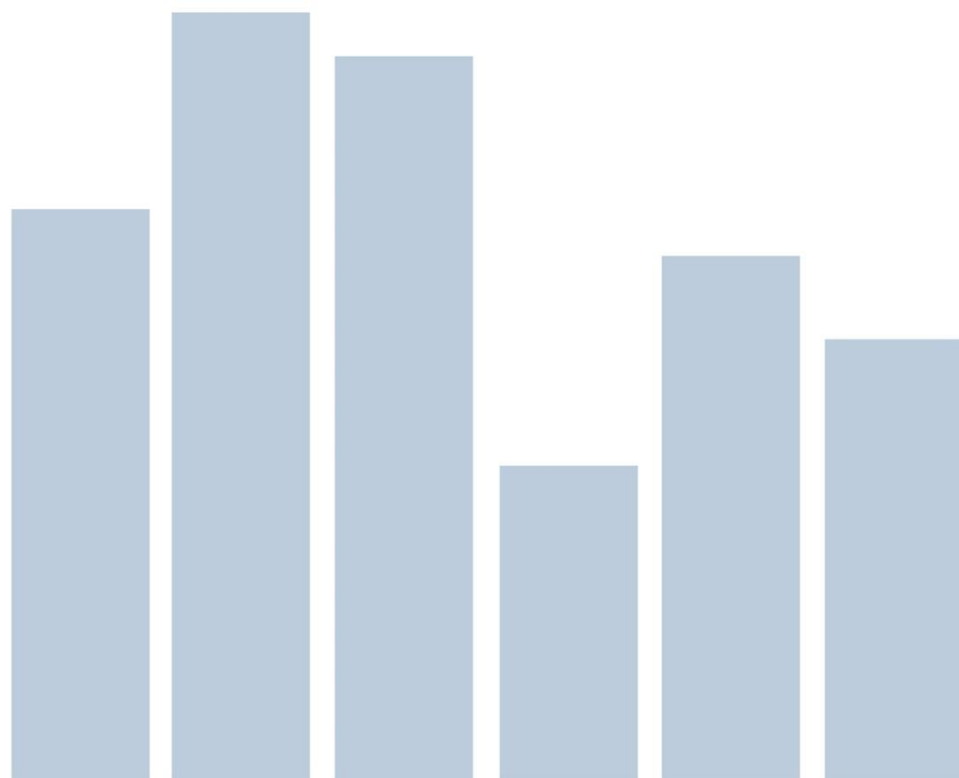


# MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN IN DE HORECA

---



©2016 Guidea - Kenniscentrum voor Toerisme en Horeca vzw

Deze informatie werd met de grootste zorg samengesteld.

Guidea, het Kenniscentrum voor Toerisme en Horeca vzw stelt zich echter niet aansprakelijk voor de juistheid van de aangeboden informatie. In geen geval is Guidea, het Kenniscentrum voor Toerisme en Horeca aansprakelijk voor enige directe of indirecte schade als gevolg van of in verband met de aangeboden informatie uit deze publicatie.

<b>1 AANLEIDING VOOR DIT RAPPORT</b>	<b>3</b>
<b>2 WAT IS MVO?</b>	<b>5</b>
Mens, milieu, winst	6
Mens	7
Milieu	8
Winst	9
Vrijwilligheid	11
Dialogo met stakeholders	12
Continue verbetering	14
<b>3 MVO IN DE HORECA</b>	<b>15</b>
Mens, milieu en winst in de horeca	15
Mens	15
Milieu	16
Winst	16
Vrijwilligheid	17
Dialogo stakeholders	18
Continue verbetering	19
<b>4 HOE MVO IN DE PRAKTIJK BRENGEN?</b>	<b>21</b>
MVO stap voor stap	22
Visie en missie vastleggen	22
MVO plan opstellen	24
MVO plan uitvoeren	25
MVO plan evalueren	25
<b>5 MVO COMMUNICEREN</b>	<b>27</b>
Hoe?	27
Mogelijkheden?	29
Labels	29
Prestatievergelijking	33
Duurzaamheidsverslaggeving	33
<b>BRONNEN</b>	<b>34</b>



## I Aanleiding voor dit rapport

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is niet meer weg te denken. Tegen 2020 wil de Vlaamse Overheid verantwoord ondernemerschap op grote schaal in de praktijk brengen (Vlaanderen in actie, 2015). Tegen 2050 mikt het op *'het creëren van welvaart en welzijn op een slimme, innovatieve en duurzame manier in een sociaal, open, veerkrachtig en internationaal Vlaanderen, waarin iedereen meetelt'* (Vlaamse regering, 2015).

Verschillende sectoren pikken deze ambities op. Een aantal werken aan een MVO-paspoort. Andere verspreiden relevante info of organiseren opleidingen (MVO Vlaanderen, 2013). Steeds meer Vlaamse ondernemingen gaan hierin mee en zijn op een professionele manier bezig met verantwoord ondernemen (BASF Deloitte Elia Chair on Sustainability, 2015).

De horeca voelt sterk het groeiende belang van MVO. *'Verantwoord ondernemen moet op de kaart van elke horecaonderneming.'*, *'Het is niet langer een modegril maar een must.'*, zo concludeerde het recente ESF project 'Horecacompetenties van de toekomst', uitgevoerd door Horeca Vorming Vlaanderen en Guidea (Guidea, 2014).

Maar hoe word je als horeca onderneming nu meer verantwoord? Recent onderzoek bij Nederlandse kmo's toont dat dit niet evident is (MVO Nederland, 2014a). Daarom biedt dit rapport een beknopt overzicht van wat MVO is, hoe het er uit kan zien in de horeca, wat de motieven zijn om er mee te starten, maar ook wat de obstakels zijn die dit kunnen bemoeilijken. Het is geen praktische handleiding maar een bundeling van informatie uit wetenschappelijke studies, rapporten en overheidswebsites die op weg helpt naar een meer verantwoorde horeca.



## 2 Wat is MVO?

In de literatuur vinden we heel wat definities en synoniemen voor verantwoord ondernemen. Men heeft het over duurzaam ondernemen, bedrijfsethiek, verantwoord ondernemerschap ... Op deze verscheidenheid aan definities en synoniemen gaan we in dit rapport niet in. Wel bespreken we een viertal kernelementen die over alle definities heen terugkeren.

Ondernemingen doen aan MVO als ze ondernemen aan de hand van de volgende vier elementen (Caroll & Shabana, 2010; MVO Vlaanderen, 2014b; SERV, 2009):

1. met zorg voor mens, milieu, winst;
2. op vrijwillige basis;
3. in overleg met stakeholders;
4. met continue aandacht voor verbetering.

In wat volgt gaan we dieper in op elk van deze kernelementen.

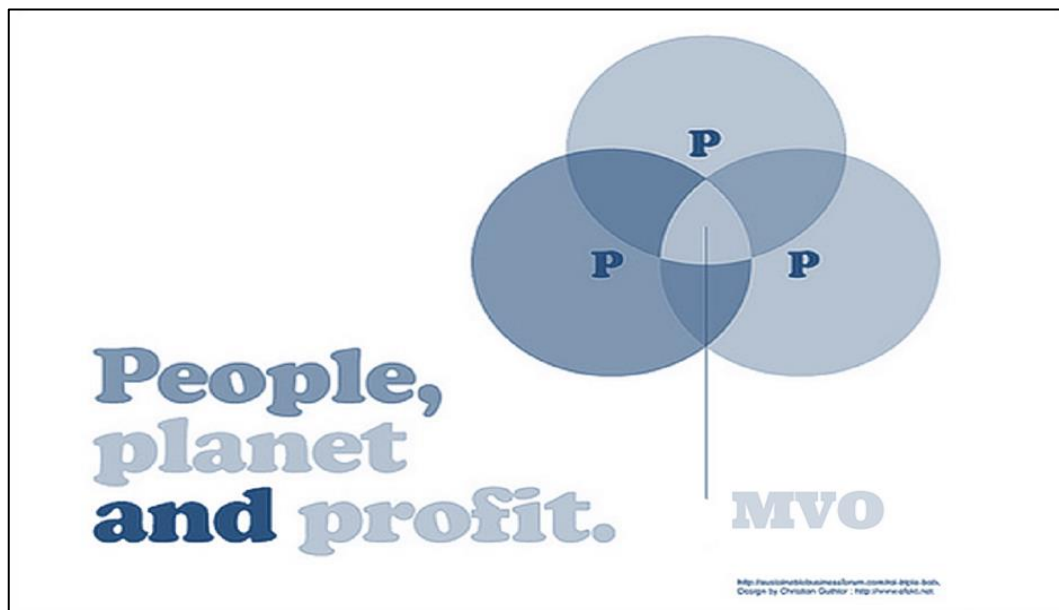
Figuur 1: Elementen van MVO



## Mens, milieu, winst

Een eerste kernelement van MVO is om succes te meten in termen van 'winst' (profit) van 'mens' (people) én 'milieu' (planet). Deze drie domeinen worden de **drie P's of triple bottom line** genoemd. Ze staan niet op zichzelf maar hangen samen en beïnvloeden elkaar. Dit zorgt onvermijdelijk voor conflicten en dilemma's: ondernemingen kunnen niet steeds op elk van de domeinen winnen. De uitdaging is om een continu evenwicht te vinden tussen de drie (Carroll & Shabana, 2010; Europese Commissie, 2011; MVO Nederland, 2014b; MVO Vlaanderen, 2014a).

Figuur 2: De 3 P's of wisselwerking tussen mens, milieu en winst



© net\_efekt (Own Work), via Flickr<sup>1</sup>, Bewerking door Guidea

Onderzoek in Nederland bij 450 kmo's uit verschillende sectoren toont dat heel wat werkgevers aan MVO doen vanuit maatschappelijke, maar ook financiële overwegingen. Concreet komen de volgende drie motieven als belangrijkste naar voor: 'omdat we het belangrijk vinden een maatschappelijke bijdrage te leveren' (83%), 'omdat we een betere werkgever willen worden' (68%) en 'omdat we er kosten mee besparen' (48%) (MVO Nederland, 2014a).

<sup>1</sup> <https://www.flickr.com/photos/wheatfields/5164198566/sizes/m/in/photostream/> (CC BY-NC 2.0)



## Mens

De dimensie 'mens' gaat over zorgen voor de mensen binnen en buiten de onderneming. MVO Vlaanderen (2014a) beschrijft verschillende manieren waarop dit kan gebeuren. Aandacht voor de mens kan door:

- een veilige werkomgeving bieden;
- ontwikkelingsmogelijkheden voorzien;
- diversiteit op de werkvloer stimuleren;
- goede arbeidsomstandigheden voorzien;
- werken met inkooplanden die mensenrechten respecteren;
- geen overlast voor de omgeving rond de onderneming veroorzaken.

Uit onderzoek blijkt dat ondernemingen heel wat motieven aanhalen hiervoor. Ze dragen zorg voor de mens omdat (Aguines & Glavas, 2012; Carroll & Shabana, 2010; Goldstein & Primlani, 2012; Raub & Blunschi, 2014):

- hun stakeholders het eisen;
- het zorgt voor een betere reputatie;
- het zorgt voor minder ziekteverzuim;
- het ethisch gezien belangrijk voor hen is;
- het de relaties met hun klanten bevordert;
- het leidt tot gemotiveerd en tevreden personeel;
- het zorgt voor betere arbeidsprestaties en productiviteit.

***Onderzoek bij hotels in het Verenigd Koninkrijk toont dat werknemers die zich bewust zijn van de maatschappelijk verantwoorde inspanningen in hun hotel, meer tevreden zijn met hun job, hun collega's meer helpen, vaker hun mening uiten en meer initiatief nemen op de werkvloer (Raub & Blunschi, 2014).***

---

## Milieu

'Milieu gaat' over zorgen voor de natuurlijke omgeving. Concreet kan dit bijvoorbeeld door (MVO Vlaanderen, 2014a):

- energie besparen;
- vervuiling vermijden;
- voor een verantwoord afvalbeleid zorgen;
- de natuurlijke omgeving zo intact mogelijk laten;
- de CO<sub>2</sub> uitstoot of ecologische voetafdruk verminderen.

In onderzoek vinden we een aantal redenen waarom ondernemingen hier op inzetten (Aguines & Glavas, 2012; Carroll & Shabana, 2010; Goldstein & Primlani, 2012; Singal, 2014). Ze willen zorgen voor het milieu omdat:

- het belangrijk is;
- het de kosten vermindert;
- hun stakeholders het eisen;
- het voor meer klanten zorgt;
- de milieuwetgeving het oplegt;
- het voor een betere reputatie zorgt.

***Uit een analyse van de jaarrapporten van Accor hotels blijkt dat duurzame ontwikkeling een positieve invloed heeft op het imago, de visibiliteit en de reputatie van de hotels. Hoewel er bij Accor, in 2011, een stijging is in de uitgaven ten gevolge van de investeringen in duurzaamheid, weegt dit niet op tegen de stijging in inkomsten van 5.2%. Dit toont dat duurzaamheid gasten sterk kan aantrekken (Khazaeli, 2012).***

---

## Winst

De derde dimensie, 'winst', gaat over opbrengst creëren door verantwoorde diensten en goederen aan te bieden. Dit is onder meer te realiseren door (MVO Vlaanderen, 2014a; MVO Nederland, 2014i, 2014j):

- verantwoord investeren;
- op duurzame lange termijn winst focussen;
- verspilling (e.g., stockbeheer, overschotten) vermijden;
- (onnodige) kosten (e.g., transport, water, energie) vermijden en verminderen.

Volgens onderzoek spelen ook financiële motieven een rol bij verantwoord ondernemen. Zo doen ondernemers onder meer aan MVO omdat (e.g., Aguiñe & Glavas, 2012; Carroll & Shabana, 2010; Zhang, Joglekar, & Verma, 2010):

- het de omzet vergroot;
- het nieuwe klanten aantrekt;
- het voor een goede reputatie zorgt;
- het banken en investeerders aantrekt;
- het de band met bestaande klanten versterkt;
- het zorgt voor een sterkere concurrentiepositie;
- het de kosten (e.g., energie, water, afval) vermindert.

***Op basis van cijfers uit verschillende databanken met financiële informatie (e.g., ESG data, Standard & Poor's krediet ratings) blijkt dat horeca- en toerismeondernemingen met sterke financiële prestaties meer investeren in verantwoord ondernemen, wat op termijn leidt tot nog betere financiële prestaties (Singal, 2014).***

---

Bepaalde verantwoorde ingrepen brengen een hoge kost met zich mee. Volgens de literatuur wegen ondernemingen dan ook best af wat haalbaar is en hoe ze hun inspanningen kunnen spreiden over de tijd. MVO is niet te verantwoorden als de kosten ervan hoger liggen dan de financiële voordelen. Bovendien blijkt uit onderzoek dat gasten niet steeds meer willen betalen voor duurzaam (zie onder). Gelukkig valt er zonder zware investeringen al heel wat te realiseren (Goldstein & Primlani, 2012; Khazaeli, 2012; Withiam, 2011).

**Onderzoek toont dat hotelgasten menen dat duurzaam:**

- **niet meer mag kosten;**
- **niet enkel mag gebeuren vanuit kostenbesparing;**
- **niet ten koste mag gaan van luxe en comfort;**
- **geen ongemak mag veroorzaken;**
- **vaak een PR-stunt is.**

**(Baker, Davis, & Weaver, 2014; Millar & Baloglu, 2011)**

---

**Ga naar**

**<http://www.mvonderland.nl/van-start-naar-beleid> of  
<http://www.guidea.be/duurzaam> voor tips om vlot van start te gaan met de  
verduurzaming van je onderneming.**

## Vrijwilligheid

Een tweede kernelement van MVO is een vrijwillig engagement. Volgens heel wat experts kan een onderneming niet claimen dat ze verantwoord is, enkel en alleen omdat ze voldoet aan de wetten rond milieu en arbeid. Het moet gaan om een bewuste keuze tot sociale verantwoordelijkheid (Carroll & Shabana, 2010; Europese Commissie, 2011; MVO Vlaanderen, 2014a).

In de literatuur is er echter een discussie over deze vrijwilligheid aan de gang. Enerzijds zijn er de voorstanders van vrijwilligheid. Zij beklemtonen het belang van vrijheid en uniciteit. Volgens hen heeft elke onderneming eigen problemen met en ideeën over duurzaamheid. Ze zoeken dus best een eigen weg richting MVO. Verplichten tot MVO kan deze creativiteit en vernieuwing net remmen (Carroll & Shabana, 2010; SERV, 2009; Withiam, 2011).

*“De zoektocht naar MVO kent meerdere wegen.”*

*MVO-expert Nelleke Jacobs*

*(Blog MVO Nederland, 2014)*

---

Anderzijds zwaaien de tegenstanders van de vrijwilligheid van MVO met het argument van oneerlijke concurrentie. Dit komt vooral uit de hoek van ondernemingen die reeds heel wat doen op het vlak van MVO. Zij wensen dat ook andere ondernemingen initiatief en verantwoordelijkheid opnemen. Dit kan volgens hen enkel als verantwoord ondernemen de nieuwe standaard is, of meer, wettelijk is vastgelegd (SERV, 2009).

## Dialogo met stakeholders

Een derde element dat we terugvinden in alle definities van MVO is de nood aan dialoog met stakeholders. Stakeholders zijn alle personen die rechtstreeks of onrechtstreeks betrokken zijn bij de werking van de onderneming. Zij hebben allen belang bij het doen en laten ervan (Mazijn et al., 2012; MVO Nederland, 2014e, 2014f; MVO Vlaanderen, 2014b).

Dialogo kan zorgen voor **transparantie**. Klanten, leveranciers, investeerders ... willen weten met welke onderneming ze zaken doen. Ondernemingen kunnen hieraan tegemoet komen door open te zijn over hun manier van werken. Ze kunnen informatie verschaffen over hun producten, over de visie achter hun bedrijfsvoering ... Op die manier kunnen mensen bewust kiezen met welke onderneming ze verder gaan (MVO Nederland, 2014g).

Andere voordelen van dialoog met stakeholders is dat het kan leiden tot **nieuwe ideeën, oplossingen en/of samenwerkingen**. Ondernemingen die luisteren naar hun stakeholders, kunnen leren van hun reacties. Een stap verder is de stakeholders laten meedenken over de eigen MVO dilemma's. Dit kan leiden tot onverwachte oplossingen of samenwerkingen waar de onderneming zelf niet aan dacht (MVO Nederland, 2014g; SERV, 2009; Withiam, 2013).

Dialogo en openheid creëren ook **steun voor de gekozen MVO strategie**. Ondernemingen kunnen verduidelijken welke duurzame inspanningen ze doen en waarom. Zo vergroten ze de kans dat hun stakeholders ook effectief achter hun ambities staan en er aan gaan meewerken (MVO Nederland, 2014g; SERV, 2009; Withiam, 2013).

Tenslotte versterkt dialoog de **geloofwaardigheid** van de onderneming. Steeds meer ondernemers communiceren over hun MVO prestaties, maar ook over hun dilemma's en mislukkingen. Dit doen ze bijvoorbeeld in een jaarlijks duurzaamheidsrapport. Op deze manier informeren ze de buitenwereld over hun economische, ecologische en sociale prestaties (Giebelhausen & Chun, 2011; Mazijn et al., 2012; MVO Nederland, 2014g; MVO Nederland, 2014h; SERV, 2010).

Het gevaar bestaat steeds echter dat ondernemingen gaan '**greenwashen**' (i.e., de eigen MVO resultaten overdrijven). Ze claimen verantwoord te handelen terwijl hun kernactiviteiten helemaal niet verantwoord zijn. Sommige ondernemingen doen dit bewust. Andere beseffen niet dat ze onverantwoord bezig zijn en overdrijven dus onbewust hun verantwoorde inspanningen. Dit laatste kan een eerste stap richting echt MVO zijn: verandering is pas mogelijk als de onderneming inziet fout bezig te zijn (MVO Database, 2015).

Figuur 3: De 7 zonden van greenwashing

**Sin of the Hidden Trade-Off:** Does the product focus only on one or two environmental issues while ignoring others that may also be important? Every product has multiple environmental impacts and truly greener products try to address them all.

**Sin of No Proof:** Does the product offer evidence of its claim, either on the package or on the company website? Company websites and respected certifications can provide proof.

**Sin of Vagueness:** When you really think about it, what does the claim ('environmentally-friendly', for example) really mean? Does it provide details for all environmental impacts of the product like the amount of packaging used, the manufacturing process and how the product is disposed?

**Sin of Worshipping False Labels:** Does the product, through words or an image like a logo, give the impression of third-party certification or endorsement where no such endorsement exists? In other words; fake labels.

**Sin of Irrelevance:** Are the green claims true of all products in the category? Remember lots of things are 'recyclable', and CFCs (which caused ozone depletion) were banned 30 years ago.

**Sin of Lesser of Two Evils:** Is the claim trying to make you feel 'green' about a product category that is basically 'ungreen'? Is organic tobacco, for example, really a green product?

**Sin of Fibbing:** Can the manufacturer back up certified organic or green claims? Can they prove their certification (ie. by being listed on the certification body's website)?



© UL LLC, 2013, bewerking Guidea

## Continue verbetering

Een vierde kernelement van verantwoord ondernemen is continue verbetering. MVO België en Nederland benadrukken dat ondernemingen hun MVO strategie continu dienen te monitoren, evalueren en aanpassen waar nodig. De verantwoorde doelen die ondernemingen stellen, veranderen over tijd, breiden uit en moeten op elke nieuwe beslissing afgestemd worden (Mazijn et al., 2012; MVO Vlaanderen, 2014a; MVO Nederland, 2014b, 2014i, 2014j).

Figuur 4: MVO continu verbeteren

**MVO STEPS**  
UW STAPPENPLAN VOOR MVO-BELEID EN -IMPLEMENTATIE

### VERBETEREN

MVO is continu in beweging. U heeft uw MVO-plan gemaakt en MVO-activiteiten ook uitgevoerd. Ontdek nu of de doelen gehaald zijn, en of het door veranderingen in de omgeving nodig is uw doelen aan te passen. Verbeter of vul uw MVO-plan aan op basis van de uitkomst.

Dat doet u door de MVO-activiteiten en -prestaties te monitoren en te evalueren. Dragen deze bij aan de MVO-doelstellingen die u eerder in uw MVO-plan heeft geformuleerd?

**Welk resultaat heeft u na afloop?**  
Het zetten van de volgende 5 stappen levert u op:

- Inzicht in de uitgevoerde MVO-activiteiten en uitkomsten en de doeltreffendheid en doelmatigheid ervan
- Aangepast en verbeterd MVO-plan

#### Verbeter in 5 stappen uw MVO-plan

1. Meten
2. Evalueren
3. Rapporteren en communiceren
4. Inventariseer de veranderde verwachtingen
5. Pas uw MVO-plan aan

© MVO Nederland, 2015, bewerking Guidea



### 3 MVO in de horeca

In wat volgt bespreken we hoe de vier kernelementen van verantwoord ondernemen er uit kunnen zien in de horeca. Een aantal elementen en thema's zijn voor de horeca extra belangrijk. Denk maar aan gezonde voeding, werkbaar werk, de tevredenheid van gasten of energiebesparing en afvalbeperking (EFFAT-HOTREC, 2014; MVO Nederland, 2014c).

#### Mens, milieu en winst in de horeca

Ook in de horeca hangen de drie P's samen. Vaak overlappen ze elkaar. Ondernemingen die bijvoorbeeld iets doen op het domein van milieu, bereiken mogelijks ook iets op vlak van winst. Een voorbeeld hiervan is afvalvermindering: goed voor het milieu en zorgt ook voor minder afvalverwerkingskosten. De P's kunnen elkaar ook tegenwerken. Zo zijn biologische producten niet altijd de goedkoopste.

#### Mens

**Gasten** staan centraal in de horeca. Verantwoord handelen ten opzichte van hen kan zich uiten in gastvrijheid, positieve belevingen, non-discriminatie, toegankelijkheid, gezonde en veilige voeding... Ook de horecawerknemers verdienen zorg. Verantwoord omgaan met hen kan door opleidingskansen, evenwicht tussen werk en privé, weinig werkstress, inspraak, een veilige en gezonde omgeving... Tenslotte kan 'mens' ook verwijzen naar zorg voor de **mensen rondom de onderneming**. Dit kan bijvoorbeeld door het correct omgaan met leveranciers, kiezen voor eerlijke producten, vermijden van overlast, of zorgen voor integratie in de buurt (EFFAT-HOTREC, 2004; Guidea, 2013, 2014).

Figuur 5: 10 tips voor toegankelijke eet- en drinkgelegenheden



© Toerisme Vlaanderen, 2014, bewerking Guidea

## Milieu

In de horeca draait zorg voor het milieu vooral om voeding, afval- en energiebeheer. Qua **voeding** kan er aandacht zijn voor voedselverspilling, bereidingsverlies, vegetarisch, diervriendelijk, lokale en seizoensgebonden producten. **Afvalbeheer** kan men realiseren door te hergebruiken, recycleren, sorteren, composteren... maar ook door een goed inkoop- en stockbeheer. Verantwoord omgaan met **energie** tenslotte, kan door isoleren, energiezuinige toestellen, kort transport en groene energie (Guidea, 2011; Van Oyen, 2015).



*Ga naar <http://www.nofoodtowaste.be/>  
voor tips rond voedselverspilling*

## Winst

Het primaire doel van een horecaonderneming is en blijft winst maken. Verantwoord ondernemen betekent winst creëren op een manier die zorg draagt voor mens en milieu. **Kosten minderen** door energieverbruik en afval te beperken zijn hier voorbeelden van. Winst gaat niet enkel over **geld** maar ook over **reputatie**. Ondernemingen die correct handelen creëren trots, vertrouwen, kwaliteit, klantenbinding en een goed imago. Hiermee kunnen ondernemingen zich onderscheiden van hun concurrenten. Verder gaat verantwoorde winst ook over **duurzame financiering**, duurzaam sparen, verantwoord beleggen en investeren (MVO Nederland, 2014c, 2014d).

## Vrijwilligheid

Zoals eerder aangehaald, ontwikkelt MVO zich het best vanuit de onderneming zelf. EFFAT en HOTREC, de sociale partners in de Europese horeca, benadrukken dat ondernemers en personeel die geloven in MVO essentieel zijn om het te doen slagen. Zonder hun **persoonlijke motivatie** is verantwoord ondernemen gedoemd tot mislukken (EFFAT-HOTREC, 2004).

De horeca bestaat vooral uit micro- en kleine ondernemingen. In deze ondernemingen is er een grotere kans dat dit engagement er niet is. Door hun kleine omvang is het mogelijk dat ze minder kennis over verantwoord ondernemen in huis hebben. Dit kan ertoe leiden dat ze het **niet belangrijk** vinden of **niet weten hoe** er aan te beginnen. Ook kan het zijn dat kleinere ondernemingen zich sterker moeten focussen op commercieel overleven. Dit laat soms **weinig ruimte** (e.g., tijd, geld) voor acties zoals verantwoord ondernemen (EFFAT-HOTREC, 2004).

Niettemin slagen heel wat kleinere horecaondernemingen er in om verantwoord te ondernemen. Verschillende factoren kunnen bijdragen aan dit succes. Kleinere ondernemingen kunnen starten met **kleine, haalbare acties** die snel resultaat opleveren. Zo voelen ze zich niet overweldigd door het volledige MVO verhaal. Dit kunnen **acties** zijn **die aansluiten bij hun kernactiviteiten**: voedselverspilling of afvalbeheer in een restaurant, waterbesparing in een hotel (EFFAT-HOTREC, 2004).

*Tips om een aantal snelle resultaten te behalen, vind je op:*

<http://tips.mvonderland.nl/100-tips-2/> of <http://www.guidea.be/duurzaam>

*In Nederland is er het project 'Fully Sustainable Hotel Experience'. Doel is om een hotelconcept te creëren dat volledig duurzaam is. Zo wil men de hotelsector tonen hoe dergelijk hotel eruit ziet en hen inspireren om bij te dragen aan MVO.*

---

## Dialogo stakeholders

Verschillende stakeholders kunnen belangrijk zijn voor een horecaonderneming: werknemers, leveranciers, gasten, omwonenden, vakbonden, werkgeversorganisaties, investeerders, overheid, milieuverenigingen... Zoals eerder aangehaald, kan dialoog met hen zorgen voor nieuwe oplossingen en samenwerkingen inzake MVO, maar ook voor meer steun en geloofwaardigheid (Mazijn et al., 2012; MVO Nederland, 2014e, 2014f; MVO Vlaanderen, 2014b; SERV, 2010).

Dialogo met **horecawerknemers** kan hen bewuster maken van de voordelen van MVO. Zo gaan ze zich er sterker voor engageren. Werknemers zijn meestal sterk vertrouwd met de horecaonderneming. Mogelijks kunnen zij goed aangeven wat er in de onderneming haalbaar is inzake MVO. Transparantie omtrent MVO kan ook de prestaties van werknemers beïnvloeden. Onderzoek toont dat werknemers uit verantwoorde zaken, meer engagement tonen en beter werk neerzetten (e.g., Aguiñes & Glavas, 2012; Baker, Davis, & Weaver, 2014; EFFAT-HOTREC, 2004; Raub & Blunschi, 2014).

Via dialoog kunnen horecazaken **gasten** 'winnen'. Meer en meer kiezen zij bewust voor verantwoorde ondernemingen. Door dialoog, kan er ook medewerking bij de gasten ontstaan. Uit onderzoek blijkt immers dat hotelgasten zich duurzamer gedragen in hotels die duidelijk communiceren over hun duurzame inspanningen. Onderzoek toont dat hoewel gasten MVO belangrijk vinden, ze niet willen dat het hun beleving verstoort. Als dit toch het geval zou zijn, kan dialoog zorgen voor de nodige feedback en oplossingen (Goldstein et al., 2012; Susskind & Verma, 2011; Withiam, 2011, 2013).

Dialogo met **investeerders** over MVO plannen, kan leiden tot snellere financiering. Investeerders verbinden zich liever met ondernemingen die correct handelen op vlak van mens, milieu en financiën. Samenwerken met ondernemingen die een goede reputatie hebben, versterkt ook hun reputatie en levert hen voordeel op (Carroll & Shabana, 2010).

*Een voorbeeld van dialoog dat leidt tot nieuwe ideeën en samenwerkingen zijn de North Sea Chefs. Deze chefs nemen samen met vissers initiatieven met oog op het duurzamer maken van de Vlaamse visserij (North Sea Chefs, 2015).*

---



© North Sea Chefs, 2015

## Continue verbetering

Zoals eerder vermeld, houdt MVO nooit op. Horecaondernemingen die verantwoord handelen, houden continu hun acties in het oog. Ze evalueren wat ze doen, stellen hun doelen bij, en breiden die uit. Een mooi voorbeeld hiervan is te vinden bij EXKi. EXKi wil alsmar dieper gaan in haar MVO. Bij de opstart in 2001 stelde EXKi heel wat MVO doelen. In 2008 bereikte ze een groot aantal ervan. Sindsdien blijft EXKi bekijken welke nieuwe doelstellingen ze kan formuleren voor de toekomst (EXKi, n.d.).

Figuur 6: 10 jaar duurzame ontwikkeling bij EXKi



© EXKi, n.d., bewerking Guidea

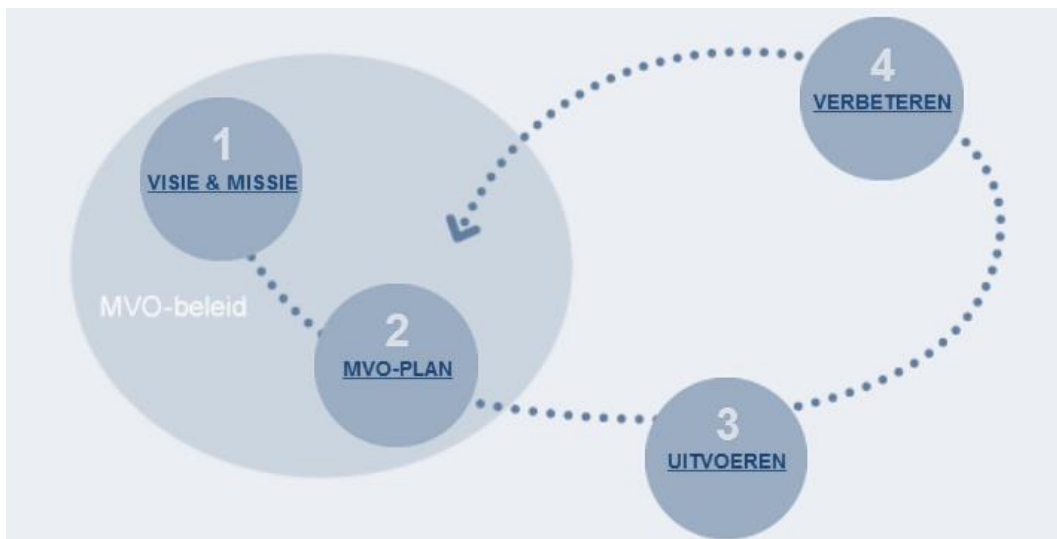


## 4 Hoe MVO in de praktijk brengen?

MVO Nederland (2014i) benadrukt dat verantwoord ondernemen, in theorie, haalbaar is voor elke onderneming. Dit ongeacht type, grootte, locatie, of sector. In de praktijk echter, wegen ondernemingen volgens hen best af wat haalbaar is. Ze raden ondernemingen aan om te starten met logische en kleine dingen. Enkele minimale aanpassingen kunnen al snel leiden tot een meer verantwoorde onderneming. Toch benadrukken ze dat een onderneming het grootste verschil maakt wanneer het dieper in MVO duikt en meerdere acties integreert in een echt MVO beleid. Volgens hen vraagt dit echter wel een serieuze inspanning (MVO Nederland, 2014i).

Ondernemers die aan de slag willen met verantwoord ondernemen, vinden inspiratie bij het stappenplan opgesteld door de Vlaamse en Nederlandse MVO organisatie (voor meer detail, zie <http://www.mvovlaanderen.be/aan-de-slag/stap-voor-stap/> en <http://www.mvonederland.nl/mvo-steps>). Om verantwoord te ondernemen moet een ondernemer volgens hen doorheen vier stappen. In wat volgt gaan we hier dieper op in.

Figuur 7: MVO in 4 stappen



© MVO Nederland, 2015, bewerking Guidea

## MVO stap voor stap

### Visie en missie vastleggen

Een eerste stap is een MVO visie en missie vastleggen. Meer concreet vertaalt zich dit in volgende twee vragen: Hoe ver staat een onderneming al op vlak van MVO? Waar wil het in de toekomst staan? Overleg met de stakeholders is hierbij essentieel. Hen betrekken kan leiden tot steun voor de eigen ideeën maar ook tot nieuwe inzichten van hun kant. Zo kan er een draagvlak voor MVO ontstaan en kijkt iedereen in dezelfde richting (MVO Nederland, 2014k; MVO Vlaanderen, 2014c).

MVO Nederland stelt 5 stappen voorop om een eigen visie en missie rond verantwoord ondernemen te maken (zie <http://www.mvonederland.nl/mvo-steps#tab=1> voor meer detail) :

Figuur 8: Vijf stappen om een MVO-visie en –missie op te stellen

#### MAAK IN 5 STAPPEN UW MVO-VISIE EN -MISSIE:

1. OMGEVINGSANALYSE: VORM UW EIGEN VISIE
2. OMGEVINGSANALYSE: VISIE VAN STAKEHOLDERS
3. VOORLOPIGE VISIE EN MISSIE
4. TOETS UW VISIE EN MISSIE
5. DEFINITIEVE VISIE EN MISSIE

© MVO Nederland, 2015, bewerking Guidea



De Vlaamse en Nederlandse organisatie voor MVO beschrijven verschillende instrumenten die hulp kunnen bieden bij deze eerste stap. Volgens hen kunnen deze helpen vaststellen hoe ver een onderneming staat qua MVO, welke thema's aandacht vereisen en welke verbeterpunten er zijn. Heel wat instrumenten zijn online te vinden en bovendien gratis:

- MVO scan: Een online scan (light of full) die toont waar een onderneming staat met MVO. Maakt een overzicht van de sterke en zwakke punten van de onderneming.
- UNIZO ROADMAP: Traject waarmee ondernemingen een duurzamer bedrijfsbeleid kunnen ontwikkelen. Doorheen drie fasen (reflectie, oriëntatie en actie) kan de onderneming prioritaire actiepunten bepalen op acht MVO domeinen. Deze domeinen zijn werkomstandigheden, medewerkersbetrokkenheid, milieubewust ondernemen, respectvol zaken doen, consumentenaangelegenheden, KMO in de buurt, goed bestuur, en respect voor mensenrechten.
- Horizons: Een online tool om een goede MVO strategie op lange termijn uit te werken. Bestaat uit kaarten die MVO onderwerpen presenteren. Elke kaart meldt waarom dit thema belangrijk is en geeft suggesties over hoe hierop in te spelen. De suggesties bestaan uit acties die ondernemingen 'moeten', 'best zouden' en 'kunnen' uitvoeren.
- ...

**Voor meer informatie over MVO scans en instrumenten, ga naar**

<http://www.mvovlaanderen.be/aan-de-slag/hoe-mvo-ben-ik/> ,

<http://www.unizo.be/projecten/roadmap-stimuleert-duurzaam-ondernemen> ,

<http://agentschapondernemen.be/themas/milieu-energie> **of**

[http://www.mvonederland.nl/tools?f%5B0%5D=field\\_tool\\_type%3A1](http://www.mvonederland.nl/tools?f%5B0%5D=field_tool_type%3A1)

## MVO plan opstellen

De tweede stap die MVO Vlaanderen en Nederland aanhalen, is een MVO plan met concrete acties opmaken. Hierin beschrijven ondernemingen hoe ze hun visie en missie in de praktijk zullen brengen. Volgens bovenstaande organisaties bevat dit plan, idealiter, een aantal specifieke, meetbare, aanvaardbare en realistische doelen en een strategie om die te behalen. Een restaurant bijvoorbeeld dat z'n hoeveelheid afval met 5% wil verminderen in het eerstvolgende jaar, en dit door meer te werken met resten (MVO Nederland, 2014k; MVO Vlaanderen, 2014c).

De ISO 26000 richtlijn is een internationaal instrument dat kan helpen om MVO intenties om te zetten in acties. Het geeft concreet advies over hoe MVO in een onderneming te introduceren voor volgende zeven thema's:

- milieu
- bestuur
- mensenrechten
- arbeidspraktijk
- eerlijk zakendoen
- consumentenaangelegenheden
- ontwikkeling van de gemeenschap

De richtlijn licht elk thema toe en beschrijft telkens mogelijke acties en verwachtingen. De MVO-wegwijzer ISO 26000 toont hoe ondernemingen met de richtlijn aan de slag kunnen. De Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij West-Vlaanderen waarschuwt echter dat het voor kleine ondernemingen die net starten met MVO te complex kan zijn. Volgens hen is de richtlijn zeer omvangrijk en vraagt het een beleidsmatige aanpak. De richtlijn lijkt hen meer geschikt voor ondernemingen die al geruime tijd actief zijn en verantwoord ondernemen willen integreren in alle bedrijfsprocessen (ISO, 2012; Mazijn et al., 2012; MVO Vlaanderen, 2014c; MVO-Wegwijzer ISO 26000, n.d.; POM West-Vlaanderen, 2011).

***Het Vlaams charter Duurzaam Ondernemen helpt ondernemingen om prestaties op milieu, sociaal en economisch vlak vorm te geven en continu te verbeteren. Enerzijds kan het een opstap naar de meer complexe ISO 26000 richtlijn zijn. Anderzijds kan het ondernemingen die reeds met de ISO richtlijn bezig zijn, helpen om te verbeteren. Ze vullen elkaar aan. Op <https://www.charterduurzaamondernemen.be/> vind je meer info. Ook ontdek je er welke horecaondernemingen reeds deelnemen aan het charter.***

---

## MVO plan uitvoeren

In een derde stap voert de onderneming haar MVO plan uit. Communicatie en openheid zijn hier belangrijk. Door informeren en opleiden over verantwoord ondernemen en de daarbij horende doelstellingen, kunnen ondernemingen hun werknemers stimuleren om mee te werken en denken. Om een correcte uitvoering te garanderen, kunnen ze een werkgroep opstarten. Die ziet er op toe dat alles uitgevoerd wordt zoals afgesproken (MVO Nederland, 2014k; MVO Vlaanderen, 2014c).

### *Recent onderzoek bij 300 kmo's in Nederland toont dat:*

- **80% MVO opneemt in haar visie en missie**
- **49% een echt MVO plan heeft**
- **35% concrete MVO doelen heeft voor 2015**
- **20% overlegt met stakeholders over MVO**
- **8% perfect weet of het gestelde doelen ook behaalt.**

*Dit betekent dat heel wat kmo's blijven hangen in de eerste fase(s) van MVO (MVO Nederland, 2014a).*

---

## MVO plan evalueren

Stap vier bestaat uit de evaluatie van het MVO plan. Ondernemingen meten hun prestaties en zien of ze hun doelstellingen behaald hebben. Deze resultaten kunnen ze vervolgens meedelen aan de stakeholders. Zo maakt men duidelijk wat goed gaat, wat mislukt en wat opgelost of aangepast moet worden (MVO Nederland, 2014k; MVO Vlaanderen, 2014c).

Het **Global Reporting Initiative** (GRI) is een groep van duizenden experts, wereldwijd, die werken aan een kader om te rapporteren over milieu, mens en winst. Zij ontwikkelden een aantal indicatoren die bedrijven en overheden kunnen gebruiken om hun duurzaamheidsverslag vorm te geven. Het is wereldwijd de meest gebruikte set van normen om te rapporteren over duurzaamheid. De onderwerpen die er in aan bod komen, lijken sterk op deze in de ISO 26000. De ISO 26000 helpt om MVO vorm te geven terwijl GRI helpt om hierover te rapporteren en communiceren (Global Reporting Initiative, 2014; Withiam, 2013).

Een afgeleide van de GRI indicatoren zijn de **MVO sectorpaspoorten**. Deze paspoorten bundelen de belangrijkste duurzame uitdagingen in een bepaalde sector en koppelen ze aan een aantal GRI-indicatoren. Doel van het paspoort is om ondernemingen binnen die sector te helpen met hun duurzaamheidsverslaggeving. Momenteel wordt er nog niet gewerkt aan een MVO paspoort voor de horeca (MVO Vlaanderen, 2013; Vlaamse Milieu Professionals, 2016).

Steeds meer bedrijven kwantificeren niet alleen hun impact op de 3 P's maar plakken er ook een kostprijs op. Iedere dienst of product heeft immers verborgen sociale en economische kosten. Denk maar aan land- en watergebruik, uitputting van schaarse grondstoffen, gezondheidsrisico's op het werk ... Deze kosten worden doorgaans niet doorgerekend in de prijs van producten en diensten. Wel worden ze betaald door de maatschappij en het milieu. **True Price** en **Tru Cost** helpen ondernemingen om deze verborgen kosten zichtbaar te maken (zie <http://trueprice.org/> en <http://www.trucost.com/>).

## 5 MVO communiceren

Gasten, werknemers, leveranciers, overheden... hechten steeds meer belang aan MVO. Communiceren over de eigen MVO aanpak kan dus waardevol zijn. Het kan leiden tot meer aanbevelingen, meer aanbestedingen, en/of betere prestaties. Maar ook kan het wantrouwen opwekken en een vermoeden van 'greenwashing'. Goed communiceren over verantwoord ondernemen lijkt dus een kunst op zich. Hoe pakken ondernemingen dit nu best aan?

### Hoe?

MVO Nederland (2015) benadrukt dat communicatie over duurzaamheid ook zelf duurzaam moet zijn. In essentie komt duurzame communicatie volgens hen neer op heldere, eerlijke, en geloofwaardige communicatie. Het Platform Duurzaam Communiceren (2016) stelt acht leefregels voor duurzame communicatie voor:

- Eerst duurzame communicatie, dan pas communicatie over duurzaamheid.
- Transparant communiceren.
- Leren van klanten.
- Aandacht voor iedereen.
- Interne duurzame communicatie.
- Communiceren op menselijke manier.
- Langdurig kostenvoordeel.
- Communiceren met plezier en voldoening.

**Meer info over de leefregels voor en starten met duurzame communicatie,  
vind je op:**

<http://mvonederland.nl/communicatie-en-marketing/basisprincipes> **en**

<http://mvonederland.nl/communicatie-en-marketing/aan-de-slag>

Figuur 9: Starten met duurzame communicatie

## AAN DE SLAG

Bij het communiceren over duurzame plannen, activiteiten of producten en diensten, is het handig enkele principes van duurzaam communiceren te hanteren. Die komen er in de kern op neer dat u in al uw uitingen helder, eerlijk en geloofwaardig bent.

Vooraf de geloofwaardigheid staat in de beginfase centraal: zullen mensen geloven wat u zegt? Bepaal in welk stadium u staat en ga aan de slag met de vervolgstappen.

- Stadium 1: Ga goed van start
- Stadium 2: Doe onderzoek
- Stadium 3: Verbind bedrijfsdoelen aan communicatiedoelen
- Stadium 4: Verbeter achter de schermen
- Stadium 5: Integreer
- Stadium 6: Ga publiek de dialoog aan
- Stadium 7: Maak het lonend

© MVO Nederland, 2015, bewerking Guidea




## Mogelijkheden?

De MVO Communicatiewijzer (MVO Nederland, n.d.) is een gratis tool die de mogelijkheden om te communiceren over MVO op een rij zet. De wijzer meldt dat communicatie kan via labels, prestatievergelijkingen, duurzaamheidsverslagen, publiciteit... In wat volgt beschrijven we enkele van deze kanalen en geven we concrete voorbeelden.

### Labels

Een label kan helpen om MVO-activiteiten snel zichtbaar te maken. De MVO Communicatiewijzer onderscheidt twee soorten labels: keurmerken (of certificeringen) en beeldmerken. Een **keurmerk** of certificering wordt verstrekt door een onafhankelijke externe partij wanneer een product, dienst of bedrijf voldoet aan vooraf vastgestelde normen. Als deze normen en externe controle er niet zijn dan is het een **beeldmerk**. Vaak is op basis van het label zelf niet steeds duidelijk of er vooraf opgestelde normen aan vasthangen of niet. (MVO Nederland, n.d.; MVO Nederland, 2014l).


Tabel 1: Voorbeelden van keur- en beeldmerken

KEURMERKEN VOOR SPECIFIEKE PRODUCTEN OF DIENSTEN		
FSC	Garandeert dat hout of papier, gebruikt in een bepaald product, afkomstig is van een verantwoord beheerd bos (Forest Stewardship Council, 2014).	 <p>© Forest Stewardship Council, n.d.</p>
MSC	Garandeert dat vis afkomstig is van duurzame visvangst (geen overbevissing, milieuvriendelijke vismethodes gebruikt) (Marine Stewardship Council, 2014).	 <p>© Marine Stewardship Council, n.d.</p>
OEKO-TEX®	Garandeert dat textielmaterialen geen schadelijke stoffen bevatten (OEKO-TEX® Association, n.d.).	 <p>© OEKO-TEX Association, n.d.</p>



## KEURMERKEN OVER BEPAALDE THEMA'S

<p>CO2 Neutral</p>	<p>THEMA: Berekenen van de impact op het klimaat op een erkende manier; zich ertoe verbinden om de uitstoot te verminderen; de resterende uitstoot te compenseren overeenkomstig vastgelegde normen; én hier duidelijk over communiceren.</p> <p>DOELGROEP: Bedrijven en organisaties (CO2logic, n.d.).</p>	 <p>© CO2logic, n.d.</p>
<p>Max Havelaar</p>	<p>THEMA: Beantwoorden aan de problemen en behoeften van boeren in het Zuiden evenals aan wereldwijde uitdagingen op vlak van milieu- en natuurbeheer.</p> <p>DOELGROEP: Producten (Max Havelaar, 2014).</p>	 <p>© Max Havelaar, 2014</p>
<p>Cradle to cradle</p>	<p>THEMA: Gebruik van gezonde materialen; zorgen voor materiaal hergebruik; zuinig omspringen met energie en water; oog hebben voor maatschappelijke verantwoordelijkheid.</p> <p>DOELGROEP: Niet-voedingsproducten (C2C Platform, n.d.).</p>	 <p>© c2c platform, 2015</p>
<p>EU Ecolabel</p>	<p>THEMA: Verminderen van de impact op milieu doorheen de gehele levenscyclus: vanaf extractie van ruwe materialen tot productie, gebruik en van de hand doen.</p> <p>DOELGROEP: Producten en diensten (Europese Commissie, 2016).</p>	 <p>© Europese Commissie, 2016</p>
<p>De groene sleutel</p>	<p>THEMA: Beschermen van de omgeving en het milieu: verminderen van water- en energiegebruik en afval, oog voor duurzaam transport, bewustzijn bij gasten en personeel verhogen, omgeving respecteren ...</p> <p>DOELGROEP: Hotels, hostels, campings, kleine accommodaties, attracties, en</p>	 <p>© Green Key, n.d.</p>



	restaurants (Green Key, n.d.).	
Gîte Panda	<p>THEMA: Gebruik van natuurlijke materialen, ligt in of vlakbij een natuurgebied, zorgzaam omspringen met water en energie.</p> <p>DOELGROEP: Toeristische accommodaties (Labelinfo, n.d.)</p>	 <p>© WWF, 2015</p>

#### KEURMERKEN VOOR MVO IN HET ALGEMEEN

MVO Prestatieladder	<p>Algemene, certificeerbare norm voor verantwoord ondernemen (aandacht voor mens, milieu én winst) uit Nederland. Op basis van internationaal geaccepteerde richtlijnen zoals ISO/DIS 26000, ISO 9001, AA1000 en de Global Reporting Initiative.</p> <p>DOELGROEP: Is er voor elke onderneming of organisatie, ook niet-horeca. Is opgedeeld in vijf niveaus, hoger beter de prestatie qua MVO, hoe hoger de plaats op de ladder (Foundation Sustained Responsibility, n.d.)</p>	 <p>© MVO Prestatieladder, 2015</p>
IQNet SR 10 norm	<p>Algemene, certificeerbare, internationale norm voor verantwoord ondernemen (aandacht voor mens, milieu én winst). Op basis van internationaal geaccepteerde ISO 26000 richtlijn.</p> <p>DOELGROEP: Is er voor elke onderneming of organisatie, ook niet-horeca. Werkt niet met niveaus maar maakt bevat wel een systeem van continue verbetering (Vinçotte, 2011).</p>	
Green Globe	<p>Compleet raamwerk voor een economisch, sociaal en ecologisch duurzaamheidsbeleid.</p> <p>DOELGROEP: Speciaal ontworpen voor de reis- en gastvrijheidsindustrie (Green</p>	

	Globe Certification, 2016).	© Green Globe Certification, 2016
West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen	<p>Jaarcertificaat voor continue verbetering van de prestaties op milieu, sociaal en economisch vlak. Uitgereikt na jaarlijkse evaluatie door team onafhankelijke deskundigen.</p> <p>DOELGROEP: Is er voor West-Vlaamse onderneming of organisatie die zich engageert voor MVO via het ondertekenen van het West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen (POM West-Vlaanderen, 2015).</p>	

**Ga naar**

**[www.labelinfo.be](http://www.labelinfo.be) en [www.mvovlaanderen.be](http://www.mvovlaanderen.be) voor meer info over de keurmerken, de criteria die ze hanteren en de manier van verkrijgen.**

## Prestatievergelijking

Een tweede communicatiekanaal dat de MVO Communicatiewijzer (MVO Nederland, n.d.) aanhaalt, is een prestatievergelijking. De prestatievergelijking maakt het mogelijk zich te vergelijken met anderen op (deelaspecten van) verantwoord ondernemen. Een voorbeeld hiervan vormen MVO prijzen of awards. Hier beoordeelt een jury aan de hand van criteria welk product, onderneming of dienst het best presteert.

*Een aantal lokale MVO prijzen zijn:*

- *de MVO award,*
- *de CSR Professional of the Year Award,*
- *de award voor Best Belgian Sustainability Report, en*
- *de Sustainable Partnerships Award.*

*(<http://www.pomwvl.be/news/pom-west-vlaanderen-kent-mvo-award-2015-toe-aan-belbo>;*

*<http://vov.be/nieuws/michel-croise-wint-de-allereerste-csr-professional-of-the-year-award>;*

*<http://www.bestbelgiansustainabilityreport.be/nl/node/366>;*

*<http://www.sustainablepartnerships.be/NL/home> ).*

Een andere manier om zich te vergelijken is **benchmarking**. Een benchmark is een vooraf vastgestelde, objectieve maatstaf voor een bepaalde (hier: MVO) prestatie. Aan de hand van deze maatstaf vergelijkt men producten, ondernemingen of diensten onderling. Een voorbeeld hiervan is de Cornell Hotel Sustainability Benchmarking 2015 Tool. Deze tool geeft een aantal benchmarks voor energieverbruik, waterconsumptie en de emissie van broeikasgassen weer naargelang hotel segment en geografische locatie (Chong & Ricaurte, 2014; MVO Nederland, n.d.).

## Duurzaamheidsverslaggeving

Verantwoord ondernemen kan, zoals eerder aangehaald, ook gecommuniceerd worden via een duurzaamheidsverslag. Elke onderneming kan dit opmaken. Dit kan op een eigen manier gebeuren of aan de hand van speciale richtlijnen zoals de reeds vermelde GRI indicatoren. Ondernemingen kunnen, als ze dat wensen, hun duurzaamheidsverslag laten verifiëren door een onafhankelijke externe partij. Grote bedrijven kiezen hier steeds vaker voor (MVO Nederland, n.d.).

## Bronnen

Aguines, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. *Journal of Management*, 38, 932-968.

Baker, M.A., Davis, E.A., & Weaver, P.A. (2014). Eco-friendly Attitudes, Barriers to Participation, and Differences in Behavior at Green Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 89-99.

BASF Deloitte Elia Chair on Sustainability. (2015). 2015 Corporate Responsibility Barometer for Belgium. Geraadpleegd op 13 oktober 2015 via <http://www.antwerpmanagementschool.be/nl/faculty-research/publicaties/2015-cr-barometer>

Caroll, A.B. & Shabana, K.M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.

Chong, H.G. & Ricaurte, E.E. (2014). Hotel Sustainability Benchmarking Tool 2015: Energy, Water, and Carbon. Geraadpleegd op 14 december 2015 via <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1206&context=chrpubs>

CO2logic. (2014). The 6 steps of the PAS 2060. Geraadpleegd op 21 januari 2016 via <http://www.co2logic.com/home.aspx/nl/particulieren/onze+benadering>

C2C Platform. (n.d.). Certificering. Geraadpleegd op 03 september 2015 via <http://www.c2cplatform.be/node/20>

EFFAT – HOTREC. (2004). An initiative for improving Corporate Social Responsibility (CSR) in the hospitality sector. Geraadpleegd op 26 oktober 2015 via <http://www.effat.org/en/documents/effat-hotrec-initiative-improving-corporate-social-responsibility-csr-hospitality-sector>

Europese Commissie. (2011). Mededeling van de commissie aan het Europees Parlement, de Raad en het Europees Economisch en Sociaal Comité en het Comité van de Regio's. Geraadpleegd op 28 oktober 2014 via <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:NL:PDF>

Europese Commissie. (2016). The EU ecolabel. Geraadpleegd op 03 septemeber 2015 via <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/>

- EXKi. (n.d.). Re-think 2.0! geraadpleegd op 4 december 2015 via [http://www.exki.be/sites/default/files/rethink2\\_NL\\_19\\_web%204.pdf](http://www.exki.be/sites/default/files/rethink2_NL_19_web%204.pdf)
- Forest Stewardship Council. (2014). FSC label en garantie. Geraadpleegd op 21 september 2015 via <http://www.fsc.be/fsc-label-garantie.274.htm>
- Foundation Sustained Responsibility. (n.d.). MVO prestatieladder. Geraadpleegd op 03 september 2015 via <http://www.mvoprestatieladder.nl/doc/BrochureMVOPrestatieladder.pdf>
- Giebelhausen, M., & Chun, H.H. (2011). Reversing the green backlash: Why large hospitality companies should welcome “credibly green” competitors. Geraadpleegd op 26 juni 2014 via <https://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/reports/abstract-15739.html>
- Global Reporting Initiative. (2014). About GRI. Geraadpleegd op 21 september 2015 via <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- Goldstein, K.A. & Primlani, R.V. (2012). Current trends and opportunities in hotel sustainability. Geraadpleegd op 13 januari 2014 via <http://www.hvs.com/Content/3218.pdf>
- Green Globe Certification. (2016). Benelux. Geraadpleegd op 03 september 2015 via <http://greenglobe.com/benelux/>
- Green Key (n.d.). Green Key Criteria. Geraadpleegd op 03 september 2015 via <http://www.greenkey.global/criteria/>
- Guidea. (2011). Duurzaam in de horeca. Geraadpleegd op 29 juli 2014 via <http://www.guidea.be/sites/default/files/Duurzaam%20in%20de%20horeca%20-%20Boekje%20met%20tips%20-%20Guidea%20-%202011.pdf>
- Guidea. (2013). Werkbaarheid in de horeca 2013. Brugge: Guidea
- Guidea. (2014). Horecacompetenties van de toekomst. Geraadpleegd op 21 augustus 2014 via [http://www.guidea.be/sites/default/files/Eindrapport%20Vlamt\\_08.04.2014.pdf](http://www.guidea.be/sites/default/files/Eindrapport%20Vlamt_08.04.2014.pdf)
- ISO. (2012). ISO Standards. What's the bottom line? Geraadpleegd op 21 september 2015 via [http://www.iso.org/iso/bottom\\_line.pdf](http://www.iso.org/iso/bottom_line.pdf)
- Jacobs, N. (8 april, 2014). Keurmerken de beste route naar duurzaamheid? [Web blog post]. Geraadpleegd op 4 juli 2014 via <http://blog.mvonderland.nl/2014/04/keurmerken-de-beste-route-naar-duurzaamheid/>

Khazaeli, B. (2012). Corporate Social Responsibility and Impact on Hotel Industries. Poster gepresenteerd op EuroCHRIE conferentie, Lausanne. Geraadpleegd op 4 augustus 2014 via <http://www.eposters.net/pdfs/corporate-social-responsibility-and-impact-on-hotel-industries.pdf>

Labelinfo. (2014). 70 labels. Geraadpleegd op 03 september 2015 via <http://www.labelinfo.be/>

Marine Stewardship Council. (2014). Gecertificeerde duurzame visserij. Geraadpleegd op 03 september 2015 via <http://www.msc.org/>

Max Havelaar. (2014). Criteria en controle. Geraadpleegd op 03 september 2015 via <http://www.maxhavelaar.be/nl/over-fairtrade/criteria-en-controle>

Mazijn, B., Devriendt, S., Storme, N., Vandermeeren, J. & Van Langenhove, L. (2012). Duurzaam ondernemen zichtbaar en doenbaar maken in Vlaanderen. Geraadpleegd op 16 oktober 2014 via [http://www.werk.be/sites/default/files/Eindrapport%20Duurzaam%20ondernemen%20in%20Vlaanderen\\_18%2001%202012.pdf](http://www.werk.be/sites/default/files/Eindrapport%20Duurzaam%20ondernemen%20in%20Vlaanderen_18%2001%202012.pdf)

Millar, M. & Baloglu, S. (2011). Hotel guests' preferences for green guest room attributes. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52, 302-311.

MVO Database. (2015). Greenwashing – Wie & Wat? Geraadpleegd op 23 oktober 2015 via <http://mvodatabase.nl/nieuwsoverzicht/greenwashing/>

MVO Nederland. (2014a). MVO leeft in het mkb. Geraadpleegd op 24 juli 2015 via <http://www.mvonederland.nl/publicatie/rapport-mvo-leeft-het-mkb>

MVO Nederland. (2014b). Wat is MVO? Geraadpleegd op 16 januari 2014 via <http://www.mvonederland.nl/wat-mvo>

MVO Nederland. (2014c). Horeca. Geraadpleegd op 16 januari 2014 via <http://www.mvonederland.nl/sector/horeca>

MVO Nederland. (2014d). Financiën. Geraadpleegd op 28 oktober 2015 via <http://mvonederland.nl/financien/wat-is-duurzame-financiering>

MVO Nederland. (2014e). Begrippenlijst. Geraadpleegd op 16 januari 2014 via <http://www.mvonederland.nl/wat-mvo/begrippenlijst>

MVO Nederland. (2014f). Stakeholders. Geraadpleegd op 04 juli 2014 via <http://www.mvonederland.nl/stakeholders>

MVO Nederland. (2014g). Transparantie. Geraadpleegd op 16 januari 2014 via <http://www.mvonederland.nl/transparantie/waarom-transparantie>

MVO Nederland. (2014h). Communicatie en marketing. Geraadpleegd op 24 juli 2014 via <http://www.mvonederland.nl/communicatie-en-marketing>

MVO Nederland. (2014i). MVO-Implementatie. Geraadpleegd op 16 januari 2014 via <http://www.mvonederland.nl/mvo-implementatie-0>

MVO Nederland. (2014j). Draagvlak en bedrijfscultuur. Geraadpleegd op 16 januari 2015 via <http://www.mvonederland.nl/draagvlak-en-bedrijfscultuur>

MVO Nederland. (2014k). MVO Steps. Geraadpleegd op 16 januari 2015 via <http://mvonederland.nl/mvo-steps#tab=pane-title-step-1>

MVO Nederland. (2014l). Keurmerken en certificering. Geraadpleegd op 23 oktober 2015 via <http://mvonederland.nl/keurmerken-en-certificering/keurmerken-en-certificaten>

MVO Nederland. (2015). Communicatie en marketing. Geraadpleegd op 13 oktober 2015 via <http://mvonederland.nl/communicatie-en-marketing/basisprincipes>

MVO Nederland. (n.d.). MVO Communicatiewijzer. Geraadpleegd op 23 oktober 2015 via <http://mvonederland.nl/mvo-communicatiewijzer>

MVO Vlaanderen. (2013). 10 extra sectoren stellen MVO-paspoort voor. Geraadpleegd op 13 oktober 2015 via <http://www.mvovlaanderen.be/over-mvo/nieuws/nog-10-sectoren-stellen-mvo-paspoort-op/>

MVO Vlaanderen. (2014a). Wat is mvo. Geraadpleegd op 16 januari 2014 via <http://www.mvovlaanderen.be/wat-mvo>

MVO Vlaanderen. (2014b). Stakeholders. Geraadpleegd op 17 januari 2015 via <http://www.mvovlaanderen.be/thema/stakeholders>

MVO Vlaanderen. (2014c). Het beste voornemen voor 2014: Start-to-mvo. Geraadpleegd op 16 januari 2014 via <http://www.mvovlaanderen.be/aan-de-slag/start-to-mvo>

MVO-Wegwijzer ISO 26000 (n.d.). Geraadpleegd op 17 december 2015 via <http://mvo-wegwijzer-iso26000.nl/>

North Sea Chefs. (2015). Visie. Geraadpleegd op 21 september 2015 via <http://www.northseachefs.be/nl/visie>

OEKO-TEX ® Association (n.d.). Why OEKO-TEX ®? Geraadpleegd op 03 september 2015 via [https://www.oeko-tex.com/en/manufacturers/philosophy/why\\_oeko\\_tex/why\\_oeko\\_tex.html](https://www.oeko-tex.com/en/manufacturers/philosophy/why_oeko_tex/why_oeko_tex.html)

POM West-Vlaanderen. (2011). Het Charter in het ISO-landschap. Geraadpleegd op 26 oktober 2015 via <https://www.charterduurzaamondernemen.be/provincie/west-vlaanderen/onderwerp/het-charter-het-iso-landschap>

POM West-Vlaanderen. (2015). West-Vlaams charter Durrzaam Ondernemen. Geraadpleegd op 03 september 2015 via <http://www.pomwvl.be/west-vlaams-charter-duurzaam-ondernemen>).

Platform Duurzaam Communiceren. (2016). Manifest voor duurzaam communiceren. Geraadpleegd op 21 januari 2015 via <http://duurzaamcommuniceren.org/ons-manifest/>

Raub, S. & Blunschi, S. (2014). The power of meaningful work: how awareness of CSR initiatives fosters task significance and positive work outcomes in service employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55, 10-18.

SERV. (2009). Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Van goede indruk maken, naar duurzame indruk achterlaten. Geraadpleegd 21 augustus 2014 via <http://www.lne.be/doelgroepen/onderwijs/ecocampus/acties/netwerken/lerende-netwerken/economie/archief-ln-economie/serv-rapport-mvo-van-goede-indruk-maken-naar-duurzame-indruk-achterlaten/view?searchterm=>

SERV. (2010). Maatschappelijk verantwoord ondernemen “Duurzaam zaken doen duurt het langst”. Geraadpleegd op 29 oktober 2014 via <http://www.serv.be/stichting/kennisdocument/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-duurzaam-zaken-doen-duurt-het-langst>

Singal, M. (2014). The link between firm financial performance and investment in sustainability initiatives. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55, 19-30.

Susskind, A., & Verma, R. (2011). Hotel Guests' Reactions to Guest Room Sustainability Initiatives. Geraadpleegd op 13 januari 2014 via <http://scholarship.sha.cornell.edu/chrpubs/136/>



Van Oyen, P. (2015, mei). Hoe verduurzaam ik mijn horecazaak? Horeca Revue, pp. 15-17.

Vinçotte. (2011). IQNet SR 10. Geraadpleegd op 03 september 2015 via <http://www.vincotte-certification.com/nl/social-responsibility/iqnet-sr-10/>

Vlaamse Milieu Professionals. (2016). UNIZO maakt werk van MVO via sectorpaspoorten. Geraadpleegd op 25 januari 2016 via <http://www.vmx.be/node/19417>

Vlaamse Regering. (2015). Visie 2050. Geraadpleegd op 13 oktober 2015 via <https://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/visie-2050-vlaamse-strategie-duurzame-ontwikkeling-2010-2014>

Vlaanderen in actie. (2015). Pact 2020. Geraadpleegd op 13 oktober 2015 via <http://www.vlaandereninactie.be/over/pact-2020>

Withiam, G. (2011). The challenge of hotel and restaurant sustainability: finding profit in “being green”. Geraadpleegd op 4 juli 2014 via <https://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/roundtableproceedings/roundtable-15482.html>

Withiam, G. (2013). Toward sustainable hotel and restaurant operations. Geraadpleegd op 4 juli 2014 via <https://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/roundtableproceedings/roundtable-17284.html>

Zhang, J.J., Joglekar, N., & Verma, R. (2010). Developing measures for environmental sustainability in hotels: an exploratory study. Geraadpleegd op 10 december 2013 via <https://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/reports/abstract-15232.html>

## **Lijst figuren**

Figuur 1: Elementen van MVO	5
Figuur 2: De 3 P's of wisselwerking tussen mens, milieu en winst	6
Figuur 3: De 7 zonden van greenwashing	13
Figuur 4: MVO continu verbeteren	14
Figuur 5: 10 tips voor toegankelijke eet- en drinkgelegenheden	15
Figuur 6: 10 jaar duurzame ontwikkeling bij EXKi	19
Figuur 7: MVO in 4 stappen	21
Figuur 8: Vijf stappen om een MVO-visie en –missie op te stellen	22
Figuur 9: Starten met duurzame communicatie	28

## **Lijst tabellen**

Tabel 1: Voorbeelden van keur- en beeldmerken	29
---	----





Site Oud Sint-Jan  
Mariastraat 38  
8000 Brugge  
+32 (0)50 47 15 90  
[www.guidea.be](http://www.guidea.be)  
[info@guidea.be](mailto:info@guidea.be)