1982) vormden de aanloop naar het in 1987 gepresenteerde rapport “Our common future”, beter bekend als het Brundtland-rapport. Daarin wordt DO als volgt gedefinieerd:

“DO is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder afbreuk te doen aan het vermogen van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien.” (2: IV Conclusions par. 1)

In juni 1992 vond de VN Conferentie inzake Milieu en Ontwikkeling plaats in Rio de Janeiro, Brazilië. De beslissing van de Algemene vergadering van de VN in 1989 om zulke Conferentie te organiseren was sterk geïnspireerd door het Brundtland rapport. De Conferentie van Rio was een sleutelmoment voor een globaal beleid inzake het welzijn van de huidige en toekomstige generaties op economisch, ecologisch en sociaal gebied. Ze is het referentiepunt voor de verwijzing naar ‘Duurzame Ontwikkeling’ en wordt algemeen beschouwd als een mijlpaal voor een mondiale respons op de globale milieuproblematiek.

In september 2015 zal de Algemene Vergadering van de VN de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (*Sustainable Development Goals* of SDG's) goedkeuren, waarin de universele doelstellingen voor zowel armoedebestrijding als duurzame ontwikkeling gekoppeld worden in één gezamenlijk kader voor de periode 2016-2030.

Voor MVO in zijn totaliteit waren de ISO 26000 richtlijn en het GRI (Global Reporting Initiative) baanbrekend: zij legden de basisprincipes van “*social responsibility*” vast. Deze gelden niet enkel voor bedrijven maar voor alle soorten organisaties, profit en non-profit.

Terugkerende elementen zijn:

- het beheer en behoud van natuurlijke hulpbronnen;
- streven naar evenwicht tussen de “3 P’s” (People, Planet, Profit);
- een perspectief voor de lange termijn, voor meerdere generaties.

MVO is in deze context de bijdrage van het bedrijfsleven aan duurzame ontwikkeling. Dringend handelen is nodig omdat we voor enorme uitdagingen staan:

- bevolkingsgroei naar 9 miljard mensen tegen 2050
- voedselveiligheid, gezondheidszorg
- armoede en sociale desintegratie (ongelijkheid)
- uitputting van natuurlijke rijkdommen
- de gevolgen van de klimaatverandering
- nood aan duurzame energievoorziening
- achteruitgang van ecosystemen en biodiversiteit

MVO Vlaanderen<sup>2</sup> definieert MVO als (3) **een continu verbeteringsproces** waarbij ondernemingen **vrijwillig** (het gaat verder dan de wettelijke vereisten) op **systematische wijze** economische, milieu- en sociale overwegingen (de 3 P's) op een **geïntegreerde** manier (het is niet iets dat je “naast” de gewone bedrijfsactiviteit doet) in de gehele bedrijfsvoering opnemen, waarbij overleg met de *stakeholders* (dit zijn de interne en externe belanghebbenden in de activiteit van de onderneming, zoals werknemers, leveranciers, klanten, consumenten, lokale gemeenschap, overheden, NGO's), deel uitmaakt van dit proces.

Het inzicht dat de noodzakelijke evolutie naar een duurzame maatschappij een paradigma-wijziging zal vergen waarbij overgeschakeld moet worden van *supply chain management* naar *closed loop management*, van *cradle to grave* naar *cradle to cradle* en van *to serve itself* naar *to serve itself to the world* vormt de basis van de jongste trends in MVO.

---

<sup>2</sup> MVO Vlaanderen is een initiatief van de Vlaamse overheid, departement Werk en Sociale Economie.



## Een richtlijn voor MVO: ISO 26000 (10)

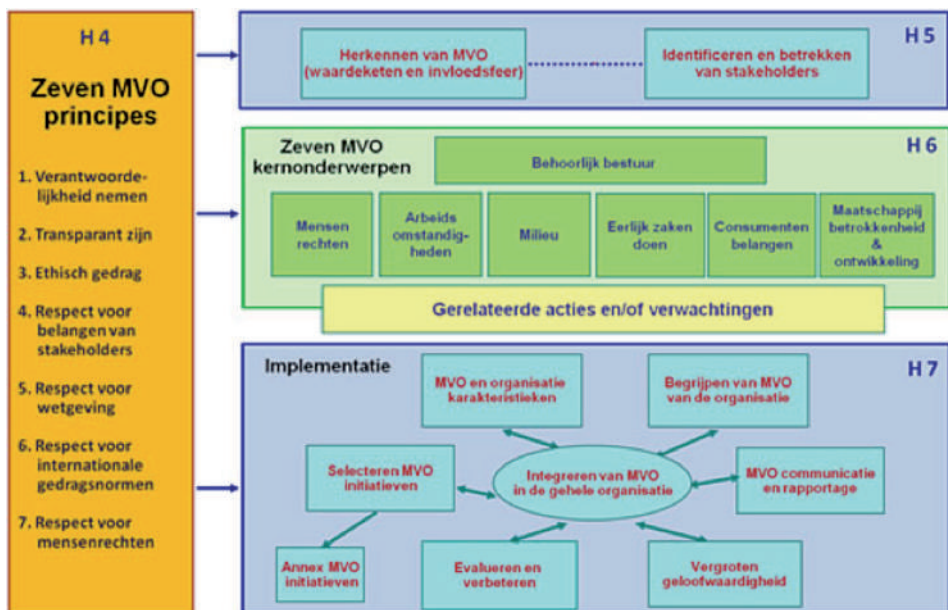
ISO 26000, de belangrijkste internationale richtlijn voor MVO, officieel *Guidance on Social Responsibility* genoemd, helpt organisaties hun maatschappelijke verantwoordelijkheden te bepalen en geeft adviezen over de verankering van MVO binnen organisaties, zoals bedrijven, instellingen, enz. Ook probeert ISO 26000 een uniform begrippenkader te introduceren. In de richtlijn vindt men een praktisch antwoord op volgende vragen:

- Waar gaat MVO over?
- Wat zijn relevante MVO-thema's?
- Hoe kan ik een MVO-beleid opstellen en implementeren?
- Hoe creëer ik betrokkenheid voor MVO bij (interne en externe) belanghebbenden ("stakeholders")?
- Hoe kan ik mijn MVO-beleid optimaliseren en mijn organisatie duidelijker profileren met MVO?



ISO 26000 ziet als “kerndomeinen”:

- Milieu
- Arbeidsrelaties en -voorwaarden
- Consumenten en klanten
- Billijke praktijken
- Betrekken van lokale gemeenschappen en lokale ontwikkeling
- Mensenrechten
- Behoorlijk bestuur (*corporate governance*)



ISO 26000: grote principes van MVO

### Creatie van “gedeelde waarde” (Creating Shared Value: Porter en Kramer, (11))

Naast de ISO 26000 richtlijn heeft ook een artikel van Michael Porter (Harvard Business School) en Mark Kramer (FSG Consulting Firm) in Harvard Business Review (januari 2011) een belangrijke impact gehad op de recente evolutie in het MVO-denken.

De auteurs zijn van oordeel dat ondernemingen elke geloofwaardigheid verloren hebben en dit voor een groot stuk aan zichzelf te wijten hebben: zij zijn blijven vasthouden aan een

voorbijgestreefde benadering van “waardecreatie”, die nog steeds te eenzijdig gekoppeld wordt aan financiële resultaten op korte termijn en te weinig oog heeft voor wat de klant nodig heeft en voor de niet-financiële elementen die bepalend zijn voor hun succes op lange termijn, zoals het welzijn van klanten, het voorkomen van de uitputting van natuurlijke hulpbronnen, de leefbaarheid van onmisbare leveranciers, de economische moeilijkheden van de regio’s waar ze produceren of waaraan ze verkopen.

De oplossing ligt volgens de auteurs in “gedeelde waarde”: bedrijven moeten opnieuw hun economisch succes koppelen aan sociale vooruitgang. Dit is geen vorm van liefdadigheid of zelfs niet van duurzaamheid, het mag niet in de marge staan van de bedrijfsactiviteit maar in het centrum ervan. Die filosofie kan leiden tot een nieuw paradigma voor ondernemerschap.

De auteurs geloven er ook in dat de bedrijven de sterke kracht zijn die deze paradigmawijziging van het traditionele kapitalisme kunnen realiseren: zij citeren General Electric (*Ecomagination*: programma voor reductie CO<sub>2</sub>-uitstoot), IBM, Nestlé en Unilever als voorbeelden van grote ondernemingen die *shared value* principes in hun strategie geïntegreerd hebben (cf. ook Value<sup>2</sup> van Business & Society Belgium voor voorbeelden van Belgische bedrijven).

## CSR 2.0

CSR betekent voor Wayne Visser (Cambridge University) *corporate sustainability and responsibility* (17): hij is tot de conclusie gekomen dat CSR gefaald heeft omdat het tot nog toe bestond uit selectieve programma’s die slechts op bepaalde facetten van het ondernemen gericht waren (geen holistische benadering), waardoor er vooralsnog geen systemische verandering bereikt werd. Integendeel, stelt Visser, CSR werd door grote ondernemingen misbruikt om de vaak desastreuze impact van hun activiteiten te maskeren. Derhalve meent Wayne Visser dat er dringend nood is aan een ander soort CSR, dat hij, naar analogie met de nummering van softwareversies in de ICT-wereld, CSR 2.0 noemt.

Voor CSR 2.0 is het doel van het ondernemen niet (enkel) winst te maken, maar wel de maatschappij te dienen door veilige kwaliteitsvolle producten en diensten op de markt te brengen, die ons welzijn vergroten, zonder het milieu aan te tasten of het maatschappelijk samenleven te verstoren.

## Deel 2 – Kritische analyse van de evolutie van MVO door de leden van de werkgroep

Tijdens de literatuurstudie werd vrij snel vastgesteld dat de ontwikkeling van MVO in een nieuwe fase is gekomen na de financieel-economische crisis van 2008.

Aan de ene kant zou MVO niet conjunctuurafhankelijk mogen zijn, indien het effectief een geïntegreerd kernelement in het besturen van elke onderneming zou zijn, maar men moet helaas al te vaak het tegenovergestelde vaststellen.

Aan de andere kant heeft de crisis de bewustmaking van de noodzaak voor onze planeet om naar een duurzame economie te evolueren ongetwijfeld versterkt. Voeg daarbij de milieuproblematiek, met als exponent de klimaatwijziging, en het wordt zonder meer duidelijk dat het MVO-concept van voor 2008 een stukje als een “doekje voor het bloeden” wordt doorprikt, en dat de nood aan een veel ingrijpender aanpak tot en met een regelrechte verandering van paradigma zich opdringt.

Om deze dynamiek goed te begrijpen werden twee sporen onderzocht. Enerzijds een analyse van de verwezenlijkingen van MVO tot op heden, en anderzijds het peilen naar het potentieel van een MVO 2.0. De werkgroep richtte daarom twee deelgroepen op die zich elk op een van deze twee invalshoeken zouden focussen. Daarbij doken een aantal fundamentele vragen op.

### 1. Wat is de finaliteit van “ondernemen”?

*Is the business of business...* “just business” of iets meer? Duurzame ontwikkeling is in sterke mate gebaseerd op langetermijndenken: maar is dit wel de finaliteit van ondernemen? Moet continuïteit voorop staan of gaat het om het maximaliseren van de opbrengst in de kortst mogelijke tijd (elegantier uitgedrukt: zo efficiënt mogelijk de door de aandeelhouders beschikbaar gestelde middelen aanwenden). De maatschappij verbeteren is zelden het initiële doel van een onderneming.

### 2. Vrijwillig of vrijblijvend?

Bedrijven beklagen zich over teveel regelgeving: overheden moeten daarom omzichtig tewerk gaan en MVO eerder stimuleren, promoten, dan nog meer regels te gaan opleggen aan het bedrijfsleven (vb. de *Green Deals*<sup>3</sup> in Nederland).

---

<sup>3</sup> In een “Green Deal” probeert de overheid knelpunten weg te nemen bij duurzame plannen, zoals veranderen van wetten en regels en vinden van geschikte samenwerkingspartners, bijvoorbeeld voor energie, water, klimaat, grondstoffen, mobiliteit, biobased economy, bouw en voedsel.

De Europese Commissie heeft in haar jongste definitie van MVO (1) bewust het begrip “vrijwilligheid” weggelaten: MVO impliceert dat een bedrijf verder wil gaan dan wat de wet oplegt, en dat is per definitie een vrijwillig engagement. Maar daar zitten ook een aantal onzekerheden of onduidelijkheden aan vast:

- is MVO overbodig als de wetgeving voldoende streng is?
- “doet” een bedrijf nog aan MVO als het conjunctureel minder goed gaat?
- is MVO juridisch bindend? Of net niet omdat MVO op vrijwilligheid is gebaseerd?
- maakt een MVO bedrijf het zijn niet-MVO concurrenten niet te gemakkelijk?
- wie controleert of het bedrijf eerlijk en consequent is bij het uitvoeren van zijn MVO-intenties?

### 3. “Maatschappelijk verantwoord ondernemen” of gewoonweg “verantwoord ondernemen”?

“Doet uw onderneming aan MVO?” is voor de werkgroep een foute vraag. MVO mag niet naast de gewone bedrijfsuitoefening staan, het moet er integraal deel van uitmaken. Het is evident dat een ondernemer op verantwoorde wijze moet tewerk gaan: streven naar duurzaamheid, d.i. in feite naar *aandeelhouderswaarde* op lange termijn, is reeds een vorm van MVO. In het artikel van Michael Porter (*shared value*) wordt beklemtoond dat ook de impact van een onderneming op haar omgeving (sociaal, ecologisch,...) een belangrijk element is voor de aandeelhouderswaarde op lange termijn: een schoon milieu, goede wegeninfrastructuur, goed opgeleide medewerkers, zijn op termijn ook positief voor de financiële resultaten van een bedrijf. Voor beursgenoteerde bedrijven ligt dat moeilijk: de verplichte communicatie van kwartaalresultaten en de kortetermijn-*outlook* beperkt de focus onvermijdelijk tot een kortetermijnbeleid.

Of ondernemingen de motor moeten of kunnen zijn van de ontwikkeling van een nieuw paradigma in het kapitalisme wordt niet door iedereen aanvaard: waar zouden zij het recht vandaan halen om te bepalen wat goed is voor de maatschappij? Maar anderzijds wordt ook niet geaccepteerd dat ondernemingen hun sociale of ecologische impact afwentelen op de maatschappij, wat de overheden (de belastingbetaler dus) dan maar moeten oplossen.

Er is ook heel wat discussie over de rol van de consument: in Scandinavië en Nederland (*Green Deals*) zijn MVO en duurzaamheid bij het brede publiek goed ingeburgerd: Vlaanderen leunt veel meer aan bij de Latijnse mentaliteit, waarbij de eindgebruiker niet zomaar bereid is meer te betalen voor duurzame producten. Tegenstanders van deze visie stellen dat de consument gemanipuleerd wordt door de producenten en dat de aanbodzijde dus een grotere verantwoordelijkheid heeft dan de vraagzijde. In die zin is de macht van de consument zeer beperkt in het afdwingen van MVO.

#### 4. Geen formalisme: parallellen met integrale kwaliteitszorg, en is MVO conjunctuur-gevoelig?

Bij de opkomst van de ISO 9000 richtlijn voor integrale kwaliteitszorg in de jaren 90 was er bij veel bedrijven aanvankelijk ook een defensieve reflex: het was belangrijk om in een audit de ISO 9000 norm te halen, maar IKZ daadwerkelijk toepassen in de bedrijfsactiviteit was minder aan de orde. Bedrijven die van meet af aan authentiek de ISO richtlijn gingen naleven zagen een concurrentievoordeel ontstaan dat geleidelijk ook de achterblijvers over de streep trok. Wellicht zal dit net zo zijn met de ISO 26000 richtlijn m.b.t. MVO: de IKZ-voortrekkers van toen zijn vaak ook de bedrijven die nu voluit voor MVO gaan.

Men kan zich vragen stellen bij de rol van de banken. Tijdens de bankencrisis 2008-9 adviseerden sommige banken aan bedrijven in moeilijkheden om de boeken neer te leggen, liever dan te vechten tegen het faillissement. Ze adviseerden ook om alle R&D stop te zetten, precies het tegenovergestelde dus van langetermijndenken.

Meer en meer wordt duidelijk dat duurzaamheid op lange termijn ook gunstig is voor de financiële resultaten van de onderneming (lager energieverbruik, minder afval, stabiel sociaal klimaat,...). De Antwerpse haven is de eerste wereldhaven die een impactstudie heeft laten uitvoeren (5) die deze stelling bevestigt. Er wordt ook verwezen naar het boek van Ray Anderson (Interface): “*Confessions of a radical industrialist*” (6).

#### 5. Het “3 P” (people, planet, profit) of “4 P” model (people, planet, prosperity, purpose)

Iedereen is er onderhand van overtuigd dat de “planeet” de beperkende factor voor de economische ontwikkeling van de wereld is. Met het actuele groeiemodel en de verwachte bevolkingstoename zal de planeet (bij gelijkblijvende technologie) niet in staat zijn om aan de mensheid de nodige natuurlijke hulpbronnen te blijven leveren. Er zal alleen daarom reeds een paradigmawijziging nodig zijn. “De aarde is ook een *stakeholder*”.

Nogal wat auteurs hebben recent de P van “*Profit*” vervangen door “*Prosperity*”: niet alleen de financiële winst is van tel maar ook de maatschappelijke winst (wat goed aansluit bij Vissers CSR 2.0) en Porters “*shared value*”. *Purpose* is voor velen eigenlijk de belangrijkste “P”: zij staat voor het bestaansrecht van het bedrijf, zijn ambitie, zijn missie en waarden.

#### 6. KMO's en MVO?

Wanneer men het heeft over “behoorlijk bestuur” – inclusief MVO – wordt doorgaans verwezen naar de grote ondernemingen. Hoe zit het met KMO's? Als onderdeel van de “*supply chain*” worden zij meegezogen in het IKZ- of ook het MVO-beleid van de grote ondernemingen. De overheid kan in openbare aanbestedingen MVO-clausules inbouwen. Onder die vorm is MVO echter geen engagement van de KMO, maar een extern opgelegde verplichting, wat niet altijd stimulerend is.

Wat kan men van een KMO verwachten? Men mag KMO's niet de indruk geven dat bedrijven alle problemen van de planeet moeten oplossen. Ook de grotere bedrijven zullen daar niet in slagen zolang er zich geen algehele ommekeer in het denken rond duurzaamheid heeft voorgedaan.

Een interessante evolutie is het feit dat banken aandelen aanbieden van bedrijven met een positief MVO-rapport: het rendement van investeringen in deze bedrijven kan een alternatieve vorm van meting van het effect van duurzaam ondernemen aanreiken (*socially responsible investing (SRI)*).

### **7. Shareholder- versus stakeholderbenadering.**

Een beetje provocatief kan je stellen dat de *shareholders* de 'kapitalisten' zijn en de *belanghebbenden* de 'idealisten'. Het doel van een bedrijf is om op lange termijn meerwaarde te creëren voor de *shareholders*, zonder echter de immateriële waarden in de bedrijfsvoering uit het oog te verliezen. De lange termijn is prioritair: uitsluitend financiële winsten willen boeken op korte termijn is uiteindelijk contraproductief. Deze langetermijnredenering houdt 'duurzaamheid' in. De essentie van MVO is dat alles niet zo simplistisch kan worden gesteld (het is niet of *shareholders* of *belanghebbenden*, maar en/en).

### **8. Beurskoersen versus economische realiteit en duurzaamheid**

Beursgenoteerde bedrijven worden gedreven door het beleggerspubliek en de financiële markten die doorgaans op zeer korte termijn redeneren. Dit leidt tot een ontkoppeling tussen de reële intrinsieke waarde van een onderneming en haar beurswaarde. Het maakt het voor het management ook bijzonder moeilijk om investeringen in duurzaamheid of met effect op langere termijn door de aandeelhouders te laten aanvaarden.

Het zou goed zijn mochten de financiële analisten in hun evaluatie van bedrijfsresultaten en in hun adviezen aan beleggers ook de niet-financiële facetten van de bedrijfsvoering aan bod laten komen.

### **9. Human development index en ecologische voetafdruk (7)**

De grafiek (zie fig. 9 op de volgende pagina) die de "Human Development Index" (HDI) van landen uitzet t.o.v. hun ecologische voetafdruk is bijzonder leerrijk. In het United Nations Development Program wordt ervan uit gegaan dat landen met een hoog welzijnsniveau een HDI hebben > 0,8 (index die levensverwachting, onderwijs, en gemiddelde levensstandaard weerspiegelt). Zij bevinden zich in de rechterzijde van de figuur.

De verticale as geeft de ecologische voetafdruk van de landen weer, d.i. de hoeveelheid grond die per inwoner "gebruikt" wordt: op mondiale schaal was er in 2006 theoretisch voor elke mens

## Human Development and the Ecological Footprint

Many low-income countries have an abundance of natural resources, yet their populations often suffer first and most tragically when humanity's demand on the biosphere exceeds what the biosphere can renewably provide. Countries in Africa, Latin America, and South East Asia have some of the lowest per capita Ecological Footprints in the world—in many cases the flow of usable resources from these Ecological Footprints is too small to meet basic needs for food, shelter, health, and sanitation. For these regions to reduce poverty, hunger, and disease, their access to natural resources must increase. Yet the growing population and the rest of the world's escalating resource consumption are making this increasingly difficult to manage in a sustainable manner. If low-income countries are to make advances in human development that can persist, they will need to find approaches that work within the Earth's ecological budget.

When utilizing moderate projections of UN agencies for 2050, based on slow population growth and slight improvements of people's diet, human demand would be twice of what Earth could provide. Moving energy systems away from dependency on fossil fuels, preserving bioproductive areas, and restoring unproductive areas would go a long way to reducing this demand, but even optimistic forecasts are still not sufficient to bring demand within the biological capacity of the Earth. Therefore, relying on a growing level of consumption to attain sustainable well-being for all is unrealistic, especially given the increasing global population. While technological improvements can certainly help alleviate the strain placed on the environment, placing complete reliance on continued improvements in the future does not represent good planning. Worse, the accumulated ecological debt from decades of ecological overspending is likely to start decreasing the biosphere's regenerative capacity at the same time we are increasing our

demands on it. Realizing the "right to develop" of all countries, which is the principle underlying this publication, requires constructing new development pathways that place much less strain on the global environment than have historically been the case.

The challenge of reaching a high level of human well-being while ensuring long-term resource availability is illustrated in the graph below. The United Nations Development Programme (UNDP) defines a high level of development as an HDI score of 0.8 or above, while 1.8 global hectares is the average productive area available for each person on the planet. Countries with an HDI score of 0.8 or higher, and a Footprint of 1.8 global hectares per person or lower, meet two minimum criteria for global sustainable development: a high level of development and an Ecological Footprint per person that could be globally replicated to a level less than global biocapacity. Any countries that meet both criteria are shown in the lower right quadrant. Despite growing adoption of sustainable development as an explicit policy goal, all countries do not meet both minimum conditions.

The well-being of human society is intricately linked to the biological capital on which it depends. Accounting for the biological capacity available to, and used by, a society can help identify opportunities and challenges in meeting human development goals. The loss in human well-being due to ecological degradation often comes after a significant time delay, and is difficult to reverse once the stock of resources has been significantly depleted. Short-term methods to improve human lives – such as water purification, basic medicine, and electricity for hospitals – must be complemented by effective long-term resource management in order to address and reverse humanity's cumulative ecological degradation.

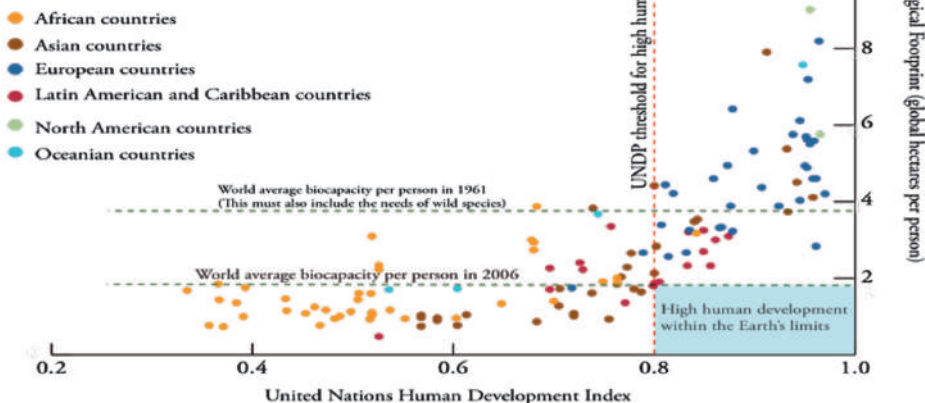


Figure 9. Human Development Index and Ecological Footprint, 2006



maximaal 1,8 ha beschikbaar. De figuur toont aan dat de meeste landen met een hoge HDI echter een veel hogere voetafdruk hebben, wat finaal dus niet duurzaam is.

De grote uitdaging voor de mensheid wordt dus om met een nog sterk toenemende wereldbevolking een aanvaardbaar welzijnsniveau te bereiken met een beperkte ecologische voetafdruk. Of anders gesteld: groei van consumptie (en productie) alleen, wereldwijd, – om ook groeilanden naar een aanvaardbaar welzijnsniveau te laten evolueren – is geen duurzame optie.

De ecologische voetafdruk als perfecte maatstaf wordt door critici in vraag gesteld: een regio kan op een bepaald moment 100% duurzaam zijn (d.i. landgebruik in evenwicht met wat de planeet ter beschikking stelt voor een gegeven regio), maar dit evenwicht kan snel verstoord worden door bv. migratiefenomenen. De bevolkingsdichtheid is wellicht een correctere maatstaf voor het evalueren van de duurzaamheid van een regionale economie. Politiek “correct denken” is echter zeer moeilijk combineerbaar met initiatieven als immigratiestop, beperking van gezinsgrootte (Chinees model)...

## 10. MVO is een ‘horizon’-begrip

Wat MVO werkelijk waard is zullen we pas achteraf weten, gezien de vele “onbekende onbekenden” die in deze zaak een rol spelen. De erkenning van de duurzaamheid van een proces of een product evolueert samen met wetenschappelijke inzichten en met de maatschappelijke context.

De voornaamste conclusies van de discussies in de twee deelgroepen kunnen als volgt samengevat worden:

- MVO is in essentie een zaak van langetermijndenken: zodra een onderneming een visie ontwikkelt waarin ze haar continuïteit op de lange termijn laat primeren op winst-maximalisatie op korte termijn is ze de facto duurzaam bezig.
- Zo'n langetermijnvisie impliceert dat de ondernemer naast zijn noodzakelijke financiële doelstellingen ook rekening houdt met de ecologische, sociale en ethische aspecten van zijn activiteit. Uiteindelijk zal dit ook zijn resultaten gunstig beïnvloeden, bv. omdat hij meer gemotiveerde werknemers zal kunnen aantrekken en houden.
- De ondernemer kan dit echter niet alleen waar maken: de overheden – nationaal en internationaal – moeten zorgen voor een *level playing field*: alhoewel duurzaam ondernemen niet noodzakelijk meer moet kosten moet er toch een maatschappelijk draagvlak gecreëerd worden dat klanten en eindverbruikers ertoe aanzet om bij voorkeur producten en diensten van duurzaam opererende bedrijven te kopen.
- De enorme uitdagingen waar de globale economie voor staat, bv. als gevolg van de uitputting van grondstoffen en energiebronnen, van de klimaatverandering en van de toename van de wereldbevolking, maken dat er nood is aan een quantumsprong inzake MVO.

## Deel 3 – Synthese van interviews met ondernemers en experts, onderzoekers, *consultants* over duurzaam ondernemen

### Methodiek

Met het doel om ook het *werkveld* (bedrijfsleiders, academici, MVO-experts, ...) aan bod te laten komen, besliste de werkgroep om een aantal personen te interviewen die op een of andere wijze als referentie in het MVO-gebeuren bekend staan.

Het gaat om leiders van bedrijven of instellingen die zich uitdrukkelijk met hun MVO-beleid geprofileerd hebben: dat kunnen zeer traditionele bedrijven of instellingen zijn, een NGO, maar ook alternatieve ondernemingen die creatief en op totaal vernieuwende wijze duurzame activiteiten ontwikkelen.

Alle geïnterviewde ondernemers kregen dezelfde acht discussiethema's voorgeschoteld in een gesprek dat meestal een tweetal uur duurde en opgenomen werd. Hieronder volgt een synthese van hun bijdragen.

De geïnterviewde personen zijn:

Karl Buttiens (ArcelorMittal)  
Matthieu Boone (Lotus Bakeries)  
Jan Bossuyt (Boss Paints)  
Karel Claes (Dialocom)  
Jean-Pierre Clamadieu (Solvay)  
Vincent De Coninck en Thierry Vandebroek (Poseco)  
Marc Despiegelaere (Protos)  
Philippe de Woot (prof. em. UCL – CSR)  
Jan Flamend (ValueSelling)  
Dirk Fransaer (VITO)  
Christ'l Joris (Etap)  
Dirk Le Roy (Sustenuto)  
François Maes (Special Fruit, Coleacp en Ondernemers voor Ondernemers)  
Erik Paredis (Centrum Duurzame Ontwikkeling, UGent)  
Johan Thys (KBC)  
Dirk Vandenberghe (Métallochimique Beerse)  
Jan van den Nieuwenhuijzen (SD Worx)  
Herman Van de Velde (Van de Velde NV)  
Luc Van Liedekerke (BASF-Deloitte-Elia Chair on Sustainability)  
Philippe Van Parijs (UCLouvain, Harvard – Basic Income European Network)

*Hieronder volgt een synthese van de antwoorden op de 8 behandelde vragen: dit deel vormt dus geen stellingname van de werkgroep, maar geeft diverse bedenkingen aan van mensen die als bedrijfsleider, academicus, expert,... frequent met MVO bezig zijn.*

#### 1. Vrijwilligheid of vrijblijvendheid?

De Europese Commissie definieerde in 2002 *Corporate Social Responsibility* als “*a concept whereby companies decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment*”. In de definitie van 2011 is “*voluntarily*” weggefallen...  
Terecht of niet?

*Voluntarisme in een “level playing field”*

Charles Darwins beroemde citaat over *survival of the fittest* is vaak verkeerd geïnterpreteerd. Letterlijk schreef Darwin: “*It is not the strongest or the most intelligent who will survive but those who can best manage change.*”

Joseph Schumpeter hield een analoog betoog over ondernemingen: “Een onderneming kan slechts overleven indien zij constant haar producten, processen en netwerken vernieuwt.”

Een van de geïnterviewde wetenschappers gelooft daarom dat enkel ondernemingen in staat zullen zijn om tot een duurzame economie te komen, maar tegelijk zegt hij dat alleen maar de echt creatieve ondernemingen zullen kunnen overleven, ondernemingen die zich zowel op technisch als op economisch vlak weten aan te passen aan een veranderende omgeving.

Bijna per definitie zal dat creatieve aanpassingsvermogen op vrijwilligheid gebaseerd moeten zijn, op visie en bereidheid om de bakens fundamenteel te verzetten, op het geloof dat dit finaal ook voor de onderneming en al haar *belanghebbenden* goed zal zijn. Zulke ondernemingen zullen aan zelfregulering doen en verder gaan dan het wettelijk kader voorschrijft, bv. op vlak van milieuzorg.

Nagenoeg alle geïnterviewde ondernemers zijn het daarmee eens maar tegelijk wijzen zij op de noodzaak van een kader met minimumstandaarden om te zorgen voor een *level playing field* inzake fiscaliteit, milieuvoorschriften, sociale voorschriften..., en dat is dan weer een taak voor de overheden. Het gevaar voor betutteling en regeldwang is daarbij wel reëel.

Het locale of regionale wetgevend kader is ook niet voldoende omdat het economisch systeem mondiaal geworden is. Daarom is er dus ook een mondiale *governance* nodig voor CSR.

*Evolutie in het waardenbesef*

Historisch was MVO in het begin vooral gericht op het sociale. Geleidelijk aan is daar de grondstoffen- en energieproblematiek plus de milieuzorg bijgekomen vanuit een groeiend besef

van de eindigheid van de natuurlijke hulpbronnen van de planeet, en de impact daarvan op de duurzaamheid en de kostprijs van producten en processen. Het businessmodel is meer en meer gebaseerd op een reële langetermijnvisie.

Echt MVO betekent vandaag niet meer enkel het sponsoren van allerlei goede doelen en projecten, maar wel verantwoorde dingen doen die dicht bij het bedrijf aanleunen. MVO is geëvolueerd tot een wezenlijk onderdeel van het ondernemen.

Vrijwilligheid moet echter ook van de consument komen: hij moet desgevallend bereid zijn tot het betalen van een meerprijs voor duurzame producten.

## 2. Is groei noodzakelijk ?

### THESE

Tim Jackson is hoogleraar duurzame ontwikkeling aan de Universiteit van Surrey en directeur van de Research Group on Lifestyles, Values and Environment (RESOLVE) aldaar. Tim Jackson is de auteur van het opzienbarende rapport “Prosperity without Growth?” Zijn stelling is dat welvaartscreatie zonder groei perfect mogelijk en wenselijk is vanuit het oogpunt “duurzame ontwikkeling”.

### ANTITHESE

Er zal altijd groei (nodig) zijn zolang de wereldbevolking toeneemt.

*People, planet, “profit” of “prosperity”*

Sommige auteurs verkiezen de term “ontwikkeling” i.p.v. “groei”: men moet niet naar nulgroei gaan maar naar maximaal verantwoorde innovatie. I.p.v. bruto binnenlands product willen ze liever spreken over bruto binnenlands “welzijn”. Welzijn (geluk) hangt niet zozeer samen met rijkdom, maar met beperking van ongelijkheden.

De meeste ondernemers stellen dat financiële groei in ons DNA zit. Zij zijn van mening dat er zonder groei geen evolutie is en zonder evolutie is de mens gedoemd te verdwijnen. Groei is noodzakelijk, groei betekent ontwikkeling maar het is niet eenvoudig om een stabiel systeem te vinden.

Startende ondernemingen moeten uiteraard door een fase van groei om levensvatbaar te worden. Groei is echter ook nodig voor gevestigde bedrijven om te kunnen blijven investeren of nieuwe producten te ontwikkelen (R&D).

Soms leidt groei tot zaken die niet duurzaam zijn. *Downsizen*, stabiliteit zoeken kan dan ook een noodzakelijke stap op weg naar duurzaamheid zijn.

### *Limieten van de aarde*

Het toenemend besef dat de natuurlijke hulpbronnen van de planeet eindig zijn maakt dat duurzame ondernemers op zoek gaan naar intelligente groei :

- nieuwe producten die energiezuiniger en kwalitatief beter zijn
- circulaire economie (recycling)

Naast de groei nodig om een steeds maar toenemende wereldbevolking te voeden is er ook ontwikkelingsgroei: overal ter wereld willen mensen hun welvaart verbeteren. Dus zelfs indien de stijging van de wereldbevolking op een gegeven moment afgeremd wordt, dan nog zal de planeet niet in staat zijn om de armen hetzelfde welvaartspeil te geven als het huidige wereldbeeld van de “rijken”.

### *Optimisme*

De meeste ondernemers zijn optimisten, en zijn van mening dat de mensheid altijd wel een oplossing zal vinden voor de problemen die met groei gepaard gaan. Maar oplossingen komen nooit te vroeg, ze komen altijd een beetje te laat. De mens zal zelden zijn gedrag preventief aanpassen, hij zal dit pas doen als de omstandigheden hem er toe dwingen.

### *De sociale ondernemers*

Groei betekent voor sociale ondernemers geen aanslag op de duurzaamheid, integendeel: sociale ondernemers vergroten immers de duurzaamheid van de samenleving. Dus hier gebeurt het omgekeerde van wat je zou verwachten als gevolg van groei: door het opschalen neemt de duurzaamheid toe.

3. Wie stuurt het best de duurzaamheid? Overheden, kerken, universiteiten, NGO's of ondernemers?

Ray Anderson (Interface) is ervan overtuigd dat de ondernemingen het roer in handen moeten nemen (6). Hij heeft zich tot doel gesteld om tegen 2020 elke negatieve impact van zijn tapijtfabrieken weg te werken.

### *Rol van de drukingsgroepen*

In de huidige samenleving zijn drukingsgroepen belangrijke actoren om maatschappelijke problemen via de media onder de aandacht te brengen.

Het is aan de overheid om een regulerend kader te scheppen. De financiële crisis die begon in 2008 heeft ten overvloede aangetoond wat de dramatische gevolgen kunnen zijn van het ontbreken van een deugdelijk wettelijk kader.

Er ontbreekt een soort “bonus / malus” systeem waarbij niet alleen zij die het slecht doen gestraft worden maar zij die het goed doen ook beloond worden. Een ondernemer verwijst naar het mededingingsbeleid van de E.U. als een positief handhavingsbeleid. Maar er is tot op heden geen mondiale overheid die ervoor zorgt dat het kader voor MVO overal op gelijke manier opgelegd wordt. Dat creëert een concurrentieprobleem voor Europese bedrijven die MVO ernstig nemen, in tegenstelling tot bv. Chinese bedrijven die duurzaamheid tot hertoe niet bijzonder hoog in het vaandel voeren.

Het is een illusie te zeggen dat MVO uitsluitend een taak van de bedrijven is. Een bedrijf hoort excellent te zijn en zijn aandeelhouders te kunnen vergoeden. Dit houdt ook de duurzaamheidgedachte in, maar ‘de wereld redden’ is niet de taak van de ondernemingen (Atlassyndroom).

#### *Rol van de media*

De media hebben eveneens een grote impact, weze het al te vaak in negatieve zin omdat zij veeleer de ongunstige impact van bedrijven in het licht stellen dan de vooruitgang die ze tot stand brengen (*bad news sells...*).

Media zijn echter zelf ook bedrijven. Ook zij moeten aandeelhouderswaarde creëren maar tegelijk binnen hun waarde kader blijven (*privacy*, deontologie, invloed op verzuring...). We leven in een mediamaatschappij en het wereldbeeld dat we hebben wordt voor 70-80 % bepaald door wat de media schrijven. De ideologie die we aannemen wordt in grote mate door de media beïnvloed. En dit is misschien te belangrijk om aan ‘mediabedrijven’ over te laten (cf. de niet onbetwiste rol van mensen als Rupert Murdoch, Silvio Berlusconi e.a. mediatycoons).

Media hebben absoluut een rol te spelen in maatschappelijk verantwoord ondernemen. Als het idee van duurzaamheid niet wordt gearticuleerd in de media dan zal het niet gedragen worden. Om tegen het negatieve van de huidige mediacultuur in te gaan ontstonden er recent allerlei nieuwe initiatieven: cf. ‘De nieuwsfabriek’ (26) van Rob Wijnberg (hoofdredacteur van De Correspondent), ‘Newsmonkey’ van Wouter Verschelden; de Zwitsers-Britse filosoof Alain De Botton heeft hierover ook een boek (*The News, a user’s manual*) (28) geschreven.

#### *Rol van universiteiten*

De universiteiten en het hoger onderwijs in het algemeen moeten bij de studenten de maatschappelijke impact van diverse beroepen aanleren en aan onderzoek doen over elk van deze activiteiten. Daarnaast kunnen ze een belangrijke rol spelen door de oprichting van duurzame spin-offs van het onderzoek te stimuleren. Probleem in België is dat de financiële middelen vaak ontoereikend zijn om dergelijk beleid op voldoende grote schaal te voeren. (29)

Misschien zijn de verwachtingspatronen t.a.v. universiteiten echter overtrokken: een aantal grote innovaties (gloeilamp, radio, televisie, auto, vliegtuig,...) zijn niet in universitaire laboratoria uitgevonden. Ze waren ook niet het resultaat van een zoeken door ondernemers

naar een winstgevende activiteit, maar ze kwamen tot stand omdat er een grote maatschappelijke behoefte aan was.

Academici zijn vandaag meer en meer voorstander van gemeenschappelijke onderzoeksprojecten van universiteiten en bedrijven. Daarbij zou ook moeten gezocht worden naar nieuwe bedrijfsmodellen, geïnspireerd door CSR 2.0.

Men zou moeten zoeken naar andere financieringsmechanismen voor het onderwijs, in het bijzonder van de *business schools*, zodat ze onafhankelijker (t.o.v. bedrijfsleven, overheden, drukingsgroepen) kunnen functioneren en *out of the box* denken.

#### *Ondernemingen als motor voor en rem op innovatie*

De meest succesvolle spin-offs van R&D komen toch uit het bedrijfsleven: een bekend voorbeeld is Silicon Valley in Californië.

De toenemende kosten van R&D en de eruit voortvloeiende innovatie en de druk van financiële analisten en beleggers op de bedrijven om steeds weer betere kwartaalresultaten voor te leggen heeft ertoe geleid dat bedrijven (vooral de grote beursgenoteerde bedrijven) sinds het laatste kwart van de vorige eeuw minder en minder innoverend zijn.

Het verband tussen de intrinsieke waarde van een bedrijf en de koers van zijn aandelen is vaak zoek (cf. internetbedrijven). De puur financiële beoordeling van bedrijven (onder meer het “opgelegde” *rendement* van investeringen<sup>4</sup>) vormt een rem op hun innovatiekracht.

#### *De consument*

De consument speelt een belangrijke rol: zijn verwachtingen in verband met het beleggen van zijn spaargeld heeft er mede toe geleid dat banken risicovolle producten zijn gaan aanbieden. Zijn zoeken naar het goedkoopste product brengt bedrijven ertoe bv. textielproducten in lageloonlanden te gaan produceren. CSR 2.0 zal dus ook een grondige mentaliteitswijziging bij het publiek vergen, namelijk de bereidheid om meer te betalen voor producten die op duurzame wijze zijn geproduceerd (cf. huidige prijszetting van “bio”-producten). Hier dient overigens ook opgemerkt dat duurzame producten of diensten niet steeds noodzakelijk duurder hoeven te zijn dan hun traditionele tegenhangers.

De kunst bestaat er dus in om producten en diensten te maken die reële noden van consumenten invullen: men spreekt in dit verband van *outcome driven innovation*. Die reële noden zijn vaak onbewust ingegeven vanuit een streven naar duurzaamheid. Vanuit een marketing perspectief spreekt men misschien beter over “duurzame producten” omdat de perceptie van de consument nog te vaak is dat die per definitie duurder zijn. Voorbeelden noemen is in dit

---

<sup>4</sup> Return on investment (ROI)

verband steeds delicaat, maar het succes van de elektrische wagens van Tesla zou wel eens kunnen iconisch worden, gedreven door het onderhuidse gevoel dat elektrische wagens een duurzame oplossing voor individuele mobiliteit kunnen aanreiken.

#### 4. *Shareholder*model versus *stakeholder*model

##### Motieven van Belgische ondernemingen om aan MVO te “doen” (15)

- reputatie
- motivatie van werknemers
- banden met *belanghebbenden* (nieuw!)
- hefboom voor innovatie
- aantrekkingskracht op goede werknemers
- voldoen aan regelgeving
- concurrentievoordeel
- kostenbesparend

Geen enkel privébedrijf is opgericht door of voor alle *belanghebbenden*. Een bedrijf bestaat om winst te maken en om op lange termijn *aandeelhouderswaarde* te creëren. De mens zoekt nog altijd voor een stuk zijn eigen belang (*homo economicus*). Aandeelhouders die bewust bezig zijn met het bedrijf kijken echter niet alleen naar de korte termijn, maar houden ook rekening met de langere termijn.

De *aandeelhouder* is dus een heel belangrijke *stakeholder*. Men mag de *aandeelhouder* niet per definitie als een opponent van de *belanghebbenden* beschouwen: hij is gewoon een van hen.

Familiale bedrijven zijn meestal van bij hun ontstaan met duurzaamheid bezig geweest. Dit is bij uitstek de cultuur van een familiebedrijf: werken voor volgende generaties en erover waken dat de reputatie van de familie niet geschaad wordt.

*Is de positieve MVO-reputatie van een bedrijf voldoende om goede werknemers aan te trekken en te behouden?*

Het is evident dat andere factoren meespelen in de perceptie van een werknemer aangaande een onderneming, niet in het minst het loonniveau. Het vergoeden van de *aandeelhouder* is volgens een van de geïnterviewde ondernemers nog steeds buitenproportioneel hoog in vergelijking met het salaris van werknemers: fiscaliteit en sociale zekerheid straffen elke weddeverhoging genadeloos af.

Het idee van de coöperatieve vennootschap blijft voor sommige ondernemers aantrekkelijk: *Mitbestimmung* (*co-gestion*), samen ondernemen, en werknemers daarvoor belonen kan het imago van het ondernemerschap helpen verbeteren.



“Vertrouwen geven én verantwoordelijkheid nemen” is een goede slogan. Daar gaat het in essentie over, ook in het verhaal over MVO. Naast de *shareholders* zijn ook het personeel, de leveranciers, de omgeving (lokale verankering), (lokale) overheden, syndicaten,... belangrijke *stakeholders*.

#### *Sociale ondernemers*

Het is sowieso evident dat sociale ondernemers niet ‘*winstgedreven*’ zijn maar ‘*missiegedreven*’. Dit betekent dat hun aandeelhouderschap heel anders is samengesteld. Ook sociale ondernemingen moeten rendabel zijn maar de aandeelhouders verwachten niet dezelfde *return on investment* als in conventionele bedrijven.

Er moet ook maatschappelijke waarde gecreëerd worden. De impact op de maatschappij wordt door aandeelhouders van sociale ondernemingen gezien als een vorm van rendabiliteit. Hoge rendabiliteit en sociale impact zijn op die manier perfect te verzoenen. Het voorbeeld van de microkredieten toont aan dat een grote sociale impact gepaard kan gaan met een hoge rendabiliteit.

5. Twee benaderingen om aan DO te doen: instrumentele versus normatieve benadering, waarvoor sta jij ?

Aimé Heene en Nikolay Dentchev (25, 26): MVO is zoektocht naar maatschappelijk aanvaardbare consistentie tussen de inhoud van:

- wat er is? (descriptieve benadering)
- wat er kan? (instrumentele benadering)
- wat er moet? (normatieve benadering)

*Levert MVO positieve financiële resultaten op voor het bedrijf ?*

Hierover zijn de meningen bij de ondernemers verdeeld.

Positieve effecten verwacht men vooral via:

- aantrekkingskracht op gemotiveerde personeelsleden
- MVO als daadwerkelijk onderdeel van de bedrijfsvoering
- geloof in de waarden van de onderneming kan alleen maar mits een overtuiging dat die waarden ook instrumenteel de juiste zijn

Eerder kritische ondernemers stellen:

- MVO beïnvloedt de bedrijfsresultaten nauwelijks. Enkel “de” economie bepaalt de winstgevendheid van een bedrijf.

- het is moeilijk om een scheidingslijn tussen instrumentele en normatieve benadering te trekken: een bedrijf wil vooral goede producten leveren
- op korte termijn is MVO een bijkomende kost
- het verband tussen financiële resultaten en MVO is *wishful thinking*. MVO is voor een deel een *hype*: het is instrumenteel, deels een managementtechniek en op zichzelf niet duurzaam. Men mag niet naïef zijn: MVO stelt zich zaken tot doel die tot de missie van de overheden behoren.

Een van de wetenschappers draait de redenering om: een onderneming moet vooreerst goed presteren (rendabel zijn) om verantwoordelijk te kunnen zijn. Zonder rendabiliteit gaat de onderneming immers sowieso dood (dit is de instrumentele benadering). Maar ondernemingen en hun aandeelhouders moeten ook inzien dat er geen duurzaamheid kan zijn in een wereld met teveel ongelijkheid, met milieuvervuiling, een wereld waarin het vertrouwen in het bedrijfsleven verdwijnt. Daarom is een bijkomende dimensie nodig, de politieke of ethische dimensie, en die is uiteraard normatief.

#### 6. Zijn labels of certificaten zinvol?

*Labels*, certificaten zijn voor de geïnterviewde ondernemers een instrument uit het verleden. Beter is intelligent en innovatief aanbestedingen uitschrijven: meer elementen laten meespelen dan enkel de prijs,... Dat zou ook sociale ondernemers meer kansen bieden.

De overheid heeft als een van de grootste werkgevers, gebruiker van gebouwen en dergelijke een zeer grote verantwoordelijkheid op vlak van duurzaamheid. Denk maar aan spaarzaam elektriciteits- en brandstofbeheer in het gebouwenpatrimonium.

De overheid heeft uiteraard ook een rol te spelen in onderzoek en ontwikkeling en er zouden daarbij ook meer middelen moeten gaan naar onderzoek over sociale innovatie. Het is bijvoorbeeld goed om sociale woningen te bouwen maar er zou ook onderzoek moeten zijn naar de redenen waarom mensen in een dergelijke hulpbehoevende situatie terechtkomen en wat er dient gedaan te worden om zulks te voorkomen.

#### 7. Wat denkt u over het Amerikaans model: begrip *shared value*?

Porter (11): *value creation is an idea that has long been recognized in business, where profit is revenues earned from customers minus the costs incurred. However, businesses have rarely approached societal issues from a value perspective but have treated them as peripheral matters.*

Porter: *the solution lies in the principle of shared value, which involves creating economic value in a way that also creates value for society by addressing its needs and challenges.*

*Wat is waarde ?*

'Value' is een bijzonder moeilijk te definiëren begrip. De hamvraag is ook hoe je een *value proposition*<sup>5</sup> praktisch kan uitwerken. Er zijn in ieder geval economische stimulansen nodig.

Met het principe van *shared value* zijn de ondernemers het volmondig eens, maar het is altijd een appreciatie die je moet kunnen "verkopen", zowel intern als extern, aan aandeelhouders, overheid,... Er is daarom nood aan een geïntegreerde rapportage die meer is dan de klassieke jaarrekening (cf. GRI – "Global Reporting Initiative"). Men moet kunnen aantonen dat waardecreatie meer is dan het puur financiële.

8. MVO is een nodige voorwaarde voor duurzame ontwikkeling, maar is het ook een voldoende voorwaarde ?

Voeding, huisvesting en mobiliteit zijn volgens vele analisten de belangrijkste primaire behoeften van de mens. Voor huisvesting en mobiliteit zijn materialen nodig en cement (productie van 3,7 miljard ton per jaar), staal (1,5 miljard ton per jaar) en hout (1 miljard ton per jaar) zijn met grote voorsprong de meest gebruikte materialen om aan deze primaire behoeften te voldoen. Plastics en andere materialen scoren minstens een grootteorde lager in productie en verbruik.

De productie van cement en staal is zeer energie-intensief en zij behoort tot de grootste emittoren van broeikasgassen (voornamelijk CO<sub>2</sub>), ondanks de enorme inspanningen die de industrie reeds gedaan heeft om de uitstoot te reduceren: zelfs als het gebruik van deze materialen stagneert in de ontwikkelde landen zal er een explosieve groei zijn in de ontwikkelingslanden en de groeielanden indien zij het westerse model op vlak van huisvesting en mobiliteit volgen.

Men moet zich dus de vraag durven stellen of er op middellange termijn echt een oplossing is om naar een duurzame(re) wereld te evolueren en, zo ja, of de huidige initiatieven zoals de circulaire economie voldoende krachtig zijn. CSR 2.0 is een "eerlijke" poging om bij te dragen tot duurzame ontwikkeling en we kunnen weinig anders doen dan met z'n allen proberen om de zoveel "onbekende onbekenden" zo goed mogelijk in kaart te brengen.

Een van de wetenschappers is van oordeel dat *sustainable development* een misleidende en voorbijgestreefde term is: hij stelt voor *sustainable way of living* te gebruiken. De overheden kunnen hierin een rol spelen, bv. door de CO<sub>2</sub>-emissies inderdaad te belasten, maar de opbrengst van die belasting op een intelligente wijze te herverdelen, zodanig dat het Zuiden niet de dupe wordt van het klimaatbeleid. De *sustainable way of living* zal niet enkel op ecologisch vlak oplossingen

---

<sup>5</sup> Developing a value proposition is based on a review and analysis of the benefits, costs and value that an organization can deliver to its customers, prospective customers, and other constituent groups within and outside the organization. It is also a positioning of value, where Value = Benefits – Cost (Kaplan en Norton – Harvard Business School).

moeten krijgen maar ook op sociaal vlak: rechtvaardige verdeling van de natuurlijke rijkdommen op mondiaal vlak en behoud van de levenskwaliteit.

Nogal wat auteurs trekken aan de alarmbel. Dennis L. Meadows, de auteur van het ophefmakende “The Limits to Growth” (1972) (23), vreest dat wij op dit ogenblik nog steeds in “*business as usual*” scenario’s redeneren. Tegen 2030 zou dit wel eens tot een complete “*breakdown*” kunnen leiden.

Academici beamen dat diepgaande wijzigingen nodig zullen zijn in onze energiebevoorrading, mobiliteit, huisvesting, gebruik van natuurlijke rijkdommen (energie en materialen) om zo’n catastrofe te vermijden. Er is een *multi-level* perspectief (MLP) nodig om deze broodnodige **transitie** voor te bereiden.

Transitie-economen spreken over drie niveaus:

- het **regime**: momenteel correct functionerend niveau gekoppeld aan huidige stand van wetenschap en technologie, beleid, bestaande bedrijven, maatschappelijke inzichten (cultuur); zeer stabiel door “*lock-in*”: er zijn grote investeringen aan vooraf gegaan, het beleid heeft er voor gekozen...; toch kan het regime ook bezwijken door haar eigen interne logica (bv. door het mobiliteitsprobleem: wegvervoer is zichzelf aan het vast rijden);
- het **landschap**: evoluerend niveau rond het regime (bv. klimaatverandering is onderdeel van een veranderend landschap); het landschap zet het regime onder druk;
- de **niches**: nog onstabiele alternatieve scenario’s die het “regime” kunnen vervangen (bv. hernieuwbare energie, *cradle-to-cradle* filosofie voor materialen,...).

Fundamentele transitie treden op wanneer tegelijk landschapsdruk, verstoring van de interne logica van het regime en succesvolle niches optreden. Zulk samengaan creëert “*windows of opportunity*”.

## Quotes van de geïnterviewden

### Enkele opvallende citaten van de geïnterviewden

#### Matthieu Boone (Lotus Bakeries)

“Er is een verschil tussen structurele voorschriften en overal rode lichten. De overheid moet de wegen creëren waarin we moeten binnenblijven maar zij mag niet elke 100 m stoplichten plaatsen.”

#### Karl Buttiens (ArcelorMittal)

“De primaire behoeften van de mens zijn voedsel, huisvesting en mobiliteit. Vooral voor huisvesting en mobiliteit zijn veel materialen nodig: cement, staal en hout. Deze materialen zijn wereldwijd de drie meest geproduceerde materialen. Als ook de derde wereld en groeilanden zich op dezelfde manier willen ontwikkelen schept dit op termijn een ernstig probleem. Er zal heel wat innovatie nodig zijn om de infrastructuur en de mobiliteit van die nieuwe economieën op een betere manier te organiseren dan wat we vandaag kennen.”

#### Karel Claes (Dialogcom)

“Ik geloof niet dat de mens in zaken van milieu, maatschappelijk verantwoord handelen en dergelijke zijn gedrag spontaan aanpast, omdat dit een inspanning vraagt waarvan hij in eerste instantie het nut niet inziet. De mens doet die moeite pas als de omstandigheden hem er toe dwingen. Ik geloof niet dat er daardoor irreversibele dingen gebeuren. We vonden - onze geschiedenis bewijst dat - altijd een oplossing voor het te laat is. Sommigen zeggen dat het nu al te laat is en dat heeft zijn nut: zij geven het alarmsignaal dat nodig is om in actie te schieten.”

#### Jean-Pierre Clamadieu (Solvay)

“MVO is niet louter een kwestie van goede doelen steunen. Ernest Solvay had een sterke visie over de rol en verantwoordelijkheid van het bedrijf in de samenleving. MVO is een wezenlijk onderdeel van onze bedrijfscultuur en van de manier waarop we onze activiteiten beoefenen.”

#### Serge de Gheldere, Steven Van Praet (Futureproofed)

“Duurzaamheid en economie zijn niet te dissociëren. Ze zijn één. Dat is geen mening, dat is een feit. De bedrijven die dat zien zijn de winners van morgen.”

#### Marc Despiegelaere (Protos)

“De laatste jaren ontwikkelden steeds meer bedrijven een beleid van ‘Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (of ‘*corporate social responsibility*’). Heel wat spelers zijn op zoek naar concrete en innovatieve manieren om te kunnen bijdragen aan duurzame ontwikkeling, maar dringt

die verantwoordelijkheid momenteel al voldoende door tot de ‘*core business*’ van bedrijven? Doet men in enige mate aan “MVO” of onderneemt men echt op een maatschappelijk verantwoorde manier?”

**Philippe De Woot (UCL)**

« L’entreprise est essentiellement entrepreneuriale, sinon elle ne survit pas. Il faut partir de là. Il faut partir de l’entreprise comme « entrepreneur » c’est-à-dire « agent de créativité et d’innovation ». Avant d’être une machine à sous, c’est une organisation destinée à créer le progrès économique technique. S’interroger sur la finalité des entreprises, c’est alors s’interroger sur la notion de progrès économique et technique. Créativité économique et technique pour qui, pour quoi et comment ? Les réponses à ces questions ne peuvent être qu’éthiques et politiques. »

**Jan Flamend (ValueSelling)**

“Groeï op zich is geen doel, is ook geen middel. Ik vind dit een totaal foute obsessie. Groei kan wel een noodzaak zijn voor beginnende bedrijven om levensvatbaar te worden, maar dit geldt niet meer voor heel grote bedrijven...”

**Dirk Fransaer (VITO)**

“We kunnen niet anders dan te evolueren naar een duurzame wereld maar we moeten die eerst eens duidelijk formuleren en dan zullen vele huidige “heilige” benaderingen sneuvelen.”

**Christ’l Joris (ETAP)**

“In de top 3 van de waarden in ons familiaal charter staan de continuïteit van het bedrijf, innovatie/creativiteit en verantwoordelijkheidszin. Het is ook een verantwoordelijkheid naar de maatschappij en daarmee wijken we af van de gangbare scheiding tussen wat de aandeelhouders of de *stakeholders* willen. Aandeelhouderswaarde creëren is voor ETAP niet enkel financieel (hoewel dit belangrijk is): ook maatschappelijke realisaties (sociaal, ecologisch) worden door onze aandeelhouders als meerwaarde beschouwd.”

**Dirk Le Roy (Sustenuto)**

“Het evenwicht tussen de drie P’s (*people, planet, profit*) is essentiëler dan ooit: het wordt steeds duidelijker dat de planeet de finale begrenzing van menselijk handelen bepaalt. Dit is echter een macrogegeven terwijl MVO vooral op microschaal gebeurt, zelfs voor grote ondernemingen.”

**François Maes (Special Fruit)**

“Wij doen aan MVO uit overtuiging en als strategie. *Stakeholders* zijn in eerste instantie de klanten, personeel, leveranciers en aandeelhouders. Een belangrijke nuance is dat ik mijn aandeelhouders tot mijn *stakeholders* reken en niet als opponenten van de *stakeholders*.”

Wij doen aan MVO omdat het een onderdeel is van de bedrijfsvoering, wij volgen alle pistes om uit te maken wat het beste is. Het kan goed zijn dat wij als gevolg daarvan onze strategie herschrijven, het is een *ongoing* proces om uit het MVO het beste te halen waarmee iedereen tevreden is. Deze benadering is een mengvorm van instrumenteel en normatief.”

**Erik Paredis (Centrum voor duurzame ontwikkeling, UGent)**

“Duurzame ontwikkeling krijgt voor mij een brede invulling als een vorm van ontwikkeling die op wereldvlak sociaal rechtvaardig is, die binnen de ecologische draagkracht van de aarde blijft, met een stabiele economie (wat iets anders is dan een constant groeiende), die een hoge levenskwaliteit biedt, en waarbij dat ideaal op een brede, democratische manier wordt nagestreefd.”

**Johan Thijs (KBC)**

“Ik ben van mening dat er zonder groei geen evolutie is en zonder evolutie zijn we gedoemd te verdwijnen. Zo zijn we genetisch bepaald. Groei is nodig maar mag echter niet gebeuren ten koste van... Er zijn consequenties aan wat we doen voor de samenleving.”

**Thierry Vandebroek (Poseco)**

Er is een nieuwe generatie van ondernemers die essentieel nadenken om hun menselijke en maatschappelijke overtuigingen te integreren in de kern van hun activiteit. Zij ontwikkelen producten en diensten die bijdragen aan sociale en ecologische uitdagingen. Die noemen we de “maatschappelijke ondernemers”. De leiders van grote bedrijven kunnen ook worden geïnspireerd door deze *pioneers*, om hun CSR-strategie te transformeren door middel van hun missie, doel en management: geef visionaire doelen (visie), definieer beter de “sociale missie” van het bedrijf, zet producten/diensten in lijn met de maatschappelijke uitdagingen (ecosysteem), stel de medewerkers in staat trots te zijn en betekenis te geven aan hun werk (welzijn), trek nieuwe talenten aan (rekrutering).

**Dirk Vandenberghe (Métallochimique Beerse)**

“Een bedrijf moet een maatschappelijk doel hebben om op lange termijn te overleven. Maar wat is een maatschappelijk doel? Iets wat aan fundamentele noden beantwoordt.”

**Jan van den Nieuwenhuijzen (i-Propeller, SD Worx)**

“Je komt maar tot duurzaamheid en duurzaam ondernemen als ook de bedrijven daar resoluut voor kiezen. Het mag geen randfenomeen zijn maar moet aanwezig zijn in al hun processen, in al wat zij doen. Dit is niet alleen iets voor jonge Ondernemers, of sociale ondernemers. De grote veranderingen zullen er alleen maar komen als ook de grote en internationale bedrijven stappen zetten om fundamenteel de dingen anders te gaan doen.”

**Herman Vandevelde (Vandevelde)**

“Groeï is voor mij een belangrijke waarde, en dit betekent ook de mensen laten groeien; zij willen uitgedaagd worden. Zij moeten ook gelukkig zijn in het bedrijf.”

**Luc Van Liedekerke (BASF-Deloitte-Elia Chair on Sustainability, UAntwerpen)**

“In zijn brede betekenis is maatschappelijk verantwoord ondernemen een vorm van ondernemen waarbij je maatschappelijke uitdagingen opneemt in de bedrijfsvoering in plaats van extra problemen te genereren.”



## Algemene conclusies

1. Duurzame ontwikkeling is geen mythe (het is geen vrijblijvend spoor). Niemand bezit echter de kennis die het mogelijk zou maken om trefzeker de consequenties te bepalen van ons handelen en denken voor de volgende generatie(s). De zogenaamde “onbekende onbekenden” hinderen ons onvermijdelijk in ons duurzaam denken en handelen. We hebben absoluut geen zekerheid dat initiatieven die bedoeld zijn ter bevordering van “duurzaamheid” op termijn ook werkelijk duurzaam zullen blijken:
2. Men moet zich in dit debat afvragen wat “maatschappelijk verantwoord” en “duurzaam” is. Wie bepaalt dit en welk proces wordt daarbij gevolgd? Omwille van dit gegeven krijgt elke reflectie over MVO potentieel een zeer sterk normatieve dimensie. Bovendien kijken in deze kwestie onverwachte argumenten tegen MVO om de hoek. Hier kan worden verwezen naar de Europese strategie van “*multistakeholder* dialoog”, die door sommige partijen echter als het opwerpen van handelsbarrières wordt gekwalificeerd. (Breitbarth, 2009). Het is aan te bevelen dat bedrijfsfederaties nadenken over een sectorale benadering van MVO.
3. Ondernemen is in aanleg gericht op waardecreatie. MVO roept de vraag op over welke “waarde” het hierbij gaat : “aandeelhouderswaarde” of “maatschappelijke waarde”. En als het gaat over “aandeelhouderswaarde” dan is de vraag wie de beslissing neemt over de mate waarin deze aandeelhouderswaarde geïnterpreteerd wordt op korte of lange termijn. En als het gaat over maatschappelijke waarde, wie beslist dan “wat van waarde is”. Het is in elk geval aan te bevelen om in de bedrijfsstrategie niet alleen maar louter financiële doelstellingen na te streven maar ecologische en sociale objectieven op dezelfde hoogte te stellen (het *shared value* principe) teneinde het maatschappelijk draagvlak voor het bedrijfsleven te herstellen en te versterken. De nieuwe ondernemer moet zich permanent de vraag stellen in wat voor wereld hij wil leven en wat hij er kan toe bijdragen om die wereld tot stand te brengen.
4. De “*World Business Council for Sustainable Development*” (WBCSD) (21) heeft op basis van de *inputs* van 29 leidinggevende bedrijven uit 14 sectoren en in dialoog met 200 bedrijven uit 20 verschillende landen een “*vision 2050*” gepubliceerd over wat bedrijven zouden moeten doen tegen 2050 op weg naar duurzame ontwikkeling. De “*must haves*” omvatten o.m.:
  - Kosten van “externaliteiten” moeten door de ondernemingen zelf gedragen worden, in het bijzonder CO<sub>2</sub>-rechten, ecosysteemdiensten, waterbevoorrading en -zuivering, tot en met de marktwerking;
  - Verdubbeling van de landbouwproductie zonder toename van land- of watergebruik;
  - Stoppen van ontbossing en verhogen van opbrengst van aangelegde wouden;
  - Halvering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot tegen 2050 door omschakeling naar laagkoolstof energiesystemen;

- Verbetering van de energie-efficiëntie aan de vraagzijde en mondiaal ter beschikking stellen van laagkoolstof mobiliteit.
5. De mensheid staat in de komende decennia voor een aantal existentiële uitdagingen, zoals de toename van de wereldbevolking met haar consequenties inzake honger en milieu, de klimaatverandering, de uitputting van de natuurlijke rijkdommen, het zoeken naar duurzame energie,... Vele waarnemers denken dat enkel het bedrijfsleven in staat zal zijn hier gepaste antwoorden op te vinden, maar dit zal niet kunnen zonder een fundamentele verandering van het maatschappelijk denken en de noodzakelijke ondersteuning van de overheden op mondiaal niveau (noodzaak van een *level playing field*).

## Aanbevelingen

De werkgroep wil een standpunt brengen dat zich in eerste instantie tot het Vlaamse bedrijfsleven richt, wat dus impliceert dat het concrete, bruikbare aanbevelingen voor KMO's moet opleveren. Zij vormen immers veel meer dan MNO's de echte ruggengraat van de Vlaamse economie.

1. Het is pas wanneer de KMO afstapt van een louter formalistische houding t.a.v. MVO en dit daadwerkelijk gaat integreren in zijn dagelijkse werking en doelstellingen, dat het enorme potentieel van MVO duidelijk wordt. MVO komt bij KMO's nog al te vaak als een externe verplichting over, waarmee ze zich geconfronteerd zien bv. wanneer ze leverancier worden van een groot bedrijf dat conform ISO 26000 eist dat al zijn leveranciers zich ook inschrijven in zijn MVO-beleid, wat niet steeds zeer motiverend is.
2. Ondernemingen moeten **creatief** zijn, en die creativiteit zou moeten tot doel hebben de mensheid op duurzame en verantwoorde wijze vooruit te helpen, niet enkel de winst te maximaliseren. *Entrepreneurship* in de 21<sup>st</sup>e eeuw moet oplossingen aanreiken voor de bescherming van het leefmilieu, de opwarming van de aarde, de sociale ongelijkheid (nationaal maar ook tussen continenten), de dominantie van puur financiële doelstellingen op *entrepreneurship* en economie. Dit klinkt wellicht hoogdravend, maar talrijke zeer lokale kleinschalige initiatieven tonen aan dat ook KMO's en kleinere organisaties met bijzonder vernieuwende en duurzame projecten voor de proppen kunnen komen.

Debatten over MVO en duurzame ontwikkeling mogen ook niet leiden tot het "Atlasyndroom"; niemand kan de gehele wereld (en alle wereldproblemen) op zijn schouders torsen. En dat geldt zeker voor de KMO. Daarom moeten duurzame ontwikkeling en MVO worden benaderd op een voor de KMO "verwerkbare" wijze, in voor de KMO uitvoerbare principes.

3. Justificatie van ondernemen op een "maatschappelijk verantwoorde" wijze moet vanuit het standpunt van de ondernemer wellicht bij voorkeur worden gebaseerd op de "*business case*" voor MVO. Bedrijven die meer dan 100, 200 jaar bestaan hebben al in een heel vroeg stadium aan MVO (of aan LT-denken, duurzame ontwikkeling...) gedaan. Zij zijn erin geslaagd om steeds succesvol op maatschappelijke noden of veranderingen in te spelen. *Survival of the fittest?* De overlevers zijn diegenen die zich het best kunnen aanpassen aan wisselende omstandigheden.

Economie en duurzaamheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het streven naar duurzaamheid is daarom zelfs een opportuniteit: het gaat erom op de reële noden van

---

6 Business case: financiële analyse van MVO-initiatieven, met voorberekening van te verwachten kosten en opbrengsten.

- de samenleving in te spelen op een wijze die door de “macht” (lees: de consumenten) aanvaard wordt.
4. Winst is en blijft een primaire doelstelling van een onderneming: zonder winst zal er in het geheel geen duurzaamheid zijn. MVO roept echter wel vragen op over bepaalde facetten van het streven naar maximale winst en het aanwenden ervan:
    - a. Welke middelen gebruikt de onderneming om haar ondernemings-doelstelling (winst) te realiseren? (is het voor een KMO aanvaardbaar activiteiten in onderaanneming te laten uitvoeren in landen waar “kinderarbeid” cultureel ingebed is?)
    - b. Hoe wendt de onderneming de middelen, die zij ter beschikking heeft, aan in haar bedrijfsprocessen? (Wordt er bijvoorbeeld spaarzaam omgesprongen met energie?)
    - c. Welke partijen zullen genieten van de gerealiseerde winst? (Streeft de onderneming enkel naar het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde of zullen ook andere partijen zoals personeel en klanten kunnen meegenieten van de gecreëerde waarde?)
    - d. Hoe zullen evenwichten in de winstdistributie worden gedefinieerd en bereikt? (bv.: wat is een aanvaardbare verhouding tussen het salaris van de CEO en dat van zijn personeel? Wat is het dividendbeleid?)
  5. Net zoals integrale kwaliteitszorg moet MVO ingebed zijn in de missie en waarden van de onderneming en in de totale procesketen, vanaf de ontwerpfase van producten en diensten tot aan de klantenservice na verkoop. MVO is niet iets wat men naast of bovenop de “normale” bedrijfsuitoefening doet.
  6. Men kan er niet 100% zeker van zijn dat MVO-initiatieven ook tot betere bedrijfsresultaten zullen leiden, maar ongetwijfeld kunnen zij meer gemotiveerd personeel aantrekken en het maatschappelijk draagvlak voor de ondernemingsactiviteit versterken. Als men MVO echter alleen doet om het imago of om een label of certificaat te halen, dan zal dit heel snel als niet authentiek ervaren worden door personeel en omgeving en zodoende eerder contraproductief zijn.
  7. De implementatie van het MVO-beleid toevertrouwen aan een topmedewerker wordt ook in de KMO-wereld meer en meer toegepast (volgens Business & Society Belgium in 45-65% van de KMO's) (15).
  8. De ISO 26000-norm is ook voor de KMO's een uitstekende referentie om het MVO-beleid gestalte te geven in al zijn domeinen: milieu, arbeidsrelaties en –voorwaarden, consumenten en klanten, *fair practices* t.a.v. leveranciers, lokale gemeenschappen en lokale ontwikkeling, mensenrechten (bij uitbesteding van activiteiten in het buitenland) en deugdelijk bestuur.
  9. MVO is complex en heeft vele invalshoeken: een gestructureerde aanpak is voor elke onderneming of organisatie een heuse uitdaging, en daarom is een gerichte, stapsgewijze aanpak het verstandigst.

## Bronnen

1. Europese Commissie: Een vernieuwde EU-strategie 2011-2014 ter bevordering van maatschappelijk verantwoord ondernemen – oktober 2011 – COM Brussel.
2. Report of the world commission on environment and development: our common future (“Brundtland report”) – Annex to document A/42/427 – 1987 – pdf-versie van volledig rapport op webstek VN: [un-documents.net](http://un-documents.net) .
3. MVO Vlaanderen: Wat is MVO? – [www.mvovlaanderen.be/over-mvo/wat-is-mvo](http://www.mvovlaanderen.be/over-mvo/wat-is-mvo) .
4. S. Denis (Business and Society): VALUE<sup>2</sup> Ondernemen voor de samenleving: winst voor duurzaam welzijn – 2014, Borgerhoff & Lamberigts.
5. P. Demaeght en S. Leemans (Antwerp Management School): Effecten van MVO op de haven van Antwerpen – 2011.
6. R. Anderson (Interface): Confessions of a radical industrialist – 2009 – St. Martin’s Press.
7. Human development and the ecological footprint – 2006 – Global Footprint Network (Advancing the science of sustainability) (p. 19).
8. Sustenuto: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen – van goede indruk maken naar duurzame indruk achterlaten – Expertenrapport MVO evoluties en trends voor de toekomst – oktober 2007 – SERV (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen).
9. E. Aernoudt, D. Fransaer, E. Lox, J. Van Acker: Dreigende metaalschaarste? Innovaties en acties op weg naar een circulaire economie – 2014 – Standpunten KVAB.
10. ISO: ISO 26000 – 2010 – Guidance on social responsibility – Review 2014 ISO.
11. M. Porter, M. Kramer: Creating shared value – Januari 2011 – Harvard Business Review.
12. X. Carbonez: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Vlaanderen”, Beleidsnota nr. 15 – September 2006 – VKW Metena.
13. M. Gunther: Faith and Fortune.
14. L. Bouckaert: Spiritualiteit, bedrijfsethiek en ondernemerschap, Monografie nr. 4 – September 2005 – VKW Metena.
15. V. Graham, V. Swaen, C. Louche, I. Callens: Duurzame ontwikkeling resoluut verankerd in ondernemingen in België, Business & Society Belgium (Barometer van de maatschappelijke verantwoordelijkheid 2011).
16. Bouckaert, Boulogne, Sas, Van Liedekerke, Vercaeren, Vloeberg: Pioniers in maatschappelijk verantwoord ondernemen, UNIZO-VORMING, Centrum voor Economie en Ethiek KU Leuven.
17. W. Visser: The future of CSR: towards transformative CSR, or CSR 2.0, Kaleidoscope Futures Paper Series, No. 1, 2012.
18. D. Tapscott en A. Williams: Wikinomics – How mass collaboration changes everything, Portfolio, 2006.
19. M. Friedman: Capitalism and freedom – 1962 – University of Chicago Press.
20. World business council for sustainable development: Vision for 2050 – The new agenda for business.

21. Solvay: Building a new model of sustainable chemistry – Sustainable development report 2013.
22. J. Rockström: Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity – The resilience alliance, 2009.
23. D. L. Meadows: The limits to growth, 1972 – Universe Books.
24. N. Dentchev A. Heene, A., C.A.J. Herkströter, & F.J. de Graaf, (Eds.). (2005). (*Maatschappelijk*) *Verantwoord Ondernemen Pragmatisch Bekeken*. Gent: Academia press.
25. N. Dentchev, (2007). A corporate social performance framework: Normative, descriptive and instrumental analysis. *Maandtijdschrift Accountancy & Bedrijfskunde*, 27(1), 25-34.
26. R. Wijnberg: De Nieuwsfabriek – 2013 – De Bezige Bij.
27. A. de Botton: The News: a user's manual – 2011 – Penguin Books Australia.
28. C. Hirsch en E. Tambuyzer: Innovatief ondernemerschap via spin-offs van kenniscentra – 2014 – Standpunten KVAB.



## RECENTE STANDPUNTEN (vanaf 2011)

12. Erick Vandamme, Tom Anthonis, Sophie Dobbelaere – *Industrial Biomass: Source of Chemicals, Materials, and Energy*, 2011.
13. Joos Vandewalle, Etienne Aernoudt, Ludo Gelders, Jan Kretzschmar, Elie Ratincx, Achiel Van Cauwenberghe, Thomas Vandenbergh, Ann Van der Auweraert, Georges Van der Perre, Willy Van Overschée, Willy Verstraete, Paul Verstraeten, Dirk Wauters – *Enthousiast en effectief communiceren over wetenschap en techniek*, 2011.
14. Jan Kretzschmar, Ronnie Belmans, Tobias Denys, Ludo Gelders, Frederik Geth, Kenneth Lebeau, Jan Leuridan, Cathy Macharis, Inge Mayeres, Maarten Messagie, Carlo Mol, Dirk Roesems, Peter Van den Bossche, Hendrik Van Landeghem, Joeri Van Mierlo – *Elektrische Voertuigen*, 2012.
15. Wilfried DEWACHTER – *De informatierijkdom van de verkiezingen maximaliseren*, 2012.
16. Karel Velle, Willem Frijhoff, Jan De Maeyer, Jean-Pierre Nandrin, Bert De Munck, Pierre Delsaerd, Marc Boone, Nico Wouters, Adriaan Linters, Dominique Allard, Leen Van Dijck, Christina Ceulemans, Gustaaf Janssens, Wout De Vuyst – *Geschiedenis en Erfgoed*, 2012
17. Hendrik Van Brussel (ed.) – *De maakindustrie, motor van welvaart in Vlaanderen*, KVAB, Klasse Technische Wetenschappen, 2013.
18. Hubert Bocken (ed.) – *De gerechtelijke hervorming. Een globale visie*, KVAB, Klasse Menswetenschappen, 2013.
19. Georges Van der Perre en Jan van Campenhout (ed.) – *Van Blended naar Open Learning? Internet en ICT in het Vlaams hoger onderwijs*, KVAB, Klasse Technische Wetenschappen, 2013.
20. Jan Velaers – *Federalisme/confederalisme, en de weg er naar toe....* KVAB/Klasse Menswetenschappen, 2013.
21. Karel Velle – *Archieven, de politiek en de burger*, KVAB/Klasse Menswetenschappen, 2013.
22. Etienne Aernoudt, Dirk Fransae, Egbert Lox, Karel Van Acker – *Dreigende metaalschaarste? Innovaties en acties op weg naar een circulaire economie*, KVAB/Klasse Technische Wetenschappen, 2014.
23. Roger Marijnissen, Francis Strauven – *Voor een verantwoord beheer van ons kunstpatrimonium*, KVAB/Klasse Kunsten, 2014.
24. Jan Eeckhout, Joep Konings – *Jeugdwerkloosheid*, Denkersprogramma Klasse Menswetenschappen, 2014.
25. Pascal Verdonck (ed.) – *Medische Technologie, als motor voor innovatieve gezondheidszorg*, KVAB/Klasse Technische Wetenschappen, 2014.
26. Charles Hirsch (KNW), Erik Tambuyzer (KTW) – *Innovatief ondernemerschap via spin-offs van kenniscentra*, KVAB/Klassen Natuurwetenschappen en Technische Wetenschappen, 2014.
27. Giovanni Samaey, Jacques Van Remotel – *Informaticawetenschappen in het leerplichtonderwijs*, KVAB/Jonge Academie en Klasse Technische Wetenschappen, 2014.
28. Paul Van Rompuy – *Leidt fiscale autonomie van deelgebieden in een federale staat tot budgettaire discipline*, KVAB/Klasse Menswetenschappen, 2014

De volledige lijst met standpunten en alle pdf's kunnen worden geraadpleegd op  
[www.kvab.be/standpunten.aspx](http://www.kvab.be/standpunten.aspx)