

# Pioniers in MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN



“Waarom KMO-bedrijfsleiders  
maatschappelijke bekommernissen  
centraal plaatsen in hun onderneming?”



**UNIZO-VORMING**  
Unie van Zelfstandige Ondernemers



PIONIERS IN  
MAATSCHAPPELIJK  
VERANTWOORD  
ONDERNEMEN

Colofon

## PIONIERS IN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

is een uitgave van UNIZO-VORMING vzw  
 in samenwerking met het Centrum voor Economie en Ethiek van de K.U.Leuven

*Verantwoordelijke uitgever:*

Jan Boulogne, Spastraat 8, 1000 Brussel

*Tekst:*

Luk Bouckaert, Jan Boulogne, Willem Sas, Luc Van Liedekerke,  
 Mieke Vercaeren, Wouter Vloeberg

*Redactie:*

Jan Boulogne, Luc Van Liedekerke, Wouter Vloeberg

ISBN nr. 9789081280723

UNIZO-VORMING vzw  
 Spastraat 8 – 1000 Brussel  
 unizo.vorming@unizo.be  
 tel. +32 (0)2 238 05 73

Centrum voor Economie en Ethiek – K.U.Leuven  
 Naamsestraat 69 – 3000 Leuven  
 cee@econ.kuleuven.ac.be  
 tel. +32 (0)16 32 57 67

# Inhoudstafel

1. Pioniers in maatschappelijk verantwoord ondernemen	p. 7
<i>Jan Boulogne, directeur UNIZO-VORMING</i>	
2. MVO en KMO, de rol van pioniers	p. 9
<i>Luc Van Liedekerke, professor, Centrum voor Economie en Ethiek, KULeuven</i> <i>Willem Sas, onderzoeksmedewerker, Centrum voor Economie en Ethiek, KULeuven</i>	
3. MVO, Hoezo?	p. 35
<i>“In een KMO tellen niet alleen materiële waarden”</i>	
4. Hoe je medewerkers betrekken bij het bedrijfsbeleid?	p. 40
<i>“Gestructureerde chaos of hiërarchie?”</i>	
5. Ecologisch ondernemen, utopie of realiteit?	p. 46
<i>“Milieubewust werken? Het kàn, het moèt!”</i>	
6. Hoe breng je ‘menselijke waarden’ over op fabrikanten en consumenten?	p. 52
<i>“Ook bij onze klanten en leveranciers rinkelt het MVO-belletje”</i>	
7. Maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen is springlevend	p. 59
<i>Mieke Vercaeren, Adviseur Sociale Economie en MVO,</i> <i>Kabinet van de Vlaamse minister van Mobiliteit, Sociale Economie en</i> <i>Gelijke Kansen Kathleen Van Brempt</i>	
8. De twee gezichten van MVO	p. 64
<i>Luk Bouckaert, prof.em. Ethiek, ethisch adviseur UNIZO</i>	

# 1. INLEIDING

## PIONIER

‘Iemand die nieuwe mogelijkheden onderzoekt, baanbrekend werk verricht => *baanbreker, ijsbreker, innovator, vernieuwer, voortrekker, wegbereider*’ (Van Dale)

## MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Hoe kan een begrip als maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) een concreet en bruikbaar kader worden voor een zelfstandige ondernemer? Wie zijn of haar kleine of middelgrote onderneming wenst uit te bouwen, rekening houdend met aspecten van sociale verantwoordelijkheid, ecologische impact, met de dienstbare functie die economie heeft voor de samenleving, doet die dat omdat het niet anders kan of omdat het mooi staat voor de buitenwereld? Of omdat maatschappelijk verantwoord ondernemen in het verlengde ligt van zijn of haar opvatting over ondernemen en over verantwoordelijk gedrag?

## PIONIERS IN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

UNIZO-VORMING biedt reeds sedert 2002 informatie en training aan voor KMO's die het maatschappelijk verantwoord ondernemen tot een instrument van hun bedrijfsbeleid wensen te maken.

De uitgangstelling van het UNIZO-programma MVO is steeds geweest dat maatschappelijk verantwoord ondernemen maar een krachtig kader kan bieden aan de ondernemer als het zich inschrijft in de dagelijkse bedrijfsvoering en als het concreet bijdraagt aan beter ondernemen. Dus geen sausje van liefdadigheid op het ondernemen. Alleen beter ondernemen overtuigt een KMO-ondernemer.

Wij titelden onze actie dan ook met de stelling: *Een maatschappelijk verantwoorde ondernemer is een sterkere ondernemer.*

De ondernemer is de cruciale actor bij het toepassen van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zeker in een KMO. Een KMO-bedrijfsleider zet niet alleen op grond van bedrijfseconomische drijfveren een strategie op. Hij steunt evenzeer op zijn persoonlijke overtuiging en gedrevenheid, op passie voor kwaliteit die wortelt in vakbeheersing en vakmanschap en op een groot verantwoordelijkheidsgevoel voor de mensen met wie en voor wie hij werkt. Het ondernemerschap geeft vorm aan zijn leven en zijn beroep.

Een getuigenis, goede praktijken en verhalen van ondernemers zijn de meest geloofwaardige aanzet voor wie in het eigen bedrijf met MVO wil starten.

We mochten beroep doen op de intensieve medewerking van negen ondernemers die een merkwaardig parcours hebben afgelegd inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen, de meesten van voor het begrip MVO bestond. Dit heeft ons in staat gesteld om, samen met professor Luc Van Liedekerke, directeur van het Centrum voor Economie en Ethiek van KULeuven, de inzichten van deze MVO-pioniers in extenso te verwoorden. In zeer diepgaande gesprekken zijn de motieven, de waarden en de beperkingen van maatschappelijk ondernemen uitgewerkt.

Zelden hebben wij ondernemers, die voordien mekaar niet kenden, zo openhartig weten spreken over hun onderneming en hun levenskeuzen.

Dit boek bundelt de ervaringen van ‘vernieuwers, baanbrekers of wegbereiders’, zoals de definitie van Van Dale de pioniers omschrijft. En het biedt op haast alle bladzijden gedachten en inzichten aan de lezer die zelf op zoek gaat naar hoe zijn of haar onderneming in de wereld van vandaag haar rol speelt.

Eerlijk materiaal, zoals het een vakman past.

*Jan Boulogne*

Directeur UNIZO-VORMING

## 2. MVO en KMO DE ROL VAN PIONIEREN

Dit rapport is het eindverslag van het project ‘Centre of Excellence: MVO&KMO’. Dit project werd mogelijk gemaakt dankzij een samenwerking tussen UNIZO-VORMING, het Vlaams Overlegplatform Sociale Economie & Meerwaardeconomie (VOSEC) en het Centrum voor Economie en Ethiek (C.E.E) van de K.U.Leuven. Het werd gesubsidieerd met middelen uit het Europees Sociaal Fonds en van Vlaanderen.

Het komen tot een brede, theoretische beduiding aangaande MVO bij KMO’s vormde de primaire doelstelling van dit onderzoeksproject. Hiertoe werden door UNIZO-VORMING gespreksessies georganiseerd waarop negen KMO-ondernemers, gekend voor hun ethisch verantwoord ondernemerschap (pioniers in MVO), uitgenodigd werden. In totaal waren dit vijf sessies, waarbij elke sessie een verschillend luik van MVO behandelde. Deze sessies werden digitaal opgenomen en door professor Luk Bouckaert en Luc Van Liedekerke voorzien van een academische invalshoek. De respectievelijke thema’s waren:

- *Sessie 1:* Beschrijving van het opzet van het Centre of Excellence, waarna elke ondernemer de kans kreeg zijn bedrijf kort voor te stellen. De motivatie bij elk van hen om ethisch te gaan ondernemen werd duidelijk in deze sessie, alsook de praktische invulling hiervan binnen hun bedrijfswerking.
- *Sessie 2:* Kwalitatief medewerkersbeleid: medewerkersoverleg, -tevredenheid, -betrokkenheid, en -diversiteit.
- *Sessie 3:* Milieugericht, ecologisch ondernemen.
- *Sessie 4:* Duurzame relaties met leveranciers en klanten.
- *Sessie 5:* Evenwichtige relatie met de omgeving en bredere samenleving.

De onderzoeksmethodologie die deze aanpak schraagt houdt het midden tussen de kwalitatieve technieken van een introspectief interview en participerende observatie. We zullen in dit eindverslag geen weergave brengen van de inhoud van elke sessie (dat kan u elders terugvinden), maar veeleer proberen een beeld op te bouwen wat pioniers bezielt. Hoe zijn ze op het MVO-pad terecht gekomen? Wat kunnen we leren van deze pioniers en waarom zijn ze van belang? Dit zijn centrale vragen in dit eindverslag. Doorheen het verslag zullen fragmenten uit de gesprekken opduiken als illustratie van een gemaakt punt of getrokken conclusie.

De structuur van het verslag ziet er als volgt uit:

1. Een nieuw begrip
  2. Een culturele verschuiving  
*De moraal van een samenleving*  
*Waardeverschivingen*
  3. De MVO-revolutie  
*Zachte waarden worden harde waarden*  
*Globalisering*  
*Groeiende transparantie en nieuwe politieke spelers*
  4. MVO als reputatiebeheersing en de impact op KMO's
  5. De KMO als natuurlijke bondgenoot van MVO
  6. Ondernemerschap en MVO  
*Interne gedrevenheid naar MVO*  
*Positieve vrijheid*  
*Schwartz's waardetheorie*
  7. Eigen waardeonderzoek
  8. Een gemengde economie
  9. Een MVO-platform voor KMO's
  10. Conclusie
- Bibliografie

## 1. EEN NIEUW BEGRIP

*“De vrijwillige integratie van milieu en sociale overwegingen in de bedrijfsactiviteiten, bovenop wettelijke en contractuele verplichtingen”.*

Dat is de kern van de definitie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) die de Europese Commissie hanteert in het Groenboek van 2001. MVO wordt beschouwd als de bijdrage die ondernemingen leveren aan duurzame ontwikkeling (DTI, 2004 ; EC, 2001, 2002), waarbij ze het verbeteren van hun ecologische en sociale impact op de samenleving moeten uitbalanceren tegen een gegarandeerde economische performantie. Waar een onderneming vroeger werd gezien als zijnde simpelweg de leverancier van goederen en diensten aan de samenleving (Chamberlain, 1973 ; Friedman, 1968, 1970a), duidt de MVO-gedachtegang op een verschuiving en verbreding van het conventionele perspectief. Een onderneming wordt binnen deze nieuwe opvatting geacht bij te dragen tot het algehele welzijn van de samenleving (Carrol, 1979; Steiner en Steiner, 1997).

Je kan gerust stellen dat voor de commissie haar Groenboek lanceerde het begrip MVO slechts een marginaal leven leidde. Sinds 2001 is er althans in Europa echter heel wat veranderd. In het kielzog van een stijgende bekommernis om een duurzame samenleving, is ook MVO een modieus woord geworden. De betekenis ervan ligt echter niet eenduidig vast en het Belgisch MVO Referentiekader van 2006 hanteert dan ook reeds een lichtjes aangepaste definitie wanneer het MVO omschrijft als:

*“een proces waarbij ondernemingen vrijwillig streven naar verbetering op bedrijfs- en maatschappelijk vlak door op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde en coherente manier in de gehele bedrijfsvoering op te nemen, waarbij overleg met stakeholders of belanghebbenden van de onderneming deel uitmaakt van dit proces”*

De overheid schetst hier een ideaal waarbij het bedrijf systematisch economische, sociale en milieuoverwegingen op een geïntegreerde wijze opneemt in de bedrijfsvoering. In deze visie volstaat het niet om een label te halen of een ISO-norm, het gaat hier om een ‘proces’, een manier van functioneren van het bedrijf, niet om een toestand. Over de vraag hoe je dit ambitieuze ideaal kan halen, gaat het referentiekader vrij vlot heen: men gaat ervan uit dat de businesscase voor het integreren van sociale en milieudoelstellingen in de operationele werking van het bedrijf evident en krachtig genoeg is om iedereen over de streep te trekken (ICDO, p. 16). Dit optimisme wordt nochtans niet ondersteund door de realiteit. MVO is een populair begrip maar zoals uit een recente studie blijkt (Louche, Van Liedekerke, et al 2007) is MVO zeker nog niet doorgedrongen tot de kern van onze bedrijven.

Internationaal spelen we nauwelijks mee. Er zijn in België meer dan 500.000 bedrijven, daarvan zijn er in augustus 2007 exact 14 bedrijven die het UN Global Compact gesigneerd hebben. Nauwelijks 8 bedrijven rapporteren volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). 530 bedrijven halen een ISO 14001 mileunorm, 4 de SA8000 sociale norm, 8 Belgische bedrijven maken deel uit van de FTSE4Good Index, en 1 van de Dow Jones World Sustainability Index (zie verder Tabel 1 in appendix). Kijken we naar de integratie van de drie pijlers die als ideaal vooropgesteld worden dan moeten we op basis van enquêtémateriaal vaststellen dat er zelden sprake is van een geïntegreerd beleid over de drie domeinen heen. Sociale thema's zoals veiligheid en gezondheid, personeelsopleiding en de balans werk en leven spelen in het MVO-beleid van heel wat bedrijven een grote rol en verder milieuthema's als transport en recyclage op het bedrijf. Maar dit maakt MVO nog geen onderdeel van het strategisch denkproces van de onderneming en bedrijven hebben ook niet echt de indruk dat dit een noodzaak is.

Dialog met stakeholdergroepen, een ander punt waar het referentiekader op hamert, is op dit moment vrijwel volledig afwezig in de Belgische invulling van MVO. Er is een wettelijk kader van sociale dialoog met vakbonden en bedrijven voelen niet echt de nood om daar voorbij te gaan. Verder merken we dat hoewel onze BEL20-bedrijven de laatste jaren ongetwijfeld vooruitgang geboekt hebben op MVO-vlak, zij relatief gezien ten opzichte van hun Europese evenknieën eerder achteruit dan vooruit gaan (Louche, 2007). Rapportering omtrent MVO blijft erg beperkt en last but not least weten we vrijwel niets omtrent de toestand van MVO in de KMO-omgeving en dat in een land waar KMO's het economische weefsel vrijwel volledig beheersen. Indien de business- case voor MVO zo sterk zou zijn als het referentierapport laat uitschijnen dan was MVO al lang uitgegroeid tot een onvermijdelijke praktijk in het bedrijfsleven en dat is duidelijk niet het geval.

In dit rapport besteden we relatief veel aandacht aan het proces dat aanleiding geeft tot het integreren van MVO in de werking van bedrijven. Wat zijn de maatschappelijke krachten die tot de MVO-beweging geleid hebben, en hoe situeert de KMO zich in deze transformatie?

In tweede instantie gaan we dan nader in op ons eigen onderzoeksproject waarin we nadrukkelijk opteeden om met MVO-pioniers uit de KMO-wereld samen na te denken over hoe MVO zich manifesteert in hun bedrijf. En als er iets is wat deze pioniers kenmerkt dan is het precies dat MVO niet zomaar een toevoegsel in hun bedrijfsvoering is, het is ook niet noodzakelijk iets waar ze veel over rapporteren, daarvoor zijn deze bedrijven dikwijls ook te klein, neen het zit ingebakken in de hele manier waarop ze hun bedrijf runnen. Ze zijn typevoorbeelden van de integratie van verschillende perspectieven in de dagelijkse werking van het bedrijf. We zullen hierbij ook niet onmiddellijk stilstaan bij de concrete MVO-praktijken die deze verschillende bedrijfsleiders hanteren. Interessanter is na te gaan waarom bedrijfsleiders kiezen voor een MVO-strategie in hun bedrijf. Wat drijft hen? En wat zijn de moeilijkheden waarmee ze geconfronteerd worden?

## 2. EEN CULTURELE VERSCHUIVING

### 2.1 DE MORAAAL VAN EEN SAMENLEVING

Voor Max Weber staat de moraal van een samenleving gelijk met de verzameling van waarden en normen die gelden op een bepaald moment in de tijd. De moraal van een samenleving is, nog steeds volgens Weber, van fundamenteel belang voor de wijze waarop die samenleving zal functioneren omdat ze het gedrag van personen en de interactie tussen personen determineert. Wat kan hij daarmee bedoelen? Nemen we een eenvoudig voorbeeld: iemand vraagt u de weg naar het station. Als u de weg kent, is de kans erg groot dat u die ook zal tonen. Nochtans is er geen enkele wet die u daartoe verplicht, en u zou bij wijze van grap ook een volstrekt foute weg kunnen meegeven. Meestal doen wij dat niet, waarom? Geïnternaliseerde waarden en normen is het antwoord van Max Weber. Veruit de meeste waarden en normen zitten onder water, buiten uw gezichtsveld maar sturen voortdurend uw doen en laten zonder dat we dit bewust beseffen. Gedrag moet je daarbij erg breed begrijpen, het kan bijvoorbeeld ook gaan over kinderen die leren hun tanden poetsen. Wij vragen kinderen hun tanden te poetsen om hygiënische redenen, maar het valt helemaal niet mee om een vierjarige uit te leggen dat indien hij zijn tanden niet poetst dit tot cariës zal leiden en ook op 'lange termijn' (voor een vierjarige beperkt zich dit tot de volgende minuut) schadelijk kan zijn. Neen, we eisen dat het kind dit doet en noemen het braaf als het zijn tanden poetst en stout als het dit niet doet. Zelfs hygiënisch geïnspireerde gedragsvormen worden doorheen morele druk geïnterioriseerd.

Wettelijke regels vormen de meer tastbare, formele uitdrukking van geldende waarden en normen in een samenleving. Wetten worden afgedwongen door de staat, maar zelfs dan geldt dat wetten maar functioneren indien ze ook in het waarden en normensysteem van de persoon binnendringen. Een klein voorbeeld, we worden in België geacht niet sneller dan 120 km per uur te rijden op de autosnelweg. Heel wat Belgen hebben het echter lastig met die regel. Typisch gedrag van de autobestuurder is net iets meer dan 120 rijden in België en eenmaal de grens met Frankrijk over, nog wat versnellen tot net voorbij de 130km per uur. Het lijkt erop dat de wettelijke regel systematisch genegeerd wordt, maar dat is niet helemaal het geval, de bestuurder hanteert die wettelijke norm als referentiepunt. Hij of zij vertaalt die norm in een persoonlijke gedragsregel die misschien wel afwijkt van de wettelijke norm, maar meestal toch niet te ver uit de buurt blijft. Als een zwaard van Damocles hangt een permanente dreiging van gevat te worden

boven het hoofd van de bestuurder, en toch, objectief gezien is de pakkans erg klein en zal een bestuurder zowat 99,9% van de tijd aan pure zelfcontrole doen, zelfcontrole gestuurd door de geïnternaliseerde versie van een wettelijke regel. De moraal van een samenleving, de waarden en normen die ons dagelijkse gedrag sturen, is met andere woorden een erg fundamenteel gegeven waarvan het belang moeilijk te overschatten is.

### 2.2 WAARDEVERSCHUIVINGEN

Vanaf de tweede helft van de vorige eeuw, en vooral vanaf de jaren '60 en '70 doet zich in het Westen een cultuurbreuk voor. De moraal van onze samenlevingen begint danig te schuiven en traditionele waarden en normen worden stelselmatig in vraag gesteld. Een flagrant voorbeeld is de gewijzigde waardering van de vrouw. Politieke gelijkschakeling komt er in 1948 wanneer ook vrouwen stemrecht krijgen, maar het zal nog jaren duren vooraleer de vrouw haar intrede doet op de arbeidsmarkt en langzamerhand dezelfde rechten en plichten, dezelfde levensstijl ook als de man opeist. Het is vandaag ondenkbaar geworden dat een getrouwde vrouw verplicht haar job zou moeten opgeven bij de geboorte van haar eerste kind. Dat was in de jaren '50 van de vorige eeuw nochtans anders. Gelijke waardering is alvast in het Westen veel concreter geworden. Deze eenvoudige verschuiving in waardering heeft zonder de minste twijfel zeer sterke impact op onze samenleving. Pas als de vrouw de arbeidsmarkt binnentreedt en zelf een inkomen verwerft, wordt de idee van scheiding een realistische mogelijkheid, tevoren is de afhankelijkheidspositie van de vrouw veel te groot. Tegelijk zal dit het samenlevingsverband tussen mensen grondig veranderen. Het huwelijk is niet langer een evidentie, we zijn nog steeds monogaam, maar dan wel serieel. De opvoeding van onze kinderen verloopt daardoor in een duidelijk gewijzigde omgeving. Beide ouders werken en kinderopvang wordt een ernstig probleem. Dit wordt nog versterkt doordat het drie-generaties-gezin vervangen werd door het kerngezin met twee generaties. Oudere mensen eisen vandaag een veel onafhankelijke plaats op en zorg voor de ouderen is niet langer de exclusieve verantwoordelijkheid van de kinderen. Door de hogere levensverwachting zijn die ouderen veeleer jongeren met grijze haren geworden en zo profileren ze zich ook in allerlei life style magazines.

Dit is een kleine greep uit de talrijke veranderingsprocessen waarmee we de voorbije dertig jaar geconfronteerd werden. De lijst van verschuivende waarden in onze culturele omgeving is indrukwekkend en kan je makkelijk visualiseren door even stil te staan bij de televisiesoap. Nog niet zo heel lang geleden was 'Wij, Heren Van Zichem' de vertaling van de Vlaamse ziel en pastoor Munte de levende incarnatie van het juiste morele en menselijke oordeel. Vergelijk even 'Wij, Heren van Zichem' met hedendaagse Vlaamse soaps als 'Thuis' en 'Familie'. Niet alleen moeten ze het zonder pastoor Munte doen. Bovendien worstelen de karakters in deze serie met duidelijk andere problemen dan hun voorlopers uit Zichem. Meer wetenschappelijke analyses van deze culturele breuk zijn terug te vinden in het sociologische werk van Ulrich Beck, Zygmunt Bauman, Robert Putnam of dichter bij ons Mark Elchardus. De moderne samenleving werd postmodern en er is geen weg terug.

Overigens zijn het niet alleen de Westerse samenlevingen die deze cultuurbreuk ervaren. Ook landen in ontwikkeling als Brazilië, China, India en Egypte worden geconfronteerd met zeer snelle verschuivingen in waarden en normen op een nooit geziene schaal. De versnelde economische ontwikkeling die zich vertaald heeft in (economische) globalisering speelt daarin ongetwijfeld een grote rol. In China migreren op dit moment naar schatting 350 miljoen mensen van het platteland naar de stad waar men in een veel anoniemere omgeving terecht komt en het

moeilijk wordt de traditionele sociale banden met hun bijhorende sociale controle te behouden. Het lijkt geen twijfel dat we op dit moment nog maar het begin zien van de enorme impact die deze snelle verschuivingen hebben op in grote mate traditionele, vaak pre-moderne samenlevingen. Met deze krachtige en snelle verschuivingen in waarden en normen gaat tegelijk -hoe kan het ook anders- een heropleving van het conservatisme en de religie gepaard. Nogal wat mensen zowel in Westerse als niet-Westerse landen hebben heel wat moeite met deze verandingsprocessen en trekken zich terug in hun eigen gelijk waarbij elk teken van een andere levenswijze met andere waarden en normen als fundamenteel fout en bedreigend voor de eigen samenleving ervaren wordt. Hoofddoeken zijn in ons land en daarbuiten uitgegroeid tot een krachtig en vaak als bedreigend ervaren symbool van een andere levenswijze. Hindoeïsme, millennia lang een zeer tolerante godsdienst, toont zich vandaag in een fundamentalistische variant. De strijd om de 'juiste' waarden heeft zelfs een bloedige vertaling gekregen in het conflict tussen de Westerse staten en hun terroristische vijanden.

Het is tegen de achtergrond van deze snelle evolutie in waarden en normen dat we het ontstaan van de bedrijfsethiek en de MVO-beweging moeten begrijpen.

### 3. DE MVO-REVOLUTIE

#### 3.1 ZACHTE WAARDEN WORDEN HARDE WAARDEN

De waardeverschiuvingen in onze Westerse cultuur hebben een belangrijke impact op de werking van onze bedrijven. Zogenaamd zachte waarden zijn vandaag heel wat harder en tastbaarder geworden. Wie in de jaren '70 begaan was met het milieu werd onmiddellijk herkend als een wat marginale geitenwollensokker. Nog niet zo heel lang geleden was een favoriete tijdverdrijf van 'De Witte'- Ernest Claes' emblematische figuur- het opblazen van kikkers om er daarna mee te voetballen. Ondenkbaar vandaag! Niet alleen is het lastig om een kikker te vinden, maar u zal op nogal wat reactie kunnen rekenen van Michel Vandenbosche en zijn geestesgenoten. Milieu is niet langer een marginaal gegeven maar is een centrale waarde geworden in onze samenleving. Geen enkele politieke beweging kan vandaag boudweg beweren dat het milieu irrelevant is en al onze partijen hebben hun eigen milieuprogramma. In een periode van niet meer dan drie decennia is het milieu uitgegroeid tot een belangrijke waarde die heel wat mensen weet te mobiliseren. Deze waardeverschiuving treft het bedrijfsleven langs verschillende wegen.

- *Wetgeving*: Rondom de aandacht voor milieu ontstaan politieke bewegingen die na enige tijd voldoende politieke slagkracht ontwikkelen om op succesvolle wijze wetgevende initiatieven te ontwikkelen. Milieuwetgeving was dertig jaar geleden marginaal, vandaag is het een serieuze specialisatie geworden en een belangrijke kopzorg voor onze bedrijfsleiders en rechters.
- *Milieubewuste consumenten*: Wie goed uitkijkt, kan als bedrijfsleider vandaag nichemarkten ontwikkelen die zich richten naar milieubewuste consumenten die belang hechten aan biovoedsel of begaan zijn met het groene karakter van hun energievoorziening. Aandacht voor milieu brengt niet alleen lasten mee voor de bedrijfsleider maar ook kansen. Overigens geldt dit niet enkel voor consumenten maar voor zowat alle belanghebbenden die rondom het bedrijf functioneren. Er zijn milieubewuste werknemers, leveranciers en zelfs investeerders. Waardeverschiuvingen zijn brede maatschappelijke bewegingen en

beperken zich niet tot één groep. Voor elk van deze groepen geldt dat een bedrijf zowel de druk van deze groepen kan ervaren als opportuniteiten kan creëren die precies inspelen op deze gevoeligheden.

- *Milieubewuste bedrijfsleiders*: Bedrijfsleiders zijn net als alle andere mensen kinderen van hun tijd, ook zij staan in de stroom van waardeverschiuvingen die we hierboven aanduiden en sommige bedrijfsleiders nemen het milieu behoorlijk ernstig. Zij zien dit als een uitdaging voor hun bedrijf, als een opgave en hertekenen hun organisatie, hun productie, hun marketing etc. volledig in het teken van milieu. Later meer hierover.

Elk van deze drie mechanismen tovert een vroegere 'zachte' waarde om in een 'harde' waarde met duidelijk zichtbare impact op onze economische structuren. Het verhaal dat hier verteld wordt over milieu kan herhaald worden voor andere zachte waarden zoals mensenrechten, diversiteitsproblematiek, privacy, voedselveiligheid... en de lijst blijft maar groeien.

#### 3.2 GLOBALISERING

Het is ongetwijfeld een complex begrip dat heel wat aspecten draagt, maar laat ons voorlopig even concentreren op (micro)economische globalisering. Liberalisering heeft de voorbije decennia aanleiding gegeven tot wat men soms als de derde globaliseringsgolf aanduidt. In essentie merken we dat ondernemingen in alle centrale aspecten van het ondernemingsgebeuren (productie, sourcing, marketing, R&D, etc.) hun horizon verruimd hebben voorbij nationale markten. Voor heel wat sectoren geldt dat dit niet zomaar een vrijblijvende keuze is, maar een kwestie van overleven. Wie in de textielsector opereert kan niet voorbij lage loonlanden kijken en wie dat wel probeert wordt gewoon weggeconcurrerd. De competitieve druk heeft de economische globalisering in een stroomversnelling gebracht waardoor heel wat ondernemingen een internationale dimensie toegevoegd hebben aan hun bedrijfsvoering. Dit geldt overigens niet alleen voor grote ondernemingen maar meer en meer ook voor middelgrote en kleine ondernemingen. En zelfs de micro-onderneming kan geconfronteerd worden met globalisering al was het maar in de herkomst van de goederen die ze verkoopt aan klanten.

Minstens even belangrijk als de economische globalisering is de culturele globalisering die we vandaag meemaken. Massacommunicatie zorgt ervoor dat de wereldbeker voetbal in 2006 vrijwel overal ter wereld live kan gevolgd worden. We kunnen hetzelfde Stella of Heineken drinken in Leuven als in Londen, in Delhi of Sao-Paulo. Chinees, Mexicaans of Frans eten duidt niet langer een plaats aan maar een voedselstijl die terug te vinden is in zowat alle grote steden. Eenzelfde elektronisch kaartje bezorgt ons geld waar ook ter wereld we ons bevinden en wie wil kan vanuit zijn luie zetel opties kopen op de futuresmarkt voor varkensvlees in Chicago en speculeren op een prijsstijging ten gevolge van een afname van de import uit Argentinië. Territoriale grenzen worden steeds minder relevant voor het afgrenzen van culturele, sociale, economische en politieke activiteiten.

Merkwaardig genoeg blijft er in die geglobaliseerde wereld een grote culturele verscheidenheid bestaan en zijn er soms zeer scherpe waardeverschillen tussen regio's in de wereld. En wanneer de waarden uiteenlopen zullen ook de gedragingen, verwachtingen en interacties tussen mensen verschillen. Dit wil zeggen dat wie economisch operationeel is op verschillende plaatsen in de wereld nieuwe uitdagingen en ook nieuwe types risico's zal ontmoeten. Het MVO-verhaal zal ondermeer gedragen worden door de nood om die nieuwe risico's te beheersen in een wereld zonder eenvormige wettelijke regulering.

### 3.3 GROEIENDE TRANSPARANTIE EN NIEUWE POLITIEKE SPELERS

Met de globalisering van onze samenlevingen is ook de transparantie in de wereld ontzettend toegenomen. Moderne massacommunicatie laat ons toe om voortdurend in contact te blijven met de rest van de wereld. Bij politieke conflicten slagen zelfs zeer autoritaire regimes er niet langer in om alle informatiestromen te stoppen. Ergens is er wel iemand met een mobieltje die een foto of een wazig filmpje doorstuurt wat onmiddellijk wereldwijd verspreid wordt. Transparantie is tegelijk ook een belangrijke waarde geworden. We verwachten meer transparantie van de regering, van bedrijven, van onze partner. Wie informatie achterhoudt, is al gauw kop van jut. De sterke toename in informatie confronteert ons ook meer dan vroeger met de vraag: wie moeten we geloven? In combinatie met afnemende autoriteitsstructuren heeft dit als gevolg dat het soms heel lastig is om waarheid van leugen te onderscheiden. Waar vroeger de getuigenis van een wetenschapper dikwijls voldoende was om de feiten te beslissen, zal de media nu al vlug tegenover de getuigenis van één wetenschapper die van een andere, dissidente wetenschapper plaatsnemen waardoor niemand nog goed weet waar de waarheid ligt. Geloofwaardigheid wordt veel meer een subjectief gegeven en het bespelen van de media om geloofwaardigheid te krijgen, te behouden of te ondergraven een belangrijke opdracht.

Met de opkomst van zachte waarden zijn ook nieuwe politieke spelers ontstaan, de niet-gouvernementele organisaties (ngo's), die de voorbije jaren explosief gegroeid zijn. Je vindt ze in allerlei vormen, van het lokale buurtcomité dat ijvert voor het behoud van een bos, tot de wereldwijde ngo genre Amnesty International of WWF. Veelal gecentreerd rond één enkel thema, functioneren deze ngo's als zoeklichten die de transparantie rondom dit thema in belangrijke mate doen toenemen. Transparency International heeft bijvoorbeeld zonder de minste twijfel grote impact gehad op de gevoeligheid voor corruptie in overheidskanalen maar ook in de private economie. Aangezien het hier doorgaans om controversiële thema's gaat, vinden die ngo's dikwijls een makkelijke bondgenoot in de media waardoor hun kritische stem met een megafon versterkt wordt en de boodschap veel duidelijker gehoord wordt. Die media sturen overigens die boodschap maar de lucht in omdat zij ervan overtuigd zijn dat hun klanten (de kijkers of luisteraars dus) geïnteresseerd zijn in de thema's die ngo's naar boven halen. Uit heel wat empirisch onderzoek (zie o.a. de jaarlijks terugkerende Edelman surveys) blijkt bovendien dat ngo's van nature als geloofwaardiger ingeschat worden dan bedrijven (althans in Europa en Noord-Amerika). Dit betekent dat wanneer een onderneming geconfronteerd wordt met kritiek van een ngo die onderneming reeds van bij de start het moeilijk zal hebben om het publiek te overtuigen van zijn gelijk, zelfs indien men gelijk heeft!

## 4. MVO ALS REPUTATIEBEHEERSING EN DE IMPACT OP KMO'S

Het samenbrengen van de bovenstaande factoren brengt ons onmiddellijk bij een eerste belangrijke bron voor de MVO-beweging. Nieuwe risico's als gevolg van een onvermijdelijke stap naar de globale markt worden gevolgd en opgemerkt door ngo's die dit via de media in de publieke ruimte gooien. Consumenten wiens zachte waarden hard geworden zijn, blijken hiervoor gevoelig te zijn en bedrijven die meer dan ooit begaan zijn met hun merknaam (voor velen zowat de belangrijkste bron van meerwaardecreatie) doen hun uiterste best om dergelijke risico's te beheersen. MVO staat hier gelijk aan reputatiebeheersing en kan relatief makkelijk

vertaald worden in nieuwe kwaliteitssystemen. Bemerkt dat in deze analyse de aandacht voor MVO gedreven wordt door externe krachten en niet noodzakelijk verankerd zit in de onderneming zelf. Let wel, het is niet onmogelijk dat wat eerst extern is door het installeren van deze controlesystemen en het rapporteren over uw handelingen, op termijn wel tot de interne ziel van de onderneming kan gaan behoren. De opvoedende kracht van hypocrisie is een mechanisme dat Blaise Pascal reeds blootlegde. Wie voortdurend lippendienst bewijst aan bepaalde doelstellingen zou op termijn wel eens kunnen gaan geloven in wat hij of zij vertelt. Internalisatie van externe processen komt ook tot stand vanuit efficiëntieoverwegingen. De beste manier om MVO-risico's te beheersen, bestaat er wellicht in echt te geloven dat die risico's van belang zijn en uw managementsystemen daaraan aan te passen. Ook deze evolutie is merkbaar in het bedrijfsleven. Wat begon als een communicatieoefening daalt via waardentraining en andere opleidingsprogramma's af in de interne werking van de onderneming en begint werkelijk onderdeel te worden van de bedrijfscultuur.

Hoe dan ook, of het nu om een reëel engagement gaat of om een zuivere public-relationsoefening, het grote bedrijf dat in de kijker loopt zal al snel die MVO-druk willen afwentelen op zijn zakenpartners en creëert op deze manier een gedeelde verantwoordelijkheid. De nieuwe kwaliteitsstandaard komt nu terecht bij de leveranciers die een waslijst van MVO-eisen opgelegd krijgen. De oliesector bijvoorbeeld werd de voorbije decennia op geregelde tijdstippen geconfronteerd met spectaculaire ongevallen met grote olietankers (Exxon Valdez, Prestige, etc.). De verantwoordelijkheid ligt daarbij zelden bij de grote oliebedrijven zelf, maar bij de reders die deze tankers uitbaten en de grote olieconcerns als klant hebben. De publieke opinie maakt dit onderscheid echter niet. Olie staat gelijk met de grote merknamen waar we op geregelde tijdstippen gaan tanken en dus worden ook deze ongevallen in grote mate geassocieerd met onverantwoordelijk gedrag van oliebedrijven. Het gevolg is dat die grote oliebedrijven vandaag zeer strikte regels hanteren ten aanzien van rederijen. Men eist tankers met dubbele wand, men eist dat de arbeidsregulering op de schepen klopt, dat men niet met sociaal onbeschermd Filipijnse matrozen werkt en dat de veiligheidsmaatregelen aan boord optimaal zijn. De MVO-last wordt daarbij doorgeschoven naar leveranciers.

Voorals in de retail sector merken we erg duidelijk dat de grote retailbedrijven die volop aankopen in landen in ontwikkeling de MVO-zorg doorschuiven naar hun lokale leveranciers en controle op die zorg meenemen in hun kwaliteitsstandaarden. Het gaat hier om een evolutie van de voorbije tien jaren, maar je mag gerust zeggen dat een en ander pas de voorbije vijf jaren op kruissnelheid gekomen is. Ondertussen zijn er op Europees niveau tussen alle grote retailbedrijven en organisaties afspraken hieromtrent gemaakt waarbij standaardisatie van de MVO-regels stilaan vorm begint te krijgen.

Overheidsorganen spelen in dit proces ook een belangrijke rol. Hun politieke leiders zijn dikwijls erg gevoelig voor MVO-thema's en eisen bijvoorbeeld bij een aanbesteding voor een kuiscontract dat kuisbedrijven elementen van een duurzaam beleid kunnen tonen. De Nederlandse overheid wil binnen afzienbare tijd een volledig duurzaam aankoopbeleid ontwikkelen. Het basisargument hiervoor is dat een overheid pas geloofwaardig bedrijven en particulieren in de richting van een meer duurzame economie kan duwen als ze dat ook zelf doet. Een belemmering bij deze transformatie is o.a. dat dergelijke regels wel eens de vrije concurrentieruimte zouden kunnen inperken. Het Nederlandse voorbeeld krijgt ook navolging in België. Steden, gemeenten, regionale en nationale overheden promoten een duurzaam aankoopbeleid en opnieuw schuift dit de MVO-zorg door naar leveranciers.

En hier vinden we een eerste kanaal terug langs waar de MVO-evolutie onze KMO's bereikt. Als leverancier van grote bedrijven, van steden, gemeenten en semi-overheidsorganen worden die KMO's geconfronteerd met een steeds langer wordend lastenboek waarin MVO-elementen stilaan een vaste plaats verwerven. Dergelijke MVO druk zal door het kleine bedrijf niet noodzakelijk geapprecieerd worden. Het betekent een duidelijke toename van de kosten en als kleine leverancier sta je zelden in een positie die toelaat om deze meerprijs door te rekenen naar uw klant. Het MVO-referentiekader van de federale overheid zegt het met zoveel woorden, de inzet van tijd, personeel en financiële middelen voor het uitvoeren van MVO-engagementen ligt voor een klein bedrijf wel even anders dan voor een groot bedrijf. Gegeven de sterke beperkingen waarbinnen die KMO functioneert is elke meerkost via extra controles, rapportering of aanpassing van de productie een echte opgave die niet noodzakelijk door iedereen kan gedragen worden en dus ook niet noodzakelijk enthousiast zal onthaald worden.

## 5. DE KMO ALS NATUURLIJKE BONDGENOOT VAN MVO

KMO's rapporteren niet volgens GRI-richtlijnen, zij hebben zelden ISO 14001 - of EMAS - normen en toch vinden heel wat auteurs dat KMO's natuurlijke bondgenoten zijn van de MVO-beweging. Het MVO-referentiekader van de federale overheid drukt het als volgt uit:

*“Het is net omwille van de schaal van deze ondernemingen, het feit dat zij in de lokale context ingebed zijn en dat zij worden geleid door ondernemers die in direct contact staan met hun buurt, klanten, werknemers en leveranciers, dat maakt dat KMO's, ook vanuit bedrijfseconomisch oogpunt, meer kans hebben MVO dagelijks uit te voeren.”*

MVO is een natuurlijk kader van de KMO. Inderdaad, het is erg onwaarschijnlijk dat de Vlaamse KMO rechtstreeks verantwoordelijk zou zijn voor kinderarbeid. Spectaculaire milieudelicten zijn ook al niet te vrezen van eenmanszaken en de symbooldossiers die ngo's opspitten in hun strijd met de bedrijfsweld hebben vrijwel nooit te maken met KMO's.

We moeten dit argument van lokale inbedding echter zorgvuldig behandelen. Er zijn nogal wat studies die een link leggen tussen KMO's en sociale kapitaalvorming in de lokale omgeving waarin de KMO functioneert. Omdat die lokale omgeving zo cruciaal is voor het overleven van de KMO zal deze altijd al op een of andere manier investeren in zijn directe omgeving. Deze relatie van wederkerige verantwoordelijkheid bleek bij een niet te onderschatten aantal pioniers in MVO een oprecht verantwoordelijkheidsgevoel jegens hun omgeving teweeg te brengen (Jenkins, 2006; Fuller en Tian, 2006; Larson, 1992; Leifer en White, 1986).

Maar lokale inbedding is geen garantie voor ethisch gedrag, alles zal afhangen van de morele kwaliteit van de lokale omgeving waarin de KMO functioneert. Het zijn de onderhuidse dragende waarden in die samenlevingen die beslissend zijn voor het gedrag van de KMO.

Er bestaat op dit moment nog veel te weinig degelijk empirisch onderzoek naar de band tussen KMO's en MVO, maar één gelukkige uitzondering hierop vormt het werk van Francesco Perrini (2006, 2007). Vertrekkende van een dataset met 3680 Italiaanse bedrijven, waarvan de helft micro-ondernemingen zijn met minder dan 10 werknemers, gaat Perrini na hoe MVO gerelateerd is tot de omvang van het bedrijf. Zijn voornaamste, vrij evidente conclusie luidt dat hoe groter het bedrijf is, hoe meer geformaliseerde MVO-praktijken we terugvinden.

Maar Perrini concludeert daaruit niet dat MVO-beleid volledig afwezig zou zijn in micro-ondernemingen, integendeel, er zijn heel wat sporen van MVO-beleid. Opvallend is echter dat dit beleid gekarakteriseerd wordt door regionale verschillen. In zijn dataset deelt Perrini Italië op in drie regio's, het Noorden, het Zuiden en een middengebied dat als referentiepunt fungeert. Het blijkt dat het MVO-beleid van kleine bedrijven uit de zuidelijke regio vaak te maken heeft met steun aan de lokale omgeving of tewerkstellingsvoorwaarden ten aanzien van het eigen personeel dat op een grote flexibiliteit en ondersteuning kan rekenen. In het Noorden is steun aan de lokale omgeving veel minder van belang en zullen werknemers ook op minder steun moeten rekenen, maar milieumaatregelen scoren dan weer beter. Recent, nog niet gepubliceerd werk van dr. Andrea Werner bevestigt deze invloed van lokale waardestructuren. In haar studie werd het MVO-beleid van Duitse en Engelse KMO's vergeleken. Het blijkt dat het milieubeleid van Duitse KMO's veel sterker is ontwikkeld dan dat van Engelse KMO's. Dit heeft in eerste instantie te maken met verschillen in regulering, maar vooral ook met een veel sterker milieubewustzijn in de Duitse omgeving. Men neemt de milieuzorg mee met de omgeving waarin men opereert. Engelse KMO's moedigen dan weer veel couranter vrijwilligerswerk aan dan hun Duitse tegenhangers, opnieuw omdat dit een veel sterker ingeburgerde gewoonte is.

Lokale inbedding bepaalt inderdaad in grote mate het gedrag van de KMO, maar de finale impact hiervan blijft natuurlijk afhankelijk van de specifieke waardegevoeligheid in die lokale omgeving. Wanneer je bedrijf gesitueerd is in een regio waarin een grote tolerantie heerst voor illegale tewerkstelling van buitenlandse arbeidskrachten dan zou dit wel eens kunnen resulteren in zeer foute arbeidstoestanden. Anderzijds impliceren deze studies dat indien de maatschappelijke gevoeligheid voor MVO-thema's toeneemt dit onvermijdelijk zal leiden tot een grotere MVO gevoeligheid bij KMO's. Lokale inbedding kan inderdaad in de juiste omgeving een krachtig wapen zijn om misstanden te voorkomen en nieuwe waarden te laten groeien.

## 6. ONDERNEMERSCHAP EN MVO

Een laatste maal het referentiekader MVO van de federale overheid over KMO's en MVO:

*“Hun grootte heeft anderzijds implicaties voor de inzet van tijd, personeel en financiële middelen voor het uitvoeren van MVO-engagementen. Deze bedrijven communiceren vaak niet expliciet over hun MVO-activiteiten en daarnaast worden die activiteiten minder gekenmerkt door een continuë en geïntegreerde aanpak van MVO binnen de bedrijfsstrategie. Voor het ontwikkelen van acties ter sensibilisering en kennisoverdracht inzake MVO voor KMO's dient rekening gehouden te worden met deze specifieke kenmerken.”*

Zoals hierboven reeds aangegeven is het inderdaad juist dat de beperkte middelen die de meeste KMO's ter beschikking hebben meebrengt dat rapporteren over MVO zeer uitzonderlijk is en bepaalde vormen van MVO (labels, certificering, externe verificatie etc.) slechts in geringe mate aanwezig zijn.

Het is echter volstrekt onjuist om te beweren dat MVO-activiteiten van KMO's noodzakelijk minder gekenmerkt worden door een continuë en geïntegreerde aanpak van MVO binnen de bedrijfsstrategie. Het is erg jammer dat de auteurs van het referentiekader niet aanwezig waren bij de gesprekken die wij met onze pioniers voerden. Kenmerkend voor al deze pioniers is precies dat de MVO-aanpak continu aanwezig is en geïntegreerd zit in de totale werking van de onderneming. Eenmaal het engagement genomen, zullen deze ondernemers koppig hun doel verder

zoeken te realiseren en zie je het MVO-beleid zich uitspreiden over alle aspecten van de bedrijfsvoering. Dikwijls komt de MVO-gevoeligheid binnen via één thema, bijvoorbeeld een coöperatief samenwerkingsverband met het personeel, maar al vlug merk je hoe ook milieuaspecten, omgangsvormen met klanten, keuzes om te integreren in de buurt duidelijke uitlopers zijn van de initiële aanpak. De keuze voor MVO is vrijwillig gemaakt maar is voor onze ondernemers zeker niet vrijblijvend, integendeel. Het gaat om een ernstig engagement dat de volledige onderneming kleurt. Precies de geïntegreerde aanpak was een van de krachtigste karaktertrekken van deze pioniers. Het lijkt ons eerder aangewezen om de conclusie van het referentiekader om te keren. Wellicht zijn juist KMO's veel beter in staat dan grote ondernemingen om een geïntegreerd MVO-beleid te ontwikkelen. Dit heeft alles te maken met de figuur van de ondernemer. In een KMO is die ondernemer de spil van alles en is zij of hij veel meer in staat zijn stempel te drukken op alle aspecten van de onderneming. Dat is een veel complexere opdracht in de context van een groot bedrijf. Hier zit het ankerpunt van een derde weg naar MVO in de KMO: de rol van ondernemerschap.

## 6.1 INTERNE GEDREVENHEID NAAR MVO

Tijdens de gespreksrondes met de pioniers werd al gauw duidelijk dat MVO bij KMO's in aanzienlijke mate verschilt met het conventionele MVO-concept, afgeleid van grotere bedrijven of multinationals. Het was niet de externe druk van grote bedrijven of van ngo's of consumenten, ook niet een conformeren met de eigen omgeving die de aanzet tot MVO vormde. De primaire motivatie was een intrinsieke waardegedrevenheid. Het feit dat zij als eigenaar (principal) en bestuurder (agent) op relatief onafhankelijke wijze aan het roer van hun bedrijf staan, maakt dat zij hun eigen waarden konden integreren binnen hun bedrijfswerking. Dit sluit perfect aan met wat in de literatuur op verschillende plaatsen terug te vinden is (zie Spence and Rutherford, 2003; Spence et al., 2003; Quinn, 1997; Trevino, 1986; Perren, 1998; Murillo and Lozano, 2006; Jenkins, 2006). *Kortom, een ethisch verantwoord KMO-ondernemer zet in feite de menselijke waarden waar hij aan houdt in een privé-sfeer door binnen zijn professionele sfeer, binnen zijn marktomgeving<sup>1</sup>. Hij draagt op deze manier bij tot een verbreding en verruiming van heersende marktwaarden. Deze bevinding is van niet te onderschatten belang, daar zij owner-managers naar voren schuift als beoefenaars van MVO in haar 'ware' vorm. Het hart van MVO kan wel degelijk kloppen in een KMO omgeving.*

<sup>1</sup> We halen ter illustratie enkele fragmenten aan uit het verslag van de eerste gespreksessie:

*'Boss Paints benadrukt de waarden van goede kwaliteit en het belang van goede relaties met alle belanghebbenden, wat zich uit in een jarenlang opgebouwde band van vertrouwen, eerlijkheid, en openheid met het cliënteel en het personeel. We willen niet enkel verf verkopen, aldus de heer Bossuyt, de klanten moeten meer durven verwachten van onze producten. Dienstverlening en kwaliteit staan hier centraal. De omvorming van het bedrijf in MVO-richting viel samen met de ecologische beweging uit de jaren zeventig en leidde tot nadenken over het product dat men verkocht en hoe dit een ruimere invulling kon krijgen.'*

*'Als jonge werknemer binnen deze sector was de heer Van de Gracht gefrasseerd door de sterke gezagsrelatie tussen werknemer en werkgever. Het is uit deze ontevredenheid, uit dit afgrijzen jegens de hoogdravendheid waar hij getuige van was in zijn werkverleden, dat het voornemen voor Tintelijin geboren werd. Een onderneming waarin het menselijke aspect, de samenwerking en het wederzijds begrip centraal staan. Een werkomgeving waarin gelijkheid heerst, gefundeerd op een evenwicht tussen vrijheid en discipline waarbij duidelijke regels noodzakelijk zijn; iedereen moet weten wat kan en niet kan.'*

*'Tijdens haar periode bij Vedior leerde mevrouw Verduyn dat dit uitzendbureau eerder omgaat met haar uitzendkrachten als zijnde wandelend kapitaal i.p.v. daadwerkelijke mensen, en het interactie- en ondersteunings proces liefst zo klein en kostenbesparend mogelijk houdt. Logisch, mijn vorige werkgever is een beursgenoteerd bedrijf dat zijn kwartaaldoelstellingen dient na te komen. Deze aanpak contrasteerde in haar ogen zodanig met hoe men zou dienen om te gaan met een arbeidsmarkt, een markt die niet werkt in functie van financiële objectieven op korte termijn, dat ze haar job opgaf en Plus uitzendkrachten oprichtte.'*

De volgende uitdaging waar we dan voor stonden is wat meer zicht te krijgen op de interne waardestructuren van onze pioniers. Daartoe maakten we gebruik van een bekend instrument uit de sociale psychologie: de waardeschaal van Schwartz.

## 6.2 POSITIEVE VRIJHEID

In zijn werk getiteld 'le problème du fondement de la morale' (1975) argumenteert Ricoeur dat elk persoonlijk waardepatroon, elke vorm van moraliteit en uiteindelijk elke morele code het gevolg is van het doorlopen van drie opeenvolgende, cruciale processen. Het eerste proces is volgens hem het eigen positief vrijheidsaanvoelen, de capaciteit van een individu om zijn eigen vrijheid aan te voelen als een positief iets. Positieve vrijheid verwijst naar zelfontwikkeling, naar zelfrealisatie (Bouckaert, 1992, p. 157), naar de kunst om het eigen potentieel te realiseren, te vervullen. Het impliceert de perceptie van persoonlijke vrijheid als een middel om doelen na te streven waarvoor een individu intrinsiek gemotiveerd is, om zo ten volle voldoening te geven aan het eigen zijn en dit ware zijn te vervolmaken. Negatieve vrijheid daarentegen, verwijst naar het vrij zijn van externe beperkingen, van externe beteugeling. Vanuit dit perspectief zal een individu enkel dat stuk van zijn leven dat vrij is van externe controle als de ware belichaming van vrijheid beschouwen (Berlin, 1969). En die externe controle kan vele vormen aannemen. Controle door andere personen, maar ook bijvoorbeeld overheidsregulering of een markt waar scherpe concurrentie heerst.

Voor Ricoeur is het aanvoelen van de eigen positieve vrijheid en de weg naar zelfrealisatie die daarvan uitgaat een voorwaarde om dan in tweede instantie de positieve vrijheid van de ander te kunnen aanvoelen en begrijpen. Eenmaal dit inzicht er is ligt de weg open naar een compromis tussen mijn en andermans vrijheid. Het is vanuit dit compromis dat de persoonlijke ethische intentie jegens de andere komt bovendrijven. Het is Ricoeurs overtuiging dat dit enkel kan mits een eigen positief vrijheidsaanvoelen. Inderdaad, wanneer in momenten waarop mijn geloofsovertuigingen in elkaar storten, ik aan mijn vrijheid twijfel, wanneer ik me verpletterd voel door allerlei soorten determinismen, kan ik ook niet meer geloven in de vrijheid van een ander, en kan ik hem niet meer willen helpen om vrij te zijn. Pas na de erkenning van de positieve vrijheid van anderen, en hun kans op zelfrealisatie ontstaat de weg naar het compromis en uiteindelijk naar heel veel verschillende compromissen zoals we die terugvinden in de waarden en de normen en in de wettelijke regels.<sup>2</sup>

Wanneer we nu Ricoeurs visie toepassen op de marktcontext van een ethisch verantwoord ondernemer zou dit betekenen dat net omwille van het feit dat deze ondernemer zijn eigen professionele vrijheid aanvoelt als zijnde iets positief, hij de vrijheid van *de ander*, van zijn stakeholders, zal kunnen aanvoelen. Omdat deze ondernemer zichzelf volledig weet te realiseren in zijn arbeid, zal hij een ethische intentie jegens zijn stakeholders kunnen aanvoelen, zal hij menselijke en broederlijke waarden naar boven kunnen laten komen in zijn professionele sfeer. Een bepaalde vorm van zelfrealisatie of minstens het aanvoelen dat men zichzelf realiseert in de arbeid die men verricht, zou dan het fundament zijn van een vorm van ondernemersschap die intrinsiek belang hecht aan de andere of het andere (bv de natuur).

Ricoeurs moraalfilosofie valt echter met moeite te omschrijven als een empirisch onderbouwde wetenschappelijke theorie. We zullen de waardeschaal van Schwartz hanteren om Ricoeurs filosofische reflectie wat meer empirische tastbaarheid te geven.

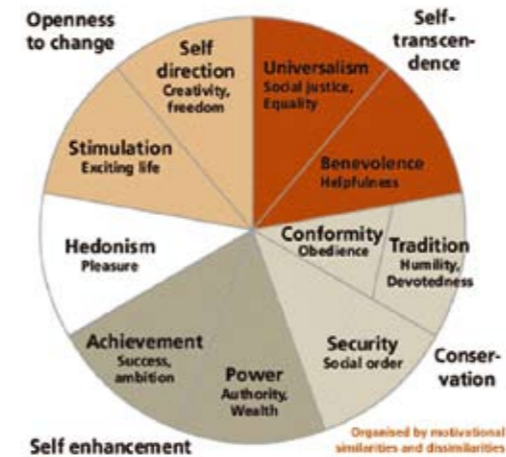
<sup>2</sup> Voor een meer uitgediepte beschrijving van Ricoeurs bijwijlen complexe filosofie verwijzen we naar het eindwerk van Willem Sas (Sas, 2007, hoofdstuk 4).

### 6.3 SCHWARTZ'S WAARDETHEORIE

Schwartz beschouwt waarden als de leidende principes binnen iemands leven. Deze waarden kennen bij elke persoon een verschillende prioriteit. Het cruciale onderscheid tussen waarden, is het type van motivatie dat zij belichamen. Mensen hebben verschillende verwachtingen, streven verschillende doelen na in hun leven, net omwille van het feit dat zij verschillende waarden aanvoelen als belangrijk voor hen. Schwartz komt na het exhaustieve waardeonderzoek dat alle belangrijke culturen en zowat 67 landen omspant, tot tien brede en universele waardetypes, elk van hen met een verschillende fundamentele identificatie. Deze types werden afgeleid uit de algemene behoeften van het menselijke bestaan: de biologische behoeften van de mens, de behoefte aan sociale interactie, en de behoefte van groepen van mensen om te kunnen overleven in een context van algemeen welzijn. De tien types behelzen al de kernwaarden herkend in de verschillende culturen overheen de wereld. Zij overspannen alle afgelijnde inhoudscategorieën gevonden in eerdere waardetheoriën, in waardebevragingen bij verschillende culturen, en in religieuze en filosofische discussies omtrent waarden. Voor een verdere uitdieping aangaande Schwartz's waardetheorie, verwijzen we naar zijn eigen publicaties (Schwartz, S. H. en W. Bilsky, 1990; Schwartz, S. H., 1992; Schwartz, S. H., 1994; Schwartz, S. H., 2005). Ook een nauwgezette weergave van Schwartz's 'Value scale' kan in deze studies gevonden worden.

Elk van deze tien waardetypes kan dus gekarakteriseerd door het beschrijven van het motivationele ankerpunt van het respectievelijke type. Schwartz onderscheidt de volgende types:<sup>3</sup>

1. **Self-Direction:** Onafhankelijk denken, kunnen genieten van persoonlijke vrijheid om zichzelf te kunnen ontplooiën, zijn doorwegende motivationele factoren bij personen die dit waardetype aanvoelen als belangrijk. Vrije keuze en creativiteit, zowel in het ontdekken, bedenken en creëren van nieuwe ideeën zijn hier essentieel.
2. **Stimulation:** Personen binnen dit type wensen een opwindend, risicovol leven te leiden. Zij houden van een uitdaging, van nieuwigheid en verscheidenheid.
3. **Hedonism:** Genieten is hier het toverwoord. Iemand binnen dit type zal plezier willen scheppen uit alles wat hij doet.
4. **Achievement:** Dit type zal persoonlijk succes nastreven door het tonen van competentie, van ambitie aan de buitenwereld. In overeenstemming met sociale standaarden wenst men zoveel mogelijk allerhande talenten ten toon te spreiden.
5. **Power:** Sociale status en prestige zijn hier belangrijk. Controle, dominantie over zowel mensen als (financiële) middelen wordt hier nagestreefd.
6. **Security:** Veiligheid, harmonie en de stabiliteit van zowel maatschappij als individu wordt door dit type hoog in het vaandel gedragen.
7. **Conformity:** Het beteugelen van bepaalde handelingen of uitingen die naar alle waarschijnlijkheid anderen zullen kwetsen of misnoegen, omdat deze handelingen maatschappelijke verwachtingen of normen kunnen schenden.
8. **Tradition:** Dit type gaat uit van respect, toewijding en aanvaarding aangaande de heersende normen en ideeën aangedragen door een cultuur of religie.
9. **Benevolence:** Het in stand houden en verbeteren van de welvaart van diegenen waarmee men frequent in *persoonlijk* contact komt, is voor dit type van belang. Zij zijn hier toe intrinsiek gemotiveerd.
10. **Universalism:** Begrip, appreciatie, tolerantie en bescherming voor het welzijn van *alle* mensen en de natuur staat voor dit type buiten kijf.



Schwartz plaatst deze tien types naast elkaar in een cirkel, zoals onderaan geïllustreerd. Hij deelt deze tien types tevens verder in in vier tegenover elkaar staande waarde-dimensies: *openness to change*, *self-transcendence*, *conservation* en *self enhancement*. De cirkel zet in feite contrasterende types en dimensies tegenover elkaar, en samengaande types en dimensies naast elkaar. Zo zal een individu zelden gelijke accenten leggen op bijvoorbeeld *self-transcendence* en *self enhancement*, het is meestal het een of het ander. Dezelfde logica geldt voor de verschillende types. Zo liggen bijvoorbeeld *Stimulation* en *Hedonism* vaak in dezelfde lijn wat betreft de nagestreefde objectieven van een persoon. Deze opbouw zorgt voor een overzichtelijke weergave van de types en hun onderlinge, vaak tegenstrijdige werking.

Wat ons vooral interesseert, zijn de waardeypes *benevolence*, *universalism* en *self-direction*. Het zal vooral in *benevolence* en *universalism* zijn dat we de intrinsiek gemotiveerde ethische intentie jegens de ander terugvinden. Het waardetype *self-direction* is dan weer overduidelijk doordrongen met een positief vrijheidsaanvoelen, met een wens tot zelfontplooiing, met een verlangen om op creatieve en onafhankelijke wijze het eigen zijn in te vullen. Het wijst op een intrinsieke zingeving aan het eigen bestaan. *Benevolence* en *Conformity* liggen vlak naast elkaar. Beide waarden impliceren immers dat de persoon bestaande sociale relaties ondersteunt. Hij voedt de bestaande sociale verbanden. Maar de motivatie hiertoe verschilt echter. Bij het *Benevolence* type is deze intrinsiek, omdat ik mij herken in deze sociale relaties en de waarden die hun dragen. Het *Conformity* type echter wenst in eerste instantie negatieve gevolgen voor het eigen zelf te vermijden door te gehoorzamen aan maatschappelijke verwachtingen aangaande relationele omgang maar hoeft zich niet noodzakelijk zelf te herkennen in die waarden.

Wanneer we Schwartz's waarde-cirkel nu van naderbij beschouwen, merken we dat hij *self-direction*, *benevolence* en *universalism* naast elkaar plaatst. Schwartz's onderzoek uitgevoerd in 67 landen wijst dus op het feit dat wanneer een individu motivationele accenten zal leggen op *self-direction*, de kans groot is dat hij dat ook zal doen wat betreft *benevolence* en *universalism*, en vice versa. *Met andere woorden, zijn waardeonderzoek voorziet ons van een empirische onderbouwing dewelke de relatie tussen positieve vrijheid (self-direction) en een intrinsieke gerichtheid op de andere (in menselijke, broederlijke waarden als universalism en benevolence) onderschrijft.*

<sup>3</sup> We behouden hier de Engelse termen omdat er niet onmiddellijk een gestandaardiseerde Nederlandse vertaling voor handen is.

## 7. EIGEN WAARDEONDERZOEK

Vertrekkende vanuit deze theoretische achtergrond hanteerden we de vragenbatterij van Schwartz om na te gaan met welke waarden onze pioniers zich vooral associëren. Hiertoe werd elke ondernemer een lijst van stellingen voorgelegd. Elk van deze stellingen behelsde een beschrijving van één van de motivationele aspecten van een bepaald waardetype, zonder dat de ondernemer besef had van het type in kwestie. Aan de ondernemers werd gevraagd in hoeverre zij zichzelf herkenden in een bepaalde stelling. Dit konden zij aangeven door het omcirkelen van een cijfer gaande van 1, wijzend op een grote mate van herkenning, tot 6, een zeer beperkte herkenning. Een weergave van deze vragenlijst kan gevonden worden in het eindwerk van Willem Sas (Sas, 2007). Voor elk waardetype kon zo een gemiddelde gaande van één tot zes berekend worden. Een laag gemiddelde wijst op een hoge herkenning van de respondent met het desbetreffende waardetype. Per waardetype maakten we vervolgens de som van al deze gemiddeldes. De resultaten liegen er niet om.

<i>Self direction</i>	1.7
<i>Universalism</i>	2.33
<i>Benevolence</i>	2.5
<i>Stimulation</i>	3.1
<i>Tradition</i>	3.6
<i>Achievement</i>	4
<i>Conformity</i>	4.2
<i>Security</i>	4.4
<i>Power</i>	4.4
<i>Hedonism</i>	4.6

Voor deze pioniersgroep is self-direction het hoogste goed. Zij willen zichzelf realiseren in hun beroep, zij zijn intrinsiek gemotiveerd om te werken, zij werken met andere woorden om te werken en puren hier een niet te onderschatten mate aan voldoening en zingeving uit. Self-direction kan je ook verbinden met de waarde autonomie die zich in de vroegere studies van Luk Bouckaert (1992, 2001) telkens weer aandient als het voornaamste ankerpunt van de zelfstandige ondernemer.

Self-direction is zeer sterk verbonden met het positieve vrijheidsgevoel dat volgens Ricoeur een voorwaarde is om echte erkenning van de andere mogelijk te maken. Opvallend is dat na self-direction Universalism en Benevolence de hoogst scorende waarden zijn. Dit zijn net de waarden die een intrinsieke erkenning van de andere impliceren. Het aanvaarden van de andere als een wezen dat zichzelf eveneens wil realiseren, en niet als een pure belemmering van mijn vrijheid, wat veel meer ingebakken zit in conformity. Conformity scoort bij onze pioniers erg laag. Zij conformeren niet uit angst, het zijn slechte volgers, deze pioniers willen creatief scheppen. Het feit dat de waardetypes Achievement en Power zeer laag scoren bij de ondernemers, wijst des te meer op het intrinsieke karakter van hun professionele motivatie. Immers, extrinsieke motieven zoals rijkdom, macht, sociale status of maatschappelijke erkenning van ambitie die binnen deze twee types vallen, worden veel minder geïdentificeerd als aantrekkelijk.

Deze resultaten sluiten erg nauw aan bij de fundamentele gedachte van Ricoeur dat het positieve vrijheidsaanvoelen de ondernemers in staat stelt de vrijheid van de ander, van de stakeholders,

aan te voelen met als gevolg een intrinsiek gemotiveerde ethische intentie jegens deze stakeholders.<sup>4</sup> De gerichtheid op anderen vormt een bijna natuurlijke voedingsbodem voor bekommernis om stakeholders, voor het actief mederealiseren van hun vrijheid zoals dat in het MVO-concept benadrukt wordt. Het zijn specifieke menselijke waarden die hier de basis vormen voor hun ethisch ondernemersschap.

Het zou natuurlijk interessant zijn om naast de groep pioniers een andere groep ondernemers te plaatsen die totaal niet aangesproken worden door de MVO-gedachte om te kijken hoe zij scoren binnen het waardesysteem van Schwartz. Die stap hebben we jammer genoeg niet kunnen zetten in het kader van dit onderzoek. Maar als een soort tweede beste oplossing kunnen we hier wel verwijzen naar onderzoeksresultaten van Laura J. Spence en Robert Rutherford. Zij gingen na hoe het concreet zat met de motivationele drijfveren (decision frames) van ondernemers. Hiertoe analyseerden zij 20 kleine bedrijven (minder dan 50 werknemers) in het VK door middel van face-to-face interviews<sup>5</sup>. Belangrijk hier is dat de ondernemers lukraak gekozen werden, dus zonder enige voorkennis aangaande een bestaande MVO-bedrijfsvoering.

Het vraagt wat verbeelding omdat de concepten niet onmiddellijk samenvallen met deze van Schwartz, maar toch kan je stellen dat ook dit onderzoek een duidelijke link legt tussen het positief vrijheidsaanvoelen van ondernemers en de stap naar medemenselijkheid in MVO. Wanneer een owner-manager zijn eigen vrijheid niet beschouwde als zijnde iets positiefs, wanneer de intrinsieke motivatie ontbrak om zichzelf te realiseren in zijn arbeid, werden MVO-praktijken niet overwogen, laat staan actief nagestreefd.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Deze conclusies werden tevens hard gemaakt tijdens de gespreksessies zelf, we illustreren met enkele citaten:

*'.. Tevens moet er voldoening zijn in wat je doet, zowel voor werknemer als werkgever. Zonder die voldoening is werken of ondernemen volstrekt zinloos..'*

*'..Een onderneming waarin het menselijke aspect, de samenwerking en het wederzijds begrip centraal staan..het streefdoel is te komen tot een vorm van participatief ondernemen, waarbij alle medewerkers gegund wordt zelf initiatief te nemen, bijdragend tot hun gevoel van zelfrealisatie..'*

*'..hier beseft ze dat haar functie haar de mogelijkheid bood mensen kansen te geven die een onnoemelijk grote impact kunnen hebben op hun leven..'*

*'..Een goede ondernemer heeft een plaats en een verantwoordelijkheid in die samenleving; hij zoekt zingeving in wat hij doet..'*

*'..Hij probeert ervoor te zorgen dat de mensen graag werken in hun omgeving..'*

*'..ze hanteren als het ware een andere, meer mensgerichte strategie, waarbij relaties binnen en buiten het bedrijf van groter belang zijn dan de meer materiële waarden. Men wil komen tot een gevoel van verbondenheid, een beleving als het ware..'*

*'..Wat centraal staat bij de keuze voor het gebruik van ecologische bouwmaterialen is de herwinbaarheid van grondstoffen, een concept dat perfect aansloot bij zijn ideologische overtuiging..'*

*'..Haar ecologische bezorgdheid zit dus vevat in het aanvoelen van de evidentie van solidariteit..'*

*'..Iets waar hij trots op is, kunnen werken voor iets waar hijzelf voor 100 procent achter staat..'*

*'..MVO is een bron van motivatie, het draagt bij tot het geloof dat de bedrijfsleiding en medewerkers hebben in hun eigen bedrijf..'*

<sup>5</sup> Voor een gedetailleerde beschrijving van hun kwalitatieve onderzoek en de gehanteerde methodologie verwijzen we naar hoofdstuk vier van het boek *'Responsibility and Social capital'*, door Spence, Habisch en Schmidpeter (2004).

<sup>6</sup> Ook Erich Schumacher beschrijft in *Small is Beautiful* op haarfijne wijze het gevaar gelegen in het gebrek aan intrinsieke motivatie en zingeving binnen een professionele sfeer. Hoewel hij dit schreef in de jaren '70, is dit naar onze mening nog steeds een brandend actueel, en zorgwekkend aandachtspunt.

Sterker nog, het bleek dat wanneer vrijheid als iets negatiefs werd aangevoeld, arbeidsmotivatie voortkwam uit het nastreven van (vaak financiële) extrinsieke doeleinden. Waar negatieve vrijheid heerst, bleken ondernemers niet in staat om de stap te zetten naar bekommernis voor werknemers, milieu of andere klassieke MVO-doelstellingen.<sup>7</sup>

Voor de niet-filosoof kan dit een erg abstract en nogal zweverig verhaal lijken, maar als het klopt heeft het wel duidelijke consequenties voor beleidsmakers. Wees voorzichtig met het positieve vrijheidsgevoel van een ondernemer, met zijn gevoel zichzelf te kunnen realiseren in zijn arbeid, met zijn autonomiegevoel. Een gereguleerde vorm van MVO bijvoorbeeld kan dodelijk zijn voor dit autonomiegevoel. Wanneer batterijen wettelijke regels zich van buitenaf opdringen aan de ondernemer dan wordt deze in het defensief geduwd en overheerst een negatief vrijheidsgevoel waarbij elke kriebel om MVO op te nemen en zelf creatief uit te bouwen in de kiem gesmoord wordt. Die intrinsieke gedrevenheid gaat dikwijls gepaard met creativiteit en innovatie, opnieuw zijn daar tijdens de gesprekken talrijke voorbeelden van naar boven gekomen. Dikwijls heeft die creativiteit ook economische effecten, maar dit zijn meestal zijdelingse effecten die in eerste instantie niet bewust nagestreefd werden.<sup>8</sup> Het gaat hier om echte innovatie, met het potentieel om hele bedrijfstakken nieuwe richtingen uit te sturen.<sup>9</sup> Ook deze vorm van innovatie wordt bedreigd door een te strak of instabiel beleid waarin de ondernemer voortdurend in zijn creativiteit gefnuikt wordt.

Pioniers scheppen vrijheid in het economische keurslijf, vrijheid die we tot nu toe niet zagen, en dit kan inspirerend werken op anderen. Hun creativiteit ontstaat uit een positief vrijheidsgevoel en een sterk besef van autonomie. Hun zorg voor mens en milieu uit een positieve waardering van hun eigen vrijheid. Dit zijn basisgevoelens die gekoesterd dienen te worden anders verlies je elke spontane, intern gedreven vorm van MVO-creativiteit.

<sup>7</sup> Voor een meer gedetailleerde beschrijving van onze interpretatie van dit onderzoek verwijzen we naar het eindwerk van Willem Sas (Sas, 2007, p. 110)

<sup>8</sup> Koffie Kàn bleek een sprekend voorbeeld van de chemie tussen MVO en creativiteit. Het bedrijf is gelegen in het midden van een dorpskern en besloot om grondig te vernieuwen om eventuele reukhinder in de omgeving tegen te gaan. Creativiteit en behendigheid waren echter vereist om deze doelstelling te realiseren op betrekkelijk kleine bedrijfsoppervlakte die het bedrijf tot haar beschikking heeft. De ingreep leidde tot een filtersysteem vrijwel uniek in België, een technische installatie die de kwaliteit van de koffie perfectioneerde én een hartelijke band met de omgeving wat de reputatie van het bedrijf enkel ten goede kwam.

<sup>9</sup> Ecopower is hier een mooi voorbeeld. We illustreren met een fragment, afkomstig uit het verslag van sessie 3: ‘..Uiteindelijk is het de bedoeling van Ecopower dat anderen de werkwijzen van het bedrijf zullen aanvaarden als zijnde een waardig alternatief, en deze ook gaan implementeren binnen hun eigen werking. Dit gebeurt reeds, het coöperatieve concept werd zelfs overgenomen door Electrabel, waarbij obligatieleningen worden uitgeschreven aan mensen in de buurt van een windturbine om hier mee in te kunnen investeren. Ook het verhaal van energiebesparing, wat aan de basis ligt van Ecopower, wordt overgenomen door andere elektriciteitsleveranciers. Dit toont aan dat de vrije concurrentie in de energiemarkt daadwerkelijk zijn vruchten afwerpt, en zijn meerwaarde, toedraagt bekeken vanuit een bredere perspectief.’

## 8. EEN GEMENGDE ECONOMIE

De Italiaanse econoom-filosoof Stefano Zamagni heeft herhaaldelijk gepleit voor een *pluralistische economie* als *derde visie* op de rol van een markt binnen een samenleving. Het is geen onontkoombaar feit dat de markt *enkel* kan, en dient te functioneren volgens het efficiëntie principe of andere heersende waarden, dat is het wellicht nooit geweest, maar het is duidelijk dat het efficiëntiedenken vandaag een steeds dominantere rol speelt. Tegelijk lopen er in onze moderne markten zijdelingse initiatieven zoals micro-financiering, sociale economie, fair trade en ook MVO waarbij sociale, ecologische en lange termijndoelstellingen binnensluipen in de efficiëntielogica van de markt. De markt wordt hier ‘vermenselijkt’ en krijgt een duurzaam karakter. Voor Zamagni is dit broodnodig voor het lange-termijn-functioneren van onze samenleving. Naast de traditionele kapitalistische onderneming, is er binnen deze pluralistische economie dan ook plaats voor niet-gesubsidieerde vormen van de sociale onderneming (zoals beschutte werkplaatsen, sociale werkplaatsen, startcentra, invoegbedrijven, kringloopcentra, etc.), de coöperatieve vennootschap en uiteraard ook voor de KMO die MVO actief opneemt in zijn bedrijfswerking. Zamagni verwijst zelf nergens naar de MVO-beweging, hoofdzakelijk omwille van het feit dat hij MVO beschouwt in de lijn van de eerder pessimistische analyse waarbij MVO gereduceerd wordt tot het verhaal van externe druk op grote bedrijven met de bijhorende public-relations-oefening als antwoord. Dit lijkt ons echter een te negatieve perceptie van MVO. De pioniersverhalen die tijdens dit project bovenkwamen, passen perfect in zijn beschrijving van een pluralistische economie die menselijke waarden tracht te introduceren in de marktsfeer.

*Al deze ondernemingen en initiatieven brengen automatisch wederkerigheid, onvoorwaardelijkheid en intrinsieke motivatie binnen een markt. Zij houden in eerste instantie vast aan broederlijke, menselijke en ecologische waarden, en gunnen deze een kans binnen de markt.*

Eens verankerd binnen deze waardeverruimende visie op de markt, wordt het maatschappelijke potentieel van MVO bij KMO's duidelijk. Het feit dat 99% van alle Europese ondernemingen KMO's zijn, verantwoordelijk voor 66% van de totale Europese werkgelegenheid en de helft van de totale Europese output (Observatory of European SME's, 2003) zet het maatschappelijke belang en potentieel van een bredere, en versterkte KMO MVO-beweging enkel meer in de verf. Het geaggregeerde geheel van KMO's en hun optreden heeft wel degelijk een niet te onderschatten impact op zowel markt als samenleving, en hen buiten het ethische veld houden zou onbegrijpelijk zijn (Jenkins, 2004a; Quinn, 1997; Spence, 1999; Spence and Rutherford, 2000; Spence and Schmidpeter, 2003; Spence et al., 2003; Tilley, 2000; Vyakarnam et al., 1997).

## 9. EEN MVO-PLATFORM VOOR KMO'S

Tot slot willen we even stilstaan bij mechanismen die ons kunnen toelaten om het MVO-karakter van de KMO omgeving te versterken en een meer pluralistische economie te realiseren.

Men dient zich vooreerst goed te realiseren dat een groot bedrijf niet een klein bedrijf is. Wat standaard MVO is in een groot bedrijf is dat helemaal niet noodzakelijk in een klein bedrijf. De inzet is anders, de werking is anders en wellicht ook de invulling van MVO. Op dit moment zijn onze MVO-meetinstrumenten wellicht nog veel te sterk gemodelleerd op grote bedrijven. Dit dreigt de hele MVO-policy voor KMO's in het vaarwater van kwaliteitscriteria en kwaliteitsinstrumenten te brengen. Maar dergelijke managementinstrumenten zijn soms moeilijk te verenigen met de positieve en creatieve vrijheid van de kleine ondernemer die zijn eigen weg wil gaan.

Net zoals bij grote bedrijven heeft men ook voor KMO's gezocht naar de business case voor MVO. Een *solide* oorzaak-gevolg-relatie tussen sociaal, ecologisch verantwoord ondernemerschap en een toegenomen *financiële* performantie werd echter nog niet onderschreven, maar er is wel een groeiend aantal onderzoekers overtuigd van de tastbare en niet-tastbare voordelen vloeiend uit MVO bij KMO's (Grayson en Hodges, 2004; Vyakarnam et al; 1997, Greening en Turban, 2000; Orlitzky et al., 2003). Kort opgesomd zijn deze voordelen onder andere: verbeterd imago en reputatie, toegenomen vertrouwen en loyaliteit bij klanten, een betere marktpositie, meer marktmogelijkheden, toegenomen werknemerstevredenheid en motivatie, een toegenomen aantrekkelijkheid bij werkzoekenden, kostenbesparing voortkomend uit toegenomen efficiëntie, een beter risico management en een aangename werksfeer. De meeste van deze voordelen hebben een niet-tastbaar karakter, en zijn bijgevolg moeilijk meetbaar in geldelijke maatstaven. Desalniettemin kan aangenomen worden dat deze voordelen een positief effect hebben op de competitiviteit en continuïteit van een KMO, noodzakelijk voor een gezonde financiële performantie (Tilley, 2003; Small Business Research Centre, 1997; Spence, 1999; Wilson, 1980; Castka et al., 2004). Het is ongetwijfeld belangrijk om deze economische meerwaarde van MVO voor KMO's in de verf te zetten, maar zoals reeds in het begin gesteld, lijkt een sluitend business-case-argument voor het opnemen van MVO in KMO's erg onwaarschijnlijk. Er zijn zeker economische voordelen mee verbonden (als je geluk hebt), maar de fundamentele logica voor het introduceren van MVO in ons economische weefsel moet toch veeleer gezocht worden in de noodzaak om ons economische systeem van binnenuit te herdenken, verder in de lijn van een duurzame samenleving. Het is vooral daar dat de meerwaarde van een MVO-beleid bij KMO's zich vandaag situeert.

Na de talrijke gesprekken met onze ondernemers-pioniers zijn we er meer en meer van overtuigd dat deze pioniers een forum verdienen waarop zij van zich kunnen laten horen. Dat platform dient zo ruim mogelijk verspreid te worden zodat voorbeelden van creëren van economische graden van vrijheid kunnen gezien en besproken worden. Zo een initiatief kan, via bestaande ondernemersorganisatie en vakbonden <sup>10</sup>, een geloofwaardige hand reiken aan ondernemers die zich geïsoleerd achten in hun ethische overtuiging, maar ook aan ondernemers die menselijke waarden binnen een markt simpelweg nog niet overwogen. Zo zal dit netwerk traag maar gestaag groeien, door meer en meer ondernemers onder haar hoede te nemen, en met elkaar in contact te brengen. Hier ligt in onze ogen een grote verantwoordelijkheid voor overheden, daar zij bij machte zijn alle samenstellende delen van dit netwerk bij elkaar te brengen. De Vlaamse overheid zag reeds het belang in van zulk een platform, en zet stappen in de goede richting <sup>11</sup> maar er is nog een lange weg af te leggen.

<sup>10</sup> Verscheidene studies wezen reeds op de effectiviteit van het werken met bestaande netwerken om KMO's te benaderen (DTI, 2002; Friedman en Miles, 2002; Revell en Rutherford, 2003).

<sup>11</sup> Een andere mogelijkheid voor de overheid om op *indirecte* wijze MVO bij KMO's te stimuleren, is een maatschappelijke omgeving bewerkstelligen die een verandering van prioriteiten binnen een bedrijf, richting verantwoord ondernemerschap, waardeert. Meer concreet, kan de overheid awards en charters aangaande MVO-praktijken in het leven roepen, die dan uitgereikt worden aan KMO's die verantwoord opereren op een bepaald vlak. Zij kan ook ondernemersorganisaties en vakbonden aanzetten hetzelfde te doen. Dit gebeurt reeds, maar op beperkte schaal en niet toegespitst op KMO's in het bijzonder. Indien zij ook de maatschappelijk meerwaarde van deze awards op grotere schaal zou communiceren aan haar burgers, zullen dezen als consument of bedrijfsleider misschien twee keer nadenken bij hun aankoopbeslissingen, en opteren voor een verantwoorde aanbieder van producten of diensten. Tevens zullen ondernemers zich op deze wijze wederom gesterkt voelen in hun ethische drijfveren, wat een belangrijke motivatie zal zijn.

## 10. CONCLUSIE

Er zijn in essentie verschillende wegen langswaar MVO-initiatieven in de KMO-wereld binnendringen. Allemaal worden ze gedragen door de onderstroom van fundamentele waardeverschuivingen in onze samenleving. Zonder het verharderen van zachte waarden zouden ecologische en sociale bekommernissen wellicht geen enkele kans maken. Voorlopig ziet het er niet naar uit dat die waardeverschuivingen gaan stoppen, integendeel ze versterken in het Westen en gaan zelf doorheen een proces van globalisering. Milieuzorg is op dit moment een hype in de Chinese bedrijfswereld.

Een eerste weg waarlangs MVO de KMO-wereld binnendringt, loopt via de druk van grote bedrijven en overheden die MVO-gerelateerde eisen opleggen aan hun leveranciers. MVO komt dan van buitenaf op de KMO terecht. Nogal wat KMO's zijn geneigd om dit eerder als last dan als opportuniteit te zien. Toch zullen KMO's in de toekomst wellicht meer en meer met dergelijke eisen geconfronteerd worden en is het daarom aan te raden KMO leiders gevoelig te maken voor deze transformaties in onze samenleving.

De tweede weg volgt uit de lokale inbedding van de KMO in zijn directe buurt. De KMO zit daarbij altijd al in een sterk wederkerige relatie met zijn buurtomgeving waardoor men geneigd zal zijn om ook de zorg voor de buurt mee op te nemen. Deze sociale kapitaaltheorie van MVO in KMO heeft echter zijn beperkingen. Alles hangt immers af van de (morele) kwaliteit van de buurt. Als die lokale omgeving milieu onbelangrijk vindt, dan blijkt dat ook KMO's deze waarde sneller opzij zullen schuiven. Enkel wanneer de gevoeligheid voor zachte waarden en normen verder toeneemt is er een reële kans dat lokale inbedding gelijk staat met een sterker MVO beleid.

Tenslotte is er de intrinsiek gemotiveerde bedrijfsleider. Hij was uiteindelijk het thema van dit project. Opnemen van MVO-thema's in de KMO kan nog steeds het best verklaard worden vanuit de waardegedrevenheid van de KMO-ondernemer zelf. Hij staat, zoals eerder aangehaald, aan het ethische roer van zijn bedrijf en zal menselijke waarden doorzetten in zijn bedrijf. De hele modus operandi van zijn bedrijf draait in de eerste plaats rond hem. Hij is de drijvende kracht. Omwille van de kleinschaligheid van een KMO, en de vaak informele, persoonlijke relaties tussen de medewerkers (Spence en Lozano, 2000; Fuller en Lewis, 2003), zal de ondernemer zijn ethische boodschap ook op relatief eenvoudige wijze kunnen verspreiden binnen zijn bedrijf. Om deze redenen zal zijn ethische overtuiging diep geworteld zijn in de cultuur en structuur van zijn bedrijf.

Uit onze pilootstudie blijkt dat MVO-pioniers gekenmerkt worden door een sterke autonomie en positieve vrijheidsbeleving. Vanuit die positieve blik op het eigen ondernemerschap kan positieve aandacht groeien voor de vrijheid en mogelijkheden van anderen. Of nog, de eigen zinsbeleving in de arbeid schept openheid naar de zinsbeleving in de arbeid van anderen. Dit betekent dat defensieve attitudes over het algemeen heel weinig initiatieven opleveren. En daarom mag een zelfstandige ondernemer best wel wat trots zijn op zichzelf en zijn werk. Die trots op de eigen kracht en geloof in de eigen mogelijkheden opent de weg naar een creatief MVO-beleid.

De kracht van de pionier is dat hij aantoonde dat maatschappelijk verantwoord ondernemen geen taboe is, dat het economisch leefbaar is en dat je niet noodzakelijk alleen bent.

## BIBLIOGRAFIE

- Berlin, I.: 1969, *Four Essays on Liberty*, Oxford University Press
- Bouckaert, L. en A. Sels: 2001, *Waarden-in-spanning*. Leuven, Acco
- Carrol, A.: 1979, A three-dimensional conceptual model of Corporate Performance. *Academy of management review* 4(3), 497-505
- Castka, P., M. Balzarova, C. Bamber en J. Sharp: 2004, How Can SME's Effectively Implement the CSR Agenda? A UK Case Study Perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 11, 140-149
- Chamberlain, N.: 1973, *The limits of Corporate Social Responsibility*. New York, Basic Books
- Cowe, R.: 2003, Behave responsibly, by order of the law. *New statesman*, May, 132
- Deci, E.L.: 1975, *Intrinsic motivation*. New York, Plenum Press
- Deci, E.L. en R.M. Ryan: 1985, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, Plenum Press
- De Tocqueville, A.: [1835] 2000, *Democracy in America*. Chicago, University of Chicago Press.
- DTI – Department of Trade and Industry: 2002, *Engaging SME's in Community and Social Issues*. DTI, London.
- DTI – Department of Trade and Industry: 2004, *Corporate Social Responsibility: A government update*. DTI, London.
- Dudley, B.: 2004, State's Tech Leaders Look Ahead. *The Seattle Times*, December.
- Easterlin, R.: 1973, Does money buy happiness? *Public interest*, nr. 30, p. 3-10.
- Easterlin, R.: 1974, Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence in David, P.D. and Reder, M.W. (eds), *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz*. Academic Press, New York, p. 89-125.
- Easterlin, R.: 1995, Will Raising the incomes of all Increase the happiness of all? *Journal of Economic Behavior and Organization*, 27 (1), p. 35-47.
- Easterlin, R.: 2001, Income & Happiness: Towards A Unified Theory, *Economic Journal* 111 (473), p. 465-84.
- Easterlin, R.: 2005, Towards a better theory of happiness, in Bruni, L. and Porta, P.L. (eds) *Economics and Happiness: Framings of Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- EC - European Commission: 2001, *Promoting a European framework for corporate social responsibility: Green paper* (Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg).
- EC - European Commission: 2002, *European SME's and social and Environmental Responsibility* (Observatory of European SME's, Report 2002/No. 4, Luxembourg).
- Fontaine, J. en S.H. Schwartz: 1996, Universality and bias in the structure of psychological questionnaire data. Paper presented at the XIII Congress of the International Association of Cross-Cultural Psychology, Montreal, Canada.
- Friedman, M.: 1968, *The methodology of positive economics*, reprinted in *Readings in the Philosophy of the Social Science*. New York, McMillan.

- Friedman, M.: 1970a, Social Responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine* 13, 122-126.
- Friedman, A. L. en S. Miles: 2002, SME's and the Environment: Evaluating Dissemination Routes and Handholding Levels. *Business Strategy and the Environment* 11(5), 324-341.
- Fuller, T. en J. Lewis: 2003, Relationships Mean Everything. *British Journal of Management* 13(4), 317-336.
- Fuller, T en Y. Tian: 2006: Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives. *Journal of Business Ethics* 67(3), 287-304.
- Fukuyama, F.: 1995, Social Capital and the Global Economy. *Foreign Affairs*, 74(5), 89-103.
- Grayson, D. en A. Hodges: 2004, *Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business*. Sheffield, Greenleaf.
- Greening, D. W. en D. B. Turban: 2000, Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business and Society* 39(3), 254-280.
- Hirschman, A.O.: 1996, Melding the Public and Private Spheres: Taking Commensality Seriously. *Critical Review – Chicago Then New York – vol. 10, n. 4*, p. 533-550.
- ICDO: 2006, *Referentiekader Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in België*.
- Jenkins, H.: 2004a, A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management* 9(4), 55-75.
- Jenkins, H.: 2006, Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 67(3), 241-256.
- Larson, A.: 1992, Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships, *Administrative Science Quarterly* 37(1), 76-104.
- Leifer, E. M. and H. C. White: 1986, Wheeling and Annealing: Federal and Multidivisional Control. In J. F. Short (ed.), *The Social Fabric: Dimensions and Issues*, 1st edition (Sage, Beverly Hills, CA), p. 223-242.
- Lepper, M.R. en D. Greene: 1978, *The hidden costs of reward*. Hillsdale, Erlbaum.
- Louche, C., Van Liedekerke, L., Everaert, P., LeRoy, D., Rossy, A. en Marie d'Huart: 2008, 'Understanding the CSR landscape in Belgium', in Idowu, S. O. and Filho, Walter L. (Eds.) 2008, *Global Practices of Corporate Social Responsibility*, Springer Verlag, Berlin.
- Murillo, D en J.M. Lozano.: 2006, SME's and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics* 67(3), 227-240.
- Observatory of European SME's: 2003, *SME's in Europe 2003*. European Commission, Brussels.
- Orlitzky, S., F. L. Schmidt en S. Rynes: 2003, Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies* 24(3), 403-441.
- Perren, L.: 1998, Owner-manager Relationships Preceding and During Start-up: Issues of Help, Harm, Trust and Morality. *Small Business and Enterprise Development* 5(2), 160-140.
- Perrini, F.: 2006, SME's and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics* 67(3), 305-316.
- Putnam, R.: 1993, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, Princeton University Press.

- Putnam, R.: 2000, *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York, Simon and Schuster.
- Quinn, J. J.: 1997, Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business. *Journal of Business Ethics* 16(2), 119–127.
- Revell, A. en R. Rutherford: 2003, UK Environmental Policy and the Small Firm. *Business Strategy and the Environment* 12(1), 26–35.
- Ricoeur, P.: 1975, *Le problème du fondement de la morale*. Napels, Sapienza. Nederlandse uitgave, 1995, Kok Agora, Kampen.
- Roberts, D.: 2003, CBI Fears High-Skilled Jobs Exodus. *The Economist*, November 17, 1.
- Roberts, D.: 2004, Corporate US begins to reflect SARBANES-OXLEY, FT Report – Responsible Business. *The Financial Times*, November 29.
- Sagiv, L. en S.H. Schwartz : 1995, Value priorities and readiness for out-group social contact. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 437-448.
- Schokkaert, E. en L. Bouckaert: 1992, *Een ethische agenda voor het zelfstandig ondernemen*. Leuven, Acco.
- Schwartz, S. H. en W. Bilsky: 1990, Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.
- Schwartz, S. H.: 1992, Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25) (pp. 1-65). New York, Academic Press.
- Schwartz, S. H.: 1994, Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S. H.: 2005, Basic human values: Their content and structure across countries. In A. Tamayo and J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações [Values and behavior in organizations]* p. 21-55. Petrópolis, Brazil: Vozes.
- Scitovsky, T.: 1976, *The Joyless Economy: an Inquiry into Human Satisfaction and Consumer Dissatisfaction*. Oxford, Oxford University Press.
- Small Business Research Centre: 1997, *Indicators of Success and Failure in Young Micro Firms*. SOLOTEC, Kingston Business School, Kingston University, London, UK.
- Spence, L. J.: 1999, *Does Size Matter: The State of the Art in Small Business Ethics*. *Business Ethics: A European Review* 8(3), 163–174.
- Spence, L. J. en J. F. Lozano: 2000, Communicating About Ethics With Small Firms: Experiences From the U.K. and Spain. *Journal of Business Ethics* 27(1/2), 43–53.
- Spence, L. J. en R. Rutherford: 2000, Social Responsibility, Profit Maximisation and the Small Firm Owner Manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 8(2), 126–139.
- Spence, L. J. en R. Schmidpeter: 2003, SME's, Social Capital and the Common Good. *Journal of Business Ethics* 45(1–2), 93–108.
- Spence, L. J., R. Schmidpeter en A. Habisch: 2003, Assessing Social Capital: Small and Medium

- Sized Enterprises in the UK and Germany. *Journal of Business Ethics* 47(1), 17–29.
- Spence, L. en R. Rutherford: 2003, Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics. Editorial, *Journal of Business Ethics* 47(1), 1.
- Spence, L. J., R. Schmidpeter en A. Habisch: 2004, *Responsibility and social capital: the world of small and medium sized enterprises*. Palgrave Macmillan.
- Steiner, G. en J. Steiner: 1997, *Business, Government and Society – A Managerial Perspective*. New York, McGraw-Hills.
- Tilley, F.: 2000, Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go?. *Business Ethics: A European Review* 9(1), 31–41.
- Tilley, F.: 2003, Sustainability and Competitiveness: Are there Mutual Advantages for SME's? In O. Jones and F. Tilley (eds.), *Competitive Advantage in SME's: Organizing for Innovation and Change* (John Wiley & Sons Ltd, Chichester), pp. 71–84.
- Trevino, L. K.: 1986, Ethical Decision Making in Organisations. *Academy of Management Review* 11(3), 601–617.
- Van Liedekerke, L., Verstraeten J. en J. Van Gerwen: 2006, *Business en ethiek: spelregels voor ethisch ondernemen*. Tielt, Uitgeverij Lannoo.
- Vyakarnam, S. B., A. Myers en D. Burnett: 1997, Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms, *Journal of Business Ethics* 16(5), 1625– 1636.
- Walsh, J.: 2004, *In Their Own Words: Red Tape Case Studies from IoD Members*. London, IoD Policy Paper, Institute of Directors.
- Wilson, E.: 1980, Social Responsibility of Business: What Are the Small Business Perspectives. *Journal of Small Business Management* 18(3), 17–24.

## APPENDIX

	INITIATIEVEN	AANTAL BELGISCHE BEDRIJVEN BETROKKEN BIJ DEZE INITIATIEVEN	TOTAAL AANTAL BETROKKEN BEDRIJVEN
PRINCIPES & INITIATIEVEN	UN GLOBAL COMPACT	14	2900
	ETI	0	39
RAPPORTERING	GRI (TUSSEN 2005-2007)	8	2377
	AA1000 ASSURANCE STANDARD	0	241
CERTIFIËRING / LABEL	SA8000	4	1315
	ISO 14001	530	887 770 (IN 2006)
	EMAS	39 ORGANISATIES 334 SITES	3725 ORGANISATIES 5587 SITES
SRI INDEXES	DJSI WORLD	1	310
	FTS4Good	8	NA
	ASPI	2	118
	ETHIBEL EXCELLENCE EUROPA	4	175
	AVANZI SRI EURO	4	119

Tabel 1 – Belgische ondernemingen en internationale MVO-engagements  
(Bron: Céline et al, 2008, appendix 1)

## 3. MVO, HOEZO? “In een KMO tellen niet alleen materiële waarden”

MVO rijmt op KMO. Althans op papier. Valt kleinschalig zakendoen ook in de praktijk te rijmen met maatschappelijk verantwoord ondernemen, en viceversa? Zijn economisch rendement en winst maken te verzoenen met de ‘ethische’, ‘menselijke’ en ‘sociale’ dimensie? Zelfstandige ondernemers getuigen.

Ondernemers leven en werken niet op een eiland. Ze zijn, in mindere of meerdere mate, rekschap verschuldigd aan hun omgeving. Maar iedere zelfstandige of KMO vult dat op zijn/haar eigen manier in. In welke kwaliteiten en waarden geloven ‘onze’ ondernemers, en waarom? Sommigen hechten veel belang aan voortreffelijke samenwerking met hun klanten en leveranciers, anderen benadrukken dat hun bedrijf staat of valt met de manier waarop hun medewerkers zich al dan niet thuis voelen in de vaak op familiale leest geschoeide onderneming. Maar ook de relatie met de directe omgeving, de buurtbewoners, telt. En voor nog anderen primeert milieuzorg.

Kortom: zonder je maatschappelijke verantwoordelijkheid op te nemen, lukt het niet. Wederzijds respect, begrip voor elkaar, verbondenheid en communicatie, daar draait het bij MVO allemaal om.

### “EVENWICHT TUSSEN VRIJHEID EN DISCIPLINE”

Neem nu Jan Van de Gracht, een binnenhuisdecoratiebedrijf met zeven medewerkers. “Bij ons weet iedereen wat kan en niet kan. Duidelijke regels en richtlijnen moeten, discipline is noodzakelijk, maar onze mensen mogen zich niet opgesloten voelen in een keurslijf en kunnen zich hier, vrij en ongedwongen, ontplooiën en creatief bezig zijn. Iedereen mag gerust initiatief nemen, daar puurt hij of zij trouwens veel voldoening uit. Ook al heerst hier opperste ‘gelijkheid’ en hebben de werknemers ruime inspraak in alles en nog wat, toch blijven ook overleg, communicatie, wederzijds begrip en samenwerking essentieel.”

'Gelijkheid' is bijna synoniem van 'gelijkwaardigheid'. Maar Peter Suys van houtverwerkingsbedrijf De Noordboom nuanceert: "Onze oorspronkelijke, coöperatieve structuur met 'gelijke' partners leverde problemen op naarmate we groeiden. De besluitvorming verliep almaar moeizamer en minder efficiënt en de omvang van het geïnvesteerde kapitaal schommelde nogal. De gelijke partners van weleer werden gelijkwaardige medewerkers. Maar onze 'roots', de coöperatie, verloochenden we nooit helemaal: bezorgdheid, verbondenheid, inspraak, verantwoordelijkheid en beperkte loonspanning bleven sleutelwoorden. Samen een ploeg vormen, dat is de basis van onze bedrijfscultuur".

Hans Dejonckheere van schoonmaakbedrijf Cleaningboy investeert veel tijd in zijn personeel. "Maar tevreden medewerkers hebben is niet voldoende om succesvol te zijn. Onze mensen moeten net dat stapje extra willen zetten. Ze moeten zich emotioneel verbonden voelen met de organisatie en verantwoordelijkheid nemen en geven. De bedrijfsleiding moet op haar beurt het goede voorbeeld geven, vertrouwen tonen en continu werken aan teamvorming. Bovendien staat of valt betrokkenheid met communicatie: waar zijn we mee bezig en waar moet het allemaal toe dienen? Respect voor het bedrijf, respect voor de job, onderling vertrouwen én aandacht voor het gezin en de levenskwaliteit zijn doorslaggevend. Voorts zijn milieuzorg, kwaliteit van de dienstverlening en veiligheid andere belangrijke pijlers van ons bedrijfsbeleid".

### “AANDACHT VOOR DE MENSELIJKE WAARDEN”

Bij Boss Paints, met z'n 200 medewerkers toch nog heel bewust een familiebedrijf – bekend van de Colora-winkels –, hanteert 'baas' Jan Bossuyt een naar eigen zeggen bij uitstek mensgerichte strategie. "Relaties binnen en buiten onze onderneming wegen zwaarder door dan materiële waarden. We verkopen niet louter verf, maar ook een 'beleving'. Zo creëer je een gevoel van verbondenheid, vertrouwen en openheid naar klanten en medewerkers toe. Het begint allemaal bij een duidelijke waardeafbakening bij de aandeelhouders. Daarna moet je bouwen aan je geloofwaardigheid bij klanten, medewerkers en bureaus. Het meeste voordeel haal je niet uit het nastreven van winst, maar uit het focussen op menselijke waarden. Die manier van zakendoen is boeiender en meer stimulerend voor iedereen".

Algemeen directeur Ingrid Verduyn van Plus Uitzendkrachten moest in een 'vorig leven' ervaren dat sommige interimkantoren hun uitzendkrachten eerder als wandelend kapitaal dan als mensen van vlees en bloed behandelde. "Niet onlogisch, want veelal is rendement de allereerste bekommernis, zeker bij multinationals. Vandaar dat wij nu erg begaan zijn met de levenskwaliteit van onze uitzendkrachten. Maatregelen en voordelen als persoonlijke begeleiding, hospitalisatieverzekering en loopbaanbegeleiding komen iedereen ten goede – op termijn ook de klanten –, en ze maken ook zwakkere sociale groepen – zoals ouderen, allochtonen en lager opgeleiden – weerbaarder. Na een uitgebreide bevraging bij onze medewerkers zorgden we voor heel wat inspraak. Nu hebben zij een ruim klankbord voor hun suggesties, vragen en problemen".

### “BETREK DE BUURT BIJ UW BELEID”

De kleinschaligheid van een KMO, meestal met slechts één vestigingsplaats, zorgt voor een grote wisselwerking met de buurt, de gemeenschap rond het bedrijf. Negeer je dat aspect, dan dreigt de sfeer verzuurd te raken of ontstaat er gekibbel over onder meer vergunningen of milieuhinder.



**HANS DE JONCKHEERE**, stichter van *Cleaningboy* en *Cleaning Home Service*, een schoonmaakbedrijf voor bedrijven en particulieren. Het bedrijf ontving het provinciaal duurzaamheidscharter. Het bedrijf behaalde als eerste Vlaamse KMO de 'Investors in People-award', een Engelse prijs voor het succesvol doorlopen van een verbetertraject voor het personeelsbeleid.

Het bedrijf is gevestigd in de Torkonjestraat 21 in Marke (Kortrijk). *Cleaningboy* telt 44 werknemers, *Cleaningboy Home Service*: 76 werknemers.

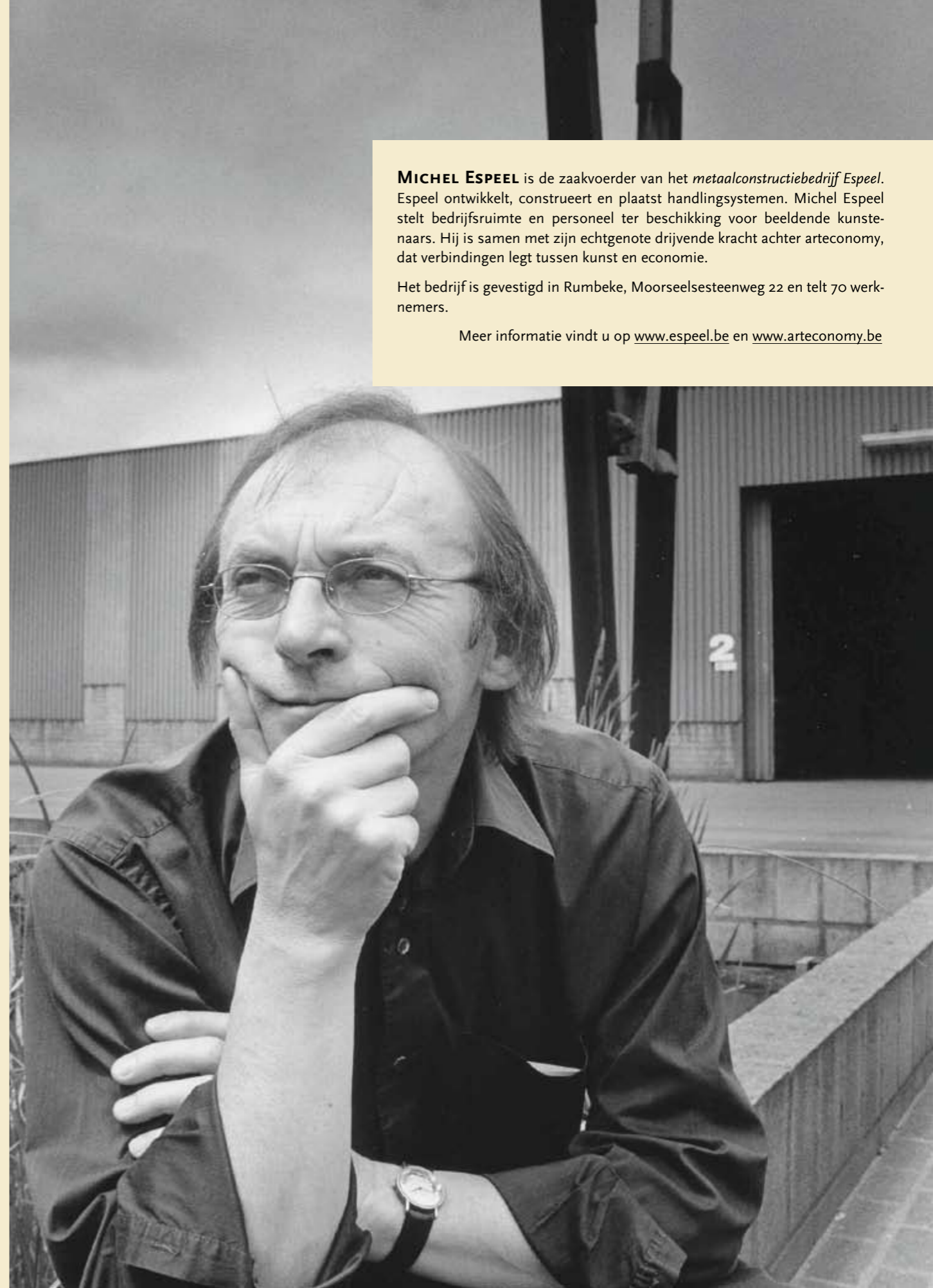
Meer informatie vindt u op [www.cleaningboy.be](http://www.cleaningboy.be)

Zo betreft Ecopower, een coöperatieve vennootschap met een heel transparante structuur, de mensen die in de omgeving van haar windturbines wonen volop bij de projecten van het bedrijf. Directeur Jim Williame: “Door ze de kans te bieden om te investeren in hun eigen hernieuwbare energie, leggen de buurtbewoners het niet alleen prijsbewuster aan boord, maar beseffen ze ook dat die turbines eigenlijk hún molens zijn. Ze hebben dan veel meer begrip voor de toch serieuze landschappelijke ingreep. En ze gaan er prat op dat ze zelf een steentje hebben bijgedragen aan de productie van groene stroom. Daarbij mag je een essentieel aspect niet uit het oog verliezen: informeer de buurtbewoners persoonlijk of via bus-aan-bus folders. En sla hun bemerkingen –letterlijk– niet in de wind. Maakt die kritiek aanpassingen aan het project noodzakelijk, deins er dan niet voor terug om wijzigingen door te voeren, als ze tenminste haalbaar zijn.”

Ook koffiebranderij Koffie Kàn, gevestigd in het centrum van een kustgemeente, houdt duidelijk voeling met de buurt. Zaakvoerder Johan Vermeersch: “Toen we onze installaties wilden vernieuwen, klopten we bij de omwonenden aan en kwamen zij hier een kijkje nemen. Zo raakten ze ervan overtuigd dat die investering noodzakelijk was en hoegenaamd géén hinder zou veroorzaken. Gevolg: de burens zijn fier op ‘hun’ koffiebranderij. Ook naar de mening van onze klanten peilen we regelmatig en uitgebreid. Dat leverde ons zeer waardevolle informatie op: ‘men’ apprecieert onze koffie omdat die ambachtelijk wordt geroosterd. En uitgerekend dat ‘ambachtelijke’ imago werd onderhand een sterke commerciële troef. Als je de mensen om je heen veelvuldig en intens bevraagt, kweek je een kritische houding aan en ga je mogelijke bedreigingen begrijpen, inzien en voorkomen”.

Samenwerking met de mensen rondom het bedrijf in de vorm van ‘sponsoring’, op dat vlak kent onder meer Michel Espeel van het gelijknamige metaalconstructiebedrijf het klappen van de zweep. Zo gaat een deel van de winst naar de jeugdwerking van de lokale voetbalploeg en ook het technisch onderwijs uit de omgeving deelt in de ‘goodwill’ van de ondernemer. Daarnaast bouwde Espeel een figuurlijke brug met de artistieke wereld door kunstenaars in contact te brengen en te doen samenwerken met de arbeiders. Die werknemers waren in hun nopjes, toonden zich fier over het bedrijf, hadden niks dan lof voor de variatie in het werk en vormden zich een positief beeld van de kunstenaars. Michel Espeel: “Voor mij is economie maar een déél van het ondernemersverhaal. Winst móét om de continuïteit van je onderneming te garanderen, maar door een brug te slaan naar je omgeving –ook de Derde Wereld bijvoorbeeld– neem je ook je maatschappelijke verantwoordelijkheid op. En daar vaart iedereen wél bij”.

U merkt het: MVO, maatschappelijk verantwoord ondernemen, heeft te maken met veel factoren, waarvan we er hierboven al enkele aan bod lieten komen. MVO uit zich ook in de manier waarop je met klanten, leveranciers én medewerkers omgaat. Het eerder genoemde Koffie Kàn bijvoorbeeld maakt er een erezaak van zijn leveranciers in Zuid-Amerika een eerlijke prijs te betalen en investeert fors in milieuzorg. Ook bedrijven als Asap Photographic Services –zie verder–, dat het energieverbruik in Vlaanderen drastisch wil terugschroeven en daar zelf z’n steentje toe bijdraagt, Boss Paints, Tintelij, Ecopower, De Noordboom en Koffie Kàn voeren milieuzorg hoog in het vaandel. Veelal gaat die ecologische visie gepaard met aandachtspunten of waarden als een transparante aandeelhoudersstructuur, doorgedreven inspraak van het personeel, gestroomlijnde communicatie, gedrevenheid, verantwoordelijkheidszin, respect en vertrouwen. Niet zelden roeien sociaal geëngageerde of ‘ethische’ ondernemers tegen de marktstroom in. Maar de tijd is al lang voorbij dat ze voor die aanpak scheef werden bekeken. Integendeel, MVO blijkt een krachtige, nog moeilijk te stuiten stroming, een almaar meer aanvaarde, positieve trend die in de ‘harde’ economische context bewondering opwekt.



**MICHEL ESPEEL** is de zaakvoerder van het *metaalconstructiebedrijf Espeel*. Espeel ontwikkelt, construeert en plaatst handlingsystemen. Michel Espeel stelt bedrijfsruimte en personeel ter beschikking voor beeldende kunstenaars. Hij is samen met zijn echtgenote drijvende kracht achter *artecconomy*, dat verbindingen legt tussen kunst en economie.

Het bedrijf is gevestigd in Rumbeke, Moorseelesteenweg 22 en telt 70 werknemers.

Meer informatie vindt u op [www.espeel.be](http://www.espeel.be) en [www.artecconomy.be](http://www.artecconomy.be)

## 4. HOE JE MEDEWERKERS BETREKKEN BIJ HET BEDRIJFSBELEID?

### GESTRUCTUREERDE CHAOS OF HIËRARCHIE?

“Ons streefdoel is, met goed opgeleide en gemotiveerde, tevreden en betrokken mensen die het materiaal in prima conditie houden, hoge kwaliteit en efficiëntie te realiseren”. Zo illustreert Hans Dejonckheere van schoonmaakbedrijf Cleaningboy “werknemersparticipatie”, zeg maar de manier waarop de KMO-bedrijfsleider samenwerkt met zijn/haar medewerkers. Inspraak en betrokkenheid van, dialoog en communicatie met het personeel, daarover gaan deze getuigenissen van ondernemers binnen het bestek van MVO, maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Nogmaals Hans Dejonckheere : “De werknemers moeten verantwoord met zichzelf bezig zijn. Besteed tijd aan je mensen en je zal beloond worden. En door zijn/haar personeel correct te behandelen en als het even kan te belonen, beloont de ondernemer ook zichzelf. Zo krijgen nieuwe medewerkers bij ons een ervaren meter of peter toegewezen, en ook via een onthaalbrochure en opleidingen zorgen we bij hen voor een goed gevoel. We belonen ook medewerkers die gedurende een bepaalde periode niét afwezig zijn. Dat wérkt: het ziekteverzuim loopt gevoelig terug, net als het personeelsverloop. En de klant is erg tevreden”.

Doordacht personeelsbeleid als commerciële troef? Geen probleem. Maar niet alleen de baas moet een ‘geste’ doen, ook de arbeiders en bedienden moeten zich positief opstellen, zoals Peter Suys van houtverwerkingsbedrijf De Noordboom getuigt : “Medewerkers moeten zich goed voelen en net dat tikkeltje méér doen dan wat er professioneel van hen verwacht wordt”.

### “ONZEKERHEID EN ACHTERDOCHT WEGWERKEN”

Maar vooraleer je samen met je medewerkers hoge ogen probeert te gooien, moet de bedrijfsmachine gesmeerd lopen. En moeten enkele belangrijke knelpunten uit de weg worden geruimd voordat de ondernemer en zijn team op dezelfde golfengete zitten.

Ingrid Verduyn van Plus Uitzendkrachten: “Voor een snelgroeïende onderneming als de onze, die vroeger ruimschoots tijd kon vrijmaken om nieuwe medewerkers stapsgewijs te integreren in de bedrijfscultuur, blijkt het wegwijs maken en trainen van die nieuwe krachten vandaag een niet te onderschatten opgave. Een aantal werknemers ziet de snelle groei als een bedreiging, ze tonen zich ongerust. Daarom moet je nieuwe vormen van communicatie invoeren, en de mensen die al een tijd bij ons werken staan daar wat achterdochtig tegenover, zeker als je de communicatie niet laat verlopen op de familiale en spontane wijze van weleer.”

Bij schrijnwerkerij De Noordboom ervaren ze gelijkaardige problemen, zegt Peter Suys : “Tot voor kort gebeurde de integratie van nieuwkomers heel ongedwongen, alles werd haast automatisch duidelijk en de problemen op de werkvloer werden vlot verholpen. Maar nieuwe medewerkers hebben minder voeling met onze ‘ingebakken’ bedrijfsfilosofie. Als je mensen zich erg betrokken voelen bij hun job én de onderneming en wel eens oplossingen of verbeteringen aanreiken, moet de bedrijfsleiding daarmee rekening houden. Anders breng je het vertrouwen van het personeel aan het wankelen. Betrokkenheid is natuurlijk prima, maar wie dan uiteindelijk de knopen doorhakt is een ander paar mouwen. Ik verkies m’n medewerkers op een gestructureerde, gecontroleerde wijze te integreren in onze bedrijfscultuur, en ze op dat vlak te laten begeleiden door een ruimere groep. Wij hebben bewust een horizontale structuur, met korte beslissingslijnen. Het feit dat werknemers er bijvoorbeeld zélf voor kozen om na de werkuren te vergaderen, toont aan dat ze efficiënte werkorganisatie en gezamenlijk overleg belangrijk vinden. Als je de loonverschillen tussen de zaakvoerder en de arbeiders beperkt houdt, is hun motivatie des te groter omdat ze inzien dat het ‘management’ zich niet verrijkt met de vruchten van hun inspanningen.”

Johan Vermeersch van Koffie Kàn probeert ervoor te zorgen dat zijn medewerkers het in hun omgeving naar de zin hebben en het daar gezellig vinden. “Praten, overleggen, een schouderklopje geven, ze bevestigen waar ze goed in zijn, daardoor zullen ze beslist beter presteren. Dat vermindert gaandeweg hun onzekerheid en zo voelen ze zich thuis. Maar alles draait wel rond gezonde en positieve communicatie.”

Charles Van der Heyden, zaakvoerder van Asap Photographic Services : “Ik plaats mijn mensen af en toe op een schavotje en geef ze de kans om zo nu en dan in contact te komen met de klant. Dat versterkt hun zelfvertrouwen. Nog vóór dat courant was, liet ik mijn medewerkers vier dagen presteren in plaats van vijf. De klanten appreciëren het latere sluitingsuur. En voor kleine, al dan niet familiale verplichtingen hoeft mijn personeel geen snipperdag te vragen. De kunst van het ondernemen bestaat erin jezelf te omringen met werknemers die in wat ze doen uiteindelijk béter zijn dan jijzelf. Het is heel normaal dat werknemers een beetje afgeschrikt raken door of terughoudend staan tegenover technologische veranderingen. Geef ze dan een duwtje in de rug, zo voelen ze zich goed in hun vel én gerespecteerd. Maar téveel vertrouwen hebben, kan ook verkeerd uitdraaien.”

Jim Williame (Ecopower) : “Vrij markant in ons bedrijf: slechts een klein deel van de omzet pu- ren we uit het aantal gepresterde werkuren, het merendeel halen we uit het continu draaien van onze windturbines. Dat leidt tot minder stress, tot een ontspannen werksfeer, wat dan weer de zelfzekerheid van m’n mensen ten goede komt”.



**INGRID VERDUYN** is algemeen directeur van *Plus Uitzendkrachten*. Het bedrijf is *een innoverende onderneming die flexibele arbeid wil valoriseren tot waardige arbeid*. Plus Uitzendkrachten beschikt over een netwerk van een zeventien kantoren in Vlaanderen. Plus Uitzendkrachten heeft 64 medewerkers en werkt samen met een 10-tal zelfstandige ondernemers voor de backoffice functies.

Het hoofdkantoor is gevestigd in de Lange Leemstraat 372 te Antwerpen.

Meer informatie vindt u op [www.plusuitzendkrachten.be](http://www.plusuitzendkrachten.be)

Michel Espeel (Espeel Constructies): “Als het al eens wat minder gaat met je onderneming, ontstaat onzekerheid bij je personeel, onrust over de te varen koers. En dan dreigt de productiviteit te dalen. In die omstandigheden moet je vooral de bedrijfsplannen op de werkvloer klaar en duidelijk omschrijven en efficiënt communiceren”.

Peter Suys (De Noordboom) : “Werknemers zullen zich altijd wel een beetje onzeker voelen, want het blijft de ondernemer die beslist en de touwtjes in handen heeft. Aan dat gegeven kan je niet onderuit, al is het natuurlijk heel zinvol de onzekerheid zoveel mogelijk weg te nemen”.

### “IEDERÉÉN BAAS? OF ZWAAIT NIEMAND DE SCEPTER?”

Hoe ziet het ideale profiel eruit van werknemers met wie je in zee wil gaan? Elke ondernemer benadert het evenwicht tussen inspraak en beslissen anders. Creatieve medewerkers die vrij hun gang kunnen gaan, akkoord, maar af en toe moet de ondernemer kunnen bijsturen, zijn/haar mensen in toom houden als ze zich té enthousiast opstellen of over de schreef gaan.

Peter Suys (De Noordboom) : “Dit bedrijf probeer ik te beheren als een huishouden: we slapen niet samen, maar we leven wel met mekaar. Eigenlijk moet je komen tot een ondernemingsstructuur met een groep mensen waaruit op z'n minst één iemand kan opstaan om zonedig de leiding op zich te nemen, op de wijze die strookt met de bedrijfsfilosofie en door de werknemers wordt aanvaard”.

Jan Van de Gracht (Tintelij) : “Bij ons zal je vruchteloos op zoek gaan naar ‘de baas’. Alle werknemers beslissen hier mee over de grote en kleine dingen van de bedrijfsvoering. Bij beslissingen geeft de meerderheid in principe de doorslag, maar in feite streven we zoveel mogelijk naar consensus. Het al dan niet toepassen van loongelijkheid blijft hier een heikel punt. Nu maken vijf meewerkende vennoten, met het statuut van zelfstandige, de dienst uit. Misschien moeten we gaan naar een situatie waarin iedereen loontrekkend is. Hebben werknemers van uiteenlopende leeftijd en ervaring recht op dezelfde verloning? Of moet er op dat vlak enige differentiatie zijn?”.

Charles Van der Heyden (Asap) : “Overleg en inspraak zijn prima, maar uiteindelijk moet de werkgever beslissen wat er al dan niet door de beugel kan. Ik ben voorstander van een duidelijke hiërarchie. Er zijn nu eenmaal mensen met leiderschapstalent én mensen die liever geleid worden”.

Michel Espeel (Espeel Constructies) : “Ik bepleit een gestructureerde chaos binnen de onderneming. Alleen structuur of enkel chaos, daar is niemand bij gebaat. Je kan mensen ook leiding geven zonder dat ze het gevoel hebben geleid te worden of geremd in hun creativiteit. Iedere werknemer moet voldoende vrijheid en net genoeg structuur krijgen. Dan functioneert hij of zij optimaal. Drie, vier keer per dag wandel ik door de fabriekshall om met m'n personeel te praten. Zo wordt hun vertrouwen gestimuleerd. En voorts zijn hier de drie E's van Espeel richtinggevend: eenvoud, eerlijkheid en enthousiasme”.

Ingrid Verduyn (Plus Uitzendkrachten) : “Voor mijn part is een goeie mix tussen het meer hiërarchische model en het participatieve best haalbaar. Net als de aandeelhouders hebben ook onze werknemers het recht om de vruchten te plukken van hun jarenlange inzet. Bij Plus heeft het personeel nu twintig procent van de aandelen in handen. “

Jan Willieme (Ecopower) : “Vroeger deed iedereen àlles in ons bedrijf. Nu streven we naar meer afgelijnde takenpakketten, al moet iedereen overàl inzetbaar blijven. De belangrijke beslissingen worden bij wijze van consensus genomen, beslissingen met minder impact ‘en petit comité’. Participatie is wel erg nuttig. Als je, zoals in onze coöperatie, de aandeelhouders nauw betreft bij investeringen, hebben ze meer voeling met het productieapparaat. Huishoudens die aandelen hebben in de windmolens springen ook zuiniger om met energie, en da’s mooi meegenomen”.


Jan Bossuyt (Boss Paints) : “Medewerkers moet je met openheid en respect bejegenen, en ze als mens laten openbloeien in hun job. Pas dan leggen ze de nodige motivatie aan de dag”.

Om dit hoofdstuk rond werknemersbetrokkenheid en participatie af te ronden, nog even iets over communicatie en...kunst, ook al lijkt die laatste factor op het eerste gezicht nauwelijks iets met inspraak te maken hebben. Maar dat is dan weer buiten ondernemer Espeel gerekend...

In de meeste KMO's draait een groot deel van het beleid rond gezonde communicatie. Als je de dingen onverbloemd benoemt en zonder kronkelwegen vertelt waar het opstaat, creëer je een positieve sfeer. Zo vinden althans de meeste door ons geraadpleegde ondernemers.

Maar communicatie is een kunst. En van kunst heeft ondernemer Michel Espeel wel kaas gegeten. Sedert jaren past hij het unieke concept ‘arteconomy’ toe in zijn bedrijf: “Ondernemen is meer dan produceren, verkopen en winst maken. Het heeft maatschappelijke wortels, vertakkingen en consequenties. Een goede ondernemer heeft een sociale verantwoordelijkheid, omdat hij zingeving zoekt in zijn doen en laten. De kunstenaar kan hem daarbij helpen omdat hij door z'n creativiteit en innovatie nieuwe mogelijkheden schept. De ondernemer kan inspiratie opdoen bij de kunstenaar, die in ons bedrijf onder meer probeert het personeel op creatieve wijze te leren samenwerken. Kunst kan een bedrijf doen groeien.”.

Kan kunst het ondernemerschap redden? Blijkbaar wel!



**JIM WILLIEME** is de voorzitter van de raad van bestuur van *Ecopower*, een coöperatie die projecten met hernieuwbare energie financiert en realiseert. *Ecopower* bouwt deze projecten in zeer nauw overleg met de buurt en biedt de buurtbewoners de kans om mee te investeren. De coöperanten kunnen de zelf geproduceerde electriciteit thuis verbruiken.

Het bedrijf is gevestigd in de Statiestraat 164 te 2600 Berchem.

Meer informatie vindt u op [www.ecopower.be](http://www.ecopower.be)

## 5. ECOLOGISCH ONDERNEMEN, UTOPIE OF REALITEIT?

### MILIEUBEWUST WERKEN? HET KÀN, HET MOÈT!

Zorgen voor een gezonde werkplek, energiebewust produceren, de afvalstroom in toom houden, respect opbrengen voor de werk- en leefomgeving,....Wat is het nut van milieubewust ondernemen, welke inspanningen moet je daartoe leveren, welke maatschappelijke hinderpalen dien je te overwinnen en wat brengt het op? Dat KMO-bedrijfsleiders ook op dit gebied hun mannetje staan, moge blijken uit de getuigenissen hierna.

Niet zozeer de manier waarop ecologisch ondernemen in z'n werk gaat, interesseerde ons, wél de motivatie, de inzet van de ondernemers. En de leidraad van het hele verhaal blijft uiteraard maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

### “TRAGE BEWUSTWORDING, TE LAKSE OVERHEID”

Asap Photographic Services ging als eerste fotolabo in ons land de milieugerichte toer op. Zaakvoerder Charles Van der Heyden : “De wetenschap dat de natuur uiteindelijk alles overwint, het in alle omstandigheden zal halen op de mens, is voor mij een geruststelling. Vandaar mijn haast vanzelfsprekende reflex: ook ondernemers moeten respect opbrengen voor het milieu. Dat ecologisch ondernemen voorlopig evenwel nog geen hoge vlucht neemt, is te wijten aan twee belangrijke factoren. Eén : het milieubesef is nog altijd bij veel te weinig mensen doorgedrongen, de bewustwording gaat uiterst traag. Toen we enkele jaren geleden regenwater wilden omzetten in industrieel spoelwater, vond ‘men’ dat een onrealistisch idee. Maar na overleg met deskundigen ontdekten we de gepaste techniek en slaagden we in ons opzet. Tweede hinderpaal: de overheid zélf ligt dwars en legt verkeerde accenten. Ze zou beter volop aansporen tot minder energieverbruik dan de zoektocht naar alternatieve energiebronnen aanmoedigen. Ook op milieuvlak moet

de overheid de ondernemers begeleiden en raad geven, in plaats van te betuttelen of te bestraffen. Ikzelf nam met mijn bedrijf het voortouw, we wilden geen schadelijke stoffen lozen én gewapend zijn tegen de stijgende energieprijzen. We installeerden een ‘lichtstraat’, in combinatie met hoogefficiënte verlichting aangestuurd door daglichtsensoren, en ook vloerverwarming. De meerkost van die investeringen is ‘peanuts’ vergeleken bij de gerealiseerde besparingen.”

Hans Dejonckheere (schoonmaakbedrijf Cleaningboy) : “Van enige ‘ideologie’ op milieugebied was bij ons aanvankelijk nauwelijks sprake. Onze KMO moest rendabel blijven, en naast de veiligheid van het personeel stond het aanbieden van kwaliteit voorop. Maar toen we enkele installaties wilden plaatsen en daarvoor telkens een milieuvergunning nodig hadden, begonnen we geleidelijk aan een heuse milieustrategie te hanteren. We introduceerden een milieu-charter, zodat we niet alleen bijstand kregen bij het naleven van de wetgeving, maar ook een aantal milieugerichte punten binnen het bedrijf daadwerkelijk gingen hard maken. Gevolg : een beter afgelijnd recyclagebeleid, hergebruik van regenwater, werken met milieuvriendelijke producten, doordacht omgaan met het wagenpark, ... Het in praktijk brengen van dat milieu-charter werd door de klanten sterk naar waarde geschat, ons imago verbeterde er zonder meer op. Toch blijft het kostenplaatje van ecologisch ondernemen naar mijn smaak de belangrijkste hindernis. Je kan en mag een bepaalde grens niet overschrijden zonder de continuïteit van het bedrijf in het gedrang te brengen. En we moeten onze klanten er toch nog altijd proberen van te overtuigen dat Cleaningboy een –ecologische– meerwaarde biedt in vergelijking met goedkopere concurrenten”.

Voor Ecopower is milieuzorg dan weer de ‘core business’. Jan Williame : “Zowel professioneel als privé heb ik m’n milieugedrevenheid meegekregen van m’n ouders. Die ecologische bekommernis probeerde ik ook gestalte te geven in andere dan ‘kernactiviteiten’. Zo bespeur je in onze kantoren uitsluitend gerecycleerd papier en kiezen we voor hernieuwbare, plantaardige brandstoffen. Andere elektriciteitsleveranciers traden in onze voetsporen als het ging om energiebesparing. Maar ik geef toe dat de bevolking nog niet echt wakker ligt van de milieuproblematiek. De grootste weerstand ondervinden we bij oppermachtige lobbygroepen. Je zou de miljarden euro nodig om de kerncentrales in stand te houden immers veel zinvoller kunnen investeren in alternatieve energie, vind ik. De invloed van die machtige concerns zorgt voor verwarring bij het grote publiek. In dat opzicht is het de taak van de overheid om klare taal te spreken.”

### “MACHTELOOS EN MOEDELOOS”

Jan Bossuyt (Boss Paints) : “Zowel mijn aanleg als achtergrond inspireerden me om ecologisch te ondernemen. Daarnaast is er de ‘esthetische’ kant van de zaak: vervuiling of verkwisting verstoren de ‘natuurlijke’ harmonie en samenhang. Ook het rapport van de Club van Rome had een invloed. Zodra je beseft dat in deze wereld alles met elkaar verweven is, dat iedereen z’n eigen rol te spelen heeft en verantwoordelijkheid moet opnemen in dat geheel, kàn je gewoon niet anders dan het milieubewust aan boord te leggen. Lood uit verf halen, afval sorteren, het percentage solventen drastisch terugdringen, voor ons is dat doodnormaal. Maar de onverschilligheid van het publiek blijft ons parten spelen. En die is doorgaans te wijten aan onwetendheid. Bovendien blijft het frustrerend dat de ‘techno-economie’, en bij uitbreiding eigenlijk heel ons samenlevingsmodel, voor een groot deel steunt op het gebruik van grote hoeveelheden energie. Dat corrigeren blijft voor mij een enorme uitdaging. Je zou tot een economisch bestel moeten komen waarvan arbeid de basis vormt. Dat veronderstelt dan weer het uitgebreid en correct sensibiliseren van alle doelgroepen, en zo iets kan alleen door solidariteit”.



**JAN VAN DER GRACHT** is medevenoot van het afwerkingsbedrijf *Tintelij*. *Tintelij* is een coöperatieve met vijf werkende vennoten en twee werknemers. Het bedrijf werkt bijna uitsluitend met ecologische en bouwbiologische materialen. *Tintelij* is participant van VIBE (Vlaams Instituut voor Bio-Ecologisch bouwen en verbouwen).

*Tintelij* is gevestigd in de Verkortingstraat 53 te 9040 Gent

Meer informatie vindt u op [www.tintelij.be](http://www.tintelij.be)

Jan Van de Gracht (*Tintelij*) : “Onder meer verscheidene zware olierampen in de jaren zestig en zeventig van vorige eeuw scherpten mijn ecologische overtuiging aan. Nadat ik bij toeval in contact kwam met verdelers van natuurverven, ging de milieuvriendelijke bal écht aan het rollen. Wél heb ik leren aanvaarden dat je voor allerhande nuttige kunststoftoepassingen niet zonder petrochemische ingrediënten kan. Maar we moeten komaf maken met een aantal buitensporigheden. Onvoorstelbaar is de manier waarop olie verkwest wordt door ze, tegen naar mijn oordeel te goedkope prijzen, te gebruiken als transportbrandstof. Heel onze transportinfrastructuur en de welhaast groteske verkeerschaos kan je met een beetje goede wil drastisch terugschroeven. Als je vakbekwame ondernemers in onze sector er nadrukkelijk toe aanzet om bij voorkeur in hun eigen regio te werken in plaats van het hele land te doorkruisen om toch maar winstgevende jobs op te knappen, kan je dat hallucinante surplus aan transport en verkeer aanzienlijk beperken. Het is aan de overheid om op dat vlak positieve stappen te zetten. En dan is er iets vreemds aan de hand met onze eigen producten, natuurverven. Akkoord dat een aantal synthetische producten harder en sterker zijn, maar als je de meerwaarde van het ecologische gedachtegoed in rekening brengt, haalt natuurverf het wel op ander materiaal. Toch twijfel ik er soms aan of ik wel goed bezig ben. In een ruimer perspectief bekeken voltrekt de milieubewuste kentering zich al te langzaam. Het grote publiek voelt zich maar een heel klein beetje betrokken, de écht ecologisch overtuigden vormen een te besloten clubje dat bovendien ter plaatse trappelt, lobbygroepen als de petrochemie hebben zoveel invloed dat fundamentele veranderingen uitblijven. Om al die redenen overvalt me vaak een gevoel van moedeloosheid en machteloosheid. Overigens volstaan kleine ingrepen eigenlijk niet. Een huis is ook zónder verf een lang leven beschoren. En hoeven al die luxeproducten écht? De hele consumptiemachine mag gerust wat sputteren en tot rust komen”.

### “FUNDAMENTELE OPLOSSINGEN ZIJN NIET AAN ONDERNEMERS BESTEED”

“Ook al is ecologie voor een dienstverlenend bedrijf als het onze niet het belangrijkste aandachtspunt, en evenmin het meest noodzakelijke, toch leggen we wel milieugerichte accenten”, zegt Ingrid Verduyn van Plus Uitzendkrachten. “We kopen milieubewust aan, recycleren oud papier en gebruiken ‘zuivere’ schoonmaakmiddelen. Als iedereen op dit gebied zijn/haar plicht zou doen, stonden we al een heel eind verder. Solidariteit is hier het toverwoord, de sleutel naar de toekomst toe. Maar je hebt altijd wel een excuus, een drogreden om bepaalde zinvolle zaken níet te doen. De fiets nemen is prima, maar soms blijkt het onpraktisch en zelfs onveilig. En voorts beseffen velen gewoonweg niet welk negatief effect sommige activiteiten hebben op het milieu”.

Johan Vermeersch (*Koffie Kan*) : “Solidair zijn, je verantwoordelijkheid opnemen, het heeft vaak te maken met je persoonlijke ingesteldheid én met de aard van je activiteit. En wie het over de almacht van sommige lobby's heeft, mag niet vergeten dat ook de meeste consumenten het onderste uit de kan willen. Overall en altijd het goedkoopste op de kop tikken kan je bezwaarlijk omschrijven als het meest bewuste aankoopgedrag, en dan zet je het hele maatschappelijk verantwoordende ondernemen op de helling. De grootdistributie, in feit de spreekbuis van de consument, speelt in op die druk van de laagste prijs, en voor de producent is het dan buigen of barsten. Toch vind ik het echt wel belangrijk om als ondernemer op je milieustrepen te staan. Naarmate ambachtelijke KMO's meer voeling krijgen met hun producten, gaan ze zich meer en meer verdiepen in die producten, en dat soort bezieling kneedt tot consequente, bezielde ondernemers. Uit eerbied voor je producten ga je daarover almaar intenser communiceren met de buitenwereld, zeg maar de klanten. En dan kweek je een kritische houding aan en ga je daarnaar handelen. Maar in sommige 'milieugetinte' situaties bestaat er eenvoudigweg géén consequente oplossing.

Toen enkele burens aanstoot namen aan de rookontwikkeling door onze koffiebranderij, wilden we daar iets aan doen, ook al kwamen de klachten van een kleine minderheid omwonenden. Na een niet goedkope technische ingreep maakten we 'onze' rook helemaal geurloos, maar door de verbranding kwam er meer koolstof terecht in de atmosfeer. Waarna we naar nog maar eens een compromis zochten. En ook dat blijkt niet volkomen milieuvriendelijk. Die ervaring toont aan dat hoe bereidwillig een ondernemer ook is, welke risico's hij ook neemt, structurele, fundamentele oplossingen niet aan hem besteed zijn. Je kan alleen maar zo goed mogelijk proberen te werken, binnen de beperkingen van het systeem. Want om te kunnen overleven, moet je bedrijf nog renderen ook. Alleen de overheid kan een en ander in een maatschappelijk verantwoorde richting sturen”.

Toch kunnen KMO's hun bijzondere aandacht voor het milieu soms op bijwijlen spectaculaire manier kracht bijzetten. Neem nu houtverwerkingsbedrijf De Noordboom. Gedelegeerd bestuurder Peter Suys: “We raden onze klanten graag aan om voor dakconstructies, vloeren of ramen FSC-gecertificeerd hout te gebruiken. FSC, voluit Forest Stewardship Council, is een internationaal keurmerk voor hout afkomstig uit duurzaam beheerde bossen. Dat groeide uit tot een begrip in onze branche, dankzij de steun van het bedrijfsleven, de bevolking in die bosrijke landen, overheden en milieu- en ontwikkelings-organisaties. Dankzij die wereldwijde toepassing van de 10 FSC-principes die de ecologische, sociale en economische dimensie in rekening brengen, zijn de volgende generaties verzekerd van waardevolle bossen”.



**PETER SUYS** is één van de drie vennoten van *De Noordboom cv* en *Euroabo NV*, respectievelijk een timmer- en schrijnwerkbedrijf en een verwerkingsbedrijf van FSC-gecertificeerd hout. Het bedrijf voert renovatiewerken uit, houtskeletbouw, buitenschrijnwerk, interieurafwerking en gebruikt daarvoor FSC gelabeld hout.

Het bedrijf is gevestigd in de Beekstraat 36 te 9600 Ronse. Er werken voor de twee bedrijven samen 25 werknemers.

Meer informatie vindt u op [www.denoordboom.be](http://www.denoordboom.be)

## 6. HOE BRENG JE 'MENSELIJKE WAARDEN' OVER OP FABRIKANTEN EN CONSUMENTEN?

### “OOKBIJONZEKLANTENENLEVERANCIERSRINKELTHETMVO-BELLETJE”

Almaar meer KMO's werken samen met leveranciers uit de hele wereld en worden zo geconfronteerd met sociale en ecologische aspecten van het zakendoen. Op zijn/haar beurt kan de ondernemer zijn/haar klanten warm maken voor 'menselijke' of 'ethische' waarden.

Zelf mag je dan al doordrongen zijn van alle mogelijke aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), die bezieling overbrengen op klanten en leveranciers verloopt niet altijd even spontaan of vlot. Dat leert de ervaring van enkele ondernemers die ook in vorige hoofdstukken hun zeg mochten doen.

### “HET BLIJFT TEGEN DE STROOM OPROEIEN”

Jan Bossuyt van Boss Paints beklemtoont dat zijn onderneming de klant benadert 'vanuit een waardeperspectief': "Elke klant wordt zoveel mogelijk persoonlijk begeleid als méns en niét als iemand die een bepaald volume verf komt kopen. Omzet is bijkomstig, de persoon, het individu staat voorop. Zelfs voor 'maar' vijf liter verf gaan onze gespecialiseerde medewerkers graag poolhoogte nemen in de woning van de klant. Die begeleiding, dat advies, wordt naar waarde geschat. Kennelijk effent die 'menselijke' aanpak de weg naar appreciatie voor de milieuvriendelijke initiatieven van Boss Paints. Met genoeg concluder ik daaruit dat gestage economische groei en 'menselijkheid' best te verzoenen zijn. Toch blijft het vaak tegen de stroom oproeien. Wij verkopen natuurlijk verf, maar eigenlijk zorgen we vooral voor welbehagen bij de mensen thuis



**JAN BOSSUYT** is voorzitter van de Raad van Bestuur van *Boss Paints*. Boss Paints staat voor gebouwenverven met uitgebreide dienstverlening. Menselijke relaties met klanten, personeel en buurt staan centraal. Daarnaast ook de milieuzorg. Hun klanten zijn de professionele schildersbedrijven. Boss Paints is ook de drijvende kracht achter de *Colora*-winkels, die zich richten tot de particulier. Jan Bossuyt is ook voorzitter van de VZW Waardengedreven bedrijfsvoering- Lid SVNE.

Het bedrijf is gevestigd in de Nijverheidstraat 81 te 8791 Beveren-Leie (Waregem). Het bedrijf heeft een 20 werknemers in dienst.

Meer informatie vindt u op [www.bosspaints.be](http://www.bosspaints.be)

of op het werk, en die niet-materiële dingen zijn op z'n minst even belangrijk. 'Klantnabijheid' houdt in dat je als ondernemer verder moet kijken dan de louter materiële behoeften van de consument. Uiteraard ligt dat anders voor iedere categorie producten, en een aantal artikelen valt gewoonweg niet te associëren met niet-materiële beleving. De persoonlijke relatie met de klant die we proberen op te bouwen zorgt er voor dat we onze ecologische inspanningen kunnen vertalen in een klantgerichte communicatie."

Hans Dejonckheere (schoonmaakbedrijf Cleaningboy) : "De deugdelijkheid van MVO doen door-dringen bij onze klanten, voor wie vooral de prijs doorslaggevend is, blijkt geen sinecure. Onze medewerkers plukken de vruchten van onze bij uitstek sociaal-menselijke strategie. En dat het ons menens is met duurzaamheid en andere ethische waarden, kwam ook de media ter ore. Zo kwamen we op positieve wijze in beeld bij het grote publiek, en via een omweg dus ook bij onze klanten. Naambekendheid leidt tot herkenning, en uiteindelijk ook tot erkenning. Maar je mag MVO natuurlijk niet reduceren tot een vorm van marketing. Klanten kiezen om heel uiteenlopende redenen voor je producten of diensten, en wàt precies de balans in je voordeel doet overhellen, is moeilijk te meten of in kaart te brengen. Consumenten staan niet op zichzelf, ze maken deel uit van de samenleving. En in die maatschappij zijn ethische waarden wel degelijk aanwezig, maar ze wegen voorlopig niet echt zwaar. Ik heb echter wel de indruk dat maatschappelijk verantwoord ondernemen stilaan ook bij de consument een belletje doet rinkelen. Wat de relaties met leveranciers betreft, hebben wij op het vlak van MVO nog een hele weg af te leggen. In dat opzicht wil ik me graag spiegelen aan het voorbeeld van beursorganisator Kortrijk Xpo : die geeft zijn leveranciers een kwaliteitsquotering mee en betreft ze als echte partners bij een heelboel evenementen".

### "WE HOEVEN DE KLANTEN NIET PER SE HEROP TE VOEDEN"

Johan Vermeersch (Koffie Kàn) : "Onze klanten zijn echt wel opgezet met de kwaliteit van de 'ambachtelijke' koffie. Maar verder gaat het niet. Het is dan ook niet ons hoofddoel de consument herop te voeden. Zolang we maar prima koffie kunnen leveren, is het ok. Voor ons is MVO eerder een interne drijfveer, de motor die de onderneming draaiende houdt. Het is een bron van motivatie, het versterkt het geloof dat het hele team heeft in het bedrijf. Anders, béter allicht dan naar de klanten toe, is het gesteld met onze leveranciers. Bij hen blijkt wel degelijk ruimte voor menselijk geïnspireerde relatievorming. Ik heb letterlijk een boontje voor producenten die niet enkel belang hechten aan de zakelijke kant van een transactie, maar ook rekening houden met 'het menselijke'. Met al onze leveranciers praat ik regelmatig over zowel commerciële als persoonlijke aangelegenheden. Zo creëer je een vertrouwensband".

Jan Van de Gracht (binnenhuisdecoratie Tintelijn) : "Pakweg de helft van onze klanten heeft geen enkele boodschap aan MVO, zo blijkt. Maar doordat in ons vak de laatste millimeter aangebrachte verf door de klant op 'n minst als even waardevol wordt ervaren als het zware metselwerk ónder die verflaag, speelt persoonlijke betrokkenheid een grote rol. En zo slagen we er toch in om een 'ethische' en 'natuurvriendelijke boodschap over te brengen. Daarnaast blijven onze klanten vanzelfsprekend erg gevoelig voor het prijsaspect, een goeie timing en adequate planning. Het feit dat het merendeel van die klanten een hogere opleiding heeft en kritisch ingesteld is, vergemakkelijkt voor ons het uitdragen van MVO-waarden. Naar onze leveranciers daarentegen toe kan je niet bepaald spreken van een hechte vertrouwensband. Tot nu toe blijken die producenten professionele natuurververs als Tintelijn niet echt au sérieux te nemen en laten ze het afweten op het vlak van klantenbijstand en -voorlichting. Dat zal wel te maken hebben met het feit dat deze eerder jonge sector nog niet tot volle ontplooiing is kunnen komen".



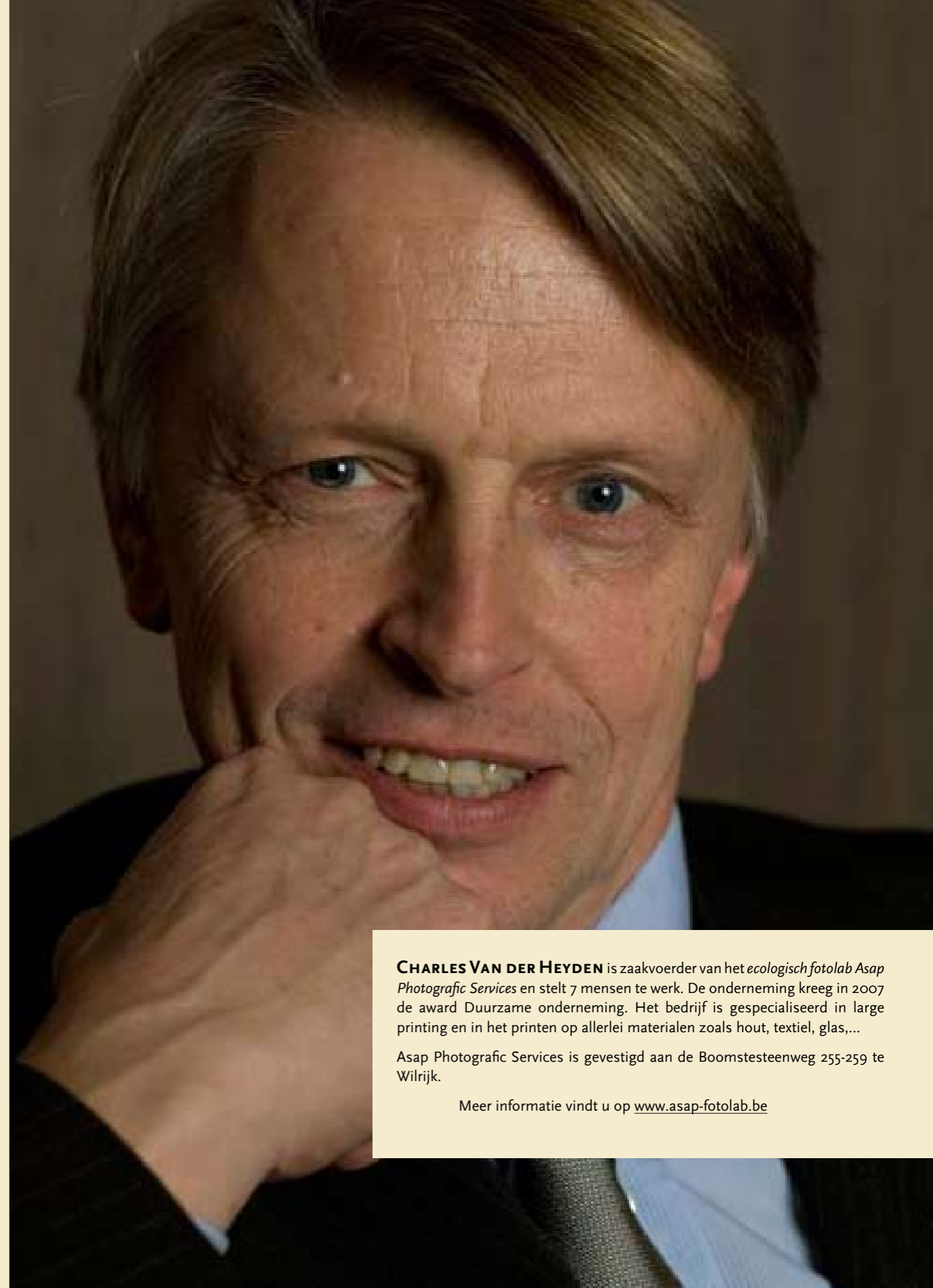
**JOHAN VERMEERSCH** is samen, met dochter Marjolein zaakvoerder van *Koffie Kàn*. Koffie Kàn is een middelgrote koffiebranderij. Het bedrijf investeert sterk in milieuvriendelijke oplossingen en in duurzame relaties met de buurt. De branderij en de winkel zijn gevestigd in het centrum van Wenduine, Kerkstraat 84. Koffie Kàn verdeelt zijn producten via natuurwinkels, delicatessen- of kaaswinkels of bij de betere bakker. Bij Koffie Kàn werken zes personen.

Meer informatie vindt u op [www.koffiekan.be](http://www.koffiekan.be)



Charles Van der Heyden (fotolabo Asap) : “Ondernemers die MVO hoog in het vaandel voeren, moeten keuzes maken. Zo laten wij heel bewust sommige potentiële klantengroepen links liggen, omdat we het daar op ethisch vlak moeilijk mee hebben. De wapenindustrie en aanverwante of racistische bewegingen vangen bot bij Asap. Bij onze leveranciers sturen we dan weer aan op een eerlijk prijsbeleid. Van cruciaal belang hierbij is het ‘opvoeden’ van onze aankoopverantwoordelijke. Voorts houden we het aantal leveranciers beperkt tot het strikte minimum en vinden we communicatie essentieel om de banden nauwer aan te halen”.

Peter Suys (schrijnwerkerij De Noordboom) : “Wij werken al jaren met dezelfde leveranciers. Het feit dat we ze bij nieuwe bestellingen zelden of nooit om een offerte vragen, heeft ons nog nooit zuur opgebroken. De samenwerking is optimaal, het vertrouwen blijkt groot. En dan zijn er de klanten. We denken in de eerste plaats aan hún belangen en pas daarna aan ons eigen profijt. Zo kan een degelijke woning ook zonder veel buitendeuren of –vensters best praktisch of leefbaar zijn. Sterker nog: hoe meer deuren of vensters, hoe hoger de woningprijs én het energieverbruik. We denken mee met onze klanten en sturen op efficiëntie aan. Dat druist misschien in tegen onze eigen ‘winkel’ of de commerciële logica, maar op lange termijn varen we daar als ondernemer wél bij. Want onze ‘menselijke’ aanpak vindt weerklank bij almaar méér potentiële klanten”.



**CHARLES VAN DER HEYDEN** is zaakvoerder van het *ecologisch fotolab Asap Photographic Services* en stelt 7 mensen te werk. De onderneming kreeg in 2007 de award Duurzame onderneming. Het bedrijf is gespecialiseerd in large printing en in het printen op allerlei materialen zoals hout, textiel, glas,...

Asap Photographic Services is gevestigd aan de Boomstesteeuweg 255-259 te Wilrijk.

Meer informatie vindt u op [www.asap-fotolab.be](http://www.asap-fotolab.be)

**MIEKE VERCAEREN,**

Adviseur Sociale Economie en MVO, Kabinet van de Vlaamse minister van Mobiliteit, Sociale Economie en Gelijke Kansen Kathleen Van Brempt.



## 7. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORDELIJK ONDERNEMEN IS SPRINGLEVEND

MVO is springlevend. Een aantal signalen tonen aan de MVO-hype evolueert naar een MVO-stroming. De tijd van mooie verhalen, trendy nieuwe managementmodellen en eerder oppervlakkige analyses is voorbij.

Opmerkelijk is dat kernstakeholders MVO hoog op de agenda zetten, daar waar dit vroeger veel eerder door het middenveld en NGO's werd gedaan. Ook de SERV (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen) heeft in oktober 2007, samen met alle Vlaamse sociale partners, haar schouders onder MVO gezet. En op het lokaal niveau, nemen steden en gemeenten een actieve katalysatorrol op en ontstaan er nieuwe partnerschappen.

In 2006 werden 7 lerende netwerken erkend door Kathleen Van Brempt, Vlaams minister van Sociale Economie, met het oog op een brede mainstreaming van MVO. Het project "Centre of Excellence MVO & KMO" is op zijn minst opmerkelijk door de wetenschappelijke analyse van diepgaande gesprekken van pionier bedrijven over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in KMO's. Het feit dat men in de diepte werkt, betekent de wil om kennis te verwerven en expertise te ontwikkelen over MVO. Zo kan het MVO concept getoetst worden aan de bedrijfsrealiteit, en kunnen goede praktijken maar ook valkuilen en risico's aan het licht komen.

Het besef groeit dat MVO elke ondernemer aanbelangt, ongeacht sector of bedrijfsgrootte. De maatschappelijke tendensen waar MVO op inspeelt worden immers steeds tastbaarder: Elk bedrijf wordt met de MVO-issues geconfronteerd. Het besef dat we aan "onze reserves" zitten groeit.

Zo slinken de *arbeidsreserves*. Er is een historisch lage werkloosheid en de scheefgetrokken leeftijdspiramide in onze bedrijven.

*Natuurlijke hulpbronnen* worden schaars, de druk op het milieu stijgt. En we beseffen eens te meer dat goede oplossingen voor het milieu niet automatisch goed zijn voor de mens. Denk maar aan de graanschaarste die ontstaat voor de productie van biodiesel, die prijzen van basisproducten mee de hoogte in jaagt en leidt tot heel wat ontbossing.

Heel wat gezinnen tasten hun reserves aan, sukkelen met de *combinatie gezin en arbeid*. Vlaanderen wordt gekenmerkt door heel korte, hyper drukke loopbanen, met een vroege uitstroom tot gevolg.

Ondernemen wordt de dag van vandaag complexer, gegeven de globalisering. De *druk op ondernemers* stijgt op allerhande vlakken...

## ALGEMENE REFLECTIE

In zijn analyse verklaart Professor Van Liedekerke het toenemende belang van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Zo verwijst hij naar de verschuiving van zachte naar harde waarden, zoals aandacht voor het milieu.

Meer en meer worden ecologische issues en hun impact gemeten, in monetaire termen uitgedrukt en verhandeld (aankoop en verkoop van emissierechten bijvoorbeeld). Voor de sociale pijler is de valorisering en causaliteit veel moeilijker te bepalen. In een duurzame samenleving kunnen idealiter alle maatschappelijke kosten en baten gevaloriseerd worden. Maar de realiteit is anders.

*Everything that can be counted, does not necessarily count; everything that counts cannot necessarily be counted.*

Deze quote van Einstein geeft aan dat niet alles dat van belang is kan gemeten worden. En wat we kunnen meten, is niet altijd van belang. Gaat deze stelling ook op voor MVO?

## DE PLANET-FACTOR

Daar waar men zou denken dat de “meetbaarheid” en “financiële” return van milieu investeringen bedrijven stuwten in de richting van versnelde milieutoepassingen, laat recent onderzoek <sup>1</sup> bij 451 bedrijven uit het groot arrondissement Antwerpen zien dat er nog heel wat bedrijven absoluut geen maatregelen nemen ten voordele van grondstofefficiëntie (38%), energie-efficiëntie (48%) en transportoptimalisatie (53%). Ligt de verklaring in het feit dat het milieu geen directe belangenbehartiger heeft of aan een gebrek aan kennis van de vereiste milieutechnologie? Of is de vraag van de publieke opinie voor “een schoner milieu” nog niet echt een overweging bij de bedrijfsbeslissingen van alledag?

<sup>1</sup> Een internet-enquête naar maatschappelijk verantwoord ondernemen bij ondernemingen in het arrondissement Antwerpen uitgevoerd door het MVO-platform Antwerpen met de bedoeling een goed beeld te verkrijgen hoe Antwerpse ondernemers nu reeds MVO integreren in hun bedrijfsvoering en welke hun vragen en noden zijn op het vlak van MVO. De resultaten zijn te vinden op [www.unizo.be/mvo](http://www.unizo.be/mvo).

Vanuit ondernemersstandpunt, is dit toch een verbazende vaststelling, wetend dat proactief investeren in energie, op langere termijn wel degelijk Return on Investment heeft. Denk maar aan bedrijven die nu reeds streven naar CO-2 neutraliteit, bedrijven die nu stappen voor zijn op de norm en nieuwe markten die ontstaan door energievriendelijke afgeleiden van bestaande producten. Deze markt biedt dus heel wat groeipotentieel.

De hoge energieprijzen zullen bedrijven steeds meer aanzetten om op zoek te gaan naar alternatieve energiebronnen. Nu al overstijgt de vraag het aanbod naar groene stroom. Daarnaast mogen we niet vergeten dat de publieke opinie “aandacht voor het milieu” heeft omarmd in zijn denken. Plots vinden heel wat autobestuurders het helemaal geen probleem om aan max 90 km/u smog-veilig te rijden. Klanten zullen het de komende jaren een evidentie gaan vinden dat bedrijven meewerken om de Kyoto doelstellingen te behalen. Een aantal bedrijven hebben die boodschap al begrepen en kiezen resoluut voor een beter milieu, ook anderen zullen (vanuit concurrentie oogpunt) moeten volgen.

Naargelang “consumer power” zal groeien, zullen consumenten het ook logisch vinden dat bedrijven kunnen aangeven hoe ze dat doen. De vraag naar transparantie neemt zienderogen toe. En dat in een steeds complexere wereld. Banken worden gevraagd transparant te zijn over hun beleggingspolitiek, de rapporten van schooldoorlichtingen worden publiek gemaakt, consumenten willen weten wat in etenswaren zit, goederen moeten traceerbaar zijn,... NGO's worden gecheckt op hun professionaliteit.

De vraag naar transparantie is een onomkeerbare trend, waar bedrijven, elk op hun manier, moeten leren mee omgaan. Het is een kwaliteitsvereiste van de consument, die ook voordelig is. KMO's kunnen nagaan hoe ze gericht kunnen communiceren over hun MVO beleid. Het geeft hen ook de kans te communiceren over hun positieve projecten.

## DE PEOPLE-FACTOR

De aandacht voor de “minder meetbare” People factor is veel groter bij de bevroegde Antwerpse bedrijven. Klanten en medewerkers staan voorop. Opleiding en vorming én het meten van klantentevredenheid zijn de meest genoemde acties voor de toekomst. Deze resultaten bevestigen het belang van de kernstakeholders van het bedrijf, zijnde de werknemers en de klanten. Ze vormen een solide basis voor méér MVO. Maar waar zit het maatschappelijk surplus, buiten een goed draaiend bedrijf dat weet wat de klant wil en de werknemer tevreden houdt?

We moeten ons ook goed realiseren dat MVO gebaseerd is op stakeholder management. De prioriteit van de MVO-issues waar het bedrijf best mee aan de slag gaat, worden mee bepaald door de relevante stakeholders. Die stakeholders hebben niet per definitie dezelfde “sense of interest” in het bedrijf. Denk aan de inspanningen van de overheid om zoveel mogelijk mensen een job aan te bieden, het belang van competentieontwikkeling doorheen de loopbaan.

De arbeidsschaarste indachtig, zie ik nog een marge voor de inschakeling van kansengroepen. We zien dat heel wat bedrijven hier nog niet echt actief zijn (54% nog niet), maar hopelijk zullen de komende jaren hiervoor acties worden opgezet. Als overheid zullen we de werkgevers als het ware verleiden met tal van steunmaatregelen om te investeren in deze mensen.

Bedrijven zullen immers actief aan talentontwikkeling moeten gaan doen en kunnen zo de inschakelrisico's van kansengroepen wegwerken. Met alle soorten steunmaatregelen die er bestaan, ligt er voor de werkzoekenden van vandaag een kans, maar ze moeten ze ook krijgen... Daar kunnen de bedrijven een verantwoordelijkheid opnemen. Elk talent dat kan worden aan-geboord, is een versterking van onze zo fragiele actieve beroepsbevolking. En daar heeft ieder een baat bij.

Wat het meten van klantentevredenheid betreft, kan ik suggereren om ook een aantal MVO thema's te bevragen bij de klanten. Wat verwachten klanten op het vlak van aandacht voor het milieu en sociale vooruitgang. Op die manier wordt deze stakeholderbevraging ook een MVO-instrument.

## DE WETGEVING KAN MVO NIET DE KOP INDRUKKEN

Nog heel wat bedrijven zitten verstrikt in een haat-liefde relatie met MVO. Ze zien wel opportuniteiten, maar vrezen een wettelijk initiatief als ze te enthousiast/intensief aan de slag gaan met MVO. Dat is echter een valse discussie. MVO zal altijd een stap vooruit zijn. Wetgeving hinkt nu eenmaal achter op de praktijk. De wet zal pas zaken kunnen afdwingen als ze common practice zijn, tenzij er wanpraktijken moeten worden afgehandeld.

Een aantal kmo's ervaren dat grote bedrijven of overheden hun MVO last doorschuiven naar KMO's. Indien deze organisaties enkel in hun aankoopbeleid MVO een plaats geven, is dat natuurlijk bedenkelijk. Toch is het heel logisch dat overheden en bedrijven, als onderdeel van een breder MVO beleid, proberen invloed uit te oefenen op de keten. Door vraaggericht MVO te versterken via de markt, worden sneller resultaten geboekt.

Een vraag die dit onderzoek oproept is *de manier waarop waardegedreven ondernemen kan gestimuleerd worden bij de grote massa van KMO's*.

Intrinsieke MVO gedrevenheid van bedrijfsleiders is een enabler voor méér MVO. Engagement van de top is een groot voordeel voor de integratie van de 3 P's in het dagdagelijks ondernemen. Maar aangeven dat enkel deze gedrevenheid van de ondernemer zelf leidt tot MVO zou een verkeerde interpretatie zijn.

De MVO dynamiek ontstaat ook door de confrontatie van maatschappelijke noden aan ondernemerspraktijken. Deze dialoog kan leiden tot acties, waar de ondernemer zelf niet aan had gedacht of die alvast niet op de prioriteitenlijst stonden. Bedrijfsleiders moeten soms over de streep getrokken worden om in te spelen op voorstellen van andere stakeholders. Denk aan de vraag van werknemers voor een betere combinatie Gezin en Arbeid, de vraag van werknemers-vertegenwoordigers voor een aangepast mobiliteitsplan, de vraag van de buurt voor een andere aanrij route van vrachtwagens,...

Zowel het reageren op externe, onvermijdelijke vragen vanuit de samenleving als het opzetten van MVO acties vanuit eigen overtuiging, maken deel uit van een gezond MVO beleid. Beide MVO dynamieken zijn evenwaardig en complementair.

## MÉÉR MVO IN VLAANDEREN

Bedrijven tonen aan dat ze *meer willen weten* over MVO. Ze zien er naast bedreigingen steeds meer opportuniteiten in. Maar de innovatiekracht van MVO is nog niet echt ontdekt. We hangen nog teveel vast aan het bestaande theoretische kaders en een aantal gekende goede praktijken.

We stellen ook vast dat de uitwerking van een MVO beleid in de breedte nog te vaak ontbreekt, daar waar het bedrijven echt kan helpen.

Daarom wil de Vlaamse overheid al de opgebouwde kennis en expertise over MVO in Vlaanderen versterkt gaan inzetten voor veel meer bedrijven. Daarom zullen in 2008-2009 300 kmo's ondersteund worden om inzicht te krijgen in hun 3 P interactie om samen met hen gepaste acties, op maat van het bedrijf te ondersteunen. Daarvoor doen we een beroep op bedrijfsnetwerken, om als promotor dit initiatief te trekken, in samenwerking met MVO experts. Bedrijven maken onder begeleiding van de promotor een MVO analyse op sociaal, ecologisch en economisch vlak. Om dan te komen tot een gepaste actie op maat. Hiervoor kan het bedrijf op max 7500 euro steun rekenen, als ze zelf ook dezelfde inbreng doen.

Op maat, en dus rekening houdend met het kernproces van het bedrijf, de inbedding in de buurt, de portfolio van klanten, het Human capital (nu en toekomst), de bereikbaarheid, de markten waarop men actief is of wil worden, de targets, het bestuur.

De promotoren bieden een *strategische* reflectie over MVO aan en zoeken mee naar de *Kritische Succesfactoren* voor een duurzame groei.

Heel wat bedrijven experimenteren op *afzonderlijke* MVO-thema's, als eerste stap is dat een goede zaak. We willen nu een stap voorwaarts zetten. Nu is het van belang om de globale oefening te maken, om hiaten/leemten te onderkennen waarop moet geageerd worden. Pas dan gaan we het hebben over tools, en allerhande instrumenten, want die zijn er ondertussen in overvloed.

Als bedrijven zich krijgen op hun *MVO-factor*, als ze weten waar de klepel hangt, waar ze bij voorrang aan "moeten" werken, dan kunnen ze ook *gerust* zijn en met een open vizier de nodige veranderingsprocessen opzetten en de dialoog aangaan. Zo wordt MVO een driver voor innovatie.

*Wat willen we bereiken?*

We willen de beginners een *incentive* geven, de gevorderden laten streven naar *excellentie*.

We willen de opgebouwde MVO expertise op de *werkvloer* brengen.

We willen onze bedrijven helpen zich "*in positie te zetten*" voor een MVO beleid dat past bij hun organisatie.

We willen meer weten over de *do's en de don'ts* als het erop aan komt acties in de praktijk om te zetten.

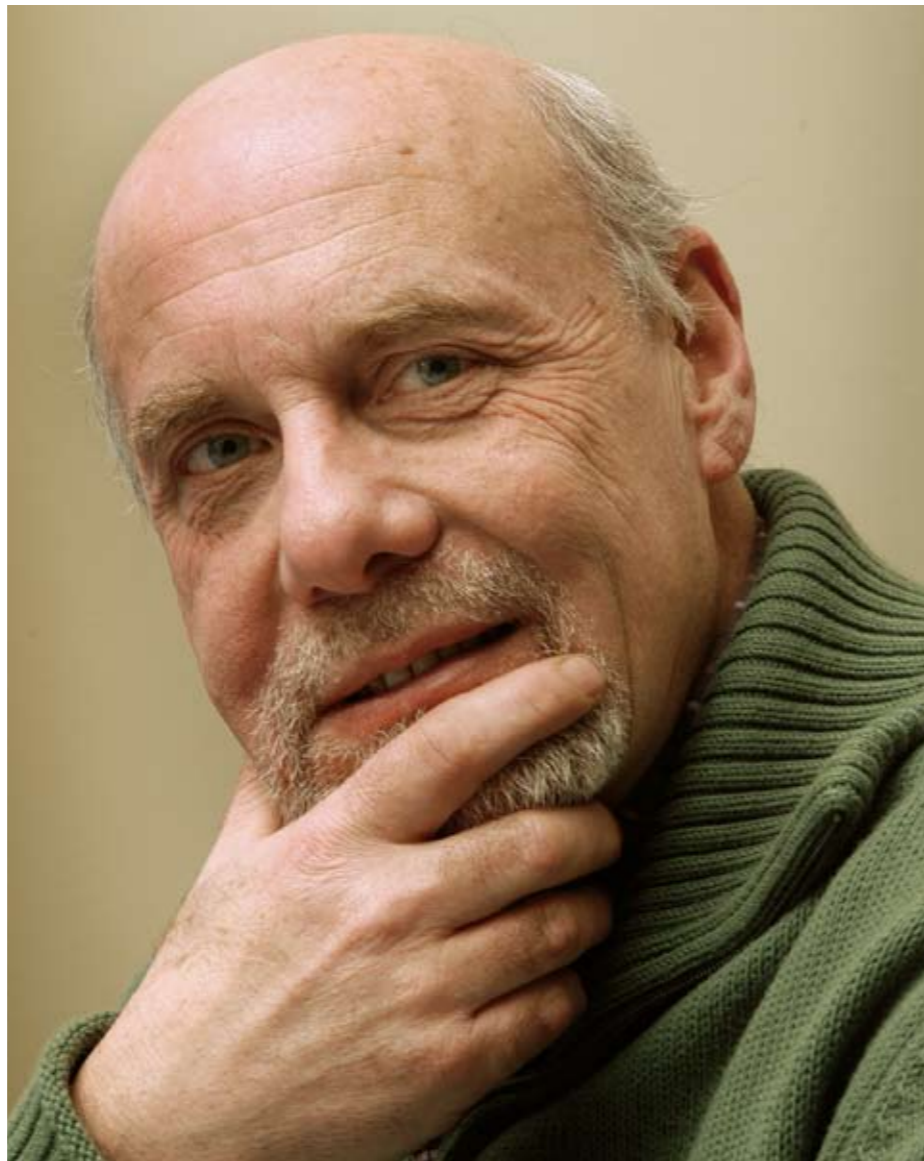
We geloven dat er nog veel *marge is voor MVO in de KMO's* mits een goede begeleiding. Wat niet betekent dat de overheid van de GO niets verwacht, integendeel. Zij moeten mee het voorbeeld geven, maar hebben daar meestal méér man/vrouwkracht voor.

We willen *veel leren* uit deze resultaten.

Door de projecten van nabij op te volgen, vanuit het beleid, de SERV, de partners en het esf-agentschap. Input voor structureel MVO-overleg. Een overleg dat vlg ons noodzakelijk is om alle initiatieven inzake MVO, vanuit verschillende bevoegdheden te bundelen en af te stemmen.

**LUK BOUCKAERT**

Luk Bouckaert is prof.em. Ethiek (Centrum Economie en Ethiek, KULeuven), stichter en directeur van de SPES Academie en ethisch adviseur UNIZO.



## 8. DE TWEE GEZICHTEN VAN MVO

Je kan MVO bekijken vanuit twee verschillende standpunten. Bekijk je het vanuit een maatschappelijk standpunt, dan is de blik gefocust op *sociale regulering*. De vraag is dan: welke mechanismen, regels en prikkels zijn er nodig om het ondernemersgedrag te conformeren aan de sociale en ecologische voorwaarden van een duurzame economie? Met dit laatste wordt een economie bedoeld die alle open of verdoken vormen van roofbouw op mens en natuur tegengaat en de kansen van de toekomstige generaties vrijwaart. Een systeem van convenanten, codes, verplichtingen, labels en prikkels moet ondernemingen in de richting van mens- en milieuvriendelijkheid responsabiliseren. Sommige ondernemers ervaren deze snel groeiende sociale regulering als een nieuwe sociale last, te meer omdat deze omkadering nogal op de maat en de mogelijkheden van grote ondernemingen is uitgewerkt. Prof. Luc Van Liedekerke beschrijft dit alles in zijn bijdrage als het externe standpunt.

Gedreven ondernemers beleven de MVO zaak echter op een andere manier. Meer van binnenuit, vanuit een ondernemersvisie. MVO is voor hen een bijzondere vorm van *bezielend ondernemen*. Wie onderneemt, scheidt iets nieuws, probeert grenzen te verleggen, dingen op een andere manier te doen. Maatschappelijke verantwoordelijkheid vertaalt zich binnen dit tweede perspectief niet als conformiteit aan nieuwe sociale en ecologische regels maar als het gedreven zoeken naar marktopportunities voor innoverende, duurzame producten en diensten.

Op zich hoeft sociale regulering en bezielend ondernemen geen of-of keuze te zijn. Maar de praktijk toont aan dat de en-en balans moeilijk is. Waar sociale regulering vooral de *opportunisten en free riders* aan banden wil leggen, mikt bezielend ondernemen op MVO *pioniers* die in de markt nieuwe mogelijkheden opzoeken. Teveel sociale regulering belooft vooral conformerend gedrag en ontmoedigt innoverend gedrag. Te weinig sociale regulering laat teveel speelruimte voor kortzichtige winstjagers die de sociale en ecologische kost van hun activiteit op anderen afwentelen. Ik vrees dat de huidige praktijk van sociale regulering te weinig oog heeft voor het feit dat teveel regulering de interne bezieling wegduwt (het zogenaamde 'crowding-out' effect van teveel regels). Dit verklaart de paradox dat naarmate een ethisch geïnspireerd beleid zich ontwikkelt, de oorspronkelijke ethische gedrevenheid verdwijnt.

De verhalen van de MVO pioniers in dit project laten in ieder geval het belang van bezielend ondernemen zien. Het tegenargument is natuurlijk dat de ecologische problemen vandaag dermate bedreigend en omvattend zijn dat ze niet kunnen overgelaten worden aan de goodwill van private ondernemers. Dat is terecht. Zoals meestal gaat het om een evenwichtsoefening. Een moeilijke oefening in dit geval omdat beleid altijd gericht is op meten en controle en zich dus concentreert op het meet-en controleerbare. Bezieling daarentegen is een vorm van engagement dat ontstaat uit de aandacht voor wat nog ongedacht of ongekend is. Aandacht voor de tijd als creatie van iets nieuws.

Wat kan bezieling voortbrengen dat sociale regels niet kunnen? Hoe werkt bezieling? Wat kenmerkt beziel(en)de ondernemers?

## TWEE BRONNEN VAN ETHISCH ENGAGEMENT

In zijn boek 'De twee bronnen van de moraal en de religie' (1932) vertelt de joods Franse filosoof Henri Bergson de volgende parabel. Veronderstel dat in een drukke bijenkorf één van de bijen het vermogen verwerft om na te denken. Wat zou zo'n intelligente bij doen? Vermoedelijk zich de vraag stellen waarom ze zo hard moet werken en de godganse dag stuifmeel naar de korf moet brengen. Met wat minder kan het ook. Doen alsof je hard werkt en de anderen het werk laten doen, is een handige strategie. Geleidelijk leert de bij haar eigen voorkeuren te behartigen, haar levensconditie te verbeteren en de lasten van het werk op anderen af te schuiven. Maar o wee als op een dag alle bijen tekenen van intelligentie beginnen te vertonen. Nu proberen alle bijen hun eigen voordeel te behartigen en de lasten op anderen af te schuiven. Zo kan de bijenkorf niet overleven. Het rationele denken kan zich niet langer beperken tot het behartigen van eigen lusten. Om te overleven moeten de intelligente bijen regels uitvinden om het eigenbelang te temperen en het gemeenschappelijk goed in stand te houden. Daarmee is de ethiek als systeem van collectieve regels en normen geboren. De jonge bijen worden opgevoed en gesocialiseerd in de nieuwe ethische regels. Ze beschouwen sommigen dingen als taboe. Wie de regels overtreedt verdient straf, wordt met schuld beladen en zo nodig uitgestoten. Zo verklaart Bergson het ontstaan van ethische regels en codes als een rationele overlevingsstrategie. De eerste bron van de ethiek is voor hem de sociale druk om te overleven als groep.

MVO beleid is vanuit een sociaal oogpunt een overlevingsstrategie. De dreiging van de klimaatverandering, door James Lovelock beschouwd als de weerwraak van Gaia op de overexploitatie van de aarde, maakt het ons nog eens duidelijk. Zonder diepgaande, globale gedragsverandering zal de bijenkorf danig door elkaar geschud worden. De druk op ondernemingen om eigenbelang te temperen en zich af te stemmen op de eisen van collectieve overleving, zal toenemen. Vermoedelijk meer dan we denken. Sociale en ecologische regulering zal evenredig toenemen. Best mogelijk dat door de rampzalige effecten van de klimaatwijziging er na een lange periode van neo-liberale globalisering een tijdperk volgt van neo-sociale of eco-sociale globalisering. Betekent dit dat de ruimte voor bezielend ondernemen door de toenemende regulering zal inkrimpen?

Niet noodzakelijk. Sociale overlevingsdruk is immers niet de enige en zelfs niet de belangrijkste bron van ethiek. De tweede bron is volgens Bergson mysticisme, wat vrij goed overeenkomt met wat wij spiritualiteit noemen. Ethische waarden en regels die het groepsleven consolideren kunnen onder gewijzigde omstandigheden een keurslijf worden dat een innoverende aanpassing aan nieuwe situaties verhindert. Daardoor ontstaat een druk om de basisprincipes zelf te herinterpreteren of te herzien. Volgens Bergson is een dergelijk diepgaand vernieuwingsproces geen rationeel proces. In periodes van crisis en overgang bestaat er er immers geen consensus meer over basisprincipes of over de interpretatie van kernwaarden. Ook al vindt iedereen dat er gedeelde waarden en principes moeten zijn (om als groep te overleven), dan nog blijkt dat van zodra men discussieert over de inhoud, de tegenstellingen onoverbrugbaar zijn. De situatie is analoog aan wat T. Kuhn in zijn boek 'De structuur van wetenschappelijke revoluties' (1962) veel later beschreef als het voorspel van een revolutie in de wetenschap. In zo'n situatie is er geen rationele grond meer om de overgang van het ene naar het andere wetenschapsparadigma te rechtvaardigen, wat leidt tot veel emotionele en verwarrende discussies tussen groepen wetenschappers die elk van hun waarheid overtuigd zijn. Een crisissituatie is dus gekenmerkt door het feit dat er terzelfdertijd een groot verlangen en een grote onmacht is om te komen tot een gedeelde visie over basiswaarden en principes. Hoe komt men in een crisissituatie tot een nieuw gemeenschappelijk kader van principes (zowel in wetenschap als in de ethiek)?

De fundamentele verandering in turbulente tijden gebeurt volgens Bergson door morele en religieuze genieën/leiders/pioniers die erin slagen, als antwoord op een diepe crisis, een nieuwe levenswijze en levensstijl te ontwikkelen. Rond deze nieuwe levenswijze mobiliseren zij dan mensen die op hun beurt de nieuwe levenswijze propageren en verfijnen. Bij Bergson staat spiritueel gedreven *leiderschap* centraal in zijn dynamische opvatting van ethiek. Vanuit dit standpunt bekritiseert hij de klassieke Kantiaanse en utilitaristische ethische theorieën die op basis van universele en eenduidige principes menen te beschikken over een vaste maatstaf voor goed en kwaad. Zij zien volgens Bergson de rol en het voorbeeld van morele leiders en pioniers over het hoofd. Het zijn deze laatsten die nieuwe levensstijlen en interpretaties van waarden scheppen. Deze leiders en pioniers worden gedreven door drie dingen: vooreerst, door een scherp aanvoelen van de maatschappelijke frustratie en crisis, ten tweede, door het mystiek aanvoelen van 'l'élán vital' - het creatieve moment in de geschiedenis - en, ten derde, het vermogen om mensen aan te spreken en te mobiliseren.

Het verhaal van Bergson legt een link tussen ethiek, spiritualiteit en leiderschap. Het is niet toevallig dat het thema van spiritualiteit in de bedrijfsethiek vandaag vooral opduikt in verband met innoverend leiderschap en ondernemerschap. Het vandaag opgevoerde onderscheid tussen de rationele manager en de bezielende leider/ondernemer past perfect in zijn theorie over de twee bronnen van de ethiek. Als we opnieuw de toepassing maken naar de wereld van de MVO ondernemer, dan kunnen we de twee gezichten van MVO perfect herkennen. MVO als sociale overlevingsstrategie komt voort uit de sociale druk om te overleven. MVO als zoektocht naar nieuwe en meer duurzame levensvormen ontstaat uit de scheppingsdrang die in mens en geschiedenis werkzaam is. Het is deze kracht die we Geest noemen en die ons 'geest-driftig' maakt. De bezielende innovator en pionier kan een uitzonderlijk individu zijn maar kan ook een netwerk van mensen of een collectieve groep zijn die nieuwe ideeën en vooral nieuwe levensstijlen ontwikkelen.

## BEZIELING WERKT

Het woordje spiritualiteit maakt sinds enkele jaren opgang in de bedrijfswereld. Het latijnse woord spiritus betekent adem of geest. Spiritualiteit betekent dus geest-gedreven leven. Wij vertellen het door bezielend ondernemen. Men kan ook over het woord bezieling en ziel uitvoerig filosoferen maar pragmatische ondernemers zijn geïnteresseerd in de vraag: hoe werkt spiritualiteit/bezieling op het terrein? Wat doet het in bedrijven en wat doen bedrijven ermee? Zijn er interessante voorbeelden en praktijken? Precies op dit punt is de ervaring van zo'n leergroep MVO onvervangbaar.

Laat me toe –bij wijze van een complementair voorbeeld - kort iets te vertellen over het project *Bezielend ondernemen* dat de SPES Academie samen met Unizo heeft opgezet. Dit project sluit naadloos aan met het MVO leerproject en in zijn uitwerking volgde het ook min of meer dezelfde methodiek van bedrijfsbezoek en uitwisseling van ervaring. Wie er meer wil over lezen vindt in de brochure 'Bezielend Ondernemen' (te verkrijgen bij UNIZO-VORMING) een verslag van de reeks bedrijfsbezoeken die in 2005-2006 plaats vonden. De idee van het project is heel simpel: wil je weten hoe bezieling werkt, ga ter plaatse kijken waar bezielende ondernemers aan het werk zijn.

We bezochten met een groep geïnteresseerde deelnemers zes KMO's met een erg verschillende maar inspirerende visie op ondernemen. De Brouwerij van Westmalle is bijvoorbeeld gelinkt aan de spiritualiteit van een cisterciënzer abdij die het 'ora et labora' als leidraad volgt. Selfmatic, een doe-het-zelf-winkelketen voor sanitair en keuken, inspireert zich op het ideaal van de gemeenschapseconomie dat door de Focolare beweging wereldwijd wordt gepromoot. Veeakker is opgericht vanuit een diepe ecologische levensfilosofie. De Groep Planning – nu SUM - is door Jan Tanghe gesticht vanuit een holistische visie op menselijke omgeving en architectuur. Koffie Kan (ook deelnemer aan dit MVO project) is gedreven door een passie voor kwaliteit waarin natuur, product en menselijke omgeving elkaar vinden. Hinkelspel, een coöperatieve kaasmakerij, is gegroeid vanuit het verlangen naar een consequent democratisch en participatief ondernemersproject.

De vraag aan de bezochte ondernemers was dubbel: één, waar liggen je spirituele roots en twee, wat is het impact van deze visie op de beslissingen en keuzen die je maakt op het vlak van strategie, personeelsbeleid, marketing, winstdeling, participatie, buurtwerking enz. In elk van deze gevallen was de impact van visie op bedrijfsvoering vrij concreet en uitgesproken. Het zijn geen zweverige verhalen. Ik beperk me tot drie kenmerken die in alle verhalen terugkomen en die m.i. aanduiden hoe bezieling/spiritualiteit doorwerkt in een bedrijfscontext. De drie kenmerken zijn: persoonlijke gedrevenheid, passie voor kwaliteit en sociale betrokkenheid.

(1) **Persoonlijke gedrevenheid.** Elk van de ondervraagde ondernemers beleeft ondernemerschap als een soort roeping, al neemt niemand dit woord in de mond. Ik bedoel daarmee: hij/zij wil iets bijzonders doen in zijn/haar vakgebied, een eigen stuk geschiedenis schrijven, het anders doen dan de anderen. De roots van deze gedrevenheid liggen in het eigen levensverhaal: opvoeding thuis, geloofsachtergrond, jeugdbeweging, crisiservaringen in eigen leven en omgeving, sociale uitdagingen. Uit deze levensmix groeit een verlangen naar ondernemerschap dat meer is dan de uitoefening van een goedbetaalde job of een technische competentie. In dit meer ligt het moment van de gedrevenheid dat ondernemerschap onderscheidt van technocratisch management of van werken voor geld. Het heeft alles met creativiteit te maken.

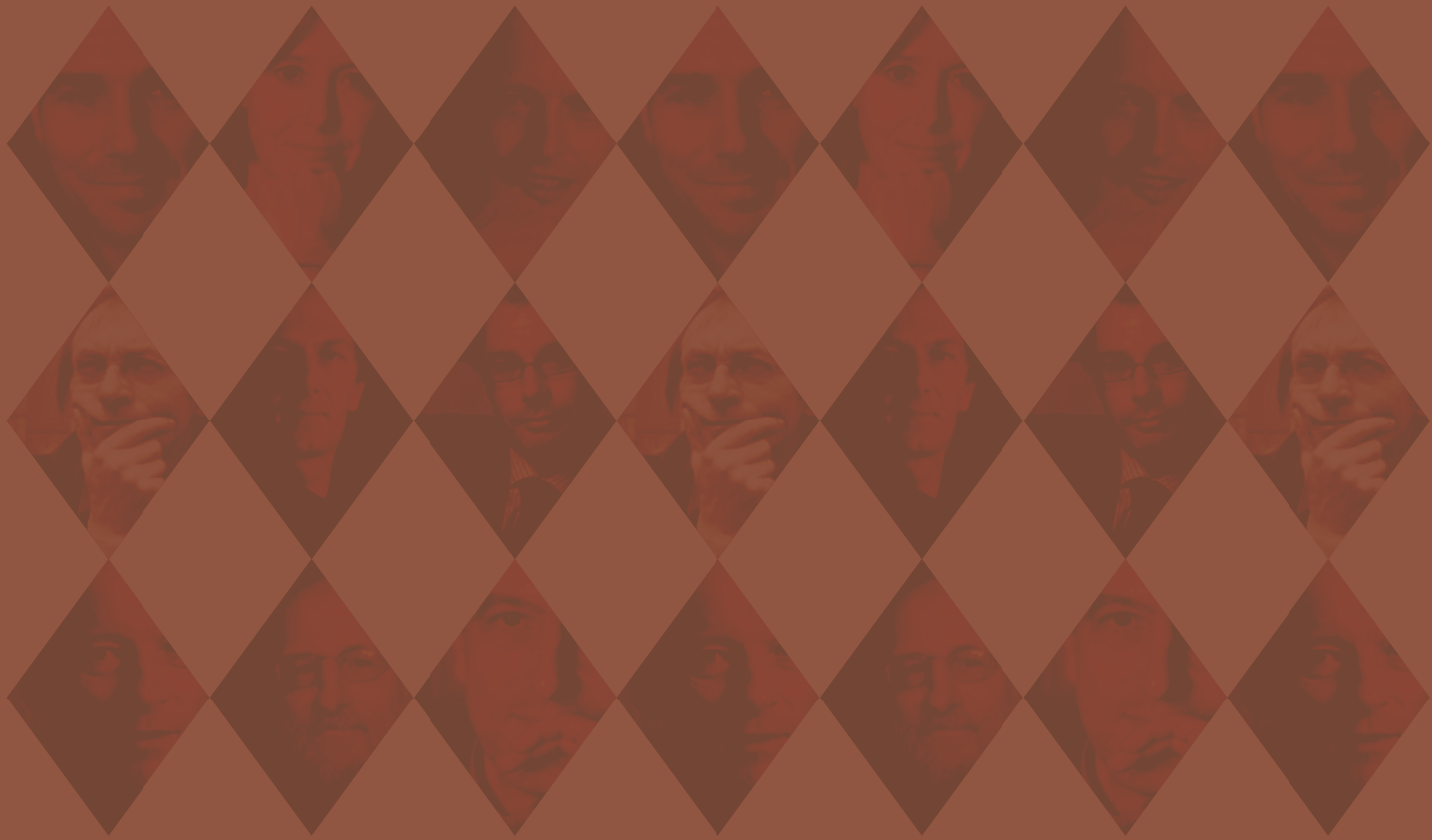
(2) **Passie voor kwaliteit.** Dit kenmerk heeft mij het meest getroffen. Voor bezielende ondernemers zit de spirit vooral in de kwaliteit en authenticiteit van hun product. Dus niet in allerlei grote statements en missies. Ook niet in allerlei bijkomende sociale acties of sponsoring. Of in speciale initiatieven zoals een stille ruimte in het bedrijf of een extra workshop over MVO of spiritualiteit. Dat doen ze ook allemaal in meerdere of mindere mate. Maar de bedrijfsspirit zit voor alles verankerd in de passionele aandacht voor het product zelf: een ambachtelijke kaas, een trappistenbier, een doe-het-zelf-keuken of een vernieuwend stadsontwerp. Net zoals ondernemen meer is dan een goedbetaalde job, is ook een authentiek product meer dan zijn functioneel en economisch nut. Koffie is meer dan het geprijsde pakje gemalen bonen op de rekken van een supermarkt. Het product koffie verbindt boeren in het Zuiden met koffiedrinkers in het Noorden. Het is een natuurproduct maar evenzeer een sociaal en cultureel gegeven. Een kopje koffie verbindt mensen die bij elkaar gezelligheid en gesprek zoeken. Het opent en ordent onze dag. Het bepaalt onze stemming. Kortom, koffie is een relationeel goed, een knooppunt van ecologische, sociale en culturele verbanden. De spirituele blik is een oefening in aandacht voor de relationele aspecten van goederen en diensten. Bedrijfsspiritualiteit manifesteert zich in een doorgedreven 'holistische' of 'relationele' kwaliteitszorg, een kwaliteitszorg die mensen sociaal en ecologisch verbindt.

(3) **Sociale betrokkenheid** kan vele vormen aannemen. Maar ze is in ieder geval duidelijk aanwezig bij bezielende ondernemers en ondernemingen. Het bezielende is juist herkenbaar in het feit dat ze de gewone sociale betrokkenheid (elk bedrijf is een sociaal netwerk) verdiept en radicaliseert. Radicaliseren betekent letterlijk wortels geven. Spiritualiteit geeft de sociale betrokkenheid wortels en diepgang. Zo merk ik dat beziel(en)de ondernemingen de praktijk van maatschappelijk ondernemen erg au sérieux nemen. Meer nog dat ze deze praktijk van binnen uit vernieuwen. In de meeste gevallen zie je stakeholdermanagement zich ontwikkelen in de richting van participatieve stakeholderdemocratie, zie je meer dan gewone vormen van empowerment en communicatie.

## ALS AFSLUITER

Een vriend stuurde mij als nieuwjaarswens dit jaar een uitspraak van Marcus Tullius Cicero, de bekende Romeinse redenaar: 'Als we de deugd enkel waarderen om het nut en het profijt dat we ervan kunnen verwachten, en niet omwille van zijn eigen verdienste, dan zal de deugd in de praktijk eindigen in een vorm van ondeugd' (Uit 'De Wetten'). Vrij vertaald zou het kunnen luiden: 'MVO pioniers, al is profijt wel nuttig en nodig, de deugd van het ondernemen ligt in het creëren van een relationeel en duurzaam goed'.





ESF: Bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen, en door het investeren in menselijke hulpbronnen.