

# Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Kruispunten tussen (maatschappelijk verantwoord) ondernemen en  
het (jeugd)welzijnswerk



25 november 2011

Prof. Dr. Aimé Heene 

Universiteit Gent – Universiteit Antwerpen – Europacollege Brugge

[www.heene.com](http://www.heene.com) – [prof.heene@gmail.com](mailto:prof.heene@gmail.com)

# *Inleidende beschouwingen*

# Een actueel onderwerp

- Maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen (MVO) is een bijzonder actueel thema
- In alle fora
  - Ondernemingen
  - Werkgeversorganisaties
  - Werknemersorganisaties
  - De wetenschappelijke wereld
- En is duidelijk op weg om een geïntegreerde plaats te verwerven in ondernemingsmanagement

# Een niet altijd even duidelijk onderwerp

Wat maatschappelijk verantwoord ondernemen juist inhoudt is niet gemakkelijk te omschrijven

Er zijn nogal wat verschillende termen en invalshoeken

- Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Duurzaam ondernemen
- Ethisch ondernemen
- Enz...

# Eén definitie

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



## MVO Thema's

Doorzoek het kenniscentrum aan de hand van deze thema's en subthema's. Verfijn vervolgens uw keuze door een inhoudstype (publicaties, instrumenten, praktijkvoorbeelden,...) en/of een sector te selecteren.

### •Ecologie

- Cradle to cradle en ecodesign
- Energie
- Milieu
- Mobiliteit

### •Mensen

- Competentieontwikkeling
- Diversiteit
- Duurzaam veranderen
- Mensenrechten
- Sociale dialoog
- Veiligheid en gezondheid
- Werknemersbetrokkenheid

### •Omgeving

- Bedrijf en buurt
- Duurzame klantenrelaties
- MVO communicatie en rapportering
- Samenwerking met NGO's en VZW's

### •Zaken doen

- Duurzaam aankoopbeleid
- Duurzaam internationaal ondernemen
- Duurzaam investeren en beleggen
- Eerlijke handel
- Goed besturen
- Labels
- MVO integreren in de strategie

Een staalkaart van wat MVO kan betekenen in de praktijk.



## **Bedrijf en buurt**

Een bedrijf opereert altijd binnen een lokale gemeenschap. Zij doet beroep op de gemeenschap en heeft er een duidelijke impact op. Een positieve relatie tussen de buurt en het bedrijf is voor beiden nuttig en vormt een niet te vergeten onderdeel van het MVO-beleid van de onderneming.

# Verwante begrippen

Maatschappelijk verantwoordelijk  
ondernemen

Maatschappelijk verantwoord  
ondernemen

Maatschappelijk bewust  
ondernemen

*Maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen* betekent dat het management van een onderneming de directe en indirecte gevolgen van alle activiteiten van de onderneming die zich voordoen in de onderneming zelf en in de omgeving van de onderneming op korte, middellange en lange termijn herkent en dat het management bij de besluitvorming om de ondernemingsdoelen te bereiken, structureel en procesmatig rekening houdt met deze gevolgen.

Het management zal hierbij in het bijzonder streven naar het dusdanig uitvoeren van de ondernemingsactiviteiten dat:

- de positieve gevolgen van deze activiteiten zoveel mogelijk worden versterkt;
- de negatieve gevolgen van de activiteiten worden vermeden, uitgeschakeld of zoveel mogelijk worden beperkt;
- de positieve en negatieve gevolgen op een evenwichtige wijze worden verdeeld over de stakeholders van de onderneming.

In het kort kunnen we de belangrijkste elementen van verantwoordelijk ondernemen samenvatten in de stelling dat maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen te maken heeft met 'rekening houden met anderen bij het ondernemen'. Dat goedbedoeld en noodzakelijk eigenbelang een essentiële overweging kan zijn bij maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen speelt in deze geen betekenisvolle rol.

*Maatschappelijk verantwoord ondernemen* betekent dat het management over de gevolgen van de activiteiten van de onderneming om de ondernemingsdoelen te bereiken en over de wijze waarop met deze gevolgen bij het nemen van managementbeslissingen rekening wordt gehouden volledig, juist, begrijpelijk en aanvaardbaar communiceert naar alle belanghebbenden.

*Maatschappelijk bewust ondernemen* gebruiken we dan als overkoepelende term voor maatschappelijk verantwoordelijk en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

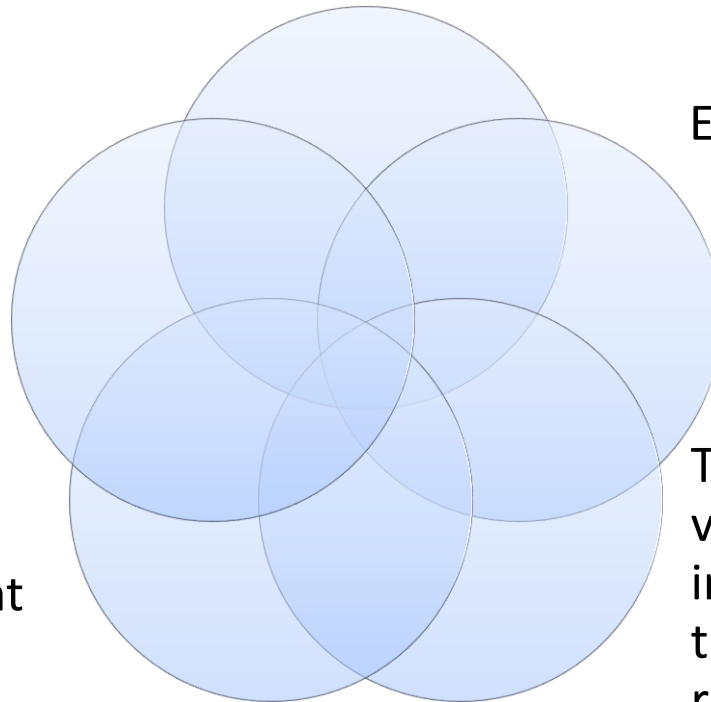
*Waarom zijn er verwachtingen tot maatschappelijk bewust ondernemen?*

# Bronnen van verwachtingen

Duurzaamheid en  
“global warming”

Verschuivende  
verwachtingen inzake  
maatschappelijke  
verantwoordelijkheden

Groeiende macht  
en invloed van  
(grote)  
ondernemingen



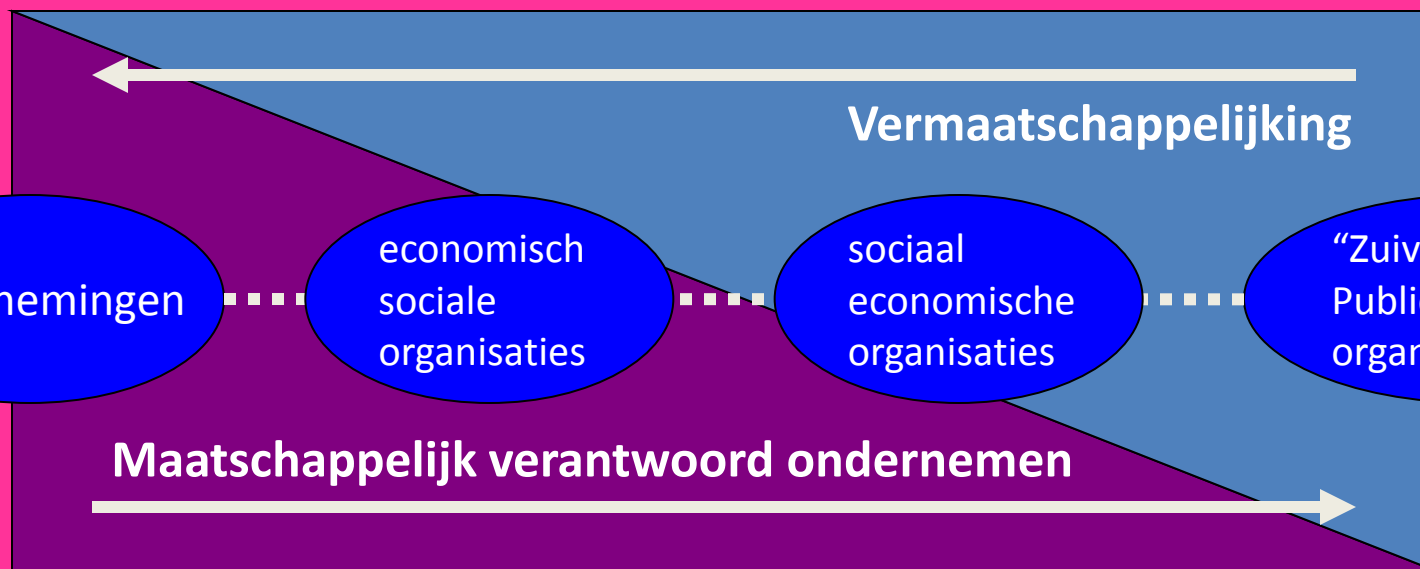
Ethiek in ondernemen en  
management (mede als  
gevolg van schandalen)

Toenemende  
verwachtingen  
inzake  
transparantie en  
rapportering

- “wat niet  
beschreven staat  
is niet gebeurd”

# Types organisaties

## Publieke goederen en waarde



## Private goederen en waarde

Joldersma, C. and V. Winter (2002). "Strategic Management in Hybrid Organizations." Public Management Review Vol. 4(Issue 1): pp. 83-99.

# Bronnen van “vermaatschappelijking”

Besparingen in  
overheidsbudgetten

De overheid plooit  
terug op haar  
“kerntaken”

*Hulpverlening is vaak slechts effectief en duurzaam,  
wanneer op meerdere levensdomeinen kwaliteitsverbetering nagestreefd wordt.  
Daar heb je dus meerdere basisinstuties voor nodig*

De erkenning van de  
mogelijkheden van  
private actoren om  
maatschappelijke  
kwesties te  
beïnvloeden

De erkenning van de  
noodzaak om private  
actoren te betrekken  
bij het realiseren van  
publieke goederen en  
maatschappelijke  
doelen

# Wat is de “business of business”?

The business of business is business

The business of business is society

The business of business is business in society

# MVO roept vragen op over “winst”

(Financiële) winst maken mag wel (en moet zelfs), maar

er worden vandaag vijf vragen gesteld

Hoe komt de winst tot stand?

Welke middelen worden gebruikt?

Hoe worden de middelen aangewend?

Hoe wordt de winst aangewend?

Wie deelt in de winst?

Hoe evenwichtig is de winstverdeling?

Op basis waarvan wordt winst verdeeld?

# *MVO in de bedrijfspraktijk*

# “Niveaus” van MVO

Zuivere filantropie

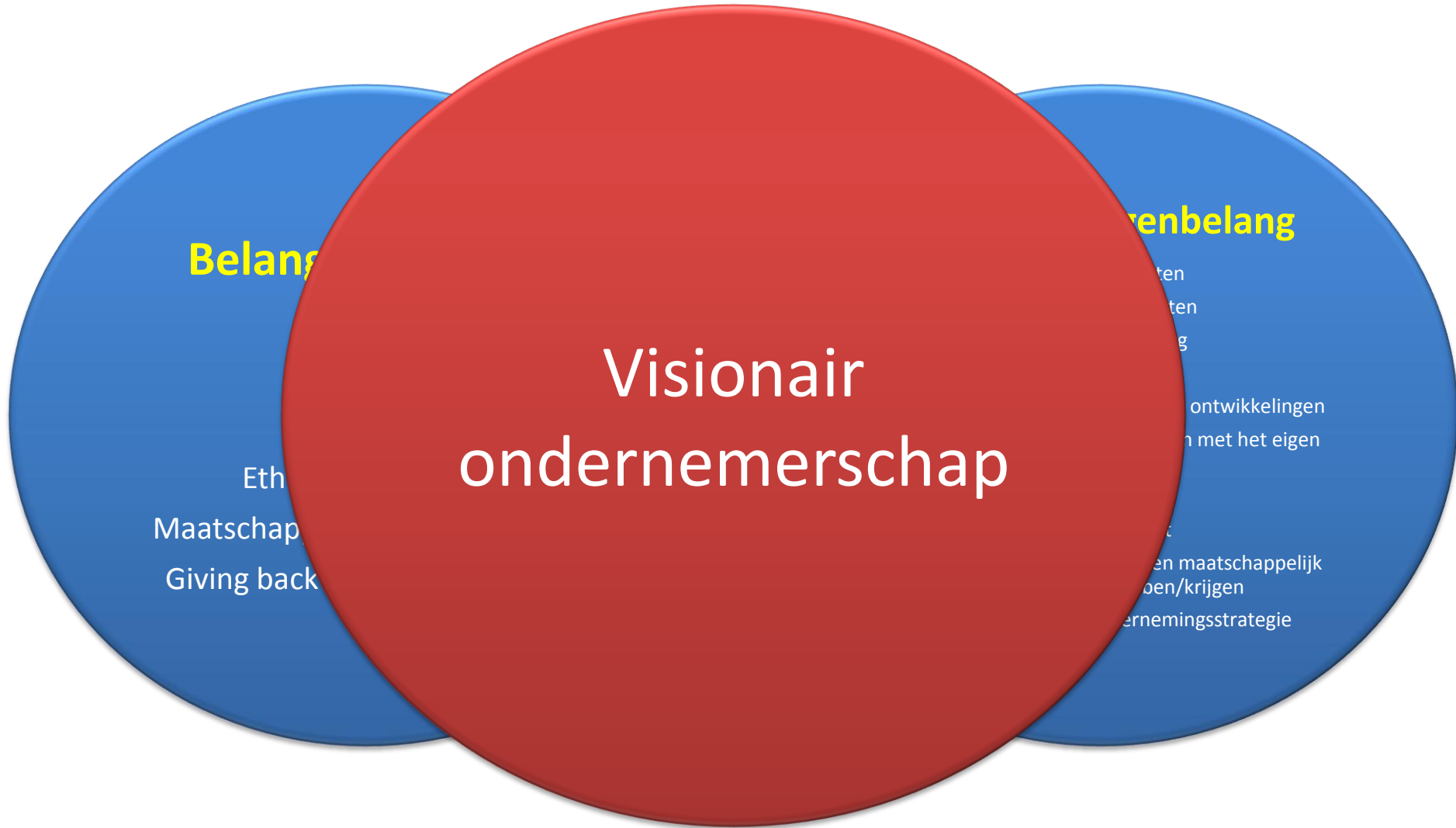
Beperken/compenseren  
van de schadelijke  
gevolgen van  
bedrijfsactiviteiten

MVO als een middel tot  
het verwerven van een  
concurrentievoordeel

Het verbeteren van de  
“kwaliteit” van de  
(maatschappelijke)  
omgeving van de  
onderneming

*Waarom “vrijwillig” maatschappelijk  
bewust ondernemen?*

# Basismotieven voor MVO



# Kennisopbouw (voorbeelden)

Kwaliteitsbeleid

Personeelsbeleid

- Motivatie
- Functionerings- en evaluatiegesprekken
- Werkoverleg
- Arbeidsorganisatie

Zuinigheid

War for talent

Beleidsplanning

*(Maatschappelijk verantwoord)  
ondernemen en het (jeugd)welzijnswerk*

# MVO en (jeugd)welzijnswerk

Ja/nee?

Waarom?

Hoe?

# Hoe?

## Corporate giving

- Breed en “ongericht”
- Smal en “gericht”

## Vrijwilligerswerk

## Time-out plaatsen

## Tewerkstellingskansen voor leden van kansarme gezinnen

## Samen (ondernemingen en social profit) uitwerken van antwoordpakketen op welzijnsvragen

## Samen denken over inclusiemethodes voor mensen die niet (meer) mee kunnen

# Hoe?

Vrijwillig bestuurder

Adviseur bij het dagelijkse management

Partner bij plannen en uitvoeren van zware investeringen

Samen met hulpverleners nadenken over hoe antwoorden te bieden aan mensen die (dreigen) af te haken in de samenleving