

Value &  
Future

# TRAINERS HANDLEIDING



Erasmus+ Key Action 202 Strategic partnerships

Project code: 2020-1-NL01-KA202-064636

*This project has been funded with support from the European Commission. This publication (communication) reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## TRAINERS' HANDLEIDING VOOR VALUE AND FUTURE

**Auteurs – Bijdrage van:**



**FRIESLAND COLLEGE**  
The Netherlands



**KAUNAS EDUCATION  
CENTER OF TECHNOLOGIES**

**KAUNAS EDUCATION CENTER OF TECHNOLOGIES** Lithuania



**ESCOLA PIA Santa Anna-**  
Spain



**Escola Pia**  
Santa Anna-Mataró

**MATARO**



**UNIVERSITY  
of NICOSIA**

**UNIVERSITY OF NICOSIA**  
Cyprus



**FH MÜNSTER**  
University of Applied Sciences

**FH MUNSTER**  
Germany



**IDEC**  
Greece



Deze publicatie kwam tot stand in het kader van het project VALUE AND FUTURE.

Erasmus+ Kernactie 202 Strategische partnerschappen.

Projectcode: 2020-1-NL01-KA202-064636

Dit document mag geheel of gedeeltelijk worden gekopieerd, gereproduceerd of gewijzigd. Een duidelijke verwijzing naar de auteurs van het document en het VALUE AND FUTURE-project is vereist.

Dit project is gefinancierd met steun van de Europese Commissie.

Deze publicatie (mededeling) geeft uitsluitend de mening van de auteur weer, en de Commissie kan niet verantwoordelijk worden gehouden voor enig gebruik dat van de daarin opgenomen informatie kan worden gemaakt.

Erasmus+ Key Action 202 Strategic partnerships

Project code: 2020-1-NL01-KA202-064636

*This project has been funded with support from the European Commission. This publication (communication) reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## Inhoudsopgave

<b>INTRODUCTIE</b>	<b>4</b>
<b>ETHISCHE ONDERNEMENDHEID LEERSHEMA</b>	<b>6</b>
<b>HOOFDSTUK 1. “THEORETISCHE ONDERBOUWING VAN DE TRAINING ETHISCHE ONDERNEMENDHEID”</b>	<b>7</b>
<b>Module 1 – “ETHIEK”</b>	<b>8</b>
<b>Module 2 – “SAMENWERKEN/ ETHISCH HANDELEN”</b>	<b>12</b>
<b>Module 3 – “CODE of CONDUCT (ETHIEK/ GEDRAGSCODE”</b>	<b>16</b>
<b>Module 4 – “ETHISCH LEIDERSCHAP”</b>	<b>20</b>
<b>Module 5 – “ETHISCH ONDERNEMENDHEID”</b>	<b>27</b>
<b>HOOFDSTUK 2. “DE METHODE VAN “CASE-BASED LEARNING”</b>	<b>31</b>
<b>HOOFDSTUK 3. “QUICK SCAN” ACTIVITEIT</b>	<b>36</b>
<b>HOOFDSTUK 4. “ET TALKS”</b>	<b>39</b>
<b>HOOFDSTUK 5. “FUTURE DAYS”</b>	<b>39</b>
<b>HOOFDSTUK 6. “DEFINITIE VAN LEERUITKOMSTEN EN ASSESSMENT”</b>	<b>41</b>
<b>HOOFDSTUK 7. “GESCHREVEN DOOR STUDENTEN”</b>	<b>54</b>
<b>ANNEXEN</b>	<b>62</b>
<b>BIJLAGE 1 – Case study lijst</b>	<b>62</b>
<b>BIJLAGE 2 – 30 Case studies:</b>	<b>63</b>
<b>“duurzame, ecologische” case studies.</b>	
<b>“Verantwoordelijke en eerlijk management” case studies.</b>	
<b>“Education, mind changing” case studies.</b>	
<b>ANNEX NR.3 – Companies/ organizations involved</b>	<b>111</b>
<b>ANNEX NR.4 – References</b>	<b>116</b>



# INLEIDING

## Over het project Value and Future

Duurzaam, toekomstbestendig ondernemerschap is gebaseerd op ethiek en waarden. Dit is het motto van het project Value and Future, dat 6 partners in Europa met elkaar verbindt met een gemeenschappelijk doel: jonge mensen in staat stellen ethisch verantwoord te ondernemen en leiderschap te tonen, geïnspireerd door rolmodellen.

Het project "Value and Future" heeft de ambitie om de vaardigheden en de mentaliteit van jongeren te ontwikkelen, gebaseerd op waarden en empathie in plaats van alleen op winst of beroepsprotocollen. Het project moedigt leerlingen van beroepsonderwijs aan om actief op zoek te gaan naar het doel van hun eigen ondernemende toekomst en om de ethische keuzes te herkennen die ondernemingen om hen heen laten zien. Door middel van een reeks activiteiten en lessen, ondersteund door docenten en ondernemers, gaan leerlingen van beroepsonderwijs een dialoog aan over morele dilemma's in ondernemingen in relatie tot mens en planeet. Ze leren kritische vragen te stellen en gaan op zoek naar positieve rolmodellen.

Door projectactiviteiten gaan leerlingen in gesprek met ondernemingen om waarden, ethiek en authenticiteit te definiëren, en het verschil dat ondernemingen kunnen maken in de samenleving. Tijdens deze gesprekken stellen de studenten zichzelf voortdurend de vraag: wat is belangrijk voor mij als toekomstig ondernemer? Wat is belangrijk voor de ondernemers die ik ontmoet? Wat is belangrijk voor mijn toekomstige onderneming? Wat is belangrijk voor de ondernemingen rondom mij?

Het project sluit aan bij de behoefte aan krachtig onderwijs in ondernemerschap dat jongeren en docenten tot andere gedachten brengt over de ethische en morele invalshoeken van hun keuzes, carrière pad en plaats in de samenleving. Er is een groeiende aandacht voor bedrijfsethiek in de wereld en voor onderwijs in ethisch ondernemerschap.

Projectpartners ontwikkelen een nieuwe onderwijsmethode die ondernemend, duurzaam en waarde gedreven leren combineert. Deze onderwijsmethode bestaat uit een serie lessen, toekomstdagen met ondernemers, gesprekken door middel van het uitvoeren van een Quick scan, en een online inspirerende omgeving van storytelling. Het leerproces daagt jongeren uit om bedrijven in hun regio te bezoeken, in gesprek te gaan met ondernemers en te zoeken naar morele dilemma's en antwoorden daarop. Hun leerproces wordt ondersteund door rolmodellen die zij



zoeken, vinden en benoemen: ondernemers met een visie op ethisch ondernemen die de jongeren uitdagen hun eigen visie op ethiek en waarden te ontwikkelen.

Het project "Value and Future" heeft de ambitie om prioriteiten en behoeften met elkaar in verband te brengen en een innovatief project te ontwikkelen binnen het ondernemerschapsonderwijs van VET's. Het project bevordert de invoering van een meer eerlijke, ethische manier van denken als een manier om de wereldwijde en Europese doelstellingen voor duurzame ontwikkeling te bereiken. Jongeren vinden hun weg naar economische en financiële onafhankelijkheid, verbonden met een eerlijke, waarde gedreven en ethische omgeving. Deze ambitie wordt bereikt door het ontwikkelen van een training over "Ethisch Ondernemen, een Trainersgids, een Quick Scan en Future Days" om ondernemers, studenten en docenten met elkaar in contact te brengen, en een online inspiratieplatform van verhalen vertellen en uitwisselen.



**Ethisch ondernemerschap is ethisch gedrag dat gebaseerd is op waardesystemen, bedrijfsverantwoordelijkheid en integriteit, ter bescherming van mens en milieu en tegelijk economische waarde creëert.**



### **Aanbeveling van studenten en ondernemers**

Een deel van de handleiding voor trainers zal worden geschreven door deelnemende studenten aan de pilotactie, om hun perspectief en richtlijnen te geven aan hun docenten. Deze visieverklaringen en richtlijnen van studenten verzameld om een interculturele dimensie te bieden.

### **Voor wie en hoe dit document wordt gebruikt**

Handleiding voor opleiders, bestemd voor leraren in beroepsonderwijs, over hoe ethisch leren in ondernemerschap in samenwerking met bedrijven in de leerplannen kan worden opgenomen en hoe zij met de juiste theoretische achtergrond en praktische methoden kunnen worden toegerust om ethisch onderwijs in ondernemerschap in te voeren. De gids voor opleiders bevat een theoretische onderbouwing van ethische ondernemerscompetenties en praktische voorbeelden van bedrijfsethiek.



# ETHISCH ONDERNEMENDHEID LEERSHEMA

## ETHISCH ONDERNEMENDHEID LEER SCHEMA



### UITLEG SCHEMA










ETHISCH ONDERNEMENDHEID ELEMENTEN	HOOFDSTUK IN DE 'TRAINERS' HANDLEIDING'/ GEREEDSCHAP
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 HOOFDSTUK 'THEORETISCHE FUNDERING VAN HET ONDERNEMENDE ONDERWIJS' materiaal:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Module 1 – "ETHIEK";                   <ul style="list-style-type: none"> <li>Power Point PRESENTATIE "Module 1 – "ETHIEK";</li> </ul> </li> <li>Module 2 – 'SAMENWERKEN (BEDRIJFSETHIEK';</li> <li>Module 3 – 'BEDRIJFS GEDRAGS CODE (ETHIEK);</li> <li>Module 4 – 'ETHISCH LEIDERSCHAP';</li> <li>Module 5 – ETHISCH ONDERNEMENDHEID".</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 HOOFDSTUK "DE METHODE VAN HET LEREN OP BASIS VAN CASES' methodologie;</li> <li>ANNEXES No.1 – Lijst met studie cases;</li> <li>ANNEXES No.2 – Cases studies:               <ul style="list-style-type: none"> <li>"Duurzaamheid, ecologie" cases studies;</li> <li>"Verantwoordelijkheid and eerlijk managment" cases studies;</li> <li>"Educatie, gedachte veranderend" cases studies;</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 HOOFDSTUK "QUICK SCAN HANDLEIDING";               <ul style="list-style-type: none"> <li>Power Point presentatie "Inspiratieel Ethisch ondernemendheid en dilemma's";</li> <li>Power Point presentatie "Hoe mensen voor te bereiden voor de activiteit";</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 HOOFDSTUK "DEFINITIE VAN LEERUITKOMSTEN".</li> </ul>



## Betekenis van de pictogrammen

De Trainers handleiding is gevuld met Legenda van elk type van lessen/ workshops/ activiteiten met specifieke pictogrammen en een korte uitleg.

### Legenda.

pictogram	Uitleg
	<b>Leraren plaatje.</b> Bij elke activiteit zal worden aangegeven hoeveel leraren moeten worden betrokken bij de les/workshop/activiteit tijdens de 2e pilottest.
	<b>Pictogram voor studenten.</b> Bij elke activiteit wordt aangegeven hoeveel studenten moeten deelnemen aan de les/workshop/activiteit tijdens de 2e pilottest.
	<b>Zakelijke vertegenwoordiger pictogram.</b> Bij elke activiteit wordt aangegeven hoeveel bedrijven/vertegenwoordigers er bij een workshop/activiteit moeten worden betrokken tijdens de 2e pilottest.
	<b>Tijd pictogram.</b> Bij elke activiteit wordt uitgelegd hoeveel lessen/workshops/activiteiten er georganiseerd moeten worden en hoeveel tijd er nodig is voor de les/workshop/activiteit.
	<b>Materiaal pictogram.</b> Bij elke activiteit vindt u een link naar het exacte hoofdstuk over "Trainershandleiding" en een link naar aanvullend materiaal (Power Point-dia's).
	<b>Hulpprogramma's pictogram.</b> Bij elke activiteit wordt aangegeven welk gereedschap en platforms worden voorgesteld om te gebruiken tijdens de les/workshop/activiteit.
	<b>Pictogram plannen.</b> Nabij elke activiteit wordt elk activiteitenplan in stappen uitgelegd.
	<b>Pictogram leerresultaten/opgeleide vaardigheden.</b> Bij elke activiteit worden de leerresultaten/getrainde vaardigheden van de les/workshop/activiteit gemarkeerd.
	<b>Hoofdonderwerpen.</b> Bij elke activiteit staan de hoofdonderwerpen van de module/les aangegeven.

## 1 HOOFDSTUK 'THEORETISCHE FUNDERING VAN

Erasmus+ Key Action 202 Strategic partnerships

Project code: 2020-1-NL01-KA202-064636

*This project has been funded with support from the European Commission. This publication (communication) reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*











Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# ETHISCH ONDERNEMENDE TRAINING'




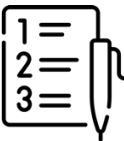


De theoretische grondslagen/ fundering met betrekking tot ethisch ondernemende training behandelen onderwerpen die door partners zijn geïdentificeerd via de relevante focusgroepen die in alle partnerlanden zijn georganiseerd. Meer specifiek zijn de onderwerpen die in de trainersgids zijn opgenomen: Ethiek, Corporate (Business) Ethics, Gedragscode, Ethisch Leiderschap en Ethisch Ondernemerschap.

## 2<sup>nd</sup> Pilot testing "Theoretical foundations" explanation table.

Pictogram	Uitleg
	<b>2 trainers/ trainers per land.</b>
	<b>20 studenten per land.</b>
	<b>5 lessen.</b> (12 lessen in een totaal = 5 Modules + 7 Casus studies) 1 les - 60 min.
	<b>Materiaal:</b> 1 Hoofdstuk "Theoretische basis van ethisch ondernemende training": • Module 1-5; • Power Point-presentaties.
	<b>Tools/platforms voor online lessen/workshops/activiteiten:</b> • Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings; • Miro/ Mindmeister/ MindMup/ AnswerGarden/ Jamboard of anders.
	<b>Lessenplan:</b> 1. De leerresultaten van lessen presenteren; 2. Presenteren van hoofdonderwerpen; 3. Over de module. Quizvragen/ antwoorden/ discussie; 4. Presentatie theoriegedeelte met praktijkvoorbeelden; 5. Discussie; 6. Terugkoppeling.
	<b>Specifieke leerresultaten toegelicht in elke module/les:</b> • Basiskennis; • Sollicitatie; • Integratie; • Menselijke maat; • Zorgzaam; • Leren hoe te leren.
	<b>Hoofdonderwerpen uitgelegd in elke module/les.</b> ✓

## Module 1 – “ETHIEK”

### Module 1 – “ETHICS” lesstructuur”.

Icoon	Uitleg	
	<b>Tijd</b> - 60 min.	
	<b>Materiaal:</b> 1 hoofdstuk, “Theoretische onderbouwing van de training ethisch ondernemen”: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoofdstuk 1 “ETHIEK”;</li> <li>• Power Point presentatie – “Module 1 – ETHIEK”;</li> </ul>	
	<b>Gereedschap / platformen voor online lessen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> <li>• Miro/ Mindmeister/ MindMup/ AnswerGarden/ Jamboard or other.</li> </ul>	
	<b>Lesplan:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presenteren van uitkomsten van de lessen;</li> <li>2. Presenteren hoofdsthema’s;</li> <li>3. Over de module. Quiz vragen/ antwoorden/ discussie;</li> <li>4. Presentatie van theorie gedeelte met praktische voorbeelden;</li> <li>5. Discussie;</li> <li>6. Feedback.</li> </ol>	
	<b>Uitkomsten lessen</b>	
	<b>Onderbouwing kennis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het concept van Ethiek begrijpen</li> <li>▪ Lijst basic moral values;</li> </ul>
	<b>Toepassing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschrijf Ethiek, wat is het?;</li> <li>▪ Verbind personele waarden aan Ethiek;</li> </ul>
	<b>Integratie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Probeer ethische dilemma’s te beantwoorden;</li> </ul>
	<b>Menselijke dimensie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herken eigen persoonlijke waarden;</li> </ul>
	<b>Zorg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Waardeer het belang van waarden;</li> </ul>
	<b>Leren hoe te leren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leer hoe je persoonlijke ethiek kunt toepassen in het maken van keuzes;</li> </ul>
	<b>BELANGRIJKSTE THEMA’S:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is ETHIEK?</li> <li>• ETHISCHE DILEMMA’S</li> <li>• WAARDEN</li> </ul>

**OVER DE MODULE:****QUIZ**

**VRAAG 1:** Als je een vrouw zou kennen die zwanger was, die al acht kinderen had, drie en, twee die blind waren, één met een verstandelijke gehandicapt, en ze had syfilis, zou je abortus aanraden?

**VRAAG 2:** Als het tijd is om de wereldleider te kiezen, is die van jou de doorslaggevende stem. Hier zijn de feiten over de drie belangrijkste kandidaten:

- Kandidaat A: hij gaat om met corrupte politici en overlegt met astrologen. Hij heeft twee minnaressen gehad. Hij is ook kettingroker en drinkt tot tien Martini's per dag.
- Kandidaat B: hij is twee keer uit zijn functie gezet, slaapt tot 12.00 uur, gebruikt opium op de universiteit en drinkt elke avond grote hoeveelheden whisky.
- Kandidaat C: Hij is een gedecoreerde oorlogsheld. Hij is vegetariër, rookt niet, drinkt af en toe bier en heeft geen buitenechtelijke affaires gehad.

Welke van deze kandidaten zou jouw keuze zijn? Gelieve te beslissen. De antwoorden vindt u aan het einde van dit hoofdstuk.

**WAT IS ETHIEK?**

Bij elke keer dat we keuzes maken, is het mogelijk om andere te maken. De Deense filosoof Soren Kierkegaard legt dit gevoel vast wanneer hij beschrijft hoe hij op de rand van een klif staat. Het enige dat ons ervan weerhoudt om in de leegte te vallen, zijn wijzelf – onze keuze om iets anders te doen.

Ethiek is alleen mogelijk omdat we tegen onze natuur in kunnen handelen, op basis van ons geweten. Het weerhoudt ons ervan simpelweg te beschrijven wat er waarschijnlijk gaat gebeuren, en stelt ons in staat om te oordelen over wat er zou moeten gebeuren. Van alle manieren waarop je zou kunnen handelen, welke is de beste? Van alle mogelijkheden, welke moet je in de praktijk brengen? Dat is de vraag die ethiek probeert te beantwoorden.

Die vraag kun je natuurlijk alleen beantwoorden als je hem durft te stellen. Het is comfortabel, veilig en redelijk normaal om te doen wat altijd al is gedaan: verantwoordelijkheid afschuiven op anderen of vasthouden aan de status quo. Ethiek vraagt ons om verantwoordelijkheid te nemen voor onze overtuigingen en onze acties, en een eigen leven te leiden (The Ethics Centre, 2021).

Alvorens bedrijfsethiek te definiëren, is het beter om te focussen en het eerst te definiëren. Het woord ethiek komt van het Griekse woord “ethos” dat gewoonte, gewoonte of “geaccepteerd gedrag” betekent. Er zijn veel definities van ethiek. In zijn eenvoudigste vorm is ethiek een systeem van morele principes. Ze beïnvloeden hoe mensen beslissingen nemen en hun leven leiden. Chambers English Dictionary definieert het als: "een systeem van moraal" en "gedragsregels". Ethiek probeert ons te vertellen wat wel en niet moreel aanvaardbaar is binnen een bepaalde samenleving of cultuur (Hurn, 2008). Volgens Connock en Johns (1995) gaat ethiek over billijkheid en beslissen wat goed of fout is, over het definiëren van praktijken en regels die ten grondslag liggen aan verantwoord gedrag tussen individuen en groepen. Orme en Ashton (2003) suggereerden dat ethisch handelen inhoudt dat er actie wordt ondernomen om ervoor te zorgen dat deze praktijken en regels consistent worden toegepast in alle dagelijkse zakelijke situaties.

**ETHISCHE DILEMMA'S**

Een ethisch dilemma betreft een situatie waarbij iemand zich afvraagt wat het 'juiste' is om te doen. Ethische dilemma's zetten individuen aan het denken over hun verplichtingen, plichten of verantwoordelijkheden (IBE, 2021). Onze concepten van ethiek zijn ontleend aan religies, filosofieën en culturen. Ze brengen debatten op gang over onderwerpen als abortus, mensenrechten en professioneel gedrag. Ethiek behandelt de volgende dilemma's:

- hoe een goed leven te leiden
- onze rechten en plichten
- de taal van goed en fout
- morele beslissingen - wat is goed en slecht?



Van de meeste morele kwesties raken we behoorlijk opgewonden - denk aan abortus en euthanasie om te beginnen. Omdat dit zulke emotionele kwesties zijn, laten we ons hart vaak de discussie voeren, terwijl onze hersenen gewoon meegaan met de stroom.

Maar er is een andere manier om deze kwesties aan te pakken, en dat is waar filosofen kunnen komen - ze bieden ons ethische regels en principes die ons in staat stellen morele problemen op een koelere manier te bekijken. Ethiek geeft ons dus een morele kaart, een raamwerk dat we kunnen gebruiken om onze weg te vinden in moeilijke kwesties.



Ethiek geeft niet altijd het juiste antwoord op morele problemen. Sterker nog, steeds meer mensen denken dat er voor veel ethische kwesties geen enkel goed antwoord is - alleen een reeks principes die kunnen worden toegepast op specifieke gevallen om de betrokkenen duidelijke keuzes te geven. Sommige filosofen gaan verder en zeggen dat het enige wat ethiek kan doen is verwarring wegnemen en de kwesties verhelderen. Daarna is het aan elk individu om tot zijn eigen conclusies te komen (BBC, 2021)

Ethiek is niet de enige manier om te definiëren hoe de 'beste' beslissing eruit zou kunnen zien. Sommigen zien het misschien als degene die hun eigen doelen en interesses bevordert, of het meeste geld verdient. Anderen kunnen zich concentreren op wat waarschijnlijk de meest populaire keuze is.

De kern hiervan is een stuk ethiek, maar elk leidt af van de vragen die er het meest toe doen. Ethiek definieert de beste optie als degene die het beste bereikt wat goed, juist en consistent is met de aard van de dingen in kwestie. Het Ethiek Centrum noemt dit 'waarden', 'principes' en 'doel'.

- Waarden vertellen ons wat goed is – het zijn de dingen waar we naar streven, naar verlangen en die we proberen te beschermen.
- Principes vertellen ons wat juist is – schetsen hoe we onze waarden wel of niet kunnen bereiken.
- Een doel is je bestaansreden – het geeft leven aan je waarden en principes.

Ethiek is het proces van het in twijfel trekken, ontdekken en verdedigen van onze waarden, principes en doelstellingen. Het gaat erom erachter te komen wie we zijn en daaraan trouw te blijven ondanks verleidingen, uitdagingen en onzekerheid. Het is niet altijd leuk en bijna nooit gemakkelijk, maar als we ons ervoor inzetten, stellen we onszelf in staat om beslissingen te nemen waar we achter staan, om een leven op te bouwen dat echt van ons is en een toekomst waar we deel van uit willen maken (The Ethics Centre, 2021).

## WAARDEN

Waarden vormen de basis van iemands vermogen om te oordelen tussen goed en fout, goed en slecht, en moreel en immoreel. Waarden omvatten een diep geworteld systeem van overtuigingen. Ze hebben intrinsieke waarde, maar worden niet algemeen aanvaard. Dit systeem stelt elk individu in staat om te bepalen wat wel en niet mag.

Als iemands waardesysteem bijvoorbeeld gebaseerd is op eerlijkheid, dan zou hij waarschijnlijk een goede afweging maken tussen vals spelen bij een toelatingsexamen voor een universiteit (verkeerd) en hard studeren om een toelatingsexamen voor een universiteit te halen (goed). Omgekeerd, als iemand prestatie en succes belangrijker vond dan eerlijkheid, kan die persoon ervoor kiezen om vals te spelen tijdens het examen om het gewenste resultaat te bereiken. Dit heeft betrekking op welke waarde "meer waard" is voor het individu.

Deze fundamentele overtuigingen zijn de barometer die de beslissingen van een persoon leidt. Waarden hoeven niet noodzakelijkerwijs 'systeembreed' te zijn in een groep mensen. Ze zijn eerder een persoonlijke, individuele



basis die het gedrag van een bepaalde persoon beïnvloedt. Op maatschappelijk niveau vormen deze waarden vaak een basis voor wat wel en niet mag.

### Voorbeelden van waarden

Niet alle waarden zijn ethische waarden. Sommige waarden, zoals efficiëntie, hebben geen ethische component. Sommige ethische waarden hebben betrekking op eigenschappen van een ethisch zelf (zoals eerlijkheid en integriteit). Anderen beschrijven

positief en ethisch gedrag ten opzichte van anderen, het milieu en de samenleving. Ethische waarden zijn per definitie positief en ze vereisen vaak dat we buiten onze eigen belangen reiken om anderen te respecteren, beschermen, dienen en helpen (Fisher Thornton, 2015).

Een (starter) lijst met ethische waarden

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Verantwoording     | <input type="checkbox"/> Wederzijds voordeel   |
| <input type="checkbox"/> Altruïsme          | <input type="checkbox"/> Positieve intentie  |
| <input type="checkbox"/> Schade vermijden   | <input type="checkbox"/> Voorzorg (bijvoorbeeld het kiezen van veilige, gezonde ingrediënten in voedingsproducten) |
| <input type="checkbox"/> Zorg               | <input type="checkbox"/> Schade voorkomen  |
| <input type="checkbox"/> Burgerschap        | <input type="checkbox"/> Respect voor grenzen  |
| <input type="checkbox"/> Vertrouwelijkheid  | <input type="checkbox"/> Respect voor anderen  |
| <input type="checkbox"/> Goed doen          | <input type="checkbox"/> Respect voor mensenrechten en waardigheid   |
| <input type="checkbox"/> Eerlijkheid        | <input type="checkbox"/> Service   |
| <input type="checkbox"/> Eerlijkheid        | <input type="checkbox"/> Ondersteuning voor het welzijn van anderen  |
| <input type="checkbox"/> Inclusie           | <input type="checkbox"/> Duurzaamheid  |
| <input type="checkbox"/> Integriteit        | <input type="checkbox"/> Verantwoordelijkheid nemen  |
| <input type="checkbox"/> Rechtvaardigheid   | <input type="checkbox"/> Transparantie   |
| <input type="checkbox"/> Vriendelijkheid    | <input type="checkbox"/> Betrouwbaarheid   |
| <input type="checkbox"/> Langetermijndenken | <input type="checkbox"/> Waardering voor verschillen   |
| <input type="checkbox"/> Moreel bewustzijn  |  |

Onze waarden bepalen wie we zijn en sturen de keuzes die we maken. Laat uw dagelijkse beslissingen niet op de automatische piloot nemen. Kies de ethische waarden die uw leven en uw leiderschap zullen leiden (Fisher Thornton, 2015).



### **Quiz antwoorden. vraag 2:**

**Kandidaat A is Franklin D Roosevelt**

**Kandidaat B is Winston Churchill**




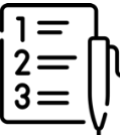


**Kandidaat C is Adolf Hitler**

**....en tussen haakjes, het antwoord op vraag 1, als je ja zei heb je zojuist Beethoven vermoord**



## Module 2 – “SAMENWERKEN/ ETHISCH HANDELEN”

### Module 2 – “SAMENWERKEN/ ETHISCH HANDELEN” lessenstructuur.

Icon	Uitleg	
	<b>Tijd</b> - 60 min.	
	<b>Materiaal:</b> Hoofdstuk 1. “Theoretische onderbouwing van training ethisch ondernemendheid”: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Module 2 “SAMENWERKEN/ ETHISCH HANDELEN”</li> <li>• Power Point presentatie – “V&amp;F Module 2”;</li> </ul>	
	<b>Gereedschap / platformen voor online lessen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> <li>• Miro/ Mindmeister/ MindMup/ AnswerGarden/ Jamboard or other.</li> </ul>	
	<b>Lesplan:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De leerresultaten van lessen presenteren;</li> <li>2. Presenteren van hoofdonderwerpen;</li> <li>3. Over de module. Quizvragen/ antwoorden/ discussie;</li> <li>4. Presentatie theoriegedeelte met praktijkvoorbeelden;</li> <li>5. Discussie;</li> <li>6. Terugkoppeling.</li> </ol>	
	<b>Lessons’ learning outcomes:</b>	
	<b>Onderbouwing kennis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kennis hebben van het concept samenwerken/ ethisch handelen;</li> <li>▪ De 3 fundamentele componenten van zakelijk ethisch handelen schetsen;</li> <li>▪ Relateren aan gezamenlijke duurzaamheid en gezamenlijk bestuur (corporate governance) aan zakelijke ethiek;</li> </ul>
	<b>Toepassing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uitleggen waarom gezamenlijke waarden essentieel zijn.</li> <li>▪ Het linken van de 10 principiële VN Global Compact aan de zakelijke ethiek;</li> <li>▪ De essentie van de 17 belangrijke ‘SDGs’:</li> </ul>
	<b>Integratie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reflectere op de essentie van de essentie can coöporatie;</li> <li>Bestuur en duurzaamheid;</li> </ul>
	<b>Menselijke dimensie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het delen van persoonlijke ervaringengerelateerd aan het inbrengen van ethiek in het beroep/de werkplek.</li> </ul>
	<b>Zorg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het commiteren aan de essentie van ethiek;</li> </ul>
	<b>Leren hoe te leren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het leveren van voorbeelden waarin ethiek kan worden ingezet</li> <li>▪ Het vormen van nuttige vragen over de zakelijke ethiek;</li> </ul>
	<b>Essentiele thema’s</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zakelijke ethiek</li> <li>• Gezamenlijke waarden</li> <li>• Waarom zijn bedrijfswaarden essentieel?</li> <li>• Gezamenlijk bestuur.</li> <li>• Gezamenlijke duurezaamheid en verantwoordelijkheid.</li> <li>• 10 principes van de VN globale impact.</li> <li>• 17 Sustainable Development Goals (duurzame ontwikkelingsdoelen).</li> </ul>

## OVER DE MODULE:

### BEDRIJFSETHIEK

Ethiek is geen verzameling theorieën, regels en verboden gericht op het zakenleven die tot doel hebben zakelijke deals te belemmeren en de kosten te verhogen. Ethiek is een pad dat is gesmeed uit besluitvorming en objectieve opties die zijn gekozen terwijl het in overeenstemming is met iemands levensdoel, vasthoudend aan iemands persoonlijke en professionele overtuigingen.

Volgens Galinsky (2008) hebben we het, als we het hebben over bedrijfsethiek, meestal over gedragsnormen op de werkvloer en met belanghebbenden. Bij het nastreven van rijkdom zijn de volgende zes belanghebbenden betrokken: investeerders, klanten, werknemers, leveranciers, overheid en gemeenschap. Omgaan met deze belanghebbenden omvat 'ethiek'.

Bedrijven die bekend staan om hun hoge ethische normen hebben meestal een ethische code waarin staat dat ze iedereen met waardigheid behandelen, geen misleidende informatie verstrekken en nauwgezet regels en voorschriften volgen. Bedrijfsethiek kan daarom worden gedefinieerd als de toepassing van morele en ethische overwegingen in een zakelijke omgeving (Hurn, 2008).

Het hebben van een moreel kompas leidt tot effectievere bedrijfspraktijken - of het nu gaat om het opbouwen van verkopen, het behouden van werknemers of het verminderen van proces- en regelgevingskosten. Mensen zijn bijvoorbeeld meestal bereid hogere prijzen te betalen om zich goed te voelen over de producten die ze kopen. Bedrijven die bepaalde morele codes volgen, trekken ook betere mensen aan - en deze mensen zijn vaak bereid harder te werken met minder vergoeding. Het spreekt voor zich dat ethische bedrijven minder snel het kostbare onderzoek van rechtbanken en toezichthouders erg vinden/ moeten ondergaan (Galinsky, 2008). Het is duidelijk dat er een soort relatie bestaat tussen bedrijfsethiek en zakelijk succes, of beter gezegd duurzame uitmuntendheid.

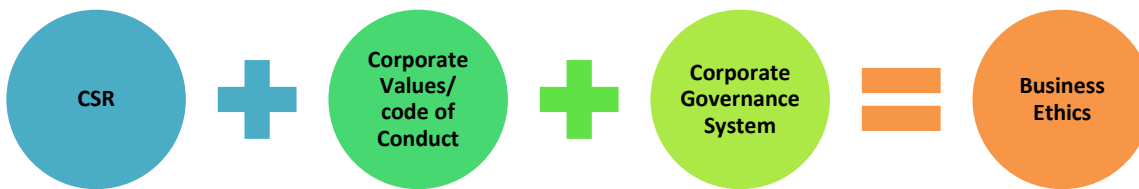
- Mensen zijn meestal bereid hogere prijzen te betalen om zich goed te voelen over de producten die ze kopen. Volgens het laatste onderzoek van Nielsen over Corporate Responsibility is 55% van de consumenten wereldwijd bereid meer te betalen voor goederen en diensten van maatschappelijk verantwoorde bedrijven /ethisch, een cijfer dat tien procent hoger is dan in 2011. (<http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/doing-well-by-doing-good.html>)
- Bedrijven die bepaalde morele codes volgen, trekken betere mensen aan.
- Deze mensen zijn vaak bereid harder te werken met minder loon.
- Wanneer bedrijven ethische prestaties waarderen, is wangedrag aanzienlijk lager.
- Ethische bedrijven hebben minder snel last van het kostbare onderzoek van rechtbanken en toezichthouders.

En waarom het belangrijk is om bedrijfsethiek te implementeren:

- Het stimuleren en versterken van de prestaties van elke medewerker.
- Ongewenst en frauduleus wangedrag of schending van de bedrijfscultuur door het gedrag van werknemers van het bedrijf verminderen.
- Nuttig instrument om de waarden van de activiteit van het bedrijf te bepalen en om een "interne cultuur" te versterken die de band tussen de werknemers versterkt en hun onderhoud verbetert.
- Bevordert zelfregulering door bedrijven.
- Creëer een extern (en intern) beeld van ernst, verantwoordelijkheid en uitmuntendheid.
- Evenwicht tussen persoonlijke en organisatiedoelen.

Bedrijfsethiek gaat over hoe de waarden en principes van een organisatie worden verspreid in alle zakelijke activiteiten en acties. Het is daarom nauw verbonden met corporate governance-systemen en het maatschappelijk verantwoord ondernemen van de organisatie. Het hebben van een moreel kompas leidt tot een effectieve werkhouding





## **BEDRIJFSWAARDEN**

Bedrijfswaarden, ook wel kernwaarden genoemd, zijn de reeks leidende overtuigingen waarop een bedrijf is gebaseerd. Bedrijfswaarden helpen mensen als één geheel te functioneren en geven vorm aan de manier waarop werknemers zich (moeten) gedragen. De kernwaarden van een organisatie beïnvloeden zowel interne als externe zaken. Zij bepalen niet alleen hoe werknemers met elkaar omgaan, maar ook het gedrag dat wordt verwacht ten opzichte van klanten, partners en de bredere gemeenschap.

Bedrijfswaarden definiëren het gewenste gedrag om het "waarom" van het bedrijf te bereiken. Eenmaal vastgesteld, moeten ze elk aspect van het bedrijf beïnvloeden, van beloningsmodellen, compensatie en beleid tot strategische beslissingen en openbare aangelegenheden.

Het tonen van de bedrijfswaarden op een PowerPoint, de muur van het hoofdkantoor of in een marketingcampagne brengt die kernovertuigingen niet tot leven.

Bedrijfswaarden hebben alleen zin als ze in praktijk worden gebracht. Helaas hebben de meeste bedrijven een gebrek aan samenhang tussen 'verkondigde' waarden en 'gedragswaarden', zoals Nik Beeson hier schreef.

Waarden zijn alleen nuttig als ze tot uiting komen in dagelijks gedrag.

## **Waarom zijn bedrijfswaarden belangrijk?**

In de praktijk zijn goed gedefinieerde kernwaarden cruciaal voor het creëren van een bloeiende cultuur. Hier zijn de belangrijkste voordelen van het definiëren van uw bedrijfswaarden.

Waarden stimuleren de gemeenschap: Als u wilt dat uw werknemers zich als een eenheid gedragen, hebt u een gedeelde gedragscode of een gedragscode nodig (zie module 3). Uw waarden definiëren uw bedrijfsovertuigingen en brengen mensen samen, waardoor een gemeenschap wordt opgebouwd.

Waarden trekken de juiste mensen aan: Mensen verlaten bedrijven niet; ze verlaten giftige werkculturen. Uw kernwaarden definiëren waar u voor staat en zullen helpen het talent aan te trekken dat geschikt is voor uw organisatie.

Werknemers zijn bereid minder geld te verdienen om te werken in een organisatie die in lijn is met hun persoonlijke waarden.

Bedrijfswaarden vereenvoudigen de besluitvorming: Het is gemakkelijker om keuzes te maken als iedereen weet wat belangrijk is voor de organisatie. Waarden helpen om duidelijke prioriteiten te stellen; ze maken het gemakkelijker om "nee" te zeggen tegen dingen die niet in lijn zijn met hun kernovertuigingen.

Kernwaarden leren klanten wie u bent: Wanneer een bedrijf zijn overtuigingen tot leven brengt, weten zijn partners en klanten wat ze verwachten (of niet) wanneer ze zaken doen met die organisatie.

Bedrijfswaarden creëren differentiatie: Ze vertegenwoordigen niet alleen wat je gelooft, maar ook je unieke gedrag. (Razzetti, 2020)

Eerlijke bedrijfspraktijken: Ben je ooit de zin "Je kunt geld verdienen zonder kwaad te doen" tegengekomen? Nee? Wel, het is een van de 10 kernwaarden van Google. Bedrijven gaan vaak schurkachtig om met hun bedrijfspraktijken in de zucht naar meer inkomsten. Dit brengt iedereen die met het bedrijf verbonden is in gevaar en veroorzaakt ook verlies van vertrouwen en integriteit binnen de organisatie. De bedrijfswaarden die een organisatie in haar dagelijkse activiteiten toepast, verbieden haar om wanpraktijken te bevorderen.

Het identificeren en begrijpen van de waarden van een bedrijf is een uitdagende en belangrijke oefening. De waarden van een bedrijf zijn een centraal onderdeel van de principes van het bedrijf en geven aan waar het bedrijf naartoe wil en hoe



het daar wil komen. Door zich meer bewust te worden van deze belangrijke factoren in een bedrijf, kan men ze gebruiken als leidraad om in elke situatie de beste keuze te maken.

### **CORPORATE GOVERNANCE/ Gezamenlijk bestuur**

Volgens Steiner & Steiner (2006) verwijst corporate governance in het algemeen naar de algemene controle van activiteiten in een bedrijf, waarbij het gaat om de formulering van bedrijfsdoelstellingen, strategieën en plannen en de juiste managementstructuur om verantwoording af te leggen aan de verschillende belanghebbenden.

Corporate governance is een strategisch en operationeel aandachtspunt geworden voor bijna alle bedrijven, van opkomende organisaties die bedrijfsstrategieën ontwikkelen tot grote beursgenoteerde ondernemingen die talloze wettelijke vereisten en aandeelhouderskwesaties beheren. Een fundamentele pijler van corporate governance is naleving. (Bingham, 2009). Compliance is een belangrijk fundament voor het vervullen van maatschappelijke verantwoordelijkheden, en veel organisaties begrijpen dat grondige compliance essentieel is voor de voortzetting van bedrijfsactiviteiten.

Senior compliance managers uit het VK en de VS werd gevraagd naar eventuele veranderingen in de houding tegenover compliance sinds de financiële crisis en 70 procent zei dat compliance uit de achtergrond was gekomen en nu invloed had op zakelijke beslissingen. 87 procent zei dat ze nu de middelen hadden om een compliancecultuur in hun organisatie te creëren. Uit de enquête, die werd uitgevoerd door "Complinet", een leverancier van informatie over compliance en regelgeving, bleek ook dat 88 procent van de respondenten meende dat zij nu "het oor van het senior management" hadden en 63 procent meende dat compliance vraagstukken in hun organisatie essentiëler waren geworden.

Goed ondernemingsbestuur is de sleutel tot de integriteit van organisaties, financiële instellingen en markten, en staat centraal in de gezondheid en stabiliteit van onze economieën. Volgens de beginselen van corporate governance van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) moet het kader voor corporate governance van een organisatie onder meer

Zorgen voor de strategische leiding van het bedrijf, het effectieve toezicht op het management door de raad en de verantwoordingsplicht van de raad tegenover het bedrijf en de aandeelhouders.

Ervoor zorgen dat tijdig en nauwkeurig informatie wordt verstrekt over alle belangrijke aangelegenheden betreffende de onderneming, waaronder de financiële situatie, de prestaties, het eigendom en het bestuur van de onderneming.

Transparante en efficiënte markten bevorderen, consistent zijn met de rechtsstaat en de verdeling van verantwoordelijkheden tussen de verschillende toezichthoudende, regelgevende en handhavingsautoriteiten duidelijk verwoorden. De uitoefening van de rechten van aandeelhouders beschermen en vergemakkelijken.

Corporate Governance gaat dus niet alleen over naleving. Het gaat om de relaties en verantwoordelijkheden tussen de raad van bestuur, het management, de aandeelhouders en andere belanghebbenden binnen een

wettelijk en regelgevend kader. Daarom hebben organisaties nu meer dan ooit behoefte aan een soort leidraad voor de aanpak van corporate governance.

### **DUURZAAMHEID EN VERANTWOORDELIJKHEID VAN BEDRIJVEN**

Onder maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt over het algemeen verstaan hoe bedrijven hun bedrijfsprocessen beheren om een algemeen positief effect op de samenleving te produceren. MVO kan worden gedefinieerd als een engagement om het welzijn van de gemeenschap te verbeteren door discretionaire bedrijfspraktijken en de bijdrage van bedrijfsmiddelen (Kotler en Lee, 2005). Maatschappelijk verantwoord ondernemen is noodzakelijkerwijs een evoluerende term waarvoor geen standaarddefinitie of volledig erkende reeks specifieke criteria bestaat. Aangezien bedrijven een sleutelrol spelen bij het scheppen van werkgelegenheid en welvaart in de samenleving, wordt MVO over het algemeen beschouwd als de manier waarop bedrijven hun bedrijfsprocessen beheren om een algemeen positief effect op de samenleving te hebben. MVO is een concept waarbij bedrijven in hun bedrijfsactiviteiten en in hun interactie met hun stakeholders op vrijwillige basis sociale en milieuoverwegingen integreren.

Volgens Kotler en Lee (2005) kan maatschappelijk verantwoord ondernemen worden gedefinieerd als een verbintenis om het welzijn van de gemeenschap te verbeteren door discretionaire bedrijfspraktijken en bijdragen van bedrijfsmiddelen. Aangezien verschillende belanghebbenden verwachtingen hebben van bedrijven, moeten bedrijfsleiders en hun personeel langetermijnstrategieën formuleren om een goede "corporate citizen" te zijn door de

Erasmus+ Key Action 202 Strategic partnerships

Project code: 2020-1-NL01-KA202-064636

*This project has been funded with support from the European Commission. This publication (communication) reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

uitvoering van corporate cause promotion, cause-related marketing, corporate social marketing, filantropische activiteiten, vrijwilligerswerk in de gemeenschap en maatschappelijk verantwoorde bedrijfspraktijken (Shea, 2006).

Tegenwoordig is het begrip MVO synoniem geworden met duurzaam en verantwoord ondernemen. Met andere woorden, het is synoniem voor duurzaam en verantwoordelijk ondernemen. Het is duidelijk dat we een nieuw MVO-acroniem hebben! Corporate Sustainability & Responsibility!

De EU-richtlijn (2014/95/EU) betreffende de openbaarmaking van niet-financiële informatie en informatie over diversiteit door grote ondernemingen en groepen, alsook de vernieuwde strategie van de Europese Commissie voor MVO rekken drie belangrijke punten aan:

Vaststelling van de logica "pas toe of leg uit", die van bedrijven verlangt dat zij, indien zij niet in staat zijn niet-financiële gegevens openbaar te maken, de redenen hiervoor opgeven.

De vernieuwde strategie heeft betrekking op alle organisaties die personeel in dienst hebben, ongeacht de staat waaronder zij opereren (privaat of publiek).

Bij de toepassing van MVO-praktijken en bedrijfsethiek moeten de 10 basisbeginselen van het UN Global Compact worden gevolgd.

Deze zijn zeer belangrijk en geven enerzijds aan dat de EU de rol van MVO en bedrijfsethiek bij het verhogen van de efficiëntie en uiteindelijk het verbeteren van de algemene economische situatie heeft begrepen. Ten tweede laten zij zien dat de EU voornemens is een doeltreffend beleid te voeren dat een duidelijke en nuttige functie van organisaties bevordert en hefboomen voor deze laatste ontwikkelt, teneinde het bewustzijn te vergroten en te functioneren op basis van verantwoord ondernemen ten behoeve van alle belanghebbenden (werknemers, bedrijfsleven, samenleving, staat).

De 10 beginselen van UN Global Compact

Duurzaam ondernemen begint met het waardesysteem van een bedrijf en een op principes gebaseerde benadering van zakendoen. Dit betekent dat een bedrijf opereert op een manier die minimaal voldoet aan fundamentele verantwoordelijkheden op het gebied van mensenrechten, arbeid, milieu en corruptiebestrijding. Verantwoordelijke bedrijven hanteren overal waar zij aanwezig zijn dezelfde waarden en beginselen, en weten dat goede praktijken op het ene gebied de schade op een ander gebied niet compenseren. Door de tien beginselen van het VN Global Compact op te nemen in strategieën, beleid en procedures, en een cultuur van integriteit tot stand te brengen, houden bedrijven niet alleen hun fundamentele verantwoordelijkheden jegens mens en milieu in stand, maar leggen zij ook de basis voor succes op lange termijn.

De tien beginselen van het Global Compact van de Verenigde Naties zijn afgeleid van: de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, de Verklaring van de Internationale Arbeidsorganisatie over de fundamentele beginselen en rechten op het werk, de Verklaring van Rio over milieu en ontwikkeling en het Verdrag van de Verenigde Naties tegen corruptie.

### **Mensenrechten**

Principe 1: bedrijven moeten de bescherming van internationaal afgekondigde mensenrechten ondersteunen en respecteren;

Principe 2: bedrijven moeten ervoor zorgen dat zij niet medeplichtig zijn aan schendingen van de mensenrechten;

### **Arbeid**

Principe 3: bedrijven moeten de vrijheid van vereniging en de effectieve erkenning van het recht op collectieve onderhandelingen handhaven;

Principe 4: de uitbanning van alle vormen van gedwongen en verplichte arbeid;

Principe 5: de daadwerkelijke afschaffing van kinderarbeid;

Principe 6: de uitbanning van discriminatie in arbeid en beroep.





### **Beroep;**

Milieu principe 7: bedrijven dienen een voorzorg benadering te ondersteunen bij milieuitdagingen;

Principe 8: initiatieven ontplooiën om een grotere verantwoordelijkheid voor het milieu te bevorderen.

Principe 9: de ontwikkeling en verspreiding van milieuvriendelijke technologieën aanmoedigen;

Corruptiebestrijding principe 10: bedrijven moeten alle vormen van corruptie bestrijden, inclusief afpersing en omkoping;

### **17 Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen**

In september 2015 hebben alle 193 lidstaten van de Verenigde Naties een plan aangenomen om een betere toekomst voor iedereen te realiseren - met een traject voor de komende 15 jaar om een einde te maken aan extreme armoede, ongelijkheid en onrecht te bestrijden en onze planeet te beschermen. De kern van "Agenda 2030" wordt gevormd door de 17 doelstellingen voor duurzame ontwikkeling (SDG's), die duidelijk de wereld definiëren die we willen - van toepassing op alle naties en niemand achterlatend.

De nieuwe mondiale doelstellingen zijn het resultaat van een proces dat meer dan ooit inclusief is geweest, waarbij de regeringen vanaf het begin het bedrijfsleven, het maatschappelijk middenveld en de burgers hebben betrokken. We zijn het allemaal eens over waar de wereld naartoe moet. Het verwezenlijken van deze ambities zal een ongekende inspanning vergen van alle sectoren in de samenleving. - en het bedrijfsleven moet daarbij een zeer belangrijke rol spelen.

More information on the 17 SDGs can be found in the link below:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>



Erasmus+ Key Action 202 Strategic partnerships

Project code: 2020-1-NL01-KA202-064636




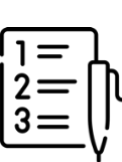


*This project has been funded with support from the European Commission. This publication (communication) reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## Module 3 – “CODE of CONDUCT (ETHIEK/ GEDRAGSCODE)”

### Module 3 – “CODE of CONDUCT (ETHIEK)” les structuur.

Icoon	Uitleg												
	<b>Tijd</b> - 60 min.												
	<b>Materiaal:</b> Hoofdstuk No.1. “Theoretische basis van de training ethisch ondernemendheid ”: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Module 3 – “CODE of CONDUCT (ETHICS)”;</li> <li>• Power Point presentation – “V&amp;F Module 3”;</li> </ul>												
	<b>Gereedschap / platform voor online lessen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> <li>• Miro/ Mindmeister/ MindMup/ AnswerGarden/ Jamboard or other.</li> </ul>												
	<b>Lesplan:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het presenteren van de les en de uitkomsten;</li> <li>2. Presenteren van het hoofdstema;</li> <li>3. Over de module. Quiz vragen/ antwoorden/ discussie.</li> <li>4. Presentatie van het theoretische deel met praktische voorbeelden;</li> <li>5. Discussie.</li> <li>6. Feedback.</li> </ol>												
	<b>Les te leren resultaten:</b> <table border="1" data-bbox="392 1061 1394 1415"> <tbody> <tr> <td data-bbox="392 1061 750 1160"><b>Basis kennis</b></td> <td data-bbox="756 1061 1394 1160"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Begrijpen wat een gedragscode is;</li> <li>▪ Kunnen zien wat de basisstappen zijn voor het ontwikkelen van een gedragscode.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="392 1160 750 1223"><b>Toepassing</b></td> <td data-bbox="756 1160 1394 1223"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Op een rijtje kunnen zetten van een aantal fundamentele gezamenlijke waarden.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="392 1223 750 1285"><b>Intgergratie</b></td> <td data-bbox="756 1223 1394 1285"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Een plan kunnen opzetten hoe een gedragscode te ontwikkelen;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="392 1285 750 1317"><b>Menselijk aspect</b></td> <td data-bbox="756 1285 1394 1317"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="392 1317 750 1379"><b>Zorg</b></td> <td data-bbox="756 1317 1394 1379"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het kunnen waarderen van \een gedragscode binnen een zakelijke omgeving;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="392 1379 750 1415"><b>Learn om te leren</b></td> <td data-bbox="756 1379 1394 1415"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	<b>Basis kennis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Begrijpen wat een gedragscode is;</li> <li>▪ Kunnen zien wat de basisstappen zijn voor het ontwikkelen van een gedragscode.</li> </ul>	<b>Toepassing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Op een rijtje kunnen zetten van een aantal fundamentele gezamenlijke waarden.</li> </ul>	<b>Intgergratie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Een plan kunnen opzetten hoe een gedragscode te ontwikkelen;</li> </ul>	<b>Menselijk aspect</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>	<b>Zorg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het kunnen waarderen van \een gedragscode binnen een zakelijke omgeving;</li> </ul>	<b>Learn om te leren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>
<b>Basis kennis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Begrijpen wat een gedragscode is;</li> <li>▪ Kunnen zien wat de basisstappen zijn voor het ontwikkelen van een gedragscode.</li> </ul>												
<b>Toepassing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Op een rijtje kunnen zetten van een aantal fundamentele gezamenlijke waarden.</li> </ul>												
<b>Intgergratie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Een plan kunnen opzetten hoe een gedragscode te ontwikkelen;</li> </ul>												
<b>Menselijk aspect</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>												
<b>Zorg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het kunnen waarderen van \een gedragscode binnen een zakelijke omgeving;</li> </ul>												
<b>Learn om te leren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>												
	<b>Hoofdthema's:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GEDRAGSCODE ETHIEK</li> <li>• HANDLEIDING OM EEN GEDRAGSCODE ETHIEK TE SCHRIJVEN.</li> </ul>												

## OVER DE MODULE:

### CODE VAN ETHIEK

Een aantal studies heeft de kwestie van ethische gedragscodes onderzocht. Weeks en Nantel (1992) vonden bewijzen dat een goed begrepen code verband houdt met meer ethisch gedrag bij verkopers. Ford en Richardson (1994) ontdekten in hun literatuuroverzicht dat gedragscodes en bedrijfsbeleid inzake ethiek significant samenhangen met een hogere norm voor ethisch gedrag. Gray (1996) vond dat het hebben van een gedragscode nuttig kan zijn om mensen te helpen ethisch compromitterende situaties te vermijden. Evenzo stelde Navran (1997) dat een best-practices ethiekprogramma werknemers helpt niet het gevoel te hebben dat zij onethisch moeten handelen om te overleven.

Tucker et al. (1999) bestudeerden ethische codes van beroepsorganisaties en stelden dat de oorsprong, inhoud en effecten van dergelijke codes worden beïnvloed door een aantal factoren. Dergelijke factoren omvatten sociaal-economische en politieke variabelen. Niettemin hebben veel verenigingen codes ontwikkeld en beweren zij dat codes hun leden helpen zich ethischer te gedragen.

Cooper en Frank (1997) vergeleken professionals op het gebied van boekhouding en verzekeringen en stelden vast dat CPA's en CLU's meer dan andere groepen op deze gebieden een beroep deden op hun respectieve ethische codes wanneer zich ethische vragen voordeden. De studie toonde ook aan dat bedrijfsspecifiek beleid dat ethisch gedrag benadrukt, werknemers aanmoedigt om organisatiedoelen niet boven ethiek te stellen en het bespreken van ethische kwesties tussen werknemer en leidinggevende vergemakkelijkt, bijdraagt tot meer ethisch gedrag.

Ethische codes in het internationale bedrijfsleven is een onderwerp dat ook in de literatuur voorkomt. Vanwege de culturele verschillen menen sommigen dat de invoering van een "internationale" gedragscode moeilijk zou zijn. Smeltzer en Jennings (1998) erkennen echter dat enige aanpassing nodig kan zijn en stellen dat er codes moeten worden ontwikkeld met richtlijnen voor ethische kernpraktijken in verschillende culturen. Volgens dezelfde redenering beoordelen Payne et al. (1997) verschillende internationale gedragscodes en proberen zij een internationale uniforme code te ontwikkelen. Roth et al. (1996) zijn het er ook over eens dat, ondanks de verschillen in ethische praktijken in de wereld, een internationale code voor ethisch gedrag haalbaar is. Internationale verenigingen hebben inderdaad dergelijke codes opgesteld.

Een ethische code is bedoeld om het vertrouwenskapitaal te creëren dat de interne consistentie van de genomen beslissingen mogelijk maakt, de transactiekosten vermindert en voorwaarden schept die de menselijke relaties in de onderneming vergemakkelijken, naast haar commerciële dynamiek.

Een ethische code is een belangrijk managementinstrument dat de cultuur van een organisatie positief kan beïnvloeden. Veel organisaties hebben ondervonden dat een duidelijk omschreven aanpak van ethische en gedragskwesties de reputatie van de organisatie verbetert, het vertrouwen van het personeel helpt ontwikkelen en goed is voor het bedrijfsleven. Een ethische code bevat de gedragsnormen die van het personeel van een organisatie worden verwacht met betrekking tot ethische dilemma's waarmee zij op het werk worden geconfronteerd.

Een goede ethische code is een actief document waarnaar alle medewerkers in de organisatie verwijzen - geen document dat op een plank in het kantoor van een senior manager ligt. Bovendien moet een goede ethische code gebaseerd zijn op universeel aanvaarde beginselen en waarden. De belangrijkste betekenis ervan is echter de bijdrage aan de betrekkingen tussen het bedrijf en zijn investeerders. Een bedrijf dat een ethische code heeft aangenomen als een manier van zakendoen, zal

Erasmus+ Key Action 202 Strategic partnerships

Project code: 2020-1-NL01-KA202-064636

*This project has been funded with support from the European Commission. This publication (communication) reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

meer trots en erkenning krijgen van zijn investeerders die de duurzaamheid en ontwikkeling van het bedrijf waarborgen.

De oprichting van onafhankelijke comités en de instelling van interne auditfuncties (voor controledoelinden) fungeren als vertrouwenspersoon voor de waarden, de ethische cultuur en het cultureel gedrag van het bedrijf, en vergemakkelijken de toepassing van de ethische code door de verspreiding van en het toezicht op de functies ervan. MVO, risicomanagement of specifieke comités voor gezondheid, veiligheid en milieu kunnen het bedrijf helpen zijn cultuurstrategie efficiënt te verspreiden en de samenleving en de werknemers te helpen deze gemakkelijk te herkennen en te begrijpen. Belangrijke rol bij de

vaststelling van een ethische code is weggelegd voor het topmanagement en met name de Raad van Bestuur (RvB), die het kader en de richtlijnen voor de structurering van de code vaststelt. Als de RvB niet in staat is om de ethiek als een manier van zakendoen in te voeren en aan te nemen, is het niet waarschijnlijk dat de rest van het personeel het zal aannemen.

Men mag echter nooit vergeten dat de goedkeuring van de ethische code een spontane en geen gedwongen functie is, aangezien deze nauw verband houdt met ethische en morele kwesties. Beoordeling van de cultuur via goede rapportage is een belangrijke parameter om de bedrijfscode systematisch te evalueren en te verbeteren of opnieuw in te voeren. Dit is een zeer belangrijke kwestie, aangezien bedrijven tegenwoordig veel vaker worden geconfronteerd met nieuwe uitdagingen die hen dwingen de manier waarop zij de belanghebbenden als geheel zien, te herwaarderen. GRI, ESRA, ACCA-CSR of COSO zijn algemeen gebruikte en door het publiek gemakkelijk herkenbare rapportagekaders die kunnen worden gebruikt als benchmark om de bedrijfscultuur weer te geven.

Hieronder ziet u een lijst van Waarden/ principes. Vertaald in het Nederlands staat er. Integriteit, Objectiviteit, Onafhankelijkheid, Vertrouwelijkheid, Competent zijn, Verantwoordelijkheid, Duurzaamheid, Respect voor de mensheid, Natuurbescherming, Economische rechtvaardigheid. Daarbij de voorwaarden: Ieder valt onder deze zelfde code, ieder is gelijk in de code en ieder mag anders zijn binnen de code.

## Principles and Values

1. **Integrity:** ethical handling of personal Vs professional interests
2. **Objectivity:** compliance with laws, rules and regulations
3. **Independence:** prompt reporting appropriately
4. **Confidentiality:** enforceable without side effects
5. **Competency:** full, fair, accurate, timely, understandable report disclosures
6. **Accountability:** adherence to the code
7. **Sustainability:** be present everywhere at all times
8. **Respect for Human Life:** protect Human dignity
9. **Protect the Environment:** protecting it like our home
10. **Pursue Economic Justice:** our welfare is always part of world welfare

**PRECONDITION :**

- ALL ONE (code)
- ALL EQUAL (to the code)
- ALL DIFFERENT (no discrimination in code)



## RICHTLIJNEN VOOR HET OPSTELLEN VAN EEN GEDRAGSCODE (ETHIEK)







1. Zorg ervoor dat u de vereiste voorwaarden hebt verzameld om met succes een ethische code op te stellen. Opvatting over de waardigheid van de mens. Om deze code op te stellen moeten managers en aandeelhouders zich bewust zijn van deze, min of meer expliciete, opvatting en hoe deze in een bedrijf past. Een minimalistische opvatting van de mens die geen rekening houdt met zijn meest essentiële elementen en zijn waardigheid zal resulteren in een zwakke en gevaarlijke basis om een code op te bouwen. Het voorbeeld moet aan de top worden gegeven. Het is essentieel dat leiders een consistente prestatie hebben of nastreven volgens de bedrijfsprincipes die zullen worden goedgekeurd. Het aan de top gestelde voorbeeld, of het gebrek daaraan, zal de bevestiging zijn die de ondergeschikten nodig hebben om te begrijpen of de gekozen principes al dan niet moeten worden uitgevoerd en gevolgd.
2. Een klein comité moet worden opgericht om de eerste schetsen te maken, om de juiste mechanismen van deelname en overleg te bepalen om het bovengenoemde doel te bereiken, om toe te zien op de invoering ervan in de praktijk en om in de toekomst de praktische toepassing en de vaststelling van criteria te begeleiden.
3. Maak een interne vragenlijst die aan alle werknemers van het bedrijf wordt voorgelegd om na te gaan welke grote principes volgens hen overeenkomen met waar het bedrijf voor staat en welke ideeën zij persoonlijk onderschrijven.
4. Verzamel elk resultaat en streef ernaar om in een voorlopig document de principes en praktijken te identificeren die overeenkomen met uw code. Pas op dat de Ethische Code niet verward wordt of zelfs wordt teruggebracht tot het niveau van de huidige bedrijfscultuur (wat ongezond en onverstandig kan zijn), het moet in plaats daarvan bestaan uit normatieve principes, die niet uitdrukken hoe de meerderheid handelt, dit is zoals u zich kunt voorstellen Sociologie.
5. Laat dit document analyseren door iedere functionaris van uw bedrijf, zodat het definitieve document kan worden geproduceerd.
6. Wanneer het definitieve document is goedgekeurd, organiseer dan een interne vergadering om het te presenteren en, indien mogelijk, bezorg een exemplaar aan elke werknemer nadat het individueel is ondertekend, om uw betrokkenheid te bekrachtigen.
7. Publiceer de code op de website van het bedrijf, zorg ervoor dat het op een zichtbare en toegankelijke plaats staat, zodat iedereen die het bezoekt er toegang toe heeft, niet alleen de werknemers, maar ook de meerdere organisaties die regelmatig met uw bedrijf te maken hebben.
8. Plan periodieke bijeenkomsten met de raad van bestuur en/of de werknemers, om de ethische kwesties te bespreken en te helpen bij het creëren van bewustzijn, betrokkenheid en criteria, u kunt waar mogelijk echte en persoonlijke situaties uit de praktijk gebruiken. Bevorder programma's (intern of anderszins) die gericht zijn op voorlichting over ethiek in het algemeen of bedrijfsethiek.
9. Beloon degenen die zich aan de code houden; een dergelijke beloning moet publiekelijk en eerlijk gebeuren. Ethiek is een praktische wetenschap die, afgezien van de beginselen, voortdurend moet worden toegepast om zich in te werken en te ontwikkelen: men studeert niet om te weten, maar om te handelen.





## Module 4 – “ETHISCH LEIDERSHAP”

### Module 4 – “ETHISCH LEIDERSCHAP, LESSTRUCTUUR

Icoon	Uitleg	
	<b>tijd</b> - 60 min.	
	<b>Materiaal:</b> Hoofdstuk Nr..1. “Theoretische basis voor de training van ethische ondernemendheid”: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Module 4 – “ETHISCH LEIDERSHAP”;</li> <li>• Power Point presentatie – “V&amp;F Module 4”;</li> </ul>	
	<b>Gereedschap / platformen voor online lessen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> <li>• Miro/ Mindmeister/ MindMup/ AnswerGarden/ Jamboard or other.</li> </ul>	
	<b>Lesplan:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het presenteren van de geleerde lesresultaten;</li> <li>2. Het presenteren van de hoofdsthema’s;</li> <li>3. Over de module. Quiz vragen/ antwoorden/ discussie;</li> <li>4. Presentatie van het theoriegedeelte met praktische voorbeelden en video’s;</li> <li>5. Discussie;</li> <li>6. Feedback.</li> </ol>	
	<b>Geleerde uitkomsten van de les:</b>	
	<b>Basiskennis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kennis van het verschil tussen een manager en een leider;</li> <li>▪ Begrijpen wat een manager kan inzetten qua ethiek.</li> <li>▪ Begrijpen wat Ethisch leiderschap is;</li> </ul>
	<b>Toepassing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het verschil herkennen tussen een leider en manager;</li> <li>▪ Het toepassen van kritisch denkvaardigheden in het oplossen van ethische thema’s;</li> </ul>
	<b>Integratie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het tonen van voorbeelden ethisch leiderschap;</li> </ul>
	<b>Menselijke dimensie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reflecteren op de mogelijkheid om binnen de werkomgeving ethisch te werken;</li> </ul>
	<b>Zorg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reflecteren op de morele uitdagingen om ethisch leiderschap te tonen;</li> </ul>
	<b>Leren hoe te leren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het formuleren van bruikbare vragen om met ondernemers over ethisch leiderschap te kunnen discussiëren;</li> </ul>
	<b>Hoofdsthema’s:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiële crisis = Gebrek aan ethiek</li> <li>• - DE ACHTERUITGANG VAN DE BEDRIJFSETHIEK VERTRAGEN</li> <li>• - EEN LEIDER OF EEN MANAGER?</li> <li>• - BEDRIJFSETHIEK EN LEIDERSCHAP</li> <li>• - SUCCESVOL LEIDERSCHAP HEEFT 4 MIDDELEN NODIG</li> </ul>	

**OVER DE MODULE:****FINANCIËLE CRISIS = GEBREK AAN ETHIEK**

Veel economen en onderzoekers geven toe dat de recente wereldwijde financiële crisis zijn wortels heeft in het gebrek aan ethiek. Pulitzer Prize winnaar Thomas Friedman zei enkele jaren geleden: "We hebben niet alleen een financiële reddingsoperatie nodig, maar ook een ethische. We moeten het evenwicht herstellen tussen onze markten, ethiek en regelgeving. Ik wil de dierlijke geesten die noodzakelijkerwijs het kapitalisme aansturen niet doden - maar ik wil er ook niet door worden opgegeten".

Ondanks alle presentaties en discussies die overal ter wereld zijn gehouden over het ingewikkelde onderwerp van de wereldwijde financiële crisis van 2008 en die de complexiteit van de giftige instrumenten die de zeepbel deden barsten, probeerden te benadrukken en te verklaren, was de unanieme mening over de unieke oorzaak van de crisis het gebrek aan ethiek. De zwakte van een ethisch financieel model op basis van een ultraliberalisme heeft het gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel en de praktijken die neerkomen op een "financiële misdaad" genegeerd. Financiële ethiek vereist transparantie in het werk, integriteit en het afzien van elk belangenconflict. Deze crisis vereist een herdefiniëring van de criteria voor transparantie, voorzichtigheid en financiële regulering van het mondiale financiële systeem. Zoals George Soros als enige oplossing ziet: "Het hele Amerikaanse financiële systeem moet worden heroverwogen."

Het leiderschap in de financiële sector heeft zich niet gehouden aan de twee basisprincipes van het bedrijfsleven: de klanten op lange termijn goed bedienen en bijdragen tot gezonde markten. De mislukking heeft de behoefte doen ontstaan aan een hervorming van de ethische code van leiderschap om rekening te houden met multidimensionale kenmerken zoals:

1. Focus op het dienen van hun klanten en alle kiezers van de instelling, in plaats van charismatische leiders die geld, roem en macht voor zichzelf zoeken.
2. De integriteit hebben om de hele waarheid te vertellen, hun fouten toe te geven en hun tekortkomingen te erkennen.
3. Zich snel aanpassen aan nieuwe realiteiten.
4. De veerkracht hebben om terug te komen na verwoestende verliezen. Veerkracht stelt leiders in staat het vertrouwen te herstellen door mensen in staat te stellen nieuwe oplossingen te creëren die grote instellingen voor de toekomst bouwen.

De kern van de behoefte aan bedrijfsethiek is met succes onderstreept door Gurria (2009) tijdens het laatste Europese bedrijfsethiekforum, waar de fundamentele principes voor een nieuw tijdperk in de bedrijfsethiekcode zijn gelegd. Zoals werd opgemerkt, is een van de belangrijkste lessen van deze crisis dat bedrijven en markten zichzelf niet kunnen besturen. Financiële innovatie heeft bedrijfsethiek opgeofferd aan buitengewone winst. De herconfiguratie van het internationale financiële stelsel moet zorgen voor transparante stimuleringsregelingen voor managers waarbij de bedrijfsethiek voortvloeit uit transparantie, objectiviteit, betrouwbaarheid, eerlijkheid en voorzichtigheid. Een versterkt mondiaal multilateraal regelgevingskader is de belangrijkste troef om het vertrouwen in het systeem te herstellen.

De hervorming van de financiële sector moet alle vijf pijlers van de samenleving omvatten: politiek, bedrijfsleven, academische wereld, spiritualiteit/religie en maatschappelijk middenveld. In de huidige fase zou ethiek het fundament kunnen worden waarop de toekomst kan worden gebouwd, aangezien "ethiek, net als optimisme, een morele plicht is en een kans biedt - een zakelijke kans" (Aernoudt, 2008).

Uit onderzoek blijkt dat het publiek vindt dat de bedrijfsethiek achteruitgaat. Uitgaande van een achteruitgang in bedrijfsethiek of, op zijn minst, een perceptie van een achteruitgang, waar ligt dan het belang? Maakt het echt uit of meer zakenmensen onethische handelingen verrichten (of in ieder geval vaker betrappt worden)? Ja! Het is om twee redenen belangrijk:



1. Ten eerste is de achteruitgang van de ethiek slecht voor het bedrijfsleven en weerspiegelt zij een erosie van de beginselen die nodig zijn voor een geordende en functionele moderne technische samenleving. Het economische systeem van de VS is gebouwd op een reeks waarden: vertrouwen, eerlijkheid, nakomen van verbintenissen (contracten), respect voor andermans eigendom, samenwerking. Natuurlijk zijn er altijd voorbeelden geweest van grof misbruik, uitbuiting en wangedrag. Maar zoals Bowie (1997) opmerkt, is een minimale "marktplaatsmoraal" een vereiste voor zakelijk succes. Een efficiënte markt heeft gedragsnormen nodig die gebaseerd zijn op een bepaald niveau van waarheid en vertrouwen.

Een artikel van de voormalige voorzitter van IBM, John Akers (1989), legt een sterk verband tussen Amerikaans concurrentievermogen en ethiek: "Geen enkele samenleving zal met succes concurreren als mensen elkaar in de rug steken; als mensen proberen van elkaar te stelen; ... het is een recept voor een natie om verkwistend, inefficiënt en niet-concurrerend te worden; ... hoe groter het wederzijds vertrouwen en de mate van vertrouwen in de ethiek van de samenleving, hoe groter haar economische kracht." Silk (1989) is het ermee eens dat onethisch gedrag "een wereld van hond-eet-hond zal creëren waarin iedereen uiteindelijk verliest".

. . ethische principes vormen een van de sterkste krachten om een samenleving gezond en groeiend te houden."

1. Ten tweede is het verval van bedrijfsethiek een slechte zaak. De belanghebbenden zijn belangrijke beoordelaars van het ethisch gedrag van bedrijven: de individuele managers, collega-managers, werknemers, de algemene samenleving, de overheid en - het belangrijkste - de klanten/opdrachtgevers.

Ongeacht hun bron bestaan er ethische normen en verwachtingen voor alle bedrijven en managers. Van managers en bedrijven wordt verwacht dat zij op een ethische manier handelen (Gilmore, 1986). Een groot probleem voor managers, in de veronderstelling dat zij ervoor kiezen ethisch te handelen, is het bepalen van de huidige of verwachte ethische normen. Dit kan vooral moeilijk zijn voor multinationale managers die geconfronteerd worden met uiteenlopende ethische verwachtingen uit verschillende buitenlandse culturen. Vaak worden ethische normen niet expliciet uitgesproken, maar worden managers toch aangesproken op de "veronderstelde of begrepen" normen.

De complexiteit van de moderne samenleving en het bedrijfsleven vergroot de moeilijkheid om de ethische context van het handelen van managers te bepalen. Er is weinig moeite om bepaalde handelingen als onethisch aan te merken: het verduisteren van een trustfonds; het gebruik van de activa van een werkgever voor persoonlijke zaken; openlijke rassendiscriminatie.

Andere zakelijke handelingen zijn echter moeilijker te karakteriseren in termen van ethiek: Is het weigeren van een vrouw in haar vruchtbare jaren om te werken in een fabriek met giftige chemicaliën een onethische daad van seksdiscriminatie? Of zou het onethisch zijn om haar daar te laten werken door haar industriële gezondheid te negeren? Recente uitspraken van het Hooggerechtshof geven geen antwoord op deze ethische vraag; ze scheppen slechts juridische precedentes voor rechtszaken.

## **HET VERVAL VAN BEDRIJFSETHIEK VERTRAGEN**

Om het verval van de ethiek tegen te gaan, moeten we:

- (1) ethiek onderwijzen op scholen,
- (2) ethische gedragscodes ontwikkelen,
- (3) betere controle- en rapportagemechanismen instellen, en
- (4) "ethische leiders" ontwikkelen.

## **EEN LEIDER OF EEN MANAGER?**

Wat is leiderschap? Leiderschap is de kunst om anderen te mobiliseren om te willen strijden voor gedeelde ambities (Kouzes & Posner, 1995). Leiderschap is een heilig vertrouwen dat wordt verdiend door het respect van anderen (Gosling & Mintzberg, 2003).

Men heeft altijd gehoord dat managen cruciaal is, maar om een stap verder te gaan moet men weten hoe men moet leiden. De leider moet niet ophouden manager te zijn. Een leider die zijn terrein verliest, kan een storende, megalomane, inconsequente figuur worden en uiteindelijk een bedreiging voor de organisaties. Het vergroten van het bewustzijn van de rol die we nu innemen en de gevolgen daarvan in relatie tot ons team is de 1e stap om van de rol van Baas (manager) naar Leider te kunnen gaan.



- Een toekomstvisie creëren die mensen inspireert
- Meer innovatie | laagste afkeer van verandering: team en flexibel bedrijf en niet geleid door angst (fouten maken)
- Laat mensen zich identificeren met het bedrijf (saamhorigheidsgevoel en betrokkenheid)
- De ontwikkeling van het team en zijn potentieel vergemakkelijken (motivatie, vastberadenheid, ambitie)
- Algemeen belang boven mijn belangen



#### VRAGEN:

**VRAAG 1** Wat maakt iemand tot een effectief leider vs. iemand die slechts een management- of leiderschapsfunctie bekleedt???

**VRAAG 2:** Kun je iemand van jouw oude managers/ bazen noemen?

Van leiders (en managers) en bedrijven wordt verwacht dat zij ethisch verantwoord handelen. Zij moeten altijd onthouden dat er een groot verschil is tussen wat je mag doen en wat juist is om te doen.

We zijn allemaal uniek en ieder van ons kan gebruik maken van verschillende middelen en leidende strategieën. Het is echter een onvermijdelijk feit dat de verwachtingen van werknemers ten aanzien van hun leiders zijn veranderd. Zij verwachten visie, communicatie, transparantie en aandacht voor hun groei en welzijn. Zij verwachten dat zij leiders en coaches zijn en niet alleen managers.

Ethiek voor bedrijfsleiders omvat een reeks gedragingen die in overeenstemming zijn met de waarden van de individuele manager, de leidinggevend en ondergeschikten van de manager, de algemene samenleving en, het belangrijkste, de klanten/opdrachtgevers van de manager.

Kunt u elementen van Ethisch Leiderschap identificeren? Kunt u op basis van uw kennis over Ethiek elementen van onethisch leiderschap identificeren in de tweede video?



#### VIDEOS:

**Video No 1:** Any Given Sunday (Pre-Game Speech):

<https://www.youtube.com/watch?v=oSDhhZtRwFU>

**Video No 2:** The Enron Scandal:

<https://www.youtube.com/watch?v=Mt2O1bH8pww>



#### QUESTIONS:

**Question No 3:** Can you identify elements of Ethical Leadership?

**Question No 4:** Based on your knowledge about Ethics can you identify elements of unethical leadership in the second video?

Waarom zijn ethiek en het vertrouwen dat ze opbouwen goed voor het bedrijfsleven?

Ethiek biedt een concurrentievoordeel: Klanten en goede werknemers werken liever met mensen die ze vertrouwen.

Ethiek geeft geloofwaardigheid: Mensen geloven gemakkelijk degenen die ze vertrouwen.

Ethiek maakt organisaties efficiënter: Vertrouwen maakt de besluitvorming sneller en economischer.

Ethiek verhoogt het moreel: Mensen in een cultuur die vertrouwen genereert voelen zich beter over hun werk en zichzelf.

Ethiek vergroot de loyaliteit: Vertrouwen genereert de loyaliteit van klanten en werknemers.

## BEDRIJFSETHIEK EN LEIDERSCHAP

Dus wat is er nodig om een ethisch leider en een ethische werknemer te zijn? Er zijn principes voor nodig, zodat beslissingen worden geleid door ethische waarden zoals eerlijkheid, respect, verantwoordelijkheid en rechtvaardigheid. Er is vertrouwen nodig in eerlijke rapportage, een omgeving waar meningsverschillen mogelijk zijn, waar alle teamspelers te vertrouwen zijn. Er is moed voor nodig, zodat zowel leiders als werknemers blij

Erasmus+ Key Action 202 Strategic partnerships

Project code: 2020-1-NL01-KA202-064636

*This project has been funded with support from the European Commission. This publication (communication) reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

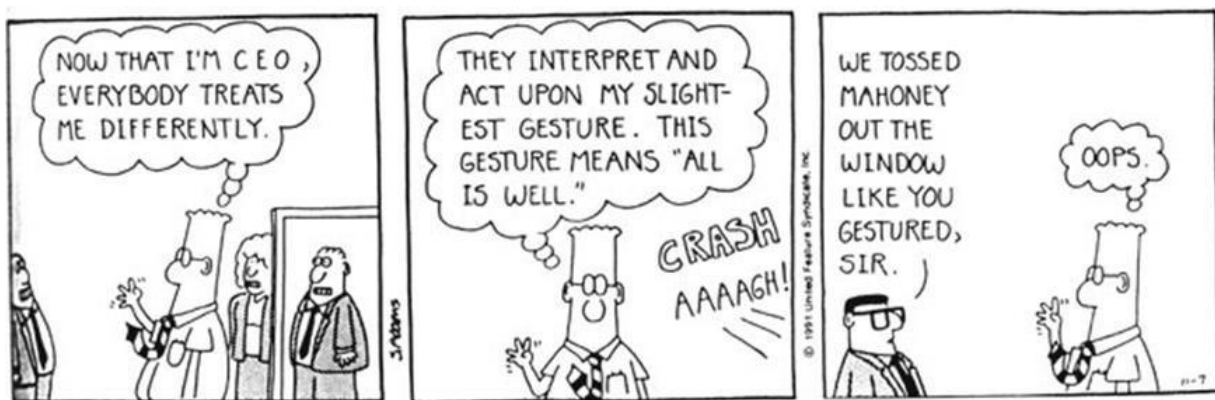
geven van integriteit en het juiste doen, ook als dat moeilijk of duur is. En hoewel dit misschien geen garantie is voor een fantastisch jaarverslag of een sterke stijging van de aandelenkoers, garandeert het wel zelfrespect en het respect van anderen. Iedereen in een organisatie, van leiders tot werknemers, moet zich realiseren dat er een groot verschil is tussen wat je mag doen en wat juist is om te doen.

In dit stadium zij erop gewezen dat er volgens de internationale bibliografie drie categorieën van managementmoraal bestaan die zich onderscheiden door ethische en morele principes in het bedrijfsleven. Volgens Thompson, Strickland en Gamble (2007) zijn deze drie categorieën:

- a. Het morele management - Morele managers zijn toegewijd aan hoge normen van ethisch gedrag, zowel in hun eigen handelen als in hun verwachtingen van hoe de zaken van het bedrijf moeten worden geleid.
- b. Het immorele management - Immorele managers hebben geen oog voor zogenaamde ethische normen in het bedrijfsleven en besteden geen aandacht aan ethische principes bij het nemen van beslissingen en het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten.
- c. Het amorele management - Amorele managers komen in twee vormen voor: de opzettelijk amorele manager en de onopzettelijk amorele manager. Opzettelijk amorele managers geloven bewust dat zaken en ethiek niet gemengd mogen worden, omdat in het bedrijfsleven andere regels gelden dan in andere sectoren van het leven. Onbedoeld amorele managers besteden evenmin veel aandacht aan het concept bedrijfsethiek, maar om andere redenen. Ze zijn gewoon oorzakelijk over, onzorgvuldig over, of onoplettend voor het feit dat bepaalde soorten zakelijke beslissingen of bedrijfsactiviteiten schadelijke gevolgen hebben voor anderen - kortom, ze zijn gewoon blind voor de ethische dimensie van beslissingen en zakelijke handelingen.

Steiner (2000) beschrijft vier niveaus van bedrijfsethiek waarop de manager wordt beoordeeld:

1. Het bedrijfssysteem, met oordelen over het totale effect van het (kapitalistische) bedrijfsleven op de samenleving;
2. De bedrijfstak, waarbij afzonderlijke bedrijfstakken verschillende ethische normen hanteren: bijvoorbeeld een farmaceutisch bedrijf versus een filmstudio;
3. Het bedrijf, met individuele bedrijven met een grote verscheidenheid aan gedragspatronen: bijv. Ben and Jerry's vs. Dryers ijsbedrijven;
4. De individuele manager, met elke persoon verantwoordelijk voor zijn eigen gedrag.



Ethisch leiderschap is je kernwaarden kennen en de moed hebben ze in alle delen van je leven na te leven in dienst van het algemeen belang.

Zul je dezelfde persoon zijn op je werk? Thuis? In de gemeenschap? Zult u de moed hebben om uw waarden na te leven wanneer er druk is om compromissen te sluiten of te rationaliseren? Hoe dragen uw waarden bij aan het algemeen belang?



**VIDEO**

Bekijk a.u.b. het volgende filmpje en bespreek het met de deelnemers/studenten:  
<https://www.youtube.com/watch?v=GPeeZ6viNgY>



## SUCCESVOL LEIDERSCHAP HEEFT 4 MIDDELEN NODIG

"Iedereen kan boos worden - dat is gemakkelijk. Maar boos worden op de juiste persoon, in de juiste mate, op het juiste moment, voor het juiste doel en op de juiste manier - dat is niet gemakkelijk."

Aristoteles, De Nicomachische Ethiek

Leiderschap is sterk verbonden met onze emoties. Leiderschap is het resultaat van onze persoonlijke ontwikkeling. Hier kunnen we onze eerdere conclusies samenvatten door de resultaten van de inleidende oefeningen samen met de resultaten van de kernwaardenoefeningen te gebruiken en te laten zien hoe emoties leiden tot persoonlijke ontwikkeling en uiteindelijk tot Leiderschap.

Daniel Goleman stelde een raamwerk op van de belangrijkste componenten van een succesvol leider. Deze vier kenmerken kunnen worden gecombineerd met het materiaal uit Portugal "Leren en doen" dat deze kenmerken in verband brengt met de vier principes.

Zelfbewustzijn stelt ons in staat te handelen met authenticiteit en zonder oogkleppen. De "componenten" van het bereiken van zelfbewustzijn zijn:

Emotioneel zelfbewustzijn = herkennen van iemands emoties en hun effecten;

Nauwkeurige zelfbeoordeling = het kennen van iemands innerlijke hulpbronnen, mogelijkheden en grenzen;

Zelfvertrouwen = een sterk gevoel van eigenwaarde en mogelijkheden;

Zelfmanagement stelt ons in staat te handelen met mentale helderheid, energie en focus. De "componenten" van zelfmanagement zijn:

Emotionele zelfbeheersing = storende emoties en impulsen onder controle houden;

Betrouwbaarheid = integriteit behouden en verantwoordelijkheid nemen voor persoonlijke prestaties;

Consciëntieusheid = zelfdiscipline en nauwgezetheid bij het nakomen van verantwoordelijkheden;

Aanpassingsvermogen = flexibel reageren op veranderingen;

Prestatiedrang = streven naar verbetering of voldoen aan een norm van uitmuntendheid;

Initiatief = proactiviteit en doorzettingsvermogen tonen;

Sociaal bewustzijn stelt ons in staat passend te handelen voor de context. De "componenten" van sociaal bewustzijn zijn:

Empathie=de gevoelens en perspectieven van anderen inzien en zich actief interesseren voor hun zorgen;

Servicegerichtheid=het anticiperen op, herkennen van en voldoen aan de behoeften van klanten;

Organisatiebewustzijn=het lezen van sociale en politieke stromingen in de organisatie;

Relatiebeheer stelt ons in staat de emotionele toon van individuen en groepen te sturen. De "componenten" van relatiemanagement zijn:

Anderen ontwikkelen=de ontwikkelingsbehoeften van anderen signaleren en hun capaciteiten versterken;

Invloed=het toepassen van effectieve overredingstactieken;

Communicatie=open luisteren en overtuigende boodschappen sturen;

Conflictbeheersing=onderhandelen over en oplossen van overeenkomsten;

Visionair leiderschap=inspireren en begeleiden van individuen en groepen;

Change catalyst=Initiëren of managen van verandering;

Banden bouwen= instrumentele relaties onderhouden;

Teamwerk en samenwerking=het creëren van teamsynergie bij het nastreven van collectieve doelen;

Om ethischer te worden, moeten leiders veranderen!

Persoonlijke middelen voor het managen van verandering:

Initieer een pad van reflectie en zelfkennis;

Deel het leren;

Regelmatig oefenen;

Het pad kennen versus het pad bewandelen;

Wees je bewust van zelfevolutie, autonomie en welzijn;

Handel dienovereenkomstig;



Pad1 en 2 goede mogelijkheden voor zelfreflectie, leren en oefenen.



### CASE STUDY




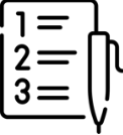


Please ask the participants to watch the following video before the class and discuss it during the lesson. <https://www.youtube.com/watch?v=8zGFvzMMO9w>





## Module 5 – “ETHISCH ONDERNEMERSCHAP”

### Module 5 – “ETHICAL ENTREPRENEURSHIP” lessons structure.

Icon	Explanation	
	<b>Tijd</b> - 60 min.	
	<b>Materiaal:</b> Hoofdstuk Nr..1. “Theoretische basis voor de training van ethische ondernemendheid”: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Module 5 – “ETHISCH LEIDERSHAP”;</li> <li>• Power Point presentatie – “V&amp;F Module 5”;</li> </ul>	
	<b>Gereedschap / platformen voor online lessen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> <li>• Miro/ Mindmeister/ MindMup/ AnswerGarden/ Jamboard of iets anders.</li> </ul>	
	<b>Lesplan:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het presenteren van de geleerde lesresultaten;</li> <li>2. Het presenteren van de hoofdsthema’s;</li> <li>3. Over de module. Quiz vragen/ antwoorden/ discussie;</li> <li>4. Presentatie van het theoriegedeelte met praktische voorbeelden en video’s;</li> <li>5. Discussie;</li> <li>6. Feedback.Discussion;</li> <li>7. Feedback.</li> </ol>	
	<b>Geleerde uitkomsten van de les:</b>	
	<b>Basiskennis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kennis van het verschil tussen een manager en een leider;</li> <li>▪ Begrijpen wat een manager kan inzetten qua ethiek;</li> <li>▪ Begrijpen wat Ethisch leiderschap is;</li> </ul>
	<b>Toepassing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het verschil herkennen tussen een leider en manager;</li> <li>▪ Het toepassen van kritisch denkvaardigheden in het oplossen van ethische thema’s;</li> </ul>
	<b>Integratie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het tonen van voorbeelden ethisch leiderschap;</li> </ul>
	<b>Menselijke dimensie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reflecteren op de mogelijkheid om binnen de werkomgeving ethisch te werken;</li> </ul>
	<b>Zorg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reflecteren op de morele uitdagingen om ethisch leiderschap te tonen;</li> </ul>
	<b>Leren hoe te leren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het formuleren van bruikbare vragen om met ondernemers over ethisch leiderschap te kunnen discussiëren;</li> </ul>
	<b>Hoofdsthema’s:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• WAT IS ETHISCH ONERNEMERSCHAP?</li> <li>• MOGELIJKHEID OM ETHISCH THE ONMDERNEMEN?</li> <li>• HOE WORDT JE EEN ETHISCHE ONDERNEMER?</li> </ul>	

## **OVER DE MODULE:**

### **WAT IS ETHISCH ONDERNEMERSCHAP?**

Ethisch ondernemerschap is een concept dat een holistische ontwikkeling van het hele bedrijfsecosysteem stimuleert, niet alleen het eigen bedrijf. Het gaat erom ethische bedrijfspraktijken toe te passen om positieve veranderingen in het bedrijfsecosysteem te helpen bewerkstelligen, waardoor de kansen van de ondernemer op meer succes toenemen.

Wanneer ondernemersethiek wordt beoefend en zichtbaar is, werken de ondernemers en hun team met grote ijver, toewijding en doelgerichtheid om de doelstellingen van de organisatie te bereiken, en samen werken zij voor het algemeen welzijn van allen. Het is duidelijk te zien dat wanneer men blijk geeft van een goede ondernemersethiek, bedrijven moeilijkheden aankunnen of aanpakken wanneer deze zich voordoen.

Ethische ondernemers zouden zich moeten afvragen hoe hun ondernemerschap kan bijdragen tot de oplossing van maatschappelijke problemen.

### **WAAROM ETHISCH ONDERNEMERSCHAP OVERWEGEN?**

Ondernemers hebben genoeg aan hun hoofd wanneer zij proberen winst te maken en hun naamsbekendheid te vergroten. Maar een bedrijf laten groeien hangt nu ook af van het voldoen aan de verwachtingen van werknemers en consumenten die meer waarde toekennen. Deze waarden worden grotendeels bepaald door de jongere generaties - millennials en Gen Z. Uit recente enquêtes blijkt dat jongere generaties er veel waarde aan hechten of de merken die zij steunen al dan niet een ethisch beleid hebben ingevoerd of stappen ondernemen om duurzamer te worden met hun bedrijfspraktijken, producten en diensten.

De tijd is voorbij dat een bedrijf zijn impact op de wereld om zich heen kan negeren. Zijn ethische verantwoordelijkheden moeten voorop staan in zijn bedrijfsstrategie. Dus, waar te beginnen?

Nieuwe bedrijven worden vaak geconfronteerd met vele ethische dilemma's. Als er weinig geld is en de producten of diensten nieuw zijn, is het gemakkelijk om de kantjes eraf te lopen of de goedkoopste weg te kiezen in plaats van de meest ethische. Veel voorkomende ethische dilemma's voor ondernemers zijn onder andere:

Of een product of dienst moet worden aangeboden voordat het klaar is, waardoor de kwaliteit in gevaar komt.

Hoe doorzetten wat je zegt te doen wanneer gebrek aan financiering of andere blokkades in de weg staan?

Of u werknemers fundamentele voordelen moet bieden die moeilijk onmiddellijk betaalbaar zijn

Of u zich moet richten op kosteneffectieve versus milieuvriendelijke opties

De minder-dan-ethische weg inslaan kan bijzonder verleidelijk zijn wanneer het bedrijf nog klein is en er niet veel mensen zijn om elkaar verantwoordelijk te houden.

### **Milieu-overwegingen**

Het creëren van een milieuvriendelijk bedrijf is een manier waarop ondernemers zich richten op het bevorderen van een ethisch bedrijf. Onze impact op het milieu is al jaren een prangend onderwerp, maar het blijft top of mind voor bedrijven, consumenten en werknemers, vooral nu jongere generaties de werkplekken overnemen.

Uit een recent onderzoek in opdracht van Swytch, een blockchain-platform voor schone energie, blijkt dat meer dan 70 procent van de millennials bereid zou zijn een lager salaris te accepteren in ruil voor het werken voor een bedrijf dat milieuvriendelijk werkt - 10 procent zegt zelfs een salarisverlaging van 10.000 dollar te accepteren.

Maar niet alleen werknemers maken zich zorgen. Uit een rapport van Nielsen blijkt dat 66 procent van de consumenten meer zou betalen voor duurzame merken, en 73 procent wil meer betalen voor duurzame producten en diensten.

Milieuoverwegingen omvatten alles van het gebruik van natuurlijke energiebronnen tot het aanbieden van wrede producten. Als u net begint, kan het een uitdaging zijn om rekening te houden met het milieu wanneer je



veel meer op je bord hebt. Maar door hier een prioriteit van te maken, kunt u een ethisch verantwoorde start maken en de basis leggen voor de komende jaren.

### **Een duidelijk doel creëren**

Om jezelf en je bedrijf verantwoordelijk te houden, moet je ervoor zorgen dat je acties en producten in overeenstemming zijn met je missie en visie. Dit vereist natuurlijk eerst dat je deze concepten doordacht ontwikkelt voor je bedrijf en ze deelt met het team. Uw missie en visie zullen u helpen om consistent te blijven en het einddoel voor ogen te houden bij het nemen van beslissingen.

Door uw waarden vroegtijdig te definiëren en vast te leggen, blijven u en het team zich bewust van het streven naar transparantie van het bedrijf, en het zal iedereen motiveren om binnen de ethische grenzen van het bedrijf te blijven. Uw doel zal ook duidelijk zijn, wat een goede herinnering is aan waarom u doet wat u doet.

### **Focus op mensen**

Niemand zou een bedrijf zijn begonnen zonder de mensen die ze willen helpen met hun producten of diensten. In plaats van u als een laser te richten op uw resultaat, moet u altijd onthouden dat - uiteindelijk - de mensen de motor zijn achter de groei van uw bedrijf. Deze focus geldt zowel voor de klanten als voor de werknemers.

De klanten goed behandelen en prioriteit geven aan hun behoeften is een ethische manier om een bedrijf te runnen. Maar zonder hen bovenaan de lijst te zetten, kan het gemakkelijk zijn deze eenvoudige waarheid te vergeten. De klanten moeten in het merk en zijn diensten geloven - en dat begint met een ethische leider te zijn.

Ethiek is een breed begrip, dat alles omvat van het vervalsen van financiële rapporten of het omzeilen van afvalverwerkingsvoorschriften tot de manier waarop u uw werknemers, klanten en het milieu behandelt. Maar in elk opzicht begint een ethisch bedrijf met het definiëren van uw doel en visie. Het strekt zich uit tot uw activiteiten, klantenservice, online afspraken, de organisaties die u ondersteunt en hoe u mensen behandelt. En uiteindelijk helpt ethiek om succes te genereren (Provident CPA, 2020).

## **HOE WORD JE EEN ETHISCHE ONDERNEMER?**

De meeste mensen beginnen geen bedrijf met de gedachte dat ze verkeerde dingen gaan doen. Toch ontstaan er onvermijdelijk ethische uitdagingen. Het is nog moeilijker om het juiste te doen als je bedrijf niet vanaf het begin verankerd is in een sterke morele basis. Ondernemers kunnen een stevige ethische basis leggen voor hun onderneming door een "ja" te antwoorden op deze vier cruciale vragen:

### **1. Eerlijkheid: Is uw bedrijfsmodel gebaseerd op win-win resultaten?**

Een van de praktijken die leidde tot de financiële crisis van 2008 was dat bepaalde banken risicovolle schulden bundelden, deze aan klanten verkochten en vervolgens tegen diezelfde investeringen wedden. Het succes van een bedrijf mag niet afhangen van het falen van zijn eigen klanten. Een kernbeginsel van elk ethisch bedrijf is dat zowel bedrijf als consument er beter van worden. Winnen ten koste van je klanten is een fundamentele morele fout.

### **2. Integriteit: Kunnen de producten/diensten van uw bedrijf worden gepromoot met de waarheid?**

Als een bedrijf foto's van zijn producten drastisch moet veranderen om ze aantrekkelijk te laten lijken, positieve feedback van klanten moet verzinnen of contractvoorwaarden moet verdoezelen, is er iets grondig mis. Elk bedrijf met een legitiem waardevoorstel moet zijn producten of diensten kunnen promoten door ze op een eerlijke manier te presenteren. Creativiteit in communicatie is een goede zaak, maar een behoefte om de waarheid te veranderen is een duidelijk teken van een moreel foute basis.

### **3. Fatsoen: Kunt u ongegeneerd aan anderen vertellen wat uw bedrijf doet?**



Op de vraag hoe hij besliste welke reclame-inhoud zijn agentschap niet zou gebruiken, zei een reclamemanager dat hij niet zou toestaan dat er iets werd gemaakt waarvan hij niet zou willen dat zijn vrouw en kinderen het zouden zien. Dezelfde norm van decorum zou moeten gelden voor uw basis bedrijfsconcept. Je moet in staat zijn

om uw bedrijf met trots te omschrijven aan uw echtgenoot, kinderen, moeder, vader en alle anderen. Beschaamdheid kan een moreel verdacht bedrijfsmodel betekenen.

#### 4. Duurzaamheid: Maakt uw bedrijf efficiënt gebruik van middelen?

Het idee dat verspilling immoreel is, is niets nieuws. Meer consumeren dan we nodig hebben, of gulzigheid, is lang een van de zeven "hoofdzonden" geweest. Organisaties moeten een soortgelijk gebrek aan zelfbeheersing vermijden, te beginnen met het ontwerp van een duurzaam bedrijfsmodel. Levensvatbaar blijven betekent natuurlijk winstgevend zijn. Duurzaam betekent hier echter meer in het bijzonder goed rentmeesterschap van middelen om het welzijn op lange termijn van iedereen te ondersteunen, niet alleen van de primaire belanghebbenden. Een bedrijfsmodel gebaseerd op roekeloze consumptie is niet alleen inefficiënt, maar ook ethisch onverantwoord.

Eerlijkheid, integriteit, fatsoen en duurzaamheid - de vier pijlers van ethisch ondernemen. Natuurlijk zijn deze vier pijlers van ethisch ondernemen geen garantie voor moraliteit, maar hun vroege adoptie biedt wel een stevig fundament waarop een moreel gezinde onderneming is gebaseerd (Entrepreneur Europe, 2015).

#### OEFENING "KERNWAARDEN":



Wij definiëren ethisch leiderschap als: uw kernwaarden kennen en de moet hebben om daarnaar te handelen namens het algemeen belang. Deze oefening zal u helpen uw kernwaarden te verduidelijken. Het is een uitdagende oefening, en het zal betekenisvoller zijn als je het in stilte en alleen doet. Tijdens het proces belicht u de waarden die voor u het belangrijkste zijn. Om dat te doen, verwijdert u er enkele uit de lijst. Dit betekent niet dat je waarden weggooit. Degenen die u als belangrijk beschouwt, zullen altijd belangrijk zijn. Het vernauwingsproces helpt u bij het bepalen van uw KERNwaarden. Schenk aandacht aan je innerlijke dialoog terwijl je keuzes maakt. Jouw proces zal interessante waarheden over jezelf onthullen.

Beoordelingswerkblad

Vrede Integriteit Rijkdom Vreugde

Geluk Liefde Succes Erkenning

Vriendschap Familie Fame Waarheid

Authenticiteit Wijsheid Macht Status

Invloed op gerechtigheid \_\_\_\_\_

1. Bekijk de waarden op het beoordelingswerkblad. Onderaan staan een paar lege regels. Gebruik deze regels om waarden toe te voegen die belangrijk voor u zijn, maar die niet worden vermeld.
2. Zet een ster naast alle woordwoorden die voor u erg belangrijk zijn, inclusief de woorden die u eventueel heeft toegevoegd. Dit wordt jouw persoonlijke set waarden.
3. Beperk de lijst tot uw acht belangrijkste waarden door minder belangrijke waarden door te strepen of belangrijker waarden te omcirkelen. Neem hiervoor twee tot drie minuten de tijd.
4. Beperk de lijst nu tot vijf, volgens hetzelfde proces.
5. Beperk de lijst nu tot drie.
6. En kies ten slotte uw twee belangrijkste kernwaarden.



## HOOFDSTUK 2. "DE METHODE VAN ZAKELIJK GERICHT LEREN"







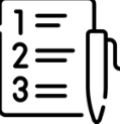

CBL betekent Case Based Learning. De case study methode is een onderwijssysteem gericht op het overbruggen van de kloof tussen formele academische studies en het echte bedrijfsleven. De casus presenteert, in verhalende en tabelvorm, een reeks feiten over een specifieke managementsituatie. U moet het relevante van het irrelevanten scheiden en de feiten ordenen tot een duidelijke uiteenzetting van het probleem of de problemen in kwestie. Vervolgens moet u mogelijke oplossingen formuleren, een bepaalde oplossing kiezen en verdedigen, en de implementatie van die oplossing ontwerpen.

Het doel van de casestudy-methode is een vruchtbare leersituatie te bieden die managementtheorieën combineert met praktische problemen van dienstverlenende bedrijven. Het soort problemen dat in casestudies wordt behandeld, varieert van de dagelijkse werking van het dienstverleningssysteem tot minder frequente, maar zeer belangrijke voorvallen. U kruipt in de huid van de manager en bekijkt de casus vanuit diens perspectief. U leert iets over het proces van besluitvorming namens een organisatie.

Instructie via de casestudymethode is participatief, en de hoofdverantwoordelijkheid ligt bij de student. In zekere zin is de casus het ruwe materiaal waarop studenten moeten oefenen. De voordelen van de casestudymethode zullen ongeveer evenredig zijn met de inspanning die studenten in de analyse van de casus steken. Het primaire doel van de methode is het ontwikkelen en aanscherpen van vaardigheden in het werken met een complex probleem. De eerste fase van dat waardevolle proces is het leren identificeren van het probleem of de problemen. Andere stappen in het proces kunnen bestaan uit het screenen en interpreteren van de feiten, het opstellen van alternatieve handelwijzen en het berekenen van hun relatieve kosten en opbrengsten, het doen van specifieke aanbevelingen en het aantonen wat het beste alternatief is, en ten slotte het ontwerpen van de uitvoering. Wij noemen dit de 5-stappenmethode. Cases zijn er in verschillende mate van complexiteit, omvang en uitdaging. Oefening in het analyseren van de casus zal de studenten helpen zich voor te bereiden op de besluitvorming.



3<sup>E</sup> Pilot testen “Case-study” workshop structuur.

Icoon	Uitleg												
	2 trainers/ docenten per land.												
	20 studenten per land.												
	7 bedrijven analyseren van de lijst met 30 case studies.												
	7 workshops van de voorgestelde 30 case studies lijst. 1 workshop – 60-90 min. / 2 workshops – 30-45 min.												
	<b>Materiaal:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoofdstuk Nr.2. “DE METHODE VAN CASE-BASED LEARNING”;</li> <li>• ANNEXES Nr.1 – Case study lijst;</li> <li>• ANNEXES Nr.2 – 30 Case studies: <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Duurzame, ecologische” case studies;</li> <li>• “Verantwoordelijke en eerlijke management” case studies;</li> <li>• “Ondewijs, vorming in denken” case studies;</li> </ul> </li> </ul>												
	<b>Gereedschap/ platformen voor online workshops:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ETalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> <li>• Miro/ Mindmeister/ MindMup/ AnswerGarden/ Jamboard of anders.</li> </ul>												
	<b>“Case-study” Workshop plan:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kies de relevante casus uit de voorgestelde lijst van 30 casussen;</li> <li>2. Presenteer, beschrijf het bedrijf en de ondernemer aan de studenten;</li> <li>3. Beschrijf het ethische/morele dilemma en de casus heeft betrekking op mens en planeet;</li> <li>4. Presenteer waardecreatie in relatie tot de case;</li> <li>5. Presenteer verschillende perspectieven van waarden en principes met betrekking tot de casus.</li> <li>6. Organiseer de discussie met de deelnemers;</li> <li>7. Ontvang de feedback.</li> </ol>												
	<b>“Case-study” learning outcomes:</b> <table border="1" data-bbox="427 1451 1412 1939"> <tbody> <tr> <td data-bbox="427 1451 786 1518"><b>Gefundeerde kennis</b></td> <td data-bbox="786 1451 1412 1518"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De belangrijkste elementen van ethisch ondernemerschap om de casus te ontwikkelen;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1518 786 1619"><b>Toepassing</b></td> <td data-bbox="786 1518 1412 1619"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studenten ontwikkelen kritisch denken;</li> <li>▪ Volg 6 stappen;</li> <li>▪ Analyseer en evalueer waar de case-study;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1619 786 1653"><b>Integratie</b></td> <td data-bbox="786 1619 1412 1653"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tonen van voorbeelden van Ethisch leiderschap;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1653 786 1720"><b>Menselijke dimensie</b></td> <td data-bbox="786 1653 1412 1720">Identify entrepreneurs who can serve as role models models can be;</td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1720 786 1821"><b>Zorg</b></td> <td data-bbox="786 1720 1412 1821"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studenten ontwikkelen interesse in het onderwerp ethisch ondernemerschap;</li> <li>▪ vullen het sjabloon van de case - studie;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1821 786 1939"><b>Leren om te leren</b></td> <td data-bbox="786 1821 1412 1939"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Studenten leren hoe ze zich moeten gedragen en een goede student moeten zijn wanneer een ethisch dilemma wordt gepresenteerd en besproken.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	<b>Gefundeerde kennis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De belangrijkste elementen van ethisch ondernemerschap om de casus te ontwikkelen;</li> </ul>	<b>Toepassing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studenten ontwikkelen kritisch denken;</li> <li>▪ Volg 6 stappen;</li> <li>▪ Analyseer en evalueer waar de case-study;</li> </ul>	<b>Integratie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tonen van voorbeelden van Ethisch leiderschap;</li> </ul>	<b>Menselijke dimensie</b>	Identify entrepreneurs who can serve as role models models can be;	<b>Zorg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studenten ontwikkelen interesse in het onderwerp ethisch ondernemerschap;</li> <li>▪ vullen het sjabloon van de case - studie;</li> </ul>	<b>Leren om te leren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studenten leren hoe ze zich moeten gedragen en een goede student moeten zijn wanneer een ethisch dilemma wordt gepresenteerd en besproken.</li> </ul>
<b>Gefundeerde kennis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De belangrijkste elementen van ethisch ondernemerschap om de casus te ontwikkelen;</li> </ul>												
<b>Toepassing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studenten ontwikkelen kritisch denken;</li> <li>▪ Volg 6 stappen;</li> <li>▪ Analyseer en evalueer waar de case-study;</li> </ul>												
<b>Integratie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tonen van voorbeelden van Ethisch leiderschap;</li> </ul>												
<b>Menselijke dimensie</b>	Identify entrepreneurs who can serve as role models models can be;												
<b>Zorg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studenten ontwikkelen interesse in het onderwerp ethisch ondernemerschap;</li> <li>▪ vullen het sjabloon van de case - studie;</li> </ul>												
<b>Leren om te leren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studenten leren hoe ze zich moeten gedragen en een goede student moeten zijn wanneer een ethisch dilemma wordt gepresenteerd en besproken.</li> </ul>												

## 2.1. Hoe te werken met het ‘case-based’ leren: Omschrijving van de onderwijsmethodes en activiteiten.

A - De beschrijving van de onderwijsmethode en -activiteiten begint met:

- Beschrijving van het bedrijf en de ondernemer
- Beschrijving van het ethisch-morele dilemma en de case met betrekking tot mens en planeet
- Waardecreatie in relatie tot de casus
- Verschillende perspectieven van waarden en principes met betrekking tot de casus Om dat te doen, moeten we deze 6 stappen volgen:



### Stap 1 - Onderzoeken

In de regio kunt u op zoek gaan naar bedrijven die zich onderscheiden in ethische waarden. Vaak zijn idealistisch gedreven ondernemingen ook door bewuste keuzes en waarden van grote waarde voor hen. Ook in het nieuws via kranten en online media zijn vaak interessante bedrijven te ontdekken.

### Stap 2 – De Vraagstelling

- **De ondernemer**

Maak een goede beschrijving van de ondernemer in relatie tot de zaak. Welke rol heeft hij/zij gespeeld in de kwestie. Het is ook heel interessant om te weten hoe de ethische drive van de ondernemer tot stand is gekomen. Heeft hij een rolmodel of inspiratiebron gehad die hem heeft gemotiveerd. Heeft hij dit van huis uit meegekregen, etc.

- **Het bedrijf.**

Geef zo mogelijk ook aan in hoeverre het bijdraagt aan mensen, planeet en welvaart.

- **The case.**

Beschrijf de zaak beginnend met het Wanneer, dan het Wat, het Wie, het Waarom. Aanvullend kun je het hoe, wat waar en welke beschrijven.

### Stap 3 - Betrokkenheid

Bepaal wie betrokken is. Beschrijf de verschillende belangen van de partijen. Wat willen zij bereiken? Wat zijn de verschillende opties? Wat zijn de motivaties van de verschillende opties? en waarom kunnen ze geen gemakkelijke oplossing vinden.



### Stap 4 - Overweging

Bespreek de casus openlijk en vind de voor en nadelen. Geef daarna eventuele extra opties. Vergeet niet dat je de voor en nadelen goed onderbouwt.

### Stap 5 - Beslissing

Neem een beslissing op basis van de vorige stappen. Breng alle opties op tafel en beargumenteer ook de voor- en nadelen van elke optie. Vorm vervolgens een weloverwogen oplossing voor deze zaak.

### Step 6 - Evaluate

Zoek uit of uw beslissing de juiste was en waarom.





#### Een goede casus:

- Vraagt de student om data en casus te combineren.
- Is gerelateerd aan kennis;
- Reflecteert op voorkennis en mogelijkheden om een corecte beslissing te kunnen nemen;

#### CRITERIA VOOR HET ONTWIKKELEN VAN EEN ETHISCH DILEMMA:

- De casus is professioneel relevant en representatief voor de werkelijkheid. Ook is het van belang dat de casus zoveel mogelijk aansluit bij de leerdoelen en het toekomstige beroep van de student;
- Een ethisch dilemma speelt zich af tussen meerdere partijen. Daarom is het belangrijk dat de casus alle perspectieven van het vraagstuk beschrijft;
- Geef voldoende inhoudelijke contextuele informatie;
- Beschrijf de informatie ongeïnterpreteerd;
- Relateer de vraag direct aan de casus. De casus mag geen aparte illustratie zijn voor een vraag die vervolgens algemene kennisaspecten bevraagt. Het is belangrijk dat de casus en de vraag een geheel vormen;
- De casus kan zich afspelen in elke sector (detailhandel, horeca, gezondheidszorg, enz.);
- Voeg iets toe dat regionaal of nationaal een belangrijke rol speelt bij het maken;

#### “Case-based studie” voorbereiding structuur.

Icoon	Uitleg
	<b>Materiaal:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoofdstuk Nr.2. “DE METHODE VAN CASE-BASED LEREN”;</li> <li>• ANNEXEN Nr 1 – Casus studie lijst;</li> </ul>
	<b>Gereeds / platformen voor online lessen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> <li>• Miro/ Mindmeister/ MindMup/ AnswerGarden/ Jamboarf iets andersd or other.</li> </ul>
	<b>“Case-based studie” plan:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Onderzoeken. Creeër een compleet plaatje van de situatie;</li> <li>2. Vraagstelling. Formuleer de vraagstelling die men wil beantwoorden;</li> <li>3. Betrokkenheid. Beslissen wie betrokken is en wat de betrokken partijen ten doel stellen/ willen bereiken.</li> <li>4. Overweging. Rechtvaardigen van de voor en nadelen.</li> <li>5. Beslissing. Neem een beslissing gebaseerd op eerdere stappen.</li> <li>6. Evalueren. Bekijk of de beslissing de juiste is geweest;</li> </ol>
	<b>Hoofd thema's:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. “Duurzaamheid, ecologie”;</li> <li>2. “Verantwoordelijk en eerlijk management”;</li> <li>3. “Onderwijs, denkontwikkeling/ verandering”;</li> </ol>



B - Na de zes stappen, voor de casestudy, hebben we alle informatie samengevoegd in dit sjabloon.

CASE Studie: [nummer]		[Land]
<b>TITEL:</b>	.....	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam van de Organisatie:		
Werkveld:		
Aantal werknemers:		
Algemene omschrijving van het bedrijf:		
[Geef een korte beschrijving van de organisatie, haar producten/diensten. Leg uit welke morele waarden belangrijk zijn voor de organisatie en of ethische gedrevenheid zichtbaar is in de hele organisatie].		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer		
Profiel:		
[Geef een korte beschrijving van de achtergrond en ervaring van de ondernemer (opleiding, eerdere werkervaring, enz.).		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Beschrijving:</b>		
[Beschrijf kort het morele dilemma waarmee de ondernemer of de onderneming wordt geconfronteerd door duidelijk aan te geven [a] welke relevante betrokken stakeholders (klanten / werknemers / samenleving / etc.) en [b] het type dilemma (d.w.z. Mensenrechten, Arbeid, Milieu, Corruptiebestrijding)].		
<b>De beslissing:</b>		
[Licht kort de beslissing van de ondernemer/onderneming toe en motiveer deze. Als u de casus vóór de eigenlijke sessie met de leerlingen deelt, deel dit gedeelte dan NIET, want het zal in de klas met hen worden besproken].		
Mogelijk te stellen vragen voor discussie [als ze er zijn]:		
<b>Verdere bronnen [indien van toepassing]:</b>		
[Vermeld verdere bronnen over het bedrijf en/of de ondernemer, zoals website, social media pagina's, relevante artikelen, enz.]		

**NOTE:** De Case Study moet ongeveer 2 pagina's lang zijn!

**In BIJLAGE 2** - "30 casestudies" vindt U alle 30 casestudies verdeeld in verschillende groepen:

- "Duurzaamheid, ecologie" case studies;
- Verantwoordelijk en eerlijk beheer" casestudies;
- Onderwijs, mentaliteitsverandering".

#### References:








- Hogeschool Utrecht. (2017, november 1). *Uploads*. Opgeroepen op november 25, 2020, van husite.nl: <https://husite.nl/toetsing/wp-content/uploads/sites/185/2017/11/criteria-voor-het-maken-van-een-casus.pdf>
- Normen en Waarden. (2020, januari 1). *Ethisch dilemma*. Opgeroepen op november 25, 2020, van normenenwaarden.org: <https://www.normenenwaarden.org/ethisch-dilemma/>
- Sociaal Werk Nederland. (2020, januari 1). Opgeroepen op november 25, 2020, van sociaalwerknederland.nl: <https://www.sociaalwerknederland.nl/?file=11981&m=1445424124&action=file.download>




## HOOFDSTUK 3. "QUICK SCAN" ACTIVITEIT

Deze activiteit is gericht op een verbindingsactie van studenten met ondernemers en personeel. Om het bedrijfsleven erbij te betrekken wordt een reeks bedrijfsbezoeken en gesprekken gepland. Het doel van de gesprekken is te zoeken naar praktijken en beste praktijken, en de huidige mindset van vertegenwoordigers van het bedrijfsleven in kaart te brengen. Dit gebeurt in relatie tot bedrijfsethiek en -waarden. De uitwisseling en bezoeken leveren verhalen, visies, dilemma's, oplossingen en vooral: rolmodellen op. Rolmodellen zijn mensen die door de studenten zelf worden gezocht en geselecteerd op basis van hun gesprekken. De rolmodellen worden gevraagd een verdere rol te spelen in de projectactiviteiten.

### “Quick scan” structuur van de activiteit

Icoon	Uitleg
	<b>1 trainer/ docent</b>
	<b>10 studenten</b>
	<b>1 zakelijk vertegenwoordiger per activiteit</b>
	<b>Voorstel: - 8 interviews met zakelijk vertegenwoordiger.</b> 1 interview tijd – 30 - 60 min. <b>Vorbereiding voor 1 interview is ongeveer 3 workshops:</b> 1. “Voor het interview”; 2. “Gedurende het interview”; 3. “Na het interview”. 1 workshop – 60 min.
	<b>Materiaal:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hoofdstuk Nr.3. “QUICK SCAN ACTIVITEIT”;</b></li> <li>• Word document – “Quick scan handleiding”;</li> <li>• Power Point presentatie - “Inspiratieel Ethisch ondernemerschap en dilemma’s”;</li> <li>• Power Point presentatie - “Hoe studenten voor te bereiden op een bedrijfsbezoek”;</li> <li>• Power Point presentatie - “Workshop hoe studenten voor te bereiden”;</li> </ul>
	<b>Gereedschap / platformen voor online workshops/ interviews:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> <li>• Miro/ Mindmeister/ MindMup/ AnswerGarden/ Jamboard en anderen.</li> </ul>
	<b>Vorbereiding voor het QUICK SCAN activiteiten plan:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>“Voor het interview” workshop plan:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. To present “Quick scan” activity structure for students;</li> <li>2. To pick the company and the topic;</li> <li>3. To do researches about the company and business representative;</li> <li>4. To fill case-study form;</li> <li>5. To prepare questions for interview;</li> <li>6. To divide in to the roles;</li> <li>7. To practice before the interview.</li> </ol> </li> <li>• <b>“Gedurende het interview” workshop plan:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Short introduction of business and business representative and participants;</li> <li>2. Short introduction of the project “Value and Future”;</li> <li>3. Leading students’ leadership by asking questions and systemizing answers;</li> <li>4. Finalizing the meeting.</li> </ol> </li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>“interview nadien” workshop plan:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Studenten systematische vragen en antwoorden, resultaten gegeven formulier;</li> <li>2. Het invullen van best practices samenvattingen en rapportage;</li> <li>3. Feedback invullen vragenlijsten;</li> </ol> </li> </ul>												
	<b>“Quick scan” activiteit leer uitkomsten:</b>												
	<table border="1"> <tr> <td><b>Gefundeerde kennis</b></td> <td>- Inzicht in de (praktische) kijk van ondernemers op ethisch ondernemerschap;</td> </tr> <tr> <td><b>Applicatie</b></td> <td>- Ontwikkel de geleerde ethische ondernemersthema's tot vragen voor ondernemers; - Kritisch denken begeleiden;</td> </tr> <tr> <td><b>Integratie</b></td> <td>- Identificeer overeenkomsten en verschillen in ondernemers - definities met theoretische definities;</td> </tr> <tr> <td><b>Menselijke dimensie</b></td> <td>- Leren hoe (ervaren) ondernemers omgaan met ethische uitdagingen in het ondernemerschap;</td> </tr> <tr> <td><b>Zorg</b></td> <td>- Leer van rolmodellen hoe waarden van ethisch ondernemerschap relevant zijn als u uw toekomstige leider of wanneer u zelf een leider wordt;</td> </tr> <tr> <td><b>Leren om te leren</b></td> <td>- Leren hoe praktische inzichten te verwerven door dialogen met ondernemers.</td> </tr> </table>	<b>Gefundeerde kennis</b>	- Inzicht in de (praktische) kijk van ondernemers op ethisch ondernemerschap;	<b>Applicatie</b>	- Ontwikkel de geleerde ethische ondernemersthema's tot vragen voor ondernemers; - Kritisch denken begeleiden;	<b>Integratie</b>	- Identificeer overeenkomsten en verschillen in ondernemers - definities met theoretische definities;	<b>Menselijke dimensie</b>	- Leren hoe (ervaren) ondernemers omgaan met ethische uitdagingen in het ondernemerschap;	<b>Zorg</b>	- Leer van rolmodellen hoe waarden van ethisch ondernemerschap relevant zijn als u uw toekomstige leider of wanneer u zelf een leider wordt;	<b>Leren om te leren</b>	- Leren hoe praktische inzichten te verwerven door dialogen met ondernemers.
	<b>Gefundeerde kennis</b>	- Inzicht in de (praktische) kijk van ondernemers op ethisch ondernemerschap;											
	<b>Applicatie</b>	- Ontwikkel de geleerde ethische ondernemersthema's tot vragen voor ondernemers; - Kritisch denken begeleiden;											
	<b>Integratie</b>	- Identificeer overeenkomsten en verschillen in ondernemers - definities met theoretische definities;											
	<b>Menselijke dimensie</b>	- Leren hoe (ervaren) ondernemers omgaan met ethische uitdagingen in het ondernemerschap;											
<b>Zorg</b>	- Leer van rolmodellen hoe waarden van ethisch ondernemerschap relevant zijn als u uw toekomstige leider of wanneer u zelf een leider wordt;												
<b>Leren om te leren</b>	- Leren hoe praktische inzichten te verwerven door dialogen met ondernemers.												

### Materiaal.

In de "Quick scan handleiding" kan een trainer informatie vinden van de "Quick scan activiteit" voor studenten om uit te voeren tijdens bedrijfsbezoeken. De output bevat alles voor het begeleiden van de studenten. De trainer kan beslissen welke delen rechtstreeks met de studenten worden gedeeld en welke delen nuttig zijn om te vermelden bij het geven van instructies of bij het beoordelen van beoordelingen. Het is essentieel dat de docenten vóór de workshop de "Quick scan manual" en de workshop doornemen. Om een duidelijk idee te hebben over hoe de workshop te structureren en te plannen en ook om eventuele aanpassingen te maken.

1. Word document - "Quick scan handleiding" kent 7 hoofdstukken:

1. Inleiding tot de activiteit en tot het project;
2. Doel van de interactie tussen student en bedrijf in de vorm van bezoeken, interviews en gesprekken;
3. Hoe studenten voor te bereiden op de activiteit;
4. Voorbeelden van "Quick scan" vragen om te gebruiken;
5. Beste praktijken: samenvattingen van gesprekken en bezoeken;
6. Indicatoren van succes en hoe de resultaten te meten;
7. Aanbevelingen van ondernemers en studenten;

### 2. Power Point presentaties.

De power point presentaties zijn de interactieve materialen die in de workshops zullen worden gebruikt. Er zijn drie powerpoints gemaakt:

- Power Point presentatie - "Inspirerend ethisch ondernemen en dilemma's";
- Power Point presentatie - "Hoe bereid je studenten voor op een bedrijfsbezoek";
- Power Point presentatie - "Workshop hoe studenten voor te bereiden".

De eerste workshop moet alleen worden gegeven als de leerlingen al over achtergrondkennis en inzicht in ethisch ondernemerschap en ethische dilemma's beschikken. Als dat niet het geval is, moeten de docenten de studenten die kennis bijbrengen, en de power point Inspirational Ethical entrepreneurship and dilemmas zal helpen de kenniskloof te dichten.

### Voorbereiding van studenten.

Studenten zijn soms creatiever en innovatiever dan docenten en het is de doelstelling van de docent om dat uit de studenten te halen, om een studentgerichte aanpak te hanteren. Het is belangrijk dat studenten de leiding nemen, en de rol van de docent is om als gids en mentor voor de studenten op te treden. Hen de weg wijzen die ze moeten volgen, maar hen niet alle antwoorden geven, maar hen zelf laten nadenken, zoals Albert Einstein zei: "Ik geef mijn leerlingen nooit les, ik kan alleen maar proberen de voorwaarden te scheppen waarin ze kunnen leren.



ze kunnen leren." Daarom zijn deze instrumenten, materialen en methoden de verschillende voorwaarden om leerlingen voor te bereiden en te motiveren. Enkele van deze methoden zijn:

Taakverdeling en verantwoordelijkheden (facultatief).

Het is gemakkelijker om de taken en verantwoordelijkheden te verdelen, zodat de dag van het gesprek en de voorbereiding daarop efficiënt verlopen en zo soepel mogelijk verlopen. Daarom kunnen afgebakende rollen en hun verantwoordelijkheden het verantwoordelijkheidsgevoel bevorderen. Dit is echter een optionele methode en het is aan het oordeel van de docent of hij dit wil toepassen. Behalve dat elk van de vijf leerlingen een rol en hun verantwoordelijkheden op zich kan nemen, hoeft het niet individualistisch te zijn, de verantwoordelijkheden kunnen gedeeld worden en het is uiteindelijk teamwerk. (Voorbeeld van verdeling: Teamleider, hoofd communicatie, secretaris, hoofd onderzoeksanalyse, hoofd personeelszaken)

1. Checklists.

Moedig studenten aan om een checklist te maken van dingen die ze moeten doen of hebben voor het interview.

In plaats van hen te vertellen dat ze er een moeten maken, stel het als een vraag. Voorbeeld: Welk hulpmiddel denk je dat we kunnen gebruiken of wat denk je dat we kunnen doen om ervoor te zorgen dat we geen stappen hebben gemist voor het interview? Zo kunnen ze zelf nadenken en zelf de checklist maken in plaats van dat de leerkracht dat voor hen doet.

2. Communicatie onderhouden.

Stel de leerlingen voor om contact te houden over deze activiteit in de aanloop naar het interview en daarna. Hoe zouden de leerlingen contact willen houden en moedig hen aan om bijeenkomsten te organiseren of een WhatsApp-groep aan te maken, wat voor de leerlingen geschikt is om te doen.

3. Creativiteit en innovatie.

Stimuleer en onderzoek de studenten om hun creativiteit en innovatievermogen in te brengen in welke vorm dan ook die gebruikt kan worden in het proces van het beginnen met de workshop, de aanloop naar het interview en erna, zoals:

- Moedig studenten aan om outside of the box te denken, bijvoorbeeld in termen van interviewvragen;
- Studenten kunnen een digitale uitnodigingskaart maken en naar de ondernemer sturen;
- Geef leerlingen een quiz of speel een spel over ethische dilemma's en ethisch ondernemen;
- Maak een PowerPoint-presentatie of gebruik een andere tool om de interviewvragen op te zetten die gedeeld kunnen worden in plaats van alleen op een tekstdocument;
- Maak een korte video of maak een collage van foto's van het proces en de hele ervaring;
- Vraag de ondernemer om een rondleiding door het bedrijf.

Dit zijn slechts enkele van de materialen, methoden en hulpmiddelen om leerlingen voor te bereiden op de activiteit van bedrijfsbezoeken. In de hoop de leerlingen aan te moedigen, te motiveren en de voorwaarden en hulpmiddelen te bieden om dit in eigen hand te nemen en te ontwikkelen tot iets waar ze enthousiast over zijn, met de hulp van een goede leraar om hen te begeleiden.











## HOOFDSTUK NR.4. “ET TALKS”

ET TALKS - een verbinding tussen scholen voor beroepsonderwijs en -opleiding en het bedrijfsleven. Online korte sessies met ondernemers die worden geïnterviewd door studenten van beroepsonderwijs en -opleiding uit de partnerlanden, zodat deze laatste goede praktijken kunnen verzamelen in een peer-to-peer discussie (ZOOM rooms). Voor elke partner is een PowerPoint-presentatie opgesteld die als referentiepunt/template kan dienen om uiteindelijk de ET-talks zo effectief mogelijk te organiseren.

Deze evenementen zijn niet alleen een geweldige kans voor studenten om zich meer op hun gemak te voelen bij het praten en interviewen met een professional, maar ook om relevante zachte vaardigheden te cultiveren en hun personal branding en socialisatie op zakelijk niveau te verbeteren; hoe ze zich moeten uitdrukken of beschrijven, hoe ze het doel van een interview moeten presenteren en hoe ze moeten omgaan met interculturele vaardigheden of gevoelige kwesties, inclusief zijn, een open geest hebben, enz.

### 3<sup>e</sup> Pilot testing “ET TALKS” structuur activiteit.

Icoon	Uitleg
	<b>1 vertegenwoordiger van het bedrijfsleven per gastland/ per "ET TALK".</b> (6 vertegenwoordigers van het bedrijfsleven in totaal per land per projectperiode). "ET TALK-activiteit - internationaal." "ET TALK" taal - Engels.
	<b>2 opleiders/docenten per land/ per 1 "ET TALK".</b> (12 opleiders/docenten in totaal per land/ per 1 "ET TALK").
	<b>10 studenten per land/ per 1 "ET TALK".</b> (60 studenten in totaal per land/ per 1 "ET TALK").
	<b>1 "ET TALK" tijd: 45-60 min.</b>
	<b>Materiaal:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoofdstuk 4. "ET TALKS";</li> <li>- Power Point presentatie - "V&amp;F ET Talks guidelines for the interviews";</li> <li>- Word document - "Video productie richtlijnen".</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gereedschap / platformen voor online activiteiten:</li> <li>- YouTube, Zoom/ Microsoft Teams/ Google vergadering/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> </ul>
	<p><b>"ET TALK" plan:</b></p> <p>- Voor "ET TALK":</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Bereid de randvoorwaarden voor (rolverdeling, vaste datum/tijd, online platform/tools, formele uitnodigingen, berichten op sociale media enz.)</li> <li>Repeteer en heb een plan B, voor het geval zich een probleem voordoet</li> <li>Stuur vriendelijke herinneringen naar alle belanghebbenden</li> </ol> <p>- Tijdens "ET TALK":</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Controle op het laatste moment van het netwerk, het opnamesysteem, het script/de vragen, de beschikbaarheid van alle betrokkenen.</li> <li>Korte introductie van het bedrijf en de vertegenwoordiger van het bedrijf</li> <li>Standaardvragen over de conceptualisering van ethiek, beschrijving van een dilemma uit het verleden en de mogelijke herdefiniëring ervan, delen van enkele adviezen:</li> <li>Afsluiting van de ET-Talk &amp; einde van de opname</li> </ol> <p>- Na "ET-TALK":</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Verspreid het evenement via de sociale media</li> </ol>







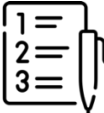

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Bewerk de video met Intro en Outro (<a href="https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1-WEYmdn8QOF0kR7AP65DeCg5Gztvj7k4">https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1-WEYmdn8QOF0kR7AP65DeCg5Gztvj7k4</a> )</li> <li>3. en upload het op YouTube</li> <li>4. Stuur een bedankbrief naar de ondernemer (idealiter met een symbolisch geschenk) samen met de evaluatievragenlijst.</li> <li>5. Ontwikkel een verslag op basis van de ervaring.</li> </ol>	
	<b>“ET TALKS” Leer uitkomsten:</b>	
	<b>Gefundeerde kennis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projectbeheer: Plannen, voorbereiden, uitvoeren, evalueren, rapporteren</li> </ul>
	<b>Applicatie</b>	Zachte vaardigheden (communicatie, samenwerking, kritisch denken, probleemoplossing, samen met vriendelijkheid en discretie)
	<b>Integratie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ontvangen en reflecteren op de antwoorden van de professionals</li> </ul>
	<b>Menselijke dimensie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nadenken over lichaamstaal en respect voor iemands zakelijke/persoonlijke initiatieven en mentaliteit.</li> </ul>
	<b>Zorg</b> <b>Learn om te leren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eigenaarschap van het interview</li> <li>▪ De vraagstelling afstemmen op de geïnterviewde persoon;</li> <li>▪ vertrouwd raken met de technische omgeving van de opzet van een interview</li> </ul>

## HOOFDSTUK Nr.5. “FUTURE DAYS”

Future Days is een output waarbij studenten, docenten en ondernemers met elkaar in dialoog gaan. De reeks evenementen ondersteunt de leeractiviteiten van IO1 "Opleiding ethisch ondernemerschap en leiderschap" en IO2 "Gids voor opleiders". De evenementen maken gebruik van het netwerk van rolmodellen dat door IO3 "Quick Scan" wordt gecreëerd. De evenementen bieden studenten en docenten de mogelijkheid om in contact te komen met ondernemers en personeel van bedrijven en discussies aan te gaan over morele en ethische dilemma's. Deze output is een bron van praktische input, cases en situaties die studenten kunnen toepassen om hun ethische ondernemersgeest te ontwikkelen. Doelgroep zijn studenten en opleiders in beroepsonderwijs en -opleiding en vertegenwoordigers van bedrijven in de regio's en steden van de partners.



## 3e Pilot test “FUTURE DAYS” structuur activiteit.

Icoon	Uitleg	
	3 zakelijke vertegenwoordigers per land/ per 1 EVENT. (18 zakelijke vertegenwoordigers in totaal per land).	
	5 opleiders/docenten per land. (30 opleiders/docenten in totaal per land).	
	10 studenten per land. (60 studenten in totaal per land).	
	1 “FUTURE DAYS” evenement per jaar. 1 “FUTURE DAYS” evenement tijd – elk land gebruikt de tijd nodig.	
	<b>Materiaal:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoofdstuk Nr.5. “FUTURE DAYS”;</li> <li>• Word document – “IOA/A1: Ontwikkeling van de Future Days Evenement”;</li> </ul>	
	<b>Gereedschap</b> / platformen voor online activiteit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• YouTube, Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet/ Skype/ GoToMeeting/ ezTalks Meetings/ Cisco Webex Meetings;</li> </ul>	
	<b>“FUTURE DAYS” plan:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdens de pilot IO3 Quick Scan hebben we een netwerk van rolmodellen verzameld;</li> <li>• Selecteer de manier om de toekomstige dagen te ontwikkelen (type evenement);</li> <li>• Spreek met de ondernemers en docenten, om het evenement te creëren;</li> <li>• Presenteer aan de studenten en organiseer het evenement;</li> <li>• Organiseer het evenement met de deelnemers;</li> <li>• Feedback krijgen.</li> </ul>	
	<b>“FUTURE DAYS” activities learning outcomes:</b>	
	<b>Gefundeerde kennis</b>	De belangrijkste elementen van ethisch ondernemerschap;
	<b>Applicatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De leerlingen ontwikkelen kritisch denken;</li> <li>▪ Morele verplichtingen analyseren en evalueren;</li> </ul>
	<b>Integratie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geef voorbeelden van ethisch leiderschap;</li> </ul>
	<b>Menselijke Dimensie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ondernemers identificeren die als rolmodel kunnen dienen voorbeeld kunnen zijn;</li> </ul>
	<b>Zorg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studenten ontwikkelen een interesse in het onderwerp ethisch ondernemerschap;</li> <li>▪ Dialoog met ondernemers;</li> </ul>
<b>Leren om te leren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dialoog met ondernemers;</li> <li>▪ Leerlingen leren hoe ze zich moeten gedragen en een goede leerling moeten zijn wanneer een ethisch dilemma wordt voorgelegd en besproken;</li> </ul>	



## 1. Verzameling van methodologie en activiteiten die tijdens de evenementen moeten worden toegepast:



### 1. Presentaties:

Een presentatie is een manier om informatie uit de gegevens en resultaten van een onderzoek aan te bieden en weer te geven. Het wordt meestal gebruikt als ondersteuning of geheugensteun, om de resultaten van een onderzoek weer te geven, omdat met de presentatie een multimedia-inhoud (dat wil zeggen elke visuele of auditieve ondersteuning) mogelijk is die een referentie biedt over het onderwerp, en die

helpt om de resultaten waarnaar u wilt verwijzen te begrijpen en uit te leggen. Een presentatie kan teksten, afbeeldingen, video's en audiobestanden bevatten. Zij kan worden onderverdeeld in twee soorten, de multimediapresentatie en de gewone presentatie.



### 2. World Cafe:

Het World Café is een methode die gebruik maakt van een informele café-setting voor deelnemers om een onderwerp te verkennen door het in kleine tafelgroepen te bespreken. De discussie wordt gehouden in meerdere rondes van 20-30 minuten, waarbij de café-sfeer bedoeld is om meer ontspannen en open gesprekken mogelijk te maken.



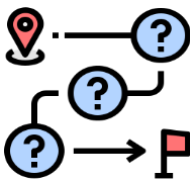
### 3. Tentoonstelling:

Tentoonstelling is een van de beste methoden om de toepassing van het geleerde te testen. De leerlingen leren de kennis en informatie die zij via verschillende bronnen hebben verzameld, toe te passen en de leraar heeft de gelegenheid om de leerlingen te testen wat en hoeveel zij hebben geleerd.



### 4. Ronde tafel gesprekken:

Rondetafelgesprekken zijn discussies in kleine groepen waaraan iedereen in gelijke mate kan deelnemen. Deze methode kan in werkelijkheid een aantal verschillende vormen aannemen; rondetafelgesprekken zijn een vorm van academische discussie, worden gebruikt als techniek voor gemeenschaps- en publieke betrokkenheid, en kunnen ook worden gebruikt door organisaties en bedrijven..



### 5. Uitdaging Based Learning:

Het is een pedagogische benadering die leerlingen actief betreft bij een situatie die echt en relevant is en verband houdt met hun omgeving. Het houdt in dat leerlingen samenwerken met belanghebbenden om een uitdaging te definiëren en samen een oplossing te ontwikkelen die ecologisch, sociaal en economisch duurzaam is..



### 6. Design Thinking Methodologie :

Deze methodologie richt zich op reële behoeften. Elke school kan samenwerken met andere belanghebbenden, zoals scholen, bedrijven en leraren.

## HOOFDSTUK NR6. “DEFINITIE VAN LEREN

Erasmus+ Key Action 202 Strategic partnerships  
Project code: 2020-1-NL01-KA202-064636

*This project has been funded with support from the European Commission. This publication (communication) reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*



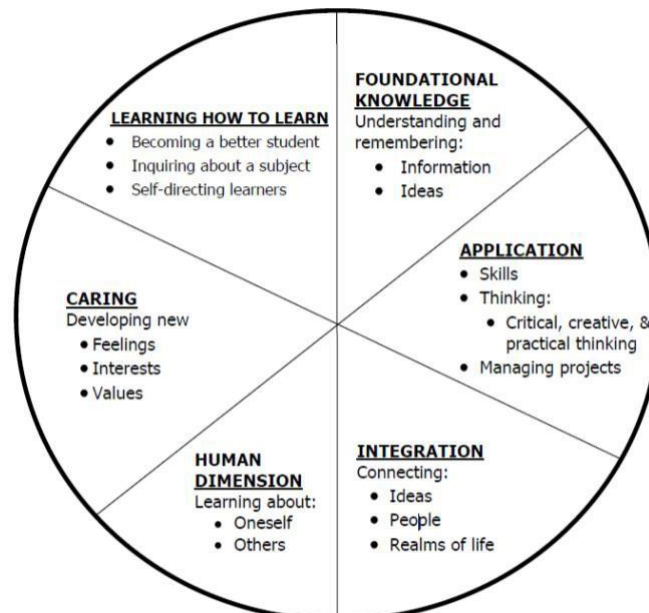
Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## RESULTATEN EN ASSESSMENT

Als opleider of docent ethisch ondernemend leren is het relevant inzicht te hebben in de leerresultaten voor de studenten van uw beroepsopleidingscentrum. Het doel van dit hoofdstuk is het expliciteren van de gewenste leerresultaten volgens de taxonomie van Dee Fink (2003), zie figuur 1.

Figuur 1 - De taxonomie van Dee Fink voor significant leren (Fink, 2003).



Dee Fink stelt voor dat significant leren plaatsvindt als in een interactie van de volgende zes dimensies: basiskennis, toepassing, integratie, menselijke dimensie, zorgzaamheid en leren hoe te leren. Deze taxonomie is door de auteurs zorgvuldig geselecteerd om te passen bij de inhoud van de opleiding over ethisch ondernemerschap en waarden, en wordt geacht beter te passen dan een meer conventionele taxonomie zoals die van Bloom (Bloom et al., 1984).

Zoals Dee Fink stelt, maakt de taxonomie een constructieve afstemming mogelijk van:

- 1) leren/opleiding
- 2) leerresultaten
- 3) feedback en beoordeling

### 6.1. Bepaling van de leerresultaten en beoordeling van ethische ondernemersvaardigheden en -competenties

Een eerste verklaring voor het formuleren van leerdoelen houdt in dat een algemene leerstof wordt aangegeven die de cursisten zich een jaar na de opleiding nog zullen herinneren.

*""Een jaar (of langer) na afloop van deze cursus wil en hoop ik dat studenten in staat zullen zijn om de besluitvorming tussen twee morele imperatieven in de context van ondernemerschap te beargumenteren."*

---



We pakken de leerdoelen verder uit op basis van de taxonomie in Tabel 1.

**Tabel 1 - LEERRESULTATEN**

<p><b>Fundamentele kennis</b>  <b>Leerdoel 1</b>  <i>Studenten begrijpen en onthouden de belangrijkste elementen van de definitie van ethisch ondernemerschap zoals beschreven door Simon Sinek</i></p>	<p><i>De leraar presenteert de definitie: 'De verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven is om zijn wil en middelen te gebruiken, om een zaak te bevorderen die groter is dan zichzelf, om mensen en plaatsen waar het actief is te beschermen en om meer middelen te genereren, zodat het al die dingen kan blijven doen voor zo lang mogelijk. Een organisatie kan doen wat ze wil om haar bedrijf op te bouwen, zolang ze maar verantwoordelijk is voor de gevolgen van haar handelen.'</i></p>
<p><b>Sollicitatie</b>  <b>Leerdoel 2</b>  <i>Studenten ontwikkelen kritisch denken, waarbij ze morele imperatieven analyseren en evalueren in de door de trainer geselecteerde gevallen van ethisch ondernemerschap.</i></p>	<p><i>Binnen het project zijn 30 cases verzameld binnen de 6 partnerlanden. Trainers wordt aanbevolen cases te selecteren die zij relevant achten voor de context van het leren van studenten in het VET-centrum.</i></p>
<p><b>Integratie</b>  <b>Leerdoel 3</b>  <i>Studenten moeten verbanden kunnen herkennen tussen de door hen geselecteerde ethisch ondernemerschapscasussen het persoonlijke, sociale en/of beroepsleven van de trainer en de studenten zelf.</i></p>	<p>De trainer moet reflectie op ethische dilemma's aanmoedigen, overeenkomsten ontdekken en de cases dichter bij de studenten brengen. De trainer kan hierop reageren door cases te koppelen aan voorbeelden van ethische (ondernemerschap) dilemma's in zijn of haar eigen leven.</p>
<p><b>Menselijke dimensie</b>  <b>Leerdoel 4</b>  <i>De leerlingen begrijpen dat ze bij interactie met anderen een ander/conflicterend inzicht kunnen hebben over de beste imperatief in een moreel dilemma in ondernemerschap.</i></p>	<p>Wanneer een trainer ethische ondernemingsdilemma's presenteert, besteedt de trainer aandacht aan het uitleggen dat een dilemma 'een situatie is waarin een moeilijke keuze moet worden gemaakt tussen twee of meer alternatieven, vooral die alternatieven die even onwenselijk zijn.' besproken en gereflecteerd worden. De trainer moet tijdens de training een oordeel vermijden.</p>
<p><b>Zorgzaam</b>  <b>Leerdoel 5</b>  <i>Studenten ontwikkelen interesse in het onderwerp ethisch ondernemerschap.</i></p>	<p>De trainer deelt zijn enthousiasme over het onderwerp en stelt de relevantie vast die verder reikt dan het specifieke geval. door te relateren aan ondernemerschap.</p>
<p><b>Leren hoe te leren</b>  <b>Leerdoel 6</b>  <i>Studenten leren zich te gedragen en een goede student te zijn wanneer een ethisch dilemma wordt gepresenteerd en besproken.</i></p>	<p>De trainer zorgt ervoor dat studenten kunnen herkennen wanneer ze oordelen en niet reflecteren.</p>

Bovenstaande leerdoelen gelden voor alle modules samen en worden beoordeeld. Om docenten en trainers verder te begeleiden, heeft elke module specifieke leerdoelen volgens de taxonomie van Dee Fink. Zie bijvoorbeeld de leerdoelen uit Module 2 hieronder:

**Lesresultaat voor Module 2**

<b>Gefundeerde kennis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begrijp het concept van bedrijfsethiek;</li> <li>Geef een overzicht van de drie basiscomponenten van bedrijfsethiek;</li> <li>Duurzaamheid van bedrijven en corporate governance in verband brengen met bedrijfsethiek;</li> </ul>
<b>Toepassing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leg uit waarom bedrijfswaarden belangrijk zijn;</li> <li>Koppel de tien principes van UN Global Compact aan bedrijfsethiek;</li> <li>Geef een overzicht van het belang van de 17 SDG's;</li> </ul>
<b>Integratie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nadenken over het belang van corporate; bestuur en duurzaamheid van bedrijven;</li> </ul>
<b>Menselijke dimensie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deel persoonlijke ervaringen met betrekking tot de toepassing van ethiek in een zakelijke omgeving;</li> </ul>
<b>Zorg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zich inzetten voor het belang van het toepassen van bedrijfsethiek;</li> </ul>

Erasmus+ Key Action 202 Strategic partnerships

Project code: 2020-1-NL01-KA202-064636

*This project has been funded with support from the European Commission. This publication (communication) reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*



Funded by the  
 Erasmus+ Programme  
 of the European Union

<b>Leren hoe te leren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geef voorbeelden van hoe een bedrijf ethiek kan toepassen;</li><li>• Formuleer nuttige vragen met betrekking tot de toepassing van bedrijfsethiek;</li></ul>
---------------------------	--



## 6.2. Methodologie voor het beoordelen van de leeruitkomsten!

Beoordeling wordt soms onnodig afgeschreven, omdat men vaak denkt dat het de sluipmoordenaar van het leren is. Voor anderen is beoordeling juist een stimulans. Waar men het echter algemeen over eens is, is dat beoordeling waardevol is wanneer zij wordt afgestemd op de leerresultaten; daarom hebben wij de beoordeling en de leerresultaten in tabel 2 op elkaar afgestemd.

**Tabel 2: Afstemming van leerdoelen op beoordeling**

Beoordeling Leerdoel	In-training presentatie en terugkoppeling	In-training casus	Houdings onderzoek	Zelfreflectie/ rapportage
1	x			
2		x		
3		x		x
4		x		
5			x	x
6		x		x

Vier soorten beoordelingen zijn het meest geschikt bevonden om de leerresultaten te beoordelen. Er zijn twee beoordelingen tijdens de opleiding, die gedurende de hele opleiding plaatsvinden. Er zijn twee eindopleidingsopdrachten, die binnen twee weken na de opleiding plaatsvinden. De vier beoordelingen worden in de volgende paragrafen nader besproken.

### - In-training presentatie en recapitulatie.

Tijdens de training heeft de trainer voortdurend interactie met de studenten, stelt hij vragen en opent hij het woord voor discussie. De trainer gebruikt deze interacties om te beoordelen of de studenten de gegeven definitie van ethisch ondernemerschap begrijpen.

### - In-training casus.

Het belangrijkste deel van de training, waarbij de trainer relevante cases selecteert. De trainer begeleidt de studenten en stelt competenties vast om de cases te benaderen, waarbij de autonomie van de studenten bij elke case moet worden vergroot. De trainer heeft voortdurend interactie met de studenten, stelt vragen en opent de vloer voor discussie. De trainer gebruikt deze interacties om te beoordelen of de studenten de verstrekte definitie van ethisch ondernemerschap begrijpen. De studenten wordt ook gevraagd de cases en de aanpak ervan te presenteren aan hun trainer en medestudenten.

### - Houdingsonderzoek.

Per- en posttraining worden houdingenquêtes afgenomen om te zien of de studenten belangstelling hebben ontwikkeld voor ethisch ondernemerschap. Dit is vooral een formatieve beoordeling en dient als een leerindicatie voor de docent.

Past geheel niet bij mij(1) ... ..Past geheel bij mij! (5)	1	2	3	4	5
Ethisch ondernemerschap is een belangrijk onderwerp					
Ethisch ondernemerschap is niet voor mij bedoeld (omgekeerd gecodeerd)					
Leren over ethisch ondernemen helpt me om ethische dilemma's in mijn persoonlijke leven te begrijpen.					
Ethisch ondernemerschap training is relevant, zelfs als ik geen ondernemer wil worden					
Ik wil anderen die deze opleiding niet volgen graag vertellen over ethisch ondernemen.					
Ik kan van anderen leren hoe om te gaan met ethische dilemma's					



De trainer vergelijkt het aantal punten door ze op te tellen, let op: het tweede item is omgekeerd gecodeerd, antwoord 1 is 5 punten, en antwoord 5 is 1 punt. We kijken naar de punten na het leren in vergelijking met het voorafgaande leren. De punten na het leren worden als volgt geëvalueerd 6-12 punten: leerdoel helemaal niet gehaald 13-18 punten: enkele doelstellingen gehaald 19-30 punten: de meeste leerdoelen zijn gehaald, de opleiding kan als geslaagd worden beschouwd.

\***Attentie** ook een verschil tussen de pre- en posttest kan wijzen op een leerdoel dat niet in de bovenstaande scores is opgenomen.

#### - Zelfreflectieverslag.

Studenten moeten een kort zelfreflectieverslag van 1 A4 inleveren, met een inleiding, hoofdtekst en conclusie. De inleiding behandelt de relevantie van het onderwerp en hun persoonlijke belangstelling (leerdoel 5), het hoofdgedeelte behandelt de relevantie van de gepresenteerde casussen over ethisch ondernemerschap voor het eigen persoonlijke, sociale en/of beroepsleven van de studenten (leerdoel 3) en hoe studenten toekomstige casussen over ethisch ondernemerschap zouden benaderen (leerdoel 6).

#### Referenties:

- Bloom, B. S., Krathwohl, D. R., & Masia, B. B. (1984). Bloom taxonomy of educational objectives. In *Allyn and Bacon*. Pearson Education.
- Fink, L. D. (2003). A self-directed guide to designing courses for significant learning. *University of Oklahoma*, 27(11), 1-33.
- Sinek, S. (2019). *The infinite game*. Penguin.



## Hoofdstuk Nr.7. “GESCHREVEN DOOR STUDENTEN”


### 7.1. Getuigenissen van studenten: Waarom en hoe ethisch ondernemerschap; en leideschap?

Hiervoor gebruiken we b.) de uitdagingen en de sympathieën en antipathieën van de studenten. We zullen per land toevoegen wat zij denken dat de uitdaging en de suggesties van de studenten zijn.

### 7.2. Voorbeelden, best practices, geleerde lessen


Voorbeelden, beste praktijken en geleerde lessen<sup>1</sup> zal concrete voorbeelden geven van de onderwijsactiviteit in de landen van de partners, met de nadruk op hun uitdagingen en aanbevelingen. De voorbeelden worden op een gestructureerde manier gepresenteerd, waarbij de context van de school wordt beschreven en informatie wordt gegeven over de gevallen die werden aangepakt, het proces dat de leerlingen samen met de leerkracht doorliepen en de oplossingen die werden gevonden. In de voorbeelden worden ook de specifieke leerresultaten en de eindconclusies toegelicht.

Voor dit deel gebruikten we c.) De voorbeelden en de context van het instituut of de organisatie waar de activiteiten plaatsvonden. We hebben geprobeerd de activiteiten samen te vatten, ze worden extra vermeld maar omdat de trainershandleiding lang is, willen we deze versie inkorten. Voor d.) zullen de voorbeelden ook de specifieke leerresultaten uitleggen. Wat hebben we allemaal samen met de studenten bereikt. Tenslotte hebben we voor e.) de conclusies opgesomd. Dus wat was opvallend en het vermelden waard door de studenten!

<b>Land</b>	<b>GRIEKENLAND</b> 
<b>Instituut</b>	<b>IDEC S.A. De vakschool van IDEC Delta in Athene, Griekenland, is sinds 1971 actief op het gebied van particulier onderwijs en biedt postsecundaire beroepsopleidingen op niveau 5 aan. De combinatie van bijna een halve eeuw ervaring en voortdurende ontwikkeling en contact met nieuwe trends en technologieën, evenals gekwalificeerd en betrokken personeel, maakte IEK DELTA niet alleen het ideale startpunt voor studies, maar ook voor het realiseren van de doelen van studenten. Meer informatie: <a href="https://idec.gr">https://idec.gr</a></b>
<b>Uitdaging en oplossing</b>	1e uitdaging – Ethiek was in een zakelijke context niet zo'n voor de hand liggende term als het ging om studenten van 17 tot 20 jaar oud. Oplossing 1: Leraren moesten het idee van ethiek introduceren door de casestudies te presenteren en de rol van ethische dilemma's uit te leggen. Een ander idee was om twee films te kijken (Erin Brockovich, The constant Gardener), waarin de studenten konden identificeren wat het betekent om ethische normen te hebben en te beslissen wat het beste is voor de samenleving. 2e uitdaging – Spreken voor de camera en online deelnemen aan focusgroepen. Oplossing 2: Vanwege COVID-19 moesten we in sommige periodes overschakelen naar online vergaderingen en sessies. Dit was in het begin nogal ontmoedigend.
<b>Het proces dat de leerlingen samen met de docent doorliepen</b>	Het proces en de gevolgde methodologie waren min of meer hetzelfde als bij een gewone les; Dat betekent dat ze een aantal casestudies moesten lezen en erover moesten nadenken, terwijl ze debatteerden en hun standpunt deelden. Vervolgens namen de studenten deel aan focusgroepen en evenementen, terwijl de interviews voor hen het meest uitdagende onderdeel van V&F leken. In sommige gevallen werkten de leerlingen in tweetallen of in teams, maar in andere gevallen moesten ze thuis dingen voorbereiden en presenteren aan de rest van het team. Naast VET-studenten waren ook VET-leraren/trainers en ondernemers volledig betrokken bij verschillende delen van dit proces. In Griekenland hadden we vertegenwoordigers van de publieke, maar vooral de particuliere sector, evenals NGO's en verenigingen. Na elke gelegenheid vulden alle betrokkenen de relevante evaluatievragenlijst in om hun indruk vast te leggen en vooral de manier waarop zij ethiek in het bedrijfsleven en in het algemeen hebben geconceptualiseerd.
<b>Morele dilemma's geanalyseerd</b>	Ecobewustzijn op het gebied van de voedselketen; Duurzaamheid; Biologische ingrediënten in voedsel; Geslachtsdiscriminatie; Mensenrechten; Ethische bedrijfscultuur.
<b>Studenten</b>	STUDENTEN vonden het minst leuk: Het uitgebreide theoretische gedeelte; Dat sommige ethische




<b>feedback</b>	dilemma's zich in hun nationale context anders zouden hebben ontwikkeld. SUGGESTIES VAN STUDENTEN: Om deze cases te integreren in hun lessen bedrijfskunde; In staat zijn om over ethiek te spreken met hun schoolgenoten en intern een evenement te organiseren om het idee te verspreiden.
<b>Leerresultaten</b>	Ethiek is belangrijker dan ze aanvankelijk dachten. De meesten van hen gaven toe dat ze zich niet hadden kunnen realiseren welke impact dit heeft op de wereld van elk bedrijf. Coördineren van duurzame verantwoordelijkheid en milieu-sociaal bestuur; (een sleutelement voor leiderschap en transparantie in organisaties). Studenten waren niet zo enthousiast over het idee van het lezen van theorie. Zachte vaardigheden die het vermelden waard zijn, zoals: empathie; transparantie; kritisch denken; besluitvorming; leiderschap De meeste van deze waarden/vaardigheden werden door studenten gecultiveerd. Iets anders dat het vermelden waard is, is peer-working in gevallen waarin Griekse studenten moesten samenwerken met hun leeftijdsgenoten uit Cyprus in het kader van ET Talks; dit gaf hen de mogelijkheid om zich te verhouden en zichzelf te presenteren als een nationale groep en tegelijkertijd om te communiceren met ondernemers in een live streaming-omgeving!

<b>Land</b>	<b>LITOUWEN</b> 
<b>Intituut</b>	KAUNAS EDUCATION CENTER OF TECHNOLOGIES (Kautech) – is een openbare instelling die initiële en voortgezette beroepsopleidingen en -opleidingen aanbiedt door studenten een breed scala aan specialiteiten aan te bieden die verband houden met de sectoren techniek, technologie, bouw en landbouw. Kautech combineert ongeveer 3000 studenten, ruim 450 medewerkers en 250 lokale partners. Kautech streeft ernaar een moderne instelling te worden, die reageert op de uitdagingen van de mondialisering, de Europese integratie en die de aantrekkelijkheid van beroepsopleiding voor alle doelgroepen bevordert. Meer informatie: <a href="https://kautech.lt/?lang=en">https://kautech.lt/?lang=en</a>
<b>Uitdaging en oplossing</b>	1e uitdaging - De motivatie van studenten was laag aan het begin van de pilots. Oplossing 1: eenmalige studiebeurzen voor studenten. De omvang van de eenmalige beurzen van studenten was afhankelijk van hun aanwezigheidsstatistieken en initiatief bij projectactiviteiten. Oplossing 2: Er zijn certificaten uitgegeven voor een student. Gegevens over actieve deelname aan het project op de CV's van studenten zullen hen in staat stellen concurrerder te zijn door te solliciteren naar stages, leerlingplaatsen of vacatures, terwijl ze geen werkervaring hebben. Oplossing 3: Studenten kregen gedetailleerde informatie over de activiteiten. Oplossing 4: Een goede voorbereiding van de studenten was een succes van het proces. Studenten werden aangemoedigd om initiatief te nemen bij het vinden van antwoorden en een verantwoordelijke rol op zich te nemen tijdens interviews of discussies met ondernemers. 2e uitdaging - Sommige studenten hadden moeite met de Engelse taal. Sommige studenten vermeldden in evaluatievragenlijsten dat het moeilijk was om het gesprek te begrijpen tijdens ET Talks en studenten online uitwisseling in het Engels, maar de activiteiten waren interessant. Oplossing 5: Studenten werden op basis van hun niveau van Engelse taalvaardigheid gekoppeld aan internationale voorbereidende en internationale interviews/evenementen om elkaar te ondersteunen. Oplossing 6: Tijdens de theorieactiviteiten hebben we ook video's in het Engels bekeken die worden aanbevolen in het methodologische materiaal. Studenten met betere Engelse vaardigheden werd gevraagd de verhalen na te vertellen.
<b>Het proces dat de leerlingen samen met de docent doorliepen</b>	Er werden regelmatig theorie- en voorbereidingsactiviteiten per klas georganiseerd, waarbij gebruik werd gemaakt van innovatieve projectinstrumenten, de structuur van de activiteiten en de methodologie. Interviews/discussies/uitwisselingen/evenementen met studenten, docenten en ondernemers werden online georganiseerd. Bij de activiteiten waren alle leden van de doelgroep betrokken: (Microniveau) - Studenten uit basis-, middelbaar en beroepsonderwijs; (Mezoniveau) - Leraren, beroepsopleidingsprofessionals, deskundigen; (Macroniveau) - Verenigingen, professionals, ondernemers, organisaties, initiatieven, publiek. De leerlingen werkten individueel, in tweetallen en in groepjes. Studenten vulden na elke activiteit evaluatievragenlijsten in en schreven rapporten na gesprekken/interviews/activiteiten met ondernemers.
<b>Morele dilemma's geanalyseerd</b>	Vervuiling. Overmatige consumptie. Duurzame producten en oplossingen; Toepassing van hoogwaardige technologieën bij het oplossen van vervuiling en andere problemen; Wrede behandeling van dieren (bontboerderijen; industriële pluimveestallen; slechte, ondermaatse omstandigheden voor de export van dieren; handel in levende vis; vervuiling en hulpbronnen van de veehouderij); Genderongelijkheid. Geslachtsdiscriminatie; Voedsel verspilling. Voedseltekorten; Uitsluiting van mensen met een handicap; Uitsluiting/werkloosheid van sociaal uitgesloten mensen; Kinderen met kanker en hun families die psychologische stress ervaren als gevolg van de ziekte en financiële kosten; Zelfmoorden, pesten, emotionele en psychologische gezondheidsproblemen. Hoe en waar kun je emotionele en psychologische hulp krijgen?; Verslavingen (alcoholisme, roken, drugs); Onverantwoorde dierenverzorging. Zwerfdieren. Schade aan illegale broedplaatsen; "Schaduwconomie" en de impact ervan op de economie van het land; Emotioneel en psychologisch welzijn van werknemers op de werkplek; Gebrek aan cultuureducatie. Vrijwilligersprogramma's, voordelen en kansen voor jongeren; Ethiek in ons leven en in het bedrijfsleven.
<b>Studenten feedback</b>	STUDENTEN LIKEDEN HET MEEST: theorielessen, onderwerpen, case studies van organisaties, quick scans, future days discussies en evenementen, internationale ondernemersgesprekken, vragen en taken tijdens de activiteiten, video's, interviews, discussies; Begrijp dat werknemers met de hulp van






	<p>een goede leider persoonlijke en bedrijfsdoelen kunnen verbeteren en bereiken; Analyseerde graag ethische onderwerpen en de kwaliteiten van ethische leiders; Het was interessante informatie en de mogelijkheid om iets nieuws te leren; Vond informatie over ethiek in bedrijven leuk; Het vermogen van ondernemers om bedrijven op te richten die sociale, mondiale, relevante problemen helpen oplossen; Ik hield van verhalen over bedrijven, ontwikkelde producten en hoe hun zakelijke ideeën tot stand kwamen; Ik vond het leuk dat er organisaties zijn die zich bekommeren om dierenwelzijn; Voorbeelden van beroepen die normen overtreden; Dat steeds meer bedrijven transparant proberen te opereren; Dat bedrijven zich bekommeren om de natuur en strijden tegen vervuiling; Kennis over de mogelijkheden van het gebruik van hoogwaardige technologieën; Andere studenten uit andere landen ontmoeten; interactieve taken; Het was interessant om met vertegenwoordigers van organisaties te praten; waardevolle, interessante en boeiende evenementen; vond het leuk om vragen te stellen; Diversiteit van meningen; Ik vond de oprechtheid van de sprekers die hun ervaringen deelden leuk.</p> <p>STUDENTEN vonden het minst leuk: dat pelsdierfokkerijen, industriële pluimveebedrijven en dierenmishandeling nog steeds bestaan; Die genderongelijkheid bestaat nog steeds; Dat de schaduw economie nog steeds bestaat; Dat de plasticvervuiling zo groot is en dat het niet alle bedrijven uitmaakt hoe ze de natuurvervuiling kunnen terugdringen.</p> <p>SUGGESTIES VAN STUDENTEN: Om tijdens de reguliere lessen meer over deze onderwerpen te praten; Het kunnen meer interactieve taken zijn op Kahoot of een ander platform.</p>
<b>Learning outcomes</b>	<p>Studenten ontwikkelden verschillende vaardigheden: Bredere mentaliteit gebaseerd op waarden en empathie; Communicatie vaardigheden; Proactief, zelfvertrouwen, probleemoplossend; Presentatie, betrouwbaarheidsvaardigheden; Teamwerk, leiderschapsvaardigheden; Empathie; Diversiteit, flexibiliteit; Maatschappelijke verantwoordelijkheid; Samenwerking tussen onderwijsinstellingen, bedrijven/organisaties en jongeren door rolmodellen en ethische beslissingen/oplossingen onder de aandacht te brengen; Innovatieve vaardigheden; Reflectiefeedback en rapportagevaardigheden; Verantwoordelijkheid, betere deelname aan de lessen.</p>

<b>Land</b>	<b>CYPRUS</b> 
<b>Instituut</b>	<p>UNIVERSITEIT VAN NICOSIA. Intercollege is een onafhankelijke, gemengde instelling voor hoger onderwijs met gelijke kansen, die de beste elementen van het westerse onderwijs, kwaliteitsnormen en een internationale filosofie combineert met oprechte zorg voor haar studenten. Intercollege, gevestigd in Nicosia, is uitgegroeid tot een mondiaal onderwijscentrum dat een scala aan academische, professionele en beroepsgerichte studieprogramma's aanbiedt. Een centraal kenmerk van de identiteit van Intercollege is de speciale relatie met de Universiteit van Nicosia, een relatie die haar studenten in staat stelt toegang te hebben tot de universiteitsbibliotheek, leer- en recreatiebronnen, maar misschien nog belangrijker, om hun studie voort te zetten, als ze dat willen, in een kwaliteitsuniversiteit waar zij bijzonder welkom zullen zijn. Naast de Universiteit van Nicosia onderhoudt Intercollege nauwe banden met een aantal Europese en Amerikaanse universiteiten, waardoor onze studenten verschillende doorstroommogelijkheden krijgen. Meer informatie: <a href="https://www.unic.ac.cy">https://www.unic.ac.cy</a></p>
<b>Uitdagingen en oplossingen</b>	<p>Hoewel de complexiteit van sommige cases uitdagingen met zich meebracht, zorgden de duidelijke presentatie van de cases en de ondersteunende sfeer voor betekenisvolle discussies tussen de studenten die deelnamen aan het Value &amp; Future-project.</p> <p>In het begin was het voor de studenten niet eenvoudig om met de juiste oplossing te komen voor de ethische dilemma's die in de casestudies naar voren kwamen. Naarmate ze beter vertrouwd raakten met de onderwerpen en de casestudy's, leek het erop dat de studenten de situaties veel beter konden beoordelen en gemakkelijker tot oplossingen konden komen die dichter bij wat in de casestudy was beschreven lagen.</p>
<b>Het proces dat de leerlingen samen met de docent doorliepen</b>	<p>Studenten van de bachelor Esthetiek volgden wekelijks lessen in het vak Professioneel Gedrag. Tijdens sommige lessen kregen ze van hun leraren de casestudy's voorgelegd en vervolgens werd hen gevraagd om te discussiëren op basis van het ethische dilemma van elke casestudy. Het doel was om de leerlingen top te laten bespreken voordat de docent de aanpak onthulde, gevolgd door de ondernemer van de case study.</p>
<b>Morele dilemma's geanalyseerd</b>	<p>1. Is het ethisch verantwoord als de samenleving bepaalde esthetische normen en schoonheidsidealen oplegt die kunnen leiden tot problemen met het lichaamsbeeld en een laag zelfbeeld? 2. Moet een werknemer de klok blazen over onethische praktijken binnen zijn organisatie, zelfs als dit betekent dat zijn baan en levensonderhoud in gevaar komen? 3. Moet een bedrijf grondstoffen blijven kopen van een leverancier in een ontwikkelingsland, wetende dat werknemers zeer lage lonen krijgen en in slechte omstandigheden werken? 4. Moet een bedrijf een minder gekwalificeerde kandidaat aannemen in plaats van een meer gekwalificeerde kandidaat om de diversiteit te bevorderen en mogelijke claims van discriminatie te voorkomen? 5. Is het ethisch verantwoord dat een bedrijf dierproeven uitvoert om de veiligheid van zijn producten te ontwikkelen en te garanderen? 6. Moet een spa prioriteit geven aan het maximaliseren van de winst door diensten of producten van lagere kwaliteit aan te bieden, of moet het prioriteit geven aan het leveren van diensten van hoge kwaliteit die mogelijk duurder zijn voor klanten? 7. Moet de eigenaar van een spa- of schoonheidssalon de activiteiten van werknemers (zoals pauzetijden en persoonlijke gesprekken) monitoren en vastleggen om de productiviteit en professionaliteit te garanderen, zelfs als dit inbreuk maakt op de privacy van werknemers? 8. Hoe ethisch is het voor een</p>



	<p>spa of schoonheidssalon om zijn producten als 'volledig natuurlijk' of 'biologisch' op de markt te brengen als ze synthetische ingrediënten bevatten of een uitgebreide bewerking hebben ondergaan? 9. Moet een spa of schoonheidssalon milieuvriendelijke praktijken implementeren, zoals het gebruik van energiezuinige apparatuur en milieuvriendelijke producten en het terugdringen van het waterverbruik, zelfs als dit extra financiële investeringen vergt? 10. Hoe moet een spa of schoonheidssalon omgaan met klantinformatie en gegevens om de privacy en vertrouwelijkheid te waarborgen, vooral als het gaat om gevoelige gezondheids- of persoonlijke gegevens?</p>
<b>Studenten feedback</b>	<p>Testimonial 1: "Ik ben dankbaar voor de kans om deel te nemen aan het Value &amp; Future-project bij Intercollege. De lessen over ethiek en ethisch ondernemerschap zijn voor mij een eye-opener geweest. Ze hebben mij in staat gesteld na te denken over mijn toekomst als ondernemer en de impact die ik kan hebben op de samenleving. Ik heb vooral genoten van de discussies en casestudies die me hielpen de ethische dilemma's te begrijpen waarmee bedrijven worden geconfronteerd. Het heeft me bewuster gemaakt van de keuzes die ik in mijn eigen carrière zal maken. Een uitdaging die ik tegenkwam, was het worstelen met de complexiteit van het balanceren van winst en waarden. Door het project heb ik echter geleerd hoe belangrijk het is om een doel te zoeken en ethische beslissingen te nemen in het bedrijfsleven. Over het geheel genomen heeft het Value &amp; Future-project mijn perspectief echt verbreed en mij geïnspireerd om een verantwoordelijke en ethische ondernemer te worden." . Anna, bachelorstudente Esthetiek aan Intercollege.</p> <p>Testimonial 2: "Het Value &amp; Future-project is voor mij als student aan het Intercollege een transformatieve ervaring geweest. De lessen over ethiek en de dialoog rond morele dilemma's in ondernemingen hebben tot nadenken gestemd. Ik waardeerde de nadruk op waarden en empathie in plaats van uitsluitend gericht op winst. Het project heeft mij geholpen het belang in te zien van het stellen van kritische vragen en het zoeken naar positieve rolmodellen als aspirant-ondernemer. Door gesprekken met ondernemingen aan te gaan, besefte ik welke impact bedrijven kunnen hebben op mens en planeet. Eén uitdaging waarmee ik te maken kreeg Ik begreep hoe ik mijn eigen waarden kon afstemmen op die van de bedrijven waarmee ik in de toekomst zou kunnen werken. Dit project heeft mij echter de nodige hulpmiddelen gegeven om met die uitdagingen om te gaan en weloverwogen beslissingen te nemen. Ik voel me beter voorbereid om een toekomstig bedrijf op te richten dat geeft prioriteit aan zowel winstgevendheid als sociale verantwoordelijkheid". Dimitris, bachelorstudent Culinary Arts Management aan Intercollege.</p> <p>Testimonial 3: "Het Value &amp; Future-project is een game-changer geweest in mijn opleiding aan Intercollege. De modules over ethiek en gedragscode hebben mij voorzien van een solide basis in ethisch ondernemerschap. De casestudies die tijdens de lessen werden gepresenteerd, waren boeiend en heeft me geholpen een dieper inzicht te krijgen in de ethische keuzes waarmee bedrijven worden geconfronteerd. Het project moedigde me aan om kritisch na te denken over wat voor mij als toekomstige ondernemer belangrijk is en hoe mijn keuzes de samenleving kunnen beïnvloeden. Een uitdaging die ik tegenkwam, was leren omgaan met de complexiteit van het bedrijf terwijl ik trouw bleef aan mijn waarden. De steun van leraren en ondernemers die bij het project betrokken waren, heeft me echter geholpen deze uitdagingen te overwinnen en een sterk gevoel van authenticiteit te ontwikkelen. Ik ben dankbaar voor de kans om deel te nemen aan het Value &amp; Future-project, omdat het heeft mijn perspectief en ambities als ondernemer gevormd". Despina, bachelorstudente Esthetiek aan Intercollege.</p>
<b>Leerresultaten outcomes</b>	<p>1. Het aannemen van transparante en ethische bedrijfspraktijken; 2. Prioriteit geven aan sociale en ecologische verantwoordelijkheid; 3. Ethische besluitvorming aanmoedigen; 4. Op waarden gebaseerd leiderschap bevorderen; 5. Samenwerken met gelijkgestemde bedrijven. Concluderend is de implementatie van het Value &amp; Future-project bij Intercollege een transformatieve ervaring geweest voor de deelnemende studenten. Het project creëerde met succes een platform voor discussies over ethiek, waarden en de rol van ondernemers in de samenleving. Via de theoretische modules en casestudies konden studenten een dieper inzicht ontwikkelen in ethisch ondernemerschap en de impact ervan op mens en planeet. Het project stimuleerde kritisch denken, het stellen van belangrijke vragen en het zoeken naar positieve rolmodellen in de zakenwereld. Het benadrukte de noodzaak van krachtig ondernemerschapsonderwijs dat zich richt op waarden en empathie, in plaats van uitsluitend op winst gerichte doelstellingen. De methodologie van het project faciliteerde effectief boeiende gesprekken tussen studenten, docenten en ondernemers, waardoor het verkennen van morele dilemma's en het vormen van oplossingen en ideeën mogelijk werd. De implementatie van het Value &amp; Future-project bij Intercollege heeft een belangrijke rol gespeeld bij het vormgeven van de mentaliteit en ambities van studenten als toekomstige verantwoordelijke en ethische ondernemers.</p>

<b>Land</b>	<b>DUITSLAND</b> 
<b>Instituut</b>	MUNSTER VAN TOEGEPASTE WETENSCHAPPEN. De FH Münster is een hogeschool gevestigd in Münster, Duitsland met meer dan 15.000 studenten en 100 opleidingen in verschillende afdelingen op bachelor- en masterniveau. Meer informatie: <a href="https://en.fh-muenster.de">https://en.fh-muenster.de</a>
<b>Challenges and solutions</b>	<p>1e uitdaging - over het algemeen was het moeilijk om het in het curriculum te integreren vanwege accreditatie enz., dus we kregen te maken met enkele administratieve uitdagingen, maar uiteindelijk konden we bewijzen dat het in verschillende formaten kon worden geïntegreerd.</p> <p>2e uitdaging - leerlingen nemen deel aan online-evenementen. Docenten raden aan om ook de beoordeling erbij te betrekken, maar als ze meedoen, waarderen ze de mogelijkheid.</p>



	Oplossing. Het zou dus zinvol zijn om activiteiten vooraf te plannen, zodat je een gedetailleerd plan hebt en de leerlingen weten wanneer ze moeten zijn.
<b>Het proces dat de leerlingen samen met de docent doorliepen</b>	De cursus met de activiteiten is de afgelopen twee semesters in verschillende formats getest. In het ene semester zou het kunnen worden getest als één specifiek vak voor bachelorstudenten, in het andere semester zou het kunnen worden ingebed in een internationale marketingcursus voor bachelorstudenten en geïntegreerd in semesterprojecten. Binnen de lessen en de theorie werd gebruik gemaakt van enkele cases uit de trainersgids, maar deze werden ook uitgebreid met enkele aanvullende cases die de studenten zelf hadden uitgekozen. Tijdens de evenementen werden verschillende interessante dilemma's en cases besproken, zoals: - Julian Sanchez daagde de studenten uit met de vraag over 'de rol van geld'. Timothy besprak de voor- en nadelen van tijdelijke arbeidscontracten, zowel vanuit ondernemersperspectief als vanuit werknemersperspectief. Judith Helmer, docent bij de S2BMRC, bracht de rol van ethiek naar het dagelijks leven en liet de studenten nadenken over de rol van ethiek buiten het klaslokaal, bijvoorbeeld wanneer ze zelf producten of diensten kopen. Iulia Stroila, een andere docent van de S2BMRC, conceptualiseerde hoe ethisch ondernemerschap kan worden beschreven. - Maynara deelde openlijk een ongepast gedrag dat ze als stagiaire ervoer, wat een emotioneel moment was. Ze kwam met de vraag 'wat zou jij doen in deze situatie?'. Daarnaast stelde ze de studenten de vraag: "Hoe zou jij je voelen als je erachter komt dat je koopt bij een bedrijf dat dat doet? Wat kunnen volgens u de gevolgen hiervan zijn?". Deze ging meer over de transparantiekwestie van producten in Brazilië. Een andere vraag ging over het duurzaamheidsaspect: „Denk na over de voor- en nadelen van het adopteren van duurzamere pakketten van het bedrijf en de klanten. Maak een korte lijst". Voor de oprichters van Boutiqua Portuguesa is duurzaam verpakken een uitdaging. - Harry de Graaf, een leraar uit Nederland, kwam met één vraag, namelijk: 'Wat zou een groot ethisch dilemma zijn bij het laten groeien van het bedrijf, zoals duurzaamheid, verpakking, ingrediënten?'. De tweede vraag was van ondernemer Marie Ueckerth: 'Welke problemen moeten volgens jou worden opgelost (in de voedingsindustrie)?'.
<b>Morele dilemma's geanalyseerd</b>	Duurzaamheid; Geslachtsgelijkheid; Omkoping; Werkgever-werknemerrelatie; Ethische overwegingen in de voedingsmiddelenindustrie: duurzaamheid, ingrediënten etc.; Logistiek; Probleemoplossing in de voedingsmiddelenindustrie.
<b>Studenten feedback</b>	STUDENTEN ZIJN HET MEEST GEK: Quick Scan-activiteiten; Het ervaren van de toekomstige dagen; Een ET-Talks zien; Gevallen; Zie het verband tussen ethiek en andere belangrijke kwesties; Studenten gaven aan dat het voor hen een vruchtbare ervaring was om te ontdekken hoe lastig het is om met een ethisch dilemma om te gaan. STUDENTEN VONDEN HET MINST VINDT: Dat sommige ethische dilemma's in hun nationale context anders kunnen zijn. SUGGESTIES VAN STUDENTEN: De cases samenvoegen in hun bedrijfskundelessen; Om vrij te zijn om ethiek in hun organisaties te bespreken.
<b>Leer resultaten</b>	Enkele belangrijke inzichten/prompts van de studenten: prikkelende vragen; dilemma's zetten leerlingen aan het denken en stimuleren het bewustzijn; ethische overwegingen belangrijk; betrokkenheid bij verschillende belanghebbenden; zoals de verscheidenheid aan methoden en activiteiten; generaties binnen de universiteit zijn zich al meer bewust van het onderwerp en delen het onderwerp graag en gaan er verder op in; het beoefenen en begeleiden van de toekomst is waardevol; waardeer het leren van echte ondernemers; reflectieproces aangemoedigd; inspirerende verhalen; belangrijkste leerpunt: het belang om altijd prioriteit te geven aan onze waarden bij alle beslissingen die we nemen; waarden zijn van toepassing in het leven; leer van elkaar, hoor verschillende meningen; echte verhalen; belangrijk voor de toekomst; meningen konden uiten.

<b>Land</b>	<b>SPANJE</b> 
<b>Institution</b>	ESCOLA PIA MATARO. Er is al meer dan 280 jaar school in de stad Mataró. We hebben een traditie die ons steunt, maar we kijken altijd naar de toekomst. Gedurende al die tijd hebben we gewerkt aan het trainen en opleiden van de jongens, meisjes, jongeren en volwassenen van Mataró en de Maresme. Wij zijn een van de twintig centra die deel uitmaken van de Escola Pia de Catalunya, een organisatie bestaande uit vrouwen en mannen, leken en religieuzen die waarden en attitudes delen. Geworteld in ons land, is het integratief en toegewijd aan sociale verandering op basis van de waarden van het Evangelie. Mensen staan centraal in ons handelen, vooral de meest kwetsbaren. Onderwijs, vooral van kinderen en jongeren, is onze reden van bestaan, waarbij we dit proces zien als een actie die hun capaciteiten openbaart. Meer informatie: <a href="https://mataro.escolapia.cat">https://mataro.escolapia.cat</a>
<b>Uitdagingen en oplossingen</b>	Sommige cases zijn aantrekkelijker voor anderen omdat studenten meer weten over specifieke onderwerpen of een algemeen overzicht van de case hebben. Als zaken niet duidelijk zijn, brengen ondernemers studenten in de situatie en helpen ze mee te doen. Studenten nemen over het algemeen deel en bespreken de cases omdat deze verband houden met onderwerpen waarmee we allemaal vertrouwd zijn.
<b>Het proces dat de leerlingen samen met de docent</b>	Studenten die de oefeningen bijwoonden, werden klassikaal voorbereid, in kleine groepen van 6-8 personen. Alles wat ze over ethiek hadden geleerd dankzij de praktijk van cases en modules die door docenten werden gegeven. Betrokken onderdelen in een proces: (Microniveau) - Studenten in het basis-, middelbaar en beroepsonderwijs; (Mezoniveau) - Leraren, beroepsopleidingsprofessionals,



doorliepen	deskundigen; (Macroniveau) - Verenigen, professionals, ondernemers, organisaties, coöperaties, stichtingen, overheidsbedrijven.
Morele dilemma's geanalyseerd	Gendergelijkheid of ongelijkheid tijdens het selectieproces op het werk; Het opstellen van een ethische code voor een marketingbedrijf; Plastic materialen verspillen, laten vallen en in zee gooien; Waarden van de lokale bedrijven, de regionale bedrijven en hoe deze kunnen worden gewijzigd; De introductie van mensen met een beperking in de fietswereld. Manieren om te helpen en te innoveren; Het belang van geld in sportmarketingtoernooien. Hoe zou u het doen met lage budgetten en concurrerend zijn met grote bedrijven? Kun jij een plek op de markt veroveren door te ontwerpen met gerecyclede materialen? Wat is de sleutel tot succes? Koop lokale of mondiale producten; Inclusie van mensen met een handicap op de arbeidsmarkt en hoe zij kunnen worden erkend; Kunnen we een voedselinzameling opzetten om lokale NGO's te helpen die daklozen helpen? Hoe je een ondernemersidee promoot zonder middelen; Het belang van je uiterlijk tijdens een sollicitatiegesprek; Wat zijn de waarden van een snel bedrijf dat onstuitbaar groeit? Hoe kunnen we de vervuiling verminderen die door vrachtwagens, vliegtuigen en vrachtschepen in de wereld wordt veroorzaakt?; Integratie van vrouwen in landen met een andere cultuur dan de Europese; Kunnen we natuurlijke geuren gebruiken om concurrerende parfums te creëren?; Moeten we geld betalen aan jonge voetbalteams die niet professioneel zijn om aan belangrijke toernooien deel te nemen?; Hoe kunnen we omgaan met mensen die denken dat ze het recht hebben om gebruik te maken van sportfaciliteiten als we te maken krijgen met een solidariteitsvoetbalwedstrijd of -toernooi?; Kan een blinde jongen of meisje fietsen? Welke extra middelen hebben we nodig?; Kan ik overleven als ik een persoonlijk bedrijf wil opzetten en mijn leven vol verhalen wil verkopen?
Studenten feedback	STUDENTEN VONDEN HET MEEST AAN: Een nieuw, ander project dat in de klas wordt meegenomen, met nieuw materiaal en activiteiten die nog nooit eerder zijn geoeffend; Interactie in de klas, kunnen discussiëren over waarden en persoonlijke voorbeelden geven; Het belang van ethiek op de arbeidsmarkt en hoe een goede leider ethisch beleid in zijn bedrijf kan implementeren; Het interviewen van jonge ondernemers die oud-studenten waren en hun eigen bedrijf hebben opgericht met de waarden van de school, de waarden die ze leren; Beroemde leiders ontmoeten die van aangezicht tot aangezicht met hen hebben gesproken op hetzelfde niveau en in hun taal. Leren van mensen die goede banen hebben bereikt vanuit een ethisch perspectief; Ontdek nieuwe bedrijven die zorg dragen voor het lokale milieu. STUDENTEN VONDEN HET MINST: Het theoretische deel van de modules; Vrouwenproblemen op het werk, een probleem dat vandaag de dag al bestaat; Te veel sessies met niet-praktische activiteiten; Externe gevallen begrijpen zonder al te veel informatie. SUGGESTIES VAN STUDENTEN: Meer interactie met studenten uit andere landen; Meer tijd om in de klas te discussiëren en meer mogelijkheden om ondernemers te interviewen en momenten te delen; Maak persoonlijke cases of lokale cases gerelateerd aan onze omgeving.
Leerresultaten	Impact van het project op studenten: Ontwikkel meer lokale coöperaties om visuele lokale producten te maken; Algemene zorgen in verband met de omvorming van de zee tot een algemene vuilstortplaats. Creëer een campagne om de samenleving bewust te maken; Daklozen helpen. Wees gevoelig voor een bestaand en groeiend probleem dat de overheid niet aanpakt; Bevorder een bewustmakingscampagne ten gunste van de gelijkheid van vrouwen; Gebruik van elektrische voertuigen om lokale producten te bezorgen, in plaats van snelle kleine vrachtwagens; Solidariteitssporttoernooi met mensen van stichting Laru en externen; Geld is niet alles. Hoe goedkoper is niet altijd het beste; Motiveer ondernemers om tweedehands materialen te recyclen en te gebruiken. De leerlingen genoten van het nieuwe project. Het was goed om in de klas aan een ander project te werken, met veel verschillende activiteiten om te geven en te oefenen. Studenten kregen graag input van docenten en ondernemers met betrekking tot persoonlijke en sociale waarden. Studenten vonden het leuk om echte cases te hebben om aan te werken en te delen met professionals en ondernemers. Het was interessant om verschillende generaties en meningen te mixen, van VET-studenten tot senior ondernemers en politici. De verscheidenheid aan activiteiten geeft veel mogelijkheden om op verschillende gebieden te werken. Luister naar gesprekken over ethiek en waarden tussen studenten, docenten en volwassenen. Geef studenten de kans om hun mening te geven aan professionals. Benader de echte wereld op school: alledaagse problemen werken in de klas bij studenten en werkgevers. Zorgen over onze stad, het milieu en de planeet. Een voorproefje van toekomstige gezichtspunten voor onze samenleving; conclusies van studenten.

Land	 <b>NEDERLAND</b>
Instituut	FRIESLAND COLLEGE (volgend jaar FIRDA). Onze wereld draait altijd. Daarom passen wij ons voortdurend aan. Naar elkaar en omgeving. Daarbij kijken we niet alleen naar wat was, maar vooral naar wat kan zijn. Naar wat nodig is in de samenleving. En wat jij daarin wilt betekenen. Vanaf 1 augustus 2023 gaan wij samen verder als Firda, als nieuw ROC om goed en eigentijds MBO aan te bieden in Fryslân en Noord-Flevoland. Firda is afgeleid van het Zweedse woord voor 'vieren'. Bij Firda vieren we de verbinding met onze omgeving. De fusie van ROC Friese Poort en Friesland College zorgt ervoor dat we hier samen nog beter aan kunnen werken. Samen zijn we sterker, hechter en nauwer verbonden. We hebben elkaar nodig, met al onze verschillen. In feite maken deze verschillen ons compleet. Meer informatie: <a href="https://www.frieslandcollege.nl">https://www.frieslandcollege.nl</a>
Uitdagingen	1e Challenge - Studenten stonden terughoudend aan de start voor de pilots. Dit kwam allemaal extra



<b>en oplossingen</b>	<p>door de online lessen. Ze waren minder bereid hun ideeën te tonen. Ze leerden ook niet om ethische dilemma's te delen. Goede/slechte ideeën waren fundamenteel in hun houding. We zijn erin geslaagd de houding bij het trainen van studenten en docenten gelijktijdig of afzonderlijk te veranderen.</p> <p>Oplossing 1: Het is ons gelukt om bijeenkomsten en on/offline pilotlessen te regelen met een speciaal item. We hebben laten zien wat de voordelen zijn van openheid en het delen van meningen. Ook bedrijfsbezoeken hielpen om de mogelijkheden en mogelijkheden te bekijken.</p> <p>Oplossing 2: We hebben het reguliere programma en de lessen samengevoegd met de ethische projectdilemma's.</p> <p>2e uitdaging - Sommige studenten hadden moeite met het taalniveau dat ze gebruikten, Engels (ET-gesprekken) en/of Nederlands op een hoger niveau. Sommige leerlingen gebruikten de QR-codes om feedback te geven. Terwijl we werkten met studenten uit het beroepsonderwijs, het hoger onderwijs en de universiteit, daagden we de inhoud van het project en de vaardigheden van de ondernemers uit.</p> <p>Oplossing 3: We hebben de manier waarop we de pilots presenteerden aangepast aan de verschillende niveaus. We gebruikten verschillende PP-presentaties, legden verschillende nadruk op de onderwerpen, of nodigden verschillende ondernemers (meer geschikt voor het publiek) uit op verschillende niveaus.</p> <p>Oplossing 4: We daagden leerlingen uit om echt mee te doen aan de gesprekken en te vragen wanneer het onduidelijk was. Het niveauverschil hebben we gebruikt als extra uitdaging. Sommige studenten moesten zich aanpassen omdat ze van plan waren binnenkort naar het hoger onderwijs te gaan.</p> <p>3d Challenge – Als team zagen we dat leerlingen het lastig vonden om feedback te geven.</p> <p>Oplossing 7: werkten gemakkelijker in kleine groepen en gaven samen feedback. Wij voegden de dilemma's toe aan gebeurtenissen uit het echte leven en hielpen deze een vervolg te geven.</p>
<b>Het proces dat de leerlingen samen met de docent doorliepen</b>	<p>We introduceerden eerst Ethiek als zodanig, legden vervolgens enkele situaties uit het echte leven uit en gaven vervolgens een paar stappen die we konden gebruiken bij het bespreken van dilemma's en casussen. Het was echt nodig om studenten te helpen zich te concentreren op vragen in plaats van op goed en fout. Dus waarom gedraagt iemand zich zo en doet hij de dingen die hij doet? Bij de activiteiten waren alle doelgroepen betrokken: studenten, docenten, ondernemers.</p>
<b>Morele dilemma's geanalyseerd</b>	<p>Sustainable products and solutions; Applying people in a non-discriminative way; Possible organizational benefits in ethical discussing; Food waste. Food shortages; Exclusion of people with disabilities; Exclusion/ unemployment of socially excluded people; Making choices not based on money, profit alone.</p>
<b>Studenten feedback</b>	<p>STUDENTEN VONDEN HET MEESTE: ondernemers ontmoeten in een echte setting, ze zien in de bedrijven en hun echte dilemma's en cases horen; Vond de meeste theorie leuk als voorbereiding op praktische ethische gevallen, discussies; Begrijp dat medewerkers met behulp van een ervaren ethisch voorbeeld impact zullen hebben om persoonlijke en organisatorische doelstellingen en doelstellingen te bereiken; Analyseerde graag ethische onderwerpen en de kwaliteiten van ethische leiders.</p> <p>STUDENTEN vonden het minst leuk: Sommige lessen waren te lang; Sommige ondernemers waren, in tegenstelling tot anderen, vooral met hun eigen voordeel bezig; Om hun eigen verantwoordelijkheid onder ogen te zien en te nemen (want dat is allemaal nodig).</p> <p>SUGGESTIES VAN STUDENTEN: Om meer ethische cases te gebruiken tijdens reguliere lessen/onderwijs; Om meer interactieve taken (Kahoot, Socrates, LessonUp) of andere te gebruiken; Om meer onethische zakelijke voorbeelden te zien.</p>
<b>Leerresultaten</b>	<p>Studenten ontwikkelden verschillende vaardigheden: Een bredere (groei)mindset gebaseerd op waarden en normen; Presentatie, betrouwbaarheidsvaardigheden; Discussievaardigheden, gebruik makend van de stappen om de dilemma's te bespreken; Leiderschapskwaliteiten; Waarden gebruiken en de benodigde normen zien om daar te komen; Maatschappelijke verantwoordelijkheid; Samenwerking tussen onderwijsinstellingen, bedrijven/organisaties en jongeren door rolmodellen en ethische beslissingen/oplossingen onder de aandacht te brengen; Communicatie vaardigheden; Proactief, zelfvertrouwen, probleemoplossend; Innovatieve vaardigheden; Reflectiefeedback en rapportagevaardigheden. De conclusie van studenten is dat de dilemma's altijd tot een casus moeten leiden, dat de dilemma's regelmatig besproken moeten worden, dat de organisatie moet laten zien dat een ethische structuur leidt tot een gezondere sfeer. Opvallend is dat sommige ex-retailstudenten nu echte ondernemers zijn die de ethische dilemma's bespreken waarmee ze worden geconfronteerd.</p>



# BIJLAGES

## Bijlage nr.1 – Casus studiekaart

Casus studie: [nummer]		[land]
<b>Titel:</b>	.....	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam van de Organisatie:		
Type branche:		
Aantal werknemers:		
<b>Algemene omschrijving van het bedrijf:</b>		
[Geef een korte beschrijving van de organisatie en haar producten/diensten. Leg uit welke morele waarden belangrijk zijn voor de organisatie en of ethische gedrevenheid zichtbaar is in de hele organisatie.]		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:		
<b>Profiel:</b>		
[Geef een korte beschrijving van de achtergrond en ervaring van de ondernemer (opleiding, eerdere werkervaring, enz..) ]		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Omschrijving:</b>		
[Beschrijf kort het morele dilemma waarmee de ondernemer of de onderneming wordt geconfronteerd door duidelijk aan te geven [a] welke belanghebbenden erbij betrokken zijn (klanten / werknemers / samenleving / enz.) en [b] het soort dilemma (d.w.z. mensenrechten, arbeid, milieu, corruptiebestrijding)..]		
<b>Het besluit:</b>		
[Verklaar en rechtvaardig kort de beslissing van de ondernemer/onderneming. Als u de casestudy vóór de eigenlijke sessie met de leerlingen deelt, deel dit gedeelte dan NIET met hen omdat het in de klas met hen zal worden besproken.]		
<b>Voorgestelde vragenvoor discussie (als die er zijn):</b>		
<b>Verdere bronnen (als die er zijn):</b>		
[Voeg verdere bronnen over het bedrijf en/of de ondernemer toe, zoals website, social media pagina's, relevante artikelen, etc..]		

Notitie: De casus studie moet ongeveer 2 pagina's bevatten!



## BIJLAGE Nr.2 – 30 Casus studies

### “Duurzaamheid, ecologie” casus studies.

CASUS STUDIE: Nr. 1		Litouwen
TITEL:	Circulaire economie. duurzame Plastic recycling.	
DE ORGANISATIE		
Naam organisatie:	“ŪKAI“	
Type branche:	Circle economy. Duurzame productie	
Aantal werknemers:	3 werknemers	
Algemene omschrijving van het bedrijf/ de organisatie:		
<p><b>"Ūkai" DUURZAAMHEID:</b> We hebben sokken gecreëerd die een positieve invloed hebben op het milieu van onze aarde en mensen. Elk paar ŪKAI-sokken zorgt voor de vermindering van 51 plastic flessen! Plastic Bank zorgt voor 50 van hen. ŪKAI is officieel supporter en van elk paar sokken gaat 0,50 euro naar deze organisatie. 1 plastic fles wordt gerecycleerd plastic garen en maakt deel uit van het materiaal van de sok. Het gaat samen met geupcycled katoen, biologisch katoen, polyamide en elastaan en vormt een geweldige combinatie. De sokken zijn zacht, comfortabel en voelen fris aan.</p> <p><b>Productieproces.</b> Onze garens van gerecyclede plastic flessen worden gemaakt in een stof die geen water of chemicaliën gebruikt en hun CO<sub>2</sub>-uitstoot en energieverbruik vermindert. Dit betekent dat je door ŪKAI sokken te dragen de aarde minder belast. Wij produceren ŪKAI sokken in ons thuisland Litouwen. Onze zorgvuldig gekozen fabriek voldoet aan onze waarden en produceert duurzame producten. De werknemers van het bedrijf worden gewaardeerd, hebben een veilige werkplek en een eerlijk salaris.</p> <p>De materialen. We gebruiken gerecycleerde en organische materialen die de hoogste normen overtreffen en die zorgen voor langdurig comfort en frisheid. In de afbeelding hieronder kunt u zien wat we precies gebruiken bij de productie van dit duurzame product. Hoe worden plastic flessen RPET-garens? 1 stap: Plastic flessen worden verzameld uit de oceanen. 2 stappen: Flessen worden plastic vlokken. 3 stap: Plastic vlokken worden plastic korrels. 4 stap: Plastic korrels worden plastic garens. 5 stap: Plastic garens worden gemengd met geupcycled katoen en worden het materiaal dat we gebruiken voor onze sokken. Andere materialen die we gebruiken voor het beste resultaat: biologisch katoen, polyamide en elastaan.</p> <p>We hebben gekozen voor de beste samenstelling voor het comfort van de voeten. De RPET-garens worden gemaakt in een fabriek die wereldwijd wordt vertrouwd en deze certificaten garandeert: GLOBAL RECYCLED STANDARD, THE GLOBAL COMPACT, OEKO-TEX STANDARD 100. Het garandeert dat onze sokken veilig en comfortabel zijn om te dragen.</p> <p><b>Samenwerking met plastic bank.</b> Door ŪKAI sokken te kopen, steunt u de Plastic Bank organisatie. Uw belofte helpt om 50 plastic flessen te recyclen van elk paar sokken dat u draagt. Plastic Bank® stimuleert de regeneratieve samenleving. Ze bouwen ethische recycling ecosystemen in kustgemeenschappen, en verwerken de materialen voor herintroductie in de wereldwijde supply chain als Social Plastic®. Leden ontvangen een premie voor de materialen die ze inzamelen, waarmee ze in de basisbehoeften van hun gezin kunnen voorzien, zoals levensmiddelen, brandstof om te koken, schoolgeld en ziektekostenverzekering. Hun gecertificeerde blokkenplatform beveiligd de hele transactie en biedt real-time gegevensvisualisatie - wat transparantie, traceerbaarheid en snelle schaalbaarheid mogelijk maakt.</p> <p>Wij zijn meer dan duurzame sokken. ECO-VERPAKKING. Alle verpakkingen, briefkaarten, etiketten en andere details zijn gemaakt van gerecyclede materialen. We willen duurzaam zijn in elke stap van het proces. DUURZAME LEVERING. Wij gebruiken standaard verzending, ook bekend als "groene" of "duurzame" verzending. Hoewel standaard verzending iets langer duurt dan expresverzending, is het een belangrijke stap om onze ecologische voetafdruk en de impact op de klimaatverandering te verminderen. DUURZAM CADEAU. Samen met sock sets' ontvang je ansichtkaarten gemaakt van gerecycled papier. Schrijf warme wensen voor je dierbaren. RECYCABLE. Onze sokken zijn recyclebaar. Gooi de niet meer bruikbare sokken gewoon in de textielcontainer. We werken nu samen met wetenschappers en hebben een plan om andere producten te maken van niet meer draagbare sokken. We willen de kringloop sluiten, wat erg belangrijk is voor elk merk. We zijn van plan om waszakken te maken die beschermen tegen microplastics, schoenen van gerecyclede materialen, samenwerkingen met watersportteams, musea, deelname aan eco-evenementen, voorlichting. Sokken zijn nog maar net begonnen en we nodigen u uit om deel uit te maken van ons merk en een oplossing te worden voor het plastic probleem.</p>		
DE ONDERNEMER		
Naam van de ondernemer:	Darija Ilevičiūtė-Zaveckienė – mede oprichter & creatief directeur bij ŪKAI.	
Profiel:		



Darija Ilevičiūtė-Zaveckienė studeerde Reclame Management aan het Vilnius College. Tijdens haar studie werkte ze in de verkoop. Momenteel is ze geïnteresseerd in verschillende duurzame materialen en innovatie, de toekomst van de mode. Ook werkt ze samen met wetenschappers aan voortdurende alternatieven voor sokken door de principes van circulaire ecologie en economie toe te passen.

#### **HET MORELE DILEMMA**

#### **Omschrijving:**





**Plastic vervuiling.** Hoewel plastic veel waardevolle toepassingen heeft, zijn we verslaafd geraakt aan plastic voor eenmalig gebruik of wegwerpplastic - met ernstige gevolgen voor het milieu. Over de hele wereld worden elke minuut een miljoen plastic drinkflessen gekocht, terwijl jaarlijks wereldwijd tot 5 biljoen plastic tassen voor eenmalig gebruik worden gebruikt. In totaal is de helft van al het geproduceerde plastic ontworpen om slechts één keer te worden gebruikt - en daarna te worden weggegooid. Plastic afval is nu zo alomtegenwoordig in de natuur dat wetenschappers zelfs hebben geopperd dat het zou kunnen dienen als een geologische indicator van het Antropoceen tijdperk.

Tegenwoordig produceren we jaarlijks ongeveer 300 miljoen ton plastic afval. Onderzoekers schatten dat er sinds het begin van de jaren vijftig meer dan 8,3 miljard ton plastic is geproduceerd. Ongeveer 60% van dat plastic is terechtgekomen op een stortplaats of in de natuur.

**De beslissing:**

**HOE HET ALLEMAAL BEGON?** 2 jaar geleden was Darija, medeoprichtster & creatief directeur van "ÜKAI", samen met haar man een bedrijf begonnen. Het belangrijkste idee was om exclusieve sokken voor dagelijks gebruik te maken. Ze creëerden een merk geïnspireerd door pasteltinten, grafisch design en abstracte kunst.

Naarmate de tijd verstreek, beseften Darija en haar man dat ze producten wilden die een positieve impact hadden op het milieu van onze aarde en mensen. Na een lange zoektocht ontdekten ze garens gemaakt van gerecycleerde plastic flessen. Ze deden verschillende proeven en selecteerden een stof die het meeste comfort biedt aan de schoenen en ook de levensduur van de sokken garandeert. Om het gebruik van plastic te verminderen, werkten ze samen met Plastic Bank. Door slechts één paar sokken te geven, vermindert de klant de negatieve milieu-impact van 51 plastic flessen.

"ÜKAI" is een innovator in de sokkenindustrie, want er zijn maar weinig sokkenmerken die deze innovatieve garens gebruiken bij de productie van sokken.

2020-11-15 "ÜKAI" heeft het Kickstarter-project succesvol afgesloten en ze zijn zo blij om te weten dat hun idee en product nodig is voor mensen, ze waarderen het! Alles bij elkaar verminderde kad 55 590 plastic flessen!

En sokken zijn nog maar het begin. "ÜKAI" is van plan om waszakken te maken die beschermen tegen microplastic, schoenen van gerecycleerde materialen, samenwerkingen met watersportteams, musea, deelname aan eco-evenementen. De oprichter van "ÜKAI" praat nu met wetenschappers en wil van niet meer bruikbare sokken andere producten maken!

**KLEINE STAP. GROTE VERANDERING.**

- Voorgestelde vragen voor discussie [indien van toepassing]:
- - Weet je hoeveel plastic afval we elke dag/jaar produceren in de wereld?
- - Hoeveel procent van al het ooit geproduceerde plastic afval is gerecycleerd/verbrand/opgestapeld op stortplaatsen, stortplaatsen of in de natuur?
- - Hoe kun je duurzame producten beschrijven?
- - Welke kenmerken hebben ze?
- Hoe innovatief kan gerecycled plastic worden gebruikt? Denk na over de ideeën en deel ze.

**Verdere bronnen (als ze er zijn):**

- <https://www.ukai.eu>
- <https://www.unep.org/interactive/beat-plastic-pollution/>
- movies: "Seaspiracy", "A plastic Ocean".



<b>CASUS STUDIE: Nr. 2</b>		<b>Litouwen</b>
<b>TITEL:</b>	<b>Vermindering van milieuvervuiling. Vermindering van congestie.</b>	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam organisatie:	<b>UAB "RUBBEE" (LLC – Limited Liability Company „RUBBEE“)</b>	
Type branch:	Ingenieur	
Aantal werknemers:	5 werknemers	
General description of the company:		
<p>UAB "Rubbee" (LLC - Limited Liability Company "Rubbee") - is een bedrijf dat draadloze elektrische fietsversnellingen ontwerpt, produceert en verkoopt. Deze versnellingen kunnen elke fiets elektrisch maken en moedigen mensen aan om de vervuilende auto op te geven en meer te reizen met de fiets in de steden. De versnelling weegt 2,8 tot 4,0 kg, afhankelijk van de batterijconfiguratie. Met het toestel kan tot 45 km worden gereden wanneer het volledig is opgeladen. Bij het rijden met ingeschakelde motor en genoemde pedalen, detecteert de draadloze trossensor de toetsnelheid en de "Rubbee" software past het motorvermogen aan de behoeften van de fietser aan. De "Rubbee X" beschikt ook over regeneratief remmen, een modulair batterijsysteem, gepatenteerde klem- en snelsluitsystemen. Het product heeft ook een slimme toepassing waarmee het mogelijk is om de parameters van de elektrische ondersteuning aan te passen en de gegevens van het apparaat te controleren.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	Gediminas Nemanis - CEO & Founder of „Rubbee“ UAB.	
Profiel:		
<p>Gediminas Nemanis - CEO &amp; oprichter van "Rubbee" UAB. Hij studeerde mechatronica aan de Kaunas University of Technology in de bachelor studies, en studeerde marketing in de master studies. Het prototype van het product "Rubbee", dat veel belangstelling trok in het buitenland, werd geboren in Kaunas, in de garage van Gediminas Nemanis, die actief fietst en graag bouwt. Gediminas, die sinds zijn kindertijd een actieve levensstijl en bouwkunde heeft genoten, bouwde elektrische scooters in de garage, en maakte een fiets met een elektrische motor, een straalmotor en andere verschillende intelligente apparaten. Een nieuwsgierige jongen die een elektrisch apparaat maakte voor zijn eigen behoeften, realiseerde zich dat door het apparaat te verbeteren, het kon worden veranderd in een veelgevraagd product. Vol vertrouwen in zijn idee moedigde de jonge, volhardende en ondernemende persoon aan om verder te gaan en zijn idee te verfijnen tot een bedrijfsidee. Gediminas bood zijn idee aan het hoofd van het bedrijf "Elinta" aan, en al snel sloten nog twee kameraden zich bij hem aan. Het trio, afkomstig uit de stad Kaunas, werkte lange tijd, testte verschillende prototypes van elektrische aandrijvingen, tot de eerste versie van het product voor verkoop ontstond "Rubbee 1.0", die in 2013 werd geïntroduceerd op het "Kickstarter" crowdfunding platform. Latere versies van het product "Rubbee 2.0, 2.5, 3.0" werden geproduceerd en gedistribueerd. In 2017 trok het bedrijf een investering aan van een Pools durfkapitaalfonds om een nieuw product te ontwikkelen. In 2019 werd het nieuwe productconcept "Rubbee X" geïntroduceerd in het tweede "Kickstarter" crowdfundingproject. In 2020 trok het bedrijf een investering aan van een Pools bedrijf om het product in China te commercialiseren. De nieuwste versie van het product "Rubbee X" wordt momenteel gedistribueerd in de meeste landen van de Europese Unie, alsook in Australië en Nieuw-Zeeland. Gediminas Nemanis uit Kaunas maakte van zijn elektrische fiets "Rubbee" één van de meest succesvolle startups in Litouwen. Een uitstekend debuut op het crowd-funding platform "Kickstarter", een team van enthousiastelingen en aangetrokken investeerders lieten de uitvinding zijn weg naar succes vinden en kregen erkenning op de wereldwijde elektrische fiets markt.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		



**Omschrijving:****Vervuiling van de omgeving.**

In de wereld van vandaag zijn er zoveel auto's en andere voertuigen. Alleen al de vervuiling door auto's is verantwoordelijk voor ongeveer 75% van alle luchtvervuiling. Helaas nemen de aantallen toe. Er verschijnen steeds meer auto's en dus ook hun uitstoot, die schadelijk is voor het milieu. De uitstoot van voertuigen veroorzaakt het broeikaseffect en draagt bij tot de opwarming van de aarde.

**Files.**

Tijdens de spitsuren worden de straten overspoeld door zwaar verkeer, waardoor onbegaanbare wegen en kruispunten ontstaan die de chauffeurs steeds meer tijd op de weg laten doorbrengen.

**Gebrek aan parkeerplaatsen**

In veel gebieden in Litouwen is er een tekort aan parkeerplaatsen door overvolle parkeerplaatsen voor meerdere appartementen. Dit probleem is relevant. Woonwijken met meerdere appartementen zijn ontworpen in een tijd dat het autoverkeer nog niet zo groot was. In de loop der jaren zijn de gewoonten van de bevolking veranderd. Tegenwoordig heeft een huishouden meer dan één voertuig.

**De Beslissing:****Reductie van vervuiling van de omgeving.**

Om milieuvervuiling tegen te gaan is het vervangen van een vervuilende auto door een fiets een prima oplossing. Fietsen is niet alleen niet schadelijk voor het milieu, maar verbetert ook de gezondheid en het welzijn. Als iedereen met de fiets naar werk, zou de luchtvervuiling aanzienlijk verminderen. "Rubbee" UAB elektrische versnelling is een geweldige oplossing om langere afstanden in de stad te overbruggen. Het toestel kan 45 km gereden worden wanneer het volledig opgeladen is. Aangezien de gemiddelde fietsrit in de Europese Unie minder dan 5 km bedraagt, is de afstand afgelegd door de "Rubbee" voldoende voor enkele dagen dagelijkse verplaatsingen.



**Voorkomen opstoppen**

Afstanden in steden worden met de fiets sneller afgelegd dan met de auto. Dit draagt niet alleen bij tot vermindering van de milieuvervuiling en tijdwinst, maar ook tot verbetering van de lichamelijke gezondheid. Momenteel wordt de infrastructuur van fietspaden beheerd in de grootste steden van Litouwen, wat gunstige voorwaarden schept voor fietsverkeer. "Rubbee" elektrische versnelling is een geweldige oplossing voor langere afstanden in de stad.

**Draagbaarheid.**

De "Rubbee" UAB versnelling kan elke fiets in 1 minuut in een elektrische fiets veranderen, zonder gebruik van kabels. Het apparaat weegt 2,8 kg, dus wanneer het van de fiets wordt gehaald, kan het overal gemakkelijk worden meegenomen.

**Voorgestelde vragen voor discussie [indien aanwezig]:**

- Vervuiling van de omgeving.
- Lucht vervuiling.
- Alternatieven voor vervuiling door transport.
- Promotie van fysiek bewegen.
- Verkeer in grote steden.
- Ontwikkeling van hobbymatig werken naar zaken ideeën.

**Verdere bronnen [Indien aanwezig]:**

- <https://www.rubbee.co.uk>
- <https://visit.kaunas.lt/lt/naujienos/isradejas-gediminas-nemanis-imonei-augant-geriausios-darbo-vietos-lieka-kaune/>
- <https://www.lrytas.lt/verslas/sekmes-istorijos/2013/09/24/news/kaunietis-garaze-isrado-dvirati-ir-verziasi-i-pasaulio-rinkas-4832344/>



<b>CASUS STUDIE: Nr. 3</b>		<b>Litouwen</b>
<b>TITEL:</b>	<b>duurzame producten en oplossingen.</b>	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam organisatie:	"SOLIDU cosmetics"	
Type branche:	Cosmetica	
Aantal van werknemers:	10 werknemers	
Algemene omschrijving van de organisatie:		
<p>"SOLIDU" - is een milieuvriendelijke harde shampoo, conditioner, zeep gemaakt in Litouwen bedrijf. Bedrijfsmotto - Zonder water. Zonder plastic. Geconcentreerd en "SOLID".</p> <p>"SOLIDU" producten zijn ontwikkeld in Litouwen volgens de principes van "zero-waste" en verantwoord consumeren. Hoewel dagelijkse haarverzorgingsproducten tot 80% water bevatten, wordt "SOLIDU" alleen gemaakt van geconcentreerde actieve ingrediënten, zodat deze producten geen plastic verpakking nodig hebben. Wij creëren milieuvriendelijke "SOLIDU" producten met de natuur en de mens in gedachten: "SOLIDU" is effectief en gemakkelijk in gebruik, verrijkt met oliën en heilzame oliën voor huid en haar, plantenextracten en natuurlijke essentiële oliën.</p> <p>"SOLIDU" verpakkingen, gemaakt van bamboeschillen, zetmeel en natuurlijke koolstof, bevatten geen plastic of papier en vergaan binnen 45 dagen in de grond of in compost.</p> <p>Harde shampoos en conditioners van een Litouws bedrijf wegen 60 gram. Op basis van consumentenfeedback en observaties is één stuk harde shampoo te vergelijken met een standaard shampoofles op basis van de gladheid en houdbaarheid van het product. In 2021, ter gelegenheid van de "Dag van de Aarde", kondigde het bedrijf een campagne aan waarbij elke koper, na het indienen van 1 bestelling, het bedrijf verplicht één boom te planten op het grondgebied van Litouwen (1 bestelling = 1 geplante boom). Het bedrijf begon zijn activiteiten in 2017.</p>		
		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van Ondernemer:	Vaiva Žvirblytė is the founder of "SOLIDU".	
Profiel:		
<p>Vaiva Žvirblytė studeerde Chinees en werkte lange tijd als vertaalster in China. Ze was ook betrokken bij bedrijfsadviesing en verkoop. Ze heeft gewerkt en ervaring opgedaan in zaken, verkoop, marketing en vertaling. Voordat ze de zaak begon, had Vaiva geen ervaring in productie, chemie of schoonheid. Begrijpen hoe de productieprocessen verlopen - Vaiva was een beetje ingewikkeld, maar de uitdagende meid bekeek alles creatief en vindingrijk. Een bedrijf opstarten, Vaiva zat vol met experimenten. Maar toen het team werd aangevuld met een meisje met een scheikundige opleiding, werden de processen veiliger. Momenteel, bestaat het team van het bedrijf uit wel 10 getalenteerde en creatieve mensen.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Omschrijving:</b>		
<b>Plastic vervuiling.</b>		
<p>Nu de wereld verdrinkt in plastic, moeten we op zoek naar alternatieven voor de ons vertrouwde badkamer- en hygiëneproducten. Naar schatting duurt het wel 500 jaar om een plastic shampoofles kapot te maken.</p>		

**De Omschrijving:****1. Bewaren van waterbronnen.**

Hoewel dagelijkse haarverzorgingsproducten tot 80% water bevatten, wordt "SOLIDU" alleen gemaakt van geconcentreerde actieve ingrediënten, zodat deze producten geen plastic verpakking nodig hebben. Het bedrijf creëert milieuvriendelijke "SOLIDU" producten met de natuur en de mens in gedachten.

**2. Reductie van plastic vervuiling.**

"SOLIDU" producten worden in Litouwen ontwikkeld volgens de principes van "zero-waste" en verantwoord consumeren. Milieuvriendelijke verpakking.

**NATUURLIJK EN VEILIG.** "SOLIDU" verpakkingen zijn plastic- en papiervrij: ze zijn gemaakt van zetmeel, bamboe en natuurlijke koolstof. Bamboe is een van de meest duurzame materialen omdat het tot een meter per dag kan groeien! De zwarte kleur van de doos wordt gewonnen uit natuurlijke koolstof en zonder synthetische verf. In aarde of compost ontbinden deze verpakkingen zich binnen 45 dagen.

**HERBRUIKBAAR.** Deze verpakkingen zijn niet gemaakt van verse bamboe, maar zijn opgegroeid voor een tweede leven - bamboeknoppen gebruikt bij de productie van stokken.

**COMPOSTABEL.** Op de grond of in compost, "SOLIDU" verpakkingen breken af in 45 dagen. Ja, dat klopt - de verpakking kan gewoon in de grond worden begraven en het zal niet alleen geen schade berokkenen, maar ook de bodem ten goede komen.



Omdat de dozen gebaseerd zijn op zetmeel, kunnen ze worden afgebroken om planten ten goede te komen als meststof of zelfs als toevoeging aan diervoeder. Zetmeel is immers voedsel.

**LEVEN EINDE VAN DE VERPAKKING.** Het verdient aanbeveling de papieren etiketten van de verpakkingen te scheuren alvorens ze te composteren. Hoewel ze gemaakt zijn zonder plastic, zal een doos zonder papieren etiketten sneller afbreken. Lever de etiketten in voor recycling. Doe de verpakking in de compost of begraaf hem in de grond. Gooi de verpakking aan het einde van haar levensduur niet weg bij het normale huisvuil, want ze zal veel langzamer afbreken dan wanneer ze thuis wordt gecomposteerd.

### **3. Sustainable transportation, delivery.**

**VERZENDING VAN GOEDEREN.** Kopers ontvangen alle online gekochte goederen in plasticvrije verpakkingen. De goederen worden alleen verpakt in papieren enveloppen of dozen. Voor de bestelling wordt de kleinst mogelijke verpakking gekozen, zodat er niet onnodig ruimte in de koerierswagens wordt verspild. Van leveranciers ontvangen verpakkingen worden ook een tweede keer gebruikt, zodat kopers de zending ook in een reeds gebruikte doos kunnen ontvangen. Voor vullingen, die soms nodig zijn om de goederen tijdens de verzending te beschermen, worden ook secundaire materialen of papier gebruikt. Bedrijf gebruikt nooit nieuw plastic! Kopers ontvangen geen papieren facturen, vrachtbrieven of andere documenten in de zending om niet onnodig papier te verspillen. Alle documenten worden ingediend in elektronisch formaat per e-mail, die is opgegeven bij het registreren van de aankoop online.

#### **Voorgestelde vragen foar discussie [indien aanwezig]:**

- Plastic vervuiling (statistieken, feiten).
- Duurzame oplossingen (cosmetica, productie proces, verpakking, logistiek).
- Hoe kunnen we meer duurzaam worden?

#### **Verdere bronnen [indien aanwezig]:**

- <https://soliducosmetics.com/?lang=lt>
- <https://www.zmones.lt/naujiena/kietosios-kosmetikos-pradininkams-solidu-tvairias-idejas-lietuvoje-pavyko-paversti-madingomis.a3420a9b-f592-11e9-9fe0-aa000054c883>
- <https://www.delfi.lt/verslo-pozituris/pagaminta-lietuvoje/madinga-versla-isukusios-merginos-sluostonosi-tradiciniam-gamintojams.d?id=86187727>
- movies: “Seaspiracy”, “A plastic Ocean”, “Vesper”



<b>CASUS STUDIE: Nr. 4</b>		<b>Nederland</b>
<b>TITEL:</b>	Dilemma uitbreiding bedrijf	
<b>DE ORGANISATIE:</b>		
Naam organisatie:	Pottle	
Type branche:	Recycling	
Aantal werknemers:	3	
<b>Algemene omschrijving van de organisatie:</b>		
<p>Pottle is een innovatieve start-up uit Friesland met een bekende missie om "de wereld te verbeteren". Door waarde te creëren uit afval. In onze sociale Pottle Factory verwerken we wijnflessen tot nieuwe producten.</p> <p>We moeten allemaal ons steentje bijdragen door minder afval te produceren. Maar hoe doe je dat? Tegenwoordig is het onmogelijk om naar de supermarkt te gaan zonder thuis te komen met een berg plastic. En niet veel later liggen al die verpakkingen in de vuilnisbak. Hetzelfde geldt voor glasafval. We gooien bijvoorbeeld een lege wijnfles direct in de glasbak. Dat is vreemd aangezien we bierflessen wel 20-30 keer hergebruiken. Dit inspireerde ons om Pottle op te richten. Met Pottle willen we een 'nieuw leven' geven aan glasafval. Onze producten worden gemaakt van afval, zijn oneindig recycleerbaar en zijn bovendien een echte blikvanger. Zo geven we een nieuwe bestemming aan glasafval in de vorm van een ronde pot, glas, kaars of vaas. Hiermee voorkomen we niet alleen glasafval, maar bieden we ook een alternatief voor niet-duurzaam verpakkingsmateriaal. Samen kunnen we deze gewoonten veranderen. Pottle wil bijdragen aan de manier waarop we omgaan met en kijken naar afval.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de Ondernemer Ondernemer:	Remco Krol & Jesse Alkema	
<b>Profiel: Mede oprichters Pottle</b>		
<p>Remco Krol is naast audicien medeoprichter van Pottle omdat hij zijn energie wil gebruiken om een positief verschil te maken.</p> <p>Jesse Alkema is een grote naam in Leeuwarden vanwege zijn werk voor Brownies en Downies. Brownies en Downies is een concept waarbij eten en gastvrijheid wordt gedaan door mensen met het syndroom van Down. Naast zijn werk voor Brownies en Downies heeft hij samen met Remco Pottle opgericht omdat:</p> <p>Wij geloven dat plezier hebben, persoonlijke groei en het gevoel dat je ertoe doet je eigenwaarde en zelfvertrouwen vergroot. Wij geloven dat dit de basis is voor een sterker en gelukkiger individu, zodat er stappen gezet kunnen worden naar een waardevoller leven.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<p>Als Pottle blijft groeien zullen ze misschien steeds groter worden. Maar de charme of kracht van Pottle is dat ze samenwerken met hotels, restaurants en cafés ter plaatse. In deze bedrijven verzamelen ze de bruikbare flessen. Dus als ze willen uitbreiden naar andere steden, moeten ze daar ook een hub hebben.</p> <p>Kies je voor grenzeloze groei maar verlies je datgene wat je bijzonder maakte, of beperk je je eigen groei?</p>		
<b>De Beslissing:</b>		
<p>Er is nog geen beslissing genomen omdat Pottle nog niet operationeel is. Maar het belangrijkste idee is om de charme (of kracht) van Pottle meer te behouden dan uit te breiden.</p>		
<b>Voorgestelde vragen voor discussie [indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat is het doel? Zo groot zijn als je kunt of wil je het klein houden maar wel zoals je wilt?</li> <li>- Is er een manier om groots en low key tegelijk te zijn?</li> </ul>		
<b>Verder bronnen [indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://pottle.nl/">https://pottle.nl/</a></li> </ul>		





<b>CASUS STUDIE: Nr. 5</b>		<b>Nederland</b>
<b>TITEL:</b>	Festival dilemma	
<b>DE ORGANISATIE:</b>		
Naam organisatie:	<i>Welcome to the Village</i>	
Type branche:	Vrije tijd en evenementen	
Aantal werknemers	8	
Algemene omschrijving van de organisatie:		
<p><i>Welcome to The Village</i> is een plaats waar grote festivalnamen optreden, maar ook een plek om opkomend talent te ontdekken. Het is echter niet alleen een muziekfestival, het is ook een festival van theater, innovatie, kunst, dans, eten en design.</p> <p>Het festival werkt samen met heel wat plaatselijke cateraars en boeren, werkt met vrijwilligers om zijn eigen podia te bouwen en werkt voor de vormgeving van het festival samen met mensen in een dagopvang en senioren. En natuurlijk komen ze allemaal langs om het eindresultaat te bekijken.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	Wytse Dijkstra	
Profiel: Algemeen directeur van <i>Welcome to the Village Festival</i>		
<p>Wat je krijgt als je Wytse inhuurt is energie. Of dat nu op het podium is, als dagvoorzitter, of tijdens een creatief proces waarin hij artistiek leiderschap of andere inbreng heeft. Energie om een kar te trekken. Energie om hoofden in dezelfde richting te zetten. Energie om initiatief te nemen. En energie om dingen in beweging te krijgen. Wytse brengt dingen in beweging door verhalen te vertellen. ( <a href="https://www.linkedin.com/in/wytse-d-b1a1a799/">https://www.linkedin.com/in/wytse-d-b1a1a799/</a>)</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<p>Het festival wil milieuvriendelijk zijn en ruimte bieden om nieuwe projecten en initiatieven te testen. De bedoeling is om tijdens het festival nieuwe dingen te testen die kunnen bijdragen tot een betere wereld. Maar het dilemma is: het organiseren van een festival - ook al wil je groen en milieuvriendelijk zijn - laat altijd een voedselafdruk achter. Dus waar ligt de dunne lijn, want er is een dunne lijn tussen het organiseren van een eco-vriendelijk festival om mensen te inspireren of doe je dat niet zodat je... nul procent vervuiling hebt maar ook geen ontzag.</p>		
<b>De beslissing:</b>		
Er is besloten dat het festival wordt georganiseerd. De beslissing gaat meer over het proces. De opgenomen normen en waarden zijn people, planet en prosperity.		
<b>Voorgestelde vragen voor discussie [Indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zijn er alternatieven om hetzelfde aantal mensen te bereiken zonder een festival te organiseren?</li> <li>- Is het organiseren van een festival nodig om het bewustzijn te vergroten?</li> </ul>		
<b>Verdere bronnen [Indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://welcometothevillage.nl/">https://welcometothevillage.nl/</a></li> <li>• <a href="https://cleanriver.com/blog-plan-eco-friendly-event/">https://cleanriver.com/blog-plan-eco-friendly-event/</a></li> <li>• <a href="https://greenfestivals.ca/">https://greenfestivals.ca/</a></li> </ul>		



<b>CASUS STUDIE: Nr. 6</b>		<b>Duitsland</b>
<b>TITEL:</b>	<b>Hoe de oprichting van een bedrijf duurzaam maken?</b>	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam organisatie:	<b>Herbsom / Ili Skincare</b>	
Type branche:	<b>Beauty and Healthcare</b>	
Aantal werknemers:	<b>3</b>	
Algemene omschrijving van de organisatie:		
<p><i>Herbsom</i> is opgericht in 2019. De twee oprichters realiseerden zich dat veel mensen graag een huidverzorgingsproduct willen dat natuurlijk is in plaats van chemisch en waarover ze totale controle en transparantie hebben - dat wil zeggen, waarvoor ze zelf kunnen bepalen welke ingrediënten erin gaan en in welke hoeveelheden. <i>Herbsom</i> biedt dus aanpasbare natuurlijke cosmetica, afgestemd op de persoonlijke behoeften van de huid. De klant kan zelf bepalen welke natuurlijke oliën en extracten in zijn producten worden verwerkt.</p> <p><i>Herbsom</i> is tot op heden klein en heeft pas onlangs haar eerste producten gelanceerd. Daarom moeten de twee oprichters momenteel alle beslissingen nemen om het bedrijf op zijn weg naar de toekomst te zetten, en zijn ze zeer toegewijd om dit op verantwoorde wijze en met ethiek in het achterhoofd te doen.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de Ondernemer:	<b>Alica Klemm and Katrin Fesenmeyer</b>	
Profiel:		
<p>Alica en Katrin zijn de twee medeoprichters van het bedrijf. Ze ontmoetten elkaar op de universiteit en zijn verenigd door hun ideeën voor een betere, duurzamere en transparantere schoonheids- en gezondheidsindustrie. Ze hebben allebei Marketing gestudeerd en hebben daarom veel kennis van de zakelijke kant, maar minder van de chemische kant. Daarom is al hun gezamenlijke passie nodig om dieper te duiken in de productie-uitdagingen waar hun industrie voor staat.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Het Probleem:</b>		
<p>De twee oprichters zijn zeer milieubewust. Zij waren zich ervan bewust dat elk nieuw product nieuwe vervuiling betekent, omdat elk nieuw product extra afval en uitstoot betekent door productie, verpakking en levering. Hoewel ze wisten dat hun eindproduct milieuvriendelijk zou zijn, hebben ze in de oprichtingsdagen van hun bedrijf heel wat dagen door met nadenken over hoe het hele productontwikkelings- en leveringsproces ook klimaatpositief te houden.</p>		
<b>De Beslissing:</b>		
<p>Om hun bezorgdheid weg te nemen, zijn de twee oprichters vanaf het begin op zoek gegaan naar milieuvriendelijke oplossingen voor al hun productiestappen. Dat betekent soms hogere kosten, maar uiteindelijk hielp het hen om hun product met een zuiver geweten af te leveren.</p> <p>Ze ontdekten op deze manier veel milieuvriendelijke oplossingen waar ze voorheen soms niet eens van wisten, bijvoorbeeld:</p> <p>Het gebruik van gerecycleerde verpakkingen          Gebruik van gerecycleerde productiematerialen, zoals gerecycleerde klasse en karton          Lokaal produceren en lokale ingrediënten gebruiken in plaats van importeren uit de hele wereld          Groene levering gebruiken (bijv. DHL GoGreen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compenseren voor uitstoot, doneren aan organisaties</li> <li>• Communiceer het onderwerp milieubewustzijn aan klanten en geef ideeën hoe je je eigen afval kunt verminderen</li> </ul> <p>Hoewel dit niet altijd gemakkelijk en goedkoop is, helpt het <i>Herbsom</i> om een milieuvriendelijk bedrijf te worden. Dit in tegenstelling tot veel andere bedrijven, vooral in de cosmetica-industrie. Het helpt de oprichters niet alleen om tevreden te zijn met hun visie, maar geeft hen zelfs een extra verkoopargument omdat klanten weten dat ze bij een ethisch bedrijf kopen!</p>		
<b>Voorgestelde vragen voor discussie [indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziet u nieuwe producten/ondernemerschap ook als schadelijk voor het milieu? Zo ja, wat zouden uw ideeën zijn om dit probleem aan te pakken? Zo nee, waarom niet?</li> <li>- Na het bekijken van de stappen die de oprichters hebben genomen: Bent u het eens met alle ideeën? Welke waren verrassend voor u? Is er nog meer mogelijk?</li> </ul>		
<b>Verdere bronnen [indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.herbsom.de">www.herbsom.de</a></li> </ul>		



<b>CASUS STUDIE: Nr. 7</b>		<b>Griekenland</b>
<b>TITEL:</b>	<b>Nutcycle, kleuren van kleding met natuurlijke kleurstoffen uit noten.</b>	
<b>DE ORGANISATIE:</b>		
Naam organisatie:	<b>TERNUA</b>	
Type branche:	<b>Kleding productie</b>	
Aantal werknemers:	<b>+200</b>	
<b>Algemene omschrijving van de organisatie:</b>		
<p>Ternua, opgericht in 1995, is een in Spanje (Mondragon, Gipuzkoa) gevestigde onderneming die technisch hoogwaardige kleding voor outdooractiviteiten maakt voor mannen, vrouwen en kinderen voor alle soorten outdooractiviteiten online: bergbeklimmen, trail running, trekking en nog veel meer. Ze produceren kleding op een manier die "trouw is aan hun principes, op een duurzame manier met gerecycleerde materialen" en beschrijven zichzelf als "Een geëngageerd en duurzaam merk dat de planeet en de mensen beschermt, vanuit het perspectief dat de relatie tussen beide vertegenwoordigt". De waarden van Ternua zijn gerelateerd aan een outdoor spirit verbonden met de natuur, innovatie in materialen en processen met functioneel multifunctioneel ontwerp, duurzaamheid en een hoogwaardig productieproces.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	<b>Eduardo Uribealago Altuna</b>	
<b>Profiel:</b>		
<p>Met meer dan 30 jaar ervaring in de sector is de heer Uribealago oprichter van de merken Ternua en Astore en was hij jarenlang marketing- en productdirecteur voor de merken, terwijl hij nu innovatiedirecteur is.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<p>Een milieudilemma in de kledingindustrie met twee kanten:</p> <p>A) Ciderhuizen zijn een traditioneel type restaurant in het kustgebied van Baskenland (Spanje) met ongeveer 20.000 bezoekers per jaar. In dit traditionele en landelijke landschap is het gebruikelijke dessert alnoten met een totale geschatte consumptie van 55.000 kilo per jaar, wat een grote hoeveelheid afval oplevert in de vorm van schillen die vervolgens door elk individueel restaurant zonder verdere behandeling worden weggegooid.</p> <p>B) Tegelijkertijd produceert TERNUA kleding volgens een geïndustrialiseerd proces waarbij goedkope synthetische kleurstoffen worden gebruikt om de kleding te kleuren, volgens de standaardpraktijken van de industrie. De kosten van deze kleurstoffen zijn niet monetair maar ecologisch, aangezien zij bijdragen tot de vervuiling van de planeet.</p> <p>Daar komt nog bij dat de klanten van TERNUA (meestal sport- en outdoormensen met een gemiddeld of hoog inkomen) groenere en duurzamere kleding eisen omdat het merk zijn merkstrategie richt op duurzaamheid en zorg voor de planeet. Maar de realiteit van de industrie is ver verwijderd van deze beweringen.</p> <p>We moeten ook bedenken dat het op grote schaal veranderen van processen van deze omvang een aanzienlijke investering betekent met een onduidelijk resultaat.</p>		
<b>De Beslissing:</b>		
<p>In deze context besloot het bedrijf met elk afzonderlijk ciderhuis, naast andere kleine landbouwbedrijven, samen te werken en het notenafval in te zamelen om het op te slaan, te behandelen en om te zetten in biosynthetische kleurstoffen met volledige traceerbaarheid, afgeleid van landbouwafval en natuurlijke kruiden. Met deze stap kon TERNUA streven naar een schonere en milieuvriendelijkere productie die bijdraagt tot de circulaire economie.</p> <p>Tijdens het proces ontdekten ze ook dat het gebruik van grondstoffen uit natuurlijk afval geen negatieve gevolgen heeft voor de productie van de kleurstoffen. Het enige nadeel is dat de kleuren die met dit proces kunnen worden verkregen, beperkt zijn tot aardbruin. Al met al kon TERNUA, door het voortouw te nemen bij het oplossen van een milieudilemma, bijdragen tot de kringlooeconomie in hun thuisregio, terwijl het afval vermindert en bijdraagt tot innovatie en duurzame bewustwording in een van de meest vervuilende industrieën ter wereld..</p>		
<b>Voorgestelde vragen voor discussie [indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- - Waarom denk je dat TERNUA besloten heeft om op deze manier te innoveren?</li> <li>- - Welke andere toepassingen kunnen noten volgens jou hebben?</li> <li>- - Zou jij dit soort kleding dragen om bij te dragen aan duurzaamheid?</li> <li>- - Kun je je een soortgelijk partnerschap in jouw regio voorstellen?</li> </ul>		
<b>Verdere bronnen [indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.ternua.com/com/sustainability-nutcycle">https://www.ternua.com/com/sustainability-nutcycle</a></li> </ul>		



<b>CASUS STUDIE: Nr. 8</b>		<b>Griekenland</b>
<b>TITEL:</b>	<b>Hydrogen-boosted drones</b>	
<b>DE ORGANISATIE:</b>		
Naam organisatie	<b>DRONAK GROUP</b>	
Type branche:	<b>High-tech engineering</b>	
Aantal werknemers:	<b>10</b>	
<b>Algemene omschrijving van de organisatie:</b>		
<p>Dronak (Bilbao, Baskenland, Spanje) werd geboren in 2015 door een vriendengroep nadat een van de oprichters een drone had gekocht en zich realiseerde dat het hun omgeving fascineerde en er een markt niche klaar was om te exploiteren. Het bedrijf werd opgebouwd volgens het 'lean startup' business model met zijn eerste merk DRONAK PROFESSIONAL en heeft zich jaar na jaar organisch ontwikkeld met nieuwe merken onder de DRONAK GROUP paraplu door de inkomsten van de speerpuntproducten te herinvesteren in nieuwe merken.</p> <p>Naast andere initiatieven en externe samenwerkingen werkt Dronak mee aan een eigen master van de Universiteit van Baskenland (UPV/EHU) gericht op het besturen en opnemen van drones.</p> <p>Dronak is ook erkend met een groot aantal prijzen voor innovatie, goede industriepraktijken en sociale impact.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de Ondernemer:	<b>Favia Silva (CEO)</b>	
<b>Profiel:</b>		
<p>Mevrouw Silva heeft gewerkt met bedrijven in Europa en Brazilië om hen te helpen internationaliseren en heeft bedrijven opgericht en geleid in sectoren als architectuur, gastronomie, mode en technologie, haar huidige passie. Ze is ook woordvoerder en activiste voor vrouwenrechten en geeft conferenties over bedrijfsvorming en capaciteitsopbouw.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Innoveren in minder vervuilende drones:</b>		
<p>Drones hebben het afgelopen decennium aan populariteit gewonnen, niet alleen vanwege hun ludieke of militaristische kant (de bekendere) maar ook vanwege het nut dat zij bieden in diverse sectoren, aangezien drones onder meer topografische scans en HD-foto's mogelijk maken. De vraag naar massaproductie en voortdurende innovatie is dan ook steeds groter en bedrijven in de sector moeten zichzelf voortdurend opnieuw uitvinden om in bedrijf te blijven.</p> <p>Zoals elke andere machine hebben drones echter energie nodig om te functioneren, en dat is meestal elektriciteit. De meest gebruikte batterijen voor voertuigen die op elektriciteit werken, zijn gemaakt van lithium. Dit is een langdurig en vervuilend proces, van de ontginning tot het eindproduct, dat niet alleen gevolgen heeft voor ons milieu, maar ook gevaarlijk is, vooral in ontwikkelingslanden, met verschillende niveaus van arbeidsrisico's. Een proces dat, hoewel kopers en belanghebbenden erkennen dat het niet ideaal is, de behoefte aan het materiaal niet vermindert.</p> <p>Anderzijds staat het onderzoek naar duurzaam of gerecycleerd materiaal voor de bouw van drones al jaren in het middelpunt van de belangstelling van bedrijven uit de sector. Dronak, bijvoorbeeld, heeft een ecodrone ontwikkeld die voor 78% uit biologisch afbreekbaar materiaal bestaat, maar deze innovaties bereiken niet het energiesysteem, de kabel en de batterijen, die meer specifieke behoeften hebben dan andere onderdelen van het systeem.</p> <p>hogere specifieke behoeften hebben dan andere onderdelen van de drone.</p>		
<b>De Beslissing:</b>		
<p>In lijn met de waarden van het bedrijf en de nadruk op milieuvriendelijkheid en het verbinden van technologie en mensen, besloot Dronak te investeren in een van de weinige onderdelen van de drone die ze nog moesten aanpakken om hun drones nog groener te maken. Om dit te bereiken, ontwikkelden ze nieuwe waterstofbatterijen die niet alleen 100% ecologisch zijn, aangezien veel waterstof wordt geproduceerd door restwater of in batterijen op zonne-energie, maar ook een autonomie mogelijk maken die 4 keer langer is dan de gemiddelde lithiumbatterij.</p> <p>Met deze innovatie vervolgt het bedrijf hun compromis met duurzame sociale innovatie gericht op persoonlijke capaciteiten, het gebruik van AI en robotica om mensen te helpen en het overal toepassen van circulaire economie.</p> <p>Meer nog, deze nieuwe drones worden ontwikkeld voor en zullen helpen bij precisielandbouw, een hoogtechnologische vorm van landbouw die precieze metingen van variabelen rond het product vereist, die op zijn beurt en onder andere ook de milieu-impact van deze activiteit vermindert.</p>		



**Voorgestelde vragen voor discussie [Indien aanwezig]:**

- - Welke andere sector kan dronetechnologie toepassen?
- - Waarom richt Dronak zich zo op duurzaamheid?
- - Ziet u negatieve punten aan drones?

**Bronnen [indien aanwezig]:**

- <https://dronak.com/>



<b>CASUS STUDIE: Nr. 9</b>		<b>Spanje</b>
<b>TITEL:</b>	IAIOS, an example of circular design applied to the Textile Industry	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam organisatie:	IAIOS	
Type branche:	Textile and fashion sector	
Aantal werknemers:	3	
<b>Algemene omschrijving van de organisatie:</b>		
<p>IAIOS is een Catalaans familiebedrijf in de textielsector dat op traditionele wijze truien maakt: 100% gemaakt van gerecycleerde grondstoffen en ontworpen om vele jaren mee te gaan. Het productiemodel is gebaseerd op het gebruik van gerecycled garen, lokale productie en circulair design. In de jaren '90 creëerde de familie een merk, IAIOS, dat verdween door het gebrek aan bewustzijn over duurzaamheid in textiel en gerecyclede stoffen. De oprichting van het merk IAIOS leidde tot de productie van een ander type trui. Ze wilden meer kracht geven aan het concept "avis" of "iaios", wat grootouders betekent, omdat het de filosofie van de collecties oppikte: truien die gemaakt zijn om lang mee te gaan, gemaakt zoals vroeger, met behulp van grondstoffen, handwerk en lokale productieprocessen. De verschillende IAIOS-modellen hebben een eenvoudig ontwerp dat het kledingstuk tot een actuele en tijdloze trui maakt.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de Onernehmer:	Amadeu, Bernat and Gemma Barbany.	
<b>Profiel:</b>		
<p>In 2016 hebben haar achterkleinkinderen Amadeu Barbany als winkelier en Bernat Barbany als bioloog en Gemma Barbany als ontwerpster, achterkleinkinderen van de eigenaar het merk hersteld en ingekaderd in een productie- en ontwerpmodel van de circulaire economie.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Omschrijving:</b>		
<p>De textielsector is een van de belangrijkste ter wereld. Het is ook een van de meest onderzochte sectoren van de afgelopen jaren vanwege het effect dat de excessieve groei ervan heeft op het milieu, op de arbeidsomstandigheden en de verdediging van de mensenrechten van de werknemers en op de gezondheid van de mensen. Volgens de VN is de mode-industrie de tweede meest vervuilende ter wereld. Als we met het huidige model doorgaan, zal de uitstoot van luchtverontreinigende stoffen door deze industrie in 2030 met bijna 50% zijn toegenomen<sup>3</sup>. De textielindustrie is na de energie-industrie de grootste waterverbruiker ter wereld. De arbeidsomstandigheden in de textiel- en mode-industrie beginnen bij het verbouwen en oogsten van grondstoffen zoals katoen en linnen. Verbeterde arbeidsomstandigheden kunnen een domino-effect hebben op andere arbeidskwetsbaarheden zoals overwerk, onzekere huisvesting, slechte voeding, gezondheidsproblemen en het risico op kinderarbeid.</p>		
<b>De Beslissing:</b>		
<p>De circulaire economie is een nieuw economisch model dat tracht de productie- en consumptiepatronen van de samenleving te transformeren om tot een duurzaam productiesysteem te komen. De circulaire economie maakt een onderscheid tussen technische cycli en biologische cycli. De technische cycli streven ernaar dat het ontwerp van de producten het mogelijk maakt dat ze herbruikbaar zijn. We moeten overgaan van lineaire materie- en energiestromen naar circulaire materie- en energiestromen. In het geval van de Europese Unie is de zogenaamde "kringlooeconomie" een prioriteit geworden. In deze omgeving is er in Spanje een toename van acties op het gebied van circulariteit. Deze acties hebben de steun van de Europese Unie gekregen en zijn gericht op nieuwe bedrijfsmodellen, productiesysteem en vormen van consumptie. Volgens COTEC (2019) was het aantal geïdentificeerde gevallen van circulaire economie in 2019 drie keer zo groot als in het verslag dat in 2017 werd gemaakt. Momenteel ontwikkelt het ministerie "Een strategie van Circulaire Economie 2030".</p>		
<b>Voorgestelde vragen voor discussie [indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het geeft aan welke SDG's worden beïnvloed als gevolg van de productie van de textielsector en welke kunnen worden verbeterd en als gevolg van de nieuwe productietrends die worden toegepast.</li> <li>- Factoren die het bedrijf moet analyseren wanneer het een mogelijke internationalisering van zijn markten overweegt.</li> </ul>		
<b>Verdere bronnen [indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://iaios.com/pages/botigues?lang=ca">https://iaios.com/pages/botigues?lang=ca</a></li> </ul>		



## “Responsible and fair management” case studies.

<b>CASUS STUDIE: Nr. 10</b>		<b>Nederland</b>
<b>TITEL:</b>	Dilemma voor leveranciers	
<b>THE ORGANISATION:</b>		
Naam organisatie:	Fair Phone	
Type branche:	Retail	
Aantal van werknemers:	-	
<b>Algemene omschrijving van de organisatie:</b>		
<p>Fairphone is een maatschappelijk verantwoorde onderneming die zich inzet voor eerlijkere elektronica. Door een telefoon te produceren, breken we de distributieketen open en creëren we nieuwe relaties tussen mensen en hun producten. We leveren een positieve bijdrage aan de gehele waardeketen voor delfstoffenwinning, ontwerp, productie en levensduur, en breiden de markt uit voor producten die ethische waarden voorop stellen. Samen met onze gemeenschap veranderen wij de manier waarop producten worden gemaakt.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	Bas van Abel and Eva Gouwens	
Profiel:	Designer of the sustainable, "fair" Fairphone smartphone	
<p>Bas van Abel</p> <p>Ontwerper Bas van Abel (1977) richtte in 2013 Fairphone op en is Chief Executive Officer. Hij was creatief directeur bij Waag Society, een van de initiatiefnemers van Fablab Amsterdam en is co-auteur van het boek Open Design Now. Met de Fairphone werkt Van Abel aan een nieuwe industriële standaard voor eerlijke en duurzame producten. Dit jaar ontving hij een Momentum for Change Award uit handen van Ban Ki Moon, secretaris-generaal van de Verenigde Naties.</p> <p>Bas van Abel: 'Ik vind het een eer om betrokken te zijn bij een van de meest innovatieve designfestivals ter wereld. DDW richt zich niet alleen op de eindproducten, maar biedt juist veel ruimte voor experiment.</p> <p>experimenteren. Het evenement tilt design niet naar verre hoogten, maar benadrukt de rol van design in maatschappelijke vraagstukken. Ik verwacht een breed georiënteerd evenement met veel nadruk op maatschappelijke onderwerpen en een kritische invalshoek op technologische thema's.'</p> <p>De onderneming groeide snel en heeft nu 89 mensen in dienst; overigens met een bijna 50/50 verdeling tussen mannen en vrouwen en een vrouwelijke directie. Aan het roer staat Eva Gouwens, die in 2017 aantrad als algemeen directeur.</p> <p>Ze zegt: "Ik ben erbij gekomen om Bas van Abel, onze oprichter, te ondersteunen met mijn ervaring in het runnen en opschalen van een sociale onderneming."</p> <p>Gouwens heeft 13 jaar ervaring opgedaan bij enkele van de beste FMCG-merken van Europa en heeft ook leiding gegeven aan het Belgische Fairtrade chocolademerk Tony's Chocolonely, waar ze bekend werd als "de eerste dame van Fairtrade chocolade" en de omzet jaar na jaar met 50% zag stijgen.</p> <p>Met een bedrijfsfilosofie om "commercieel succesvolle bedrijven op te bouwen als een duurzame bron voor het goede in de wereld", vulde haar ervaring Abels designachtergrond aan en het jaar daarop stapte hij over naar de raad van commissarissen, terwijl Gouwens de rol van CEO op zich nam.</p> <p>Deze stap legde de basis voor de volgende groeifase van het bedrijf - Fairphone haalde tot december 2018 40,7 miljoen dollar op in negen rondes - en Gouwens leidt nu alle activiteiten vanuit het hoofdkantoor van Fairphone in Amsterdam.</p> <p>Gouwens begint de dag normaal gesproken met een uur pendelen en 's ochtends leest ze onderweg het nieuws, gevolgd door een luisterboek of podcast.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<p>Nadat de fabrikant van de schermen aankondigde te stoppen met het maken van schermen, waren van Abel en Eva Gouwens genoodzaakt om op korte termijn veel reserveschermen op voorraad te houden. Ze hadden hun klanten immers beloofd dat de eenvoudig te repareren Fairphone minstens 3 tot 5 jaar mee zou gaan. Niet echt duurzaam: de kans dat het bedrijf met een overschot aan onbruikbare schermen zou komen te zitten was groot.</p> <p>van onbruikbare schermen was groot.</p>		
<b>De beslissing</b>		
<p>Wat ze zouden kunnen doen is op zoek gaan naar een nieuwe leverancier, maar is dat wel zo gemakkelijk? Ze moeten onderzoek doen. Verder kunnen ze kijken of hun productie of materialen kunnen veranderen. De vonder zou zijn werknemers om advies of hulp kunnen vragen.</p>		



Fairphone CEO Eva Gouwens



**Voorgestelde vragen (indien die er zijn)**

- Wat is de balans tussen de belofte, de missie en de feitelijke handel?
- Hoeveel ethische ruimte is er om dit probleem op te lossen?

**Verdere bronnen (indien die er zijn):**

- <https://www.fairphone.com/en/>
- <https://www.volkskrant.nl/wetenschap/fairphone-2-deugt-nu-nog-een-beetje-meer~b5373b31/>





<b>CASUS STUDIE: Nr. 11</b>		<b>Nederland</b>
<b>TITEL:</b>	Sharing big data by Tech companies	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam organisatie:	Facebook (now known as Meta)	
Type branche:	ICT	
Aantal werknemers:	-	
<b>Algemene omschrijving van de organisatie:</b>		
Facebook is een sociale netwerksite die het makkelijk maakt om online contact te leggen en te delen met familie en vrienden. Facebook is oorspronkelijk ontworpen voor studenten en werd in 2004 gemaakt door Mark Zuckerberg toen hij aan de Harvard University studeerde. In 2006 kon iedereen van 13 jaar en ouder met een geldig e-mailadres lid worden van Facebook. Vandaag de dag, Facebook 's werelds grootste sociale netwerk, met meer dan 1 miljard gebruikers wereldwijd.		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	Mark Zuckerberg	
<b>Profiel:</b> Medeoprichter Facebook		
Hij is een Amerikaanse internetondernemer en filantroop. Hij staat bekend als medeoprichter van Facebook en is voorzitter, chief executive officer en controlerend aandeelhouder.		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
Een paar jaar geleden was er een discussie over het delen van privégegevens van mensen wereldwijd. Big Tech bedrijven leken hier veel belang bij te hebben! Algoritmes werden gebruikt om zoekgedrag te beïnvloeden! De gegevens werden verkocht aan commerciële partijen of gebruikt voor reclame, onderzoek en bewakingsdoeleinden. Volgens een woordvoerder voldeed deze methode aan de "geldende wet- en regelgeving".		
<b>De beslissing:</b>		
Er moet onderzoek worden gedaan naar de grenzen en de regels voor de mate van invloed en het eigendom van de gegevens van de klanten van sociale media en technologiebedrijven in het algemeen. In de VS zal regelgeving worden besproken en in Europa (vanwege de groeiende invloed van TECH op kiezers en burgers) wordt een herziening gedaan 'om' privacy te waarborgen. Het begint met bewustwording.		
<b>Voorgestelde vragen voor discussie [indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat is de omvang van de gegevensdistributie en hoe werkt dat negatief?</li> <li>- Helpen wetten en regels echt om de vrijheid en keuze van klanten en individuen veilig te stellen?</li> <li>- Wat is echt nodig om individuele keuzes veilig te stellen?</li> </ul>		
<b>Verdere bronnen [indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.theguardian.com/news/2018/mar/17/cambridge-analytica-facebook-influence-us-election">https://www.theguardian.com/news/2018/mar/17/cambridge-analytica-facebook-influence-us-election</a></li> <li>• <a href="https://www.techrepublic.com/article/facebook-data-privacy-scandal-a-cheat-sheet/">https://www.techrepublic.com/article/facebook-data-privacy-scandal-a-cheat-sheet/</a></li> <li>• <a href="https://terranovasecurity.com/data-privacy-scandal-facebook/">https://terranovasecurity.com/data-privacy-scandal-facebook/</a></li> <li>• <a href="https://edu.gcfglobal.org/en/facebook101/what-is-facebook/1/">https://edu.gcfglobal.org/en/facebook101/what-is-facebook/1/</a></li> </ul>		



<b>CASUS STUDIE: Nr. 12</b>		<b>Nederland</b>
<b>TITEL:</b>	Application dilemma	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam organisatie:	Any Organisation	
Type branche:	Any type, e.g. a restaurant in the Netherlands	
Aantal werknemers:	-	
<b>Algemene omschrijving van de organisatie:</b>		
<p>In het algemeen heeft elke organisatie die personeel aanneemt het dilemma om te kijken of hun sollicitatieprocedure ethisch en duurzaam is. Elk bestuur of personeel moet nadenken over zijn of haar procedure om iedereen een eerlijke kans te geven om deel uit te maken van het team of de organisatie en een bijdrage te leveren aan het bedrijf of de organisatie. Voor het voorbeeld hebben we een restaurant gekozen. Het is een restaurant in Leeuwarden. Ze verkopen tosti's en andere gerechten die een menu toevoegen.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	John Doe	
<b>Profiel:</b> Algemeen directeur en oprichter van het restaurant		
<p>Hij is een Nederlandse ondernemer en lokale ondernemer. Hij is eigenaar van veel restaurants en zaken in Leeuwarden. Zijn belangrijkste punt is zijn uitstekende gastvrijheid. Hij eist dat zijn werknemers er perfect uitzien en ontslaat iedereen die niet aan zijn eisen voldoet.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<p>Een bedrijf in een stad in Nederland wil nieuw personeel aannemen voor zijn nieuwe restaurant. Ze verkopen tosti's (Tosti's). Ze stellen een sollicitatieformulier op, maar weten niet zeker wat ze moeten doen met een aantal dingen die sollicitanten kunnen meebrengen; gekleurd kapsel, tatoes, oorbellen of piercings en andere stijlen. Wat is ethisch bij het aannemen van personeel? Gaat het alleen om de vaardigheden of ook om het imago dat ze meebrengen? Welke keuzes zijn ethisch voor de manager en de eigenaar?</p>		
<b>De beslissing:</b>		
<p>Ze bereiden een sollicitatie voor, maar weten niet zeker wat ze moeten doen met een paar dingen die sollicitanten kunnen meebrengen; gekleurd kapsel, tatoes, oorbellen of piercings en andere stijlen. Ze besluiten een vergadering te houden met de andere personeelsleden. Ze spreken af om te kijken of de sollicitant bijdraagt aan het team, een band heeft met de klanten en technisch geschikt is voor de baan. Dit alles zonder verdere beperkingen.</p>		
<b>Voorgestelde vragen voor discussie [indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat is ethisch bij het aannemen van personeel?</li> <li>- Gaat het alleen om de vaardigheden of ook om het imago dat ze meebrengen?</li> <li>- Welke keuzes zijn ethisch voor de manager en de eigenaar?</li> <li>- Wat is de ervaring uit het verleden?</li> <li>- Wat is bekend bij het huidige personeel?</li> <li>- Welke standaard heeft het bedrijf voor zijn personeel, passend bij hun imago en de klanten die ze ontvangen?</li> </ul>		
<b>Verdere bronnen [indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.rtlnieuws.nl/editienl/artikel/4474286/geen-baan-door-gezichtstattoo-ik-kan-niet-het-hele-jaar-een-coltrui-dragen">https://www.rtlnieuws.nl/editienl/artikel/4474286/geen-baan-door-gezichtstattoo-ik-kan-niet-het-hele-jaar-een-coltrui-dragen</a></li> <li>• <a href="https://www.bbc.com/news/magazine-29211526">https://www.bbc.com/news/magazine-29211526</a></li> <li>• <a href="https://www.legalmatch.com/law-library/article/can-i-be-fired-for-my-tattoos-and-piercings.html#:~:text=If%20a%20tattoo%20or%20piercing,cause%20the%20employer%20undue%20hardship.">https://www.legalmatch.com/law-library/article/can-i-be-fired-for-my-tattoos-and-piercings.html#:~:text=If%20a%20tattoo%20or%20piercing,cause%20the%20employer%20undue%20hardship.</a></li> <li>• <a href="https://bodyartforms.com/blog/piercings-in-the-workplace-a-guide-to-maybe-not-getting-fired.asp">https://bodyartforms.com/blog/piercings-in-the-workplace-a-guide-to-maybe-not-getting-fired.asp</a></li> </ul>		



<b>CASUS STUDIE: Nr. 13</b>		<b>Duitsland</b>
<b>TITEL:</b>	<b>Intellectueel eigendomsrechten in Creatieve Industries</b>	
<b>THE ORGANISATION</b>		
Naam organisatie:	<b>Super Tramps Club (STC) Publishing House</b>	
Type branche:	<b>Publishing</b>	
Aantal werknemers:	<b>1</b>	
<b>Algemene omschrijving van de organisatie:</b>		
STC is een Italiaanse online uitgeverij voor korte verhalen en gedichten. Er zijn echter ook verhalen en gedichten te vinden van internationale auteurs. De uitgeverij bestaat nu 5 jaar en heeft meer dan 10 auteurs die er momenteel voor schrijven. Ze organiseren ook een aantal lokale evenementen en festivals en hebben een aantal podcasts geüpload. STC is opgericht om verhalen van onbekende auteurs te verzamelen en ze een platform te geven. De oprichter, Giulio Frangioni, selecteert zelf de auteurs en draagt zelfs een paar van zijn eigen verhalen bij.		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	<b>Giulio Frangioni</b>	
<b>Profiel:</b>		
Giulio richtte het bedrijf op 15-jarige leeftijd op. Wat begon als een hobby is in de loop der jaren een passie geworden. Naast het runnen van de uitgeverij studeert hij literatuur en bouwt hij aan het bedrijf, vindt hij nieuwe auteurs en richt hij zich op een nieuw publiek.		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Omschrijving:</b>		
Wanneer auteurs een verhaal schrijven, wordt het verhaal een beetje als een kind voor hen. Tegelijkertijd moet STC standaarden handhaven en zich ook aan een bepaalde kwaliteit houden. Dit maakt het soms moeilijk tussen de uitgeverij en haar schrijvers. Met andere woorden, de uitgeverij moet soms veranderen wat de schrijvers hebben geproduceerd, hun intellectuele eigendom. Het kan moeilijk zijn om dit op een eerlijke manier te doen zonder de rechten van de schrijvers op hun intellectuele eigendom te schenden, en sommige verhalen kunnen niet worden geaccepteerd, ook al doen de schrijvers hun best.		
<b>De Beslissing:</b>		
Er moeten duidelijke richtlijnen zijn voor iedereen, die ook voor iedereen beschikbaar zijn. Elke schrijver moet weten aan welke normen zijn verhalen moeten voldoen en op welke onderwerpen hij zich kan richten. Tegelijkertijd, als die standaarden worden nageleefd dan moet de uitgever dat accepteren en kan hij geen details in het verhaal veranderen die hem niet bevallen. Dit soort transparantie helpt STC om eerlijk en transparant te zijn tegenover alle schrijvers. Dit benadrukt de rol van twee dingen: eerlijke en open communicatie naar iedereen toe en bedrijfsrichtlijnen om op te stellen en te volgen. Deze twee helpen om ethische uitdagingen te overwinnen.		
<b>Voorgestelde vragen voor discussie [indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat zijn volgens jou belangrijke regels of richtlijnen om te volgen in een creatief bedrijf? Verschillen deze van die in andere bedrijfstakken?</li> <li>- Hoeveel "macht" en controle zou een uitgever moeten hebben over de auteurs die bij hem een werk indienen?</li> </ul>		
<b>Verdere bronnen [indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.supertrampsclub.com">www.supertrampsclub.com</a></li> <li>• Geselecteerde verhalen zijn ook te vinden op het sociale mediakanaal: @supertrampsclub (Instagram)</li> </ul>		



<b>CASUS STUDIE: Nr. 14</b>		<b>Duitsland</b>
<b>TITEL:</b>	<b>Being an ethical entrepreneur</b>	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam organisatie:	<b>Vaude Trockenbau GmbH</b>	
Type branche:	<b>Construction</b>	
Aantal werknemers:	<b>100-150</b>	
Algemene omschrijving van de organisatie:		
Vaude is een droogbouwbedrijf, wat betekent dat ze droge materialen gebruiken bij de bouw. Het bedrijf werkt vaak aan gebouwen voor de publieke sector, zoals scholen en ziekenhuizen, maar ook aan kantoren. Het is nu al meer dan 20 jaar actief op de markt en heeft op dit moment meer dan 670 bouwprojecten voltooid.		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	<b>Reinhard Quernheim</b>	
Profiel:		
Meneer Quernheim richtte het bedrijf op toen hij relatief jong was. In de loop der jaren heeft hij veel ervaringen opgedaan in het bedrijfsleven, maar ook op intermenselijk gebied. Daarom denkt hij in het verleden meer aan winst en minder aan ethiek, maar let hij nu beter op hoe zijn leiderschap zijn bedrijf en werknemers beïnvloedt.		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>De Omschrijving:</b>		
Als oprichter en leider van het bedrijf heeft de ondervraagde veel verantwoordelijkheid op zijn schouders. Hij moet ervoor zorgen dat het bedrijf winstgevend blijft en ook voor de werknemers zorgen. Dit is op de een of andere manier ook met elkaar verbonden: Het werk van elk van de werknemers beïnvloedt hoe succesvol het bedrijf zal zijn. Daarom is het belangrijk om goede werknemers te hebben en ze zorgvuldig te selecteren. Dit zorgt echter ook voor grote ethische problemen, waarvan de ondernemer er twee als voorbeeld geeft: Ten eerste, wat te doen met een werknemer die je al lang kent, maar die plotseling niet meer goed functioneert? Moet je hem deel laten blijven uitmaken van het bedrijf vanwege de gedeelde geschiedenis, of moet je hem laten gaan omdat hij de workflow bedreigt? En ten tweede, welke mensen kun je aannemen en welke niet? Soms zul je merken dat mensen de baan die je aanbiedt heel graag willen of nodig hebben, maar er niet voor gekwalificeerd zijn. Zijn. Op welke basis kun je dan ethische, morele beslissingen nemen?		
<b>De Beslissing:</b>		
Er zijn twee principes die je als ondernemer moet volgen. Het eerste is om nooit het bedrijf en zijn doelen uit het oog te verliezen. Als je een slechte werknemer houdt, voel je je daar misschien beter over, maar uiteindelijk zal het bedrijf eronder lijden en zullen meer mensen hun baan verliezen. Als je dus aan het hele bedrijf denkt en niet aan slechts één werknemer, is het ethischer om één werknemer te ontslaan of één persoon niet aan te nemen dan om ze allemaal op het spel te zetten. Dit moet echter altijd menselijk blijven, wat het tweede principe is. De menselijke factor, meer dan de winst van het bedrijf, moet centraal staan en mag nooit worden vergeten. Bijvoorbeeld, als een werknemer slecht presteert, bied dan eerst ondersteuning en praat erover. Dit tweede principe is ook belangrijk om jezelf niet te verliezen in het bedrijf en om de realiteit niet uit het oog te verliezen. Je moet er immers altijd naar streven eerst een mens te zijn en daarna een zakenman. Door menselijke oplossingen te vinden in plaats van zakelijke oplossingen, zullen veel dingen gemakkelijker gaan en uiteindelijk ook in het voordeel van jou en het bedrijf, omdat het een betere werkomgeving creëert.		
<b>Voorgestelde vragen voor discussie [indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maakt het verschil hoeveel werknemers een ondernemer heeft om zijn leidende "persoonlijkheid"/stijl te beïnvloeden?</li> <li>- Wat is volgens jou het grootste probleem bij het proberen een ethisch leider te zijn? Hoe kun je dit probleem overwinnen?</li> <li>- (zie ook de vragen die al zijn gesteld tijdens de beschrijving van ethische dilemma's)</li> </ul>		
<b>Verdere bronnen [indien aanwezig]: Geen</b>		



<b>CASUS STUDIE: Nr. 15</b>		<b>Griekenland</b>
<b>TITEL:</b>	<i>A bouwproject en de milieueffectbeoordeling ervan.</i>	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam organisatie:	<b>Constructies rondom/ Constructions around</b>	
Type branche:	<b>Consulting</b>	
Aantal werknemers:	<b>17</b>	
Algemene omschrijving van de organisatie:		
Het bedrijf biedt adviesdiensten aan in zowel de publieke als de private sector. Een van de belangrijkste missies is het ondersteunen van Start-ups, waarmee ze proberen een sterk Ethisch profiel op te bouwen: Het bedrijf heeft vele jaren ervaring en beschouwt ethiek als een fundamentele waarde voor de samenleving en de bedrijfswereld.		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	Georgios Lymperis	
Profiel:		
Bedrijfsadviseur, econoom met een M.Sc. in bankieren en financiën. Hij is manager geweest van een privébank en heeft vele jaren in deze sector gewerkt. Hij werkt al geruime tijd als consultant in bouwprojecten en ontwikkelt bedrijfsplannen.		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Omschrijving:</b>		
De heer Lymperis beschreef zijn ervaring toen hij met het supervisieteam werkte aan een bouwproject. Volgens het oorspronkelijke bouwplan zou de nieuwe nationale weg over een rivier lopen, wat een grote impact zou hebben op het waterpeil in de wijde omgeving van het nieuwe project, met mogelijke negatieve gevolgen zoals overstromingen in regenseizoenen. Aangezien Griekenland een land vol bergen is, is het aanleggen van een snelweg geen gemakkelijke zaak, de mogelijkheden om ze te lokaliseren zijn beperkt en elk werk zal een hoger budget vereisen dan wanneer het terrein vlak zou zijn. Het dilemma was dus of de toegang tot de grote steden (en de daarmee verbonden vitale diensten zoals ziekenhuizen of scholen) vanuit nabijgelegen steden voorrang moest krijgen door verder te gaan met het voorgestelde plan of dat er een bouwplan moest worden voorgesteld; geconfronteerd worden met de uitdaging van een tijdrovende bureaucratie (vergunningen, nieuwe studies, enz.) en jaren wachten voordat een nieuw plan volledig ontwikkeld zou zijn. Een project van deze omvang is ook afhankelijk van veel belanghebbenden, met name overheidsinstanties die verantwoordelijk zijn voor de goedkeuring van en het toezicht op het project, zoals: het Ministerie van Regionale Planning, Bouw en Stadsontwikkeling, het Ministerie van Milieu en het Ministerie van Financiën. Er moet ook rekening worden gehouden met de lokale gemeenschappen die hun leven zullen moeten veranderen door een van beide beslissingen en met de grote bedrijven die gevestigd zijn in de industriegebieden in de buurt van de snelweg en met de handelsverenigingen en lokale KMO's, aangezien hun welvaart kan afhangen van de opening van deze nieuwe verbindingsweg. Er moet dus niet alleen rekening worden gehouden met het milieu, maar ook met de rechten van burgers of werknemers die afhankelijk zijn van het project.		
<b>De Beslissing:</b>		
Na een lang afwegingsproces en druk van verschillende belanghebbenden en ook al zou Griekenland een boete krijgen voor het veroorzaken van zulke enorme schade aan het ecosysteem in het gebied, besloten de verantwoordelijken voor het project ermee door te gaan en de financiële belangen van de omliggende bedrijven te steunen in plaats van het milieu te beschermen door de natuurlijke loop van de rivier niet te veranderen.		
<b>Voorgestelde vragen voor discussie [indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Waarom denk je dat de managers voor deze optie hebben gekozen? Zou jij dat doen?</li> <li>- Wiens rechten zijn belangrijker: die van mensen of die van het milieu?</li> </ul>		
<b>Verdere bronnen [indien aanwezig]:</b>		



<b>CASUS STUDIE: Nr. 16</b>		<b>Griekenland</b>
<b>TITEL:</b>	<i>Een moreel dilemma vanuit een audit</i>	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam organisatie:	<i>Ships and ferries</i>	
Type branch:	<b>Een scheepsbedrijf/ reder</b>	
Aantal werknemers	<b>57</b>	
General description of the company:		
Een scheeps en consultingsbedrijf met expertise t.a.v. het werken met havenmanagers en scheepsbedrijven/reders (zowel internationaal als nationaal). Het bedrijf levert trainingen voor havenmanagers en capaciteitentesten voor havenmeesters. Dit geeft de mogelijkheid voor een groot netwerk, contacten en klanten bij én de zakelijke én de bestuurskant		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	<i>Georgios Vaggelas</i>	
Profiel:		
Universitair hoofddocent scheepvaart, handel en transport aan de Universiteit van de Egeïsche Zee. De heer Vaggelas is lid van de Port Regulatory Authority en CEO van een van de grootste havens in Griekenland. Hij heeft lange tijd in verschillende scheepvaart- en maritieme bedrijven gewerkt voordat hij zich in zijn huidige functie vestigde.		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Omschrijving:</b>		
De heer Vaggelas beschrijft een geval dat hij heeft gehoord over een internationaal bedrijf dat actief is in de haven van registeraccountants en dat audits uitvoert bij verschillende organisaties. Hun belangrijkste verantwoordelijkheden zijn onder andere het werken aan boekhoudsystemen, het opstellen van financiële rapporten en het indienen van aangiften vennootschapsbelasting.		
Om zaken te kunnen blijven doen, moet het bedrijf onvermijdelijk voldoen aan strenge ethische voorwaarden om het vertrouwen van hun klanten te winnen en toegang te krijgen tot hun boekhouding en financiële rapporten en deze te beheren. Alle werknemers worden aangenomen om degelijk, effectief en toch moreel financieel advies te geven. Bij de controle zijn ze echter wettelijk verplicht om alle zaken te onthullen die niet in overeenstemming zijn met de belastingdienst van de staat en andere vereisten die voorkomen dat het bedrijf van de klant verder gaat met een mogelijke situatie van fraude.		
In deze situatie wil een investeerder een belang kopen in een handelsonderneming die ongeveer 180 mensen in dienst heeft. Om deze reden namen ze een banklening en huurden ze een registeraccountant in om audits uit te voeren in het doelbedrijf, omdat ze de garantie nodig hadden dat hun aankoop winstgevend zou zijn voor het geval er een noodzaak tot liquidatie zou ontstaan. Met andere woorden, de investeerder moest de waarde van het bedrijf beoordelen voordat hij overging tot de aankoop van het aandeel.		
Er was een eerste registeraccountant die, in overeenstemming met de wet en internationale boekhoudnormen, het bedrijf controleerde (voordat de investeerder kwam opdagen) en verklaarde dat de financiële situatie van het bedrijf gezond was en in overeenstemming met de toepasselijke wetgeving.		
Tijdens de controle door de tweede registeraccountant (ingehuurd door de investeerder) werden onnauwkeurigheden en fouten ontdekt in de waardering van het bedrijf, waardoor de vorige accountant en de eigenaar van het bedrijf werden ontmaskerd. Het belangrijkste was echter dat de tweede audit aantoonde dat de investering een hoger risico met zich meebracht dan waarover de investeerder was geïnformeerd.		
Dit specifieke dilemma heeft veel parameters en belanghebbenden die beïnvloed worden door een van de mogelijke opties met financiële gevolgen voor zowel de investeerder als de eigenaar van het bedrijf. Het kritieke punt in deze situatie is dat de investeerder de banklening al had afgesloten en nu blijkt dat het waarschijnlijk een overhaaste beslissing was.		
<b>De beslissing:</b>		
De accountant besloot de wettelijke en ethische vereisten na te leven door zijn bevindingen eerst aan de investeerder en daarna aan de eigenaar van het bedrijf te presenteren. De deal werd tijdelijk geannuleerd totdat er absolute duidelijkheid was over de financiële situatie van het bedrijf. het bedrijf absoluut duidelijk was.		
<b>Voorgestelde vragen voor discussie [Indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe zou je een soortgelijke situatie vermijden?</li> <li>- Wat zou u doen in een soortgelijke situatie als u de investeerder was? En de eigenaar?</li> </ul>		
<b>Verdere bronnen [indien aanwezig]:</b>		



<b>CASUS STUDIE: NR. 17</b>		<b>Griekenland</b>
<b>TITEL:</b>	<i>Een zaak van een verzekeringsmaatschappij</i>	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam organisatie:	<i>Verzekeringen en contracten</i>	
Type branche:	<b>Verzekeringsmaatschappij company</b>	
Aantal werknemers:	<b>41</b>	
<b>Algemene omschrijving van het bedrijf:</b>		
<p>Een middelgrote verzekeringsmaatschappij die allerlei soorten verzekeringsdiensten aanbiedt, zoals autoverzekeringen, verzekeringen voor onroerend goed, ziektekostenverzekeringen, inkomensverzekeringen, zakelijke verzekeringen... voor particulieren en bedrijven.</p> <p>Het bedrijf wordt geleid door de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen en streeft ernaar een bedrijfscultuur te vestigen die gericht is op de traditionele morele waarden en bescherming van het Griekse gezin, ondernemerschap en tegelijkertijd acties te ontwikkelen voor het welzijn van de maatschappij in haar geheel. Daarom biedt ze lonende diensten aan haar polishouders en organiseert ze vaak evenementen om de leden van het bedrijf dichter bij elkaar te brengen en de onderlinge banden te versterken.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam ondernemer:	Georgios Lymperis	
<b>Profiel:</b> Business Consultant, Economist by M.Sc in bankieren en financiën		
Hij is manager geweest van een privébank en heeft vele jaren in deze sector gewerkt. Hij werkt al geruime tijd als consultant in bouwprojecten en ontwikkelt bedrijfsplannen.		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Omschrijving en oplossing</b>		
<p>Een klant van deze verzekeringsmaatschappij, die zijn auto al had verzekerd, vroeg een offerte aan om zijn strandhuis te verzekeren. De expert van het bedrijf voerde een eerste evaluatie uit van de woning en vond geen schade. Hij gaf daarom toestemming om de woning te verzekeren tegen diefstal, brand, gedeeltelijke en totale vernietiging door aardbevingen. Na drie maanden stortte echter om onbekende redenen een buitenmuur van het huis in en de eigenaar eiste een vergoeding om de schade te herstellen. De verzekeringsagent die de zaak behandelde, reisde terug naar de woning en ontdekte samen met een expert dat de muur onlangs opnieuw was geverfd (op een ruwe manier) zodat het vocht dat erop zat bedekt zou blijven en dat zijn oorsprong diep in de grond had, waardoor de integrale structuur werd aangetast.</p> <p>Dit is een veel voorkomend geval voor verzekeringsmaatschappijen omdat een groter dan we denken percentage van de klanten probeert te frauderen met vergoedingen om geld te besparen of te winnen van hen, en hoewel het niet groot is in omvang, is het voorkomen of vermijden van zoveel mogelijk van deze kwesties een bewijs van een effectieve bedrijfscultuur en een manier om de verslechtering van de reputatie die het bedrijf heeft te voorkomen en moet beschermen.</p>		
<b>Voorgestelde vragen [indien aanwezig]</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe zou jij je voelen in de schoenen van de expert?</li> <li>- Vind je dat acties als deze strafbaar zouden moeten zijn? Of is het de verantwoordelijkheid van het bedrijf om zich niet voor de gek te laten houden?</li> <li>- Heb je van een soortgelijk geval gehoord?</li> </ul>		
<b>Verdere bronnen [indien aanwezig]:</b>		



<b>CASUS STUDIE: Nr. 18</b>		<b>Cyprus</b>
<b>TITEL:</b>	<i>Pesten op de werkvloer, een gastvrije bedrijfszorg</i>	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam organisatie:	XYZ Hotel	
Type branche:	Hospitality- Catering	
Aantal werknemers:	40	
<b>Algemene omschrijving van het bedrijf:</b>		
<p>XYZ-Hotel is een 5-sterren seizoenshotel in de wijk Famagusta op Cyprus. Het toeristische gebied van Famagusta staat bekend om zijn bruisende leven, vooral 's nachts, en is een populaire bestemming voor toeristen over de hele wereld omdat het een van de mooiste kustgebieden van de Middellandse Zee heeft. XYZ Hotel biedt luxe accommodatie en heeft 4 restaurants. De belangrijkste morele waarden van het hotel, zoals uitgelegd in het werknemershandboek, zijn: Samenwerking, Ondersteuning, Respect, Mensenrechten, Arbeidsrechten, Nobele rivaliteit, Collegialiteit en Empathie.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	Marios Ektoros	
<b>Profiel:</b> Uitvoerend manager Hilton Nicosia		
<p>De heer Marios Ektoros heeft meer dan 20 jaar werkervaring in de horeca, waarvan 11 jaar in leidinggevende functies. Hij heeft een diploma in Culinary Arts en een BA in Culinary Arts Management. Hij heeft deelgenomen aan vele nationale en internationale culinaire wedstrijden en was lid van het Cyprus Culinary Olympic Team. Hij heeft vele seminars bijgewoond en gegeven in Cyprus en in Europa. Hij is nu de Executive Chef van een van de beste hotels in Cyprus.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Beschrijving:</b>		
<p>De horeca in Cyprus wordt gekenmerkt door seizoensgebondenheid en als gevolg daarvan is een aanzienlijk percentage van de werknemers ook seizoensgebonden. Dit resulteert in veel nieuwe aanwervingen voor de meeste hotels die in het gebied actief zijn. De industrie wordt ook gekenmerkt door het enorme aanbod van jonge en onervaren arbeidskrachten uit heel Europa, die op zoek zijn naar een baan voor slechts een seizoen. Aan de andere kant werken sommige werknemers in de horeca in dit gebied al vele jaren in hetzelfde hotel/restaurant. Toen de heer Ektoros aan het begin van zijn carrière bij XYZ Hotel kwam werken als kok, ontdekte hij dat door het leeftijdsverschil tussen de oudere hotelmedewerkers in de keukens en de nieuwe medewerkers, de oudere medewerkers de nieuwe medewerkers niet met respect en vriendschap ontvingen. Tegelijkertijd volgde het management niet het noodzakelijke introductieprogramma en de relevante procedures en gaf het geen passende training aan oude en nieuwe werknemers, met name over hoe ze zich op de werkplek moesten gedragen. Als gevolg daarvan gedroegen de oudere personeelsleden van het hotel zich erg hard tegen de nieuwkomers en belasten ze hen met veel "vuile" en "zware" taken. Deze situatie was een teleurstelling voor de nieuwkomers en zorgde zeker voor negatieve gevolgen en gevoelens over het hotel en de baan die de nieuwkomers op het punt stonden te betreden in de zogenaamde horeca. De situatie waarmee de heer Ektoros werd geconfronteerd toen hij in het hotel kwam werken, was zeker een geval van pesten door oudere werknemers ten opzichte van nieuwkomers. De arbeids- en mensenrechten werden duidelijk niet gerespecteerd en er was sprake van ongelijke behandeling. Het dilemma dat de heer Ektoros had toen hij bij XYZ Hotel kwam werken, was of hij de bestaande cultuur zou accepteren of niet.</p>		
<b>De Beslissing:</b>		
<p>Een harmonieuze werkomgeving is van het grootste belang, vooral voor nieuwkomers in een bedrijf of organisatie. Dus besloot de heer Marios Ektoros, toen hij chef-kok werd, dat hij de cultuur in de keukens zou proberen te veranderen om ervoor te zorgen dat er geen pesterijen zouden plaatsvinden tegen iemand in de keuken waar hij manager is. Hij besloot nieuwe medewerkers zelf te verwelkomen en alle nodige inductietrainingen te geven om ze te ondersteunen en ervoor te zorgen dat ze zich veilig en gemotiveerd voelden. Hij ondersteunde open communicatie en bood mogelijkheden voor constructieve feedback. Hij hield regelmatig vergaderingen met alle personeelsleden en controleerde de nieuwkomers dagelijks, en probeerde hen te motiveren en te steunen.</p>		
<b>Voorgestelde vragen voor discussie [indien die er zijn]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat waren de belangrijkste redenen voor het onethische gedrag van oudere werknemers tegenover nieuwe medewerkers?</li> <li>- Wat was de impact van dit soort gedrag op het hotel? Wat zou jij anders doen als je de manager was?</li> <li>- Denk je dat pesten op de werkplek ook in andere bedrijfstakken voorkomt? Ken je voorbeelden?</li> </ul>		
<b>Verdere bronnen [indien die er zijn]:</b>		





<b>CASUS STUDIE: Nr. 19</b>		<b>Cyprus</b>
<b>TITEL:</b>	<i>Ethical Considerations – Werknemer kwalificaties</i>	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam organisatie:	<b>Beauty Senses Aesthetics Center</b>	
Type branche:	<b>Beauty Care Industry – Aesthetics</b>	
Aantal werknemers:	<b>12</b>	
<b>Algemene omschrijving van het bedrijf:</b>		
<p>Beauty Senses Esthetisch Centrum: Het Esthetisch Centrum is opgericht sinds 2017 en de salon is nu verspreid over drie schoonheidsinstituten in de stad. Hoewel de centra worden ondersteund door 12 medewerkers. Het belangrijkste doel van het bedrijf is de kwaliteit van de service en de tevredenheid van de klant, in lijn met de beleefdheid van de dienstverleners en de veiligheid en hygiëne. De Beauty-Salon organisatie voldoet aan alle behoeften van diensten in de esthetische sector, in termen van behandelingen en alternatieve therapieën, en is geïnteresseerd in de progressieve upgrade in toegepaste methodologieën. Met betrekking tot de introductie van het gebruik van lasertechnologie voor ontharing in de schoonheidssalon, heeft het bedrijf de wens om een vacature aan te kondigen-wervingsprocedure om een nieuwe medewerker aan te nemen die gespecialiseerd is in het gebruik van laser-apparatuur technologie, in een esthetische benadering, zoals bepaald door de wetgeving.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	<b>Myrto Diamantidou</b>	
<b>Profiel:</b>		
<p>De ondernemster heeft een bachelor in economie en heeft meer dan 20 jaar in economische managementbedrijven gewerkt. Toen ze eind 40 was, besloot ze zich toe te leggen op de esthetische sector omdat ze altijd al geïnteresseerd was in schoonheidsverzorging. In 2015 behaalde ze een Bachelor in Esthetica en besloot ze een nieuwe carrière te starten in de wereld van Schoonheid, door haar eigen Esthetisch Instituut op te richten met de naam 'Beauty Senses Aesthetics Center'. Haar kennisachtergrond op het gebied van economie en het juiste management, resulteerde in de uitbreiding-ontwikkeling van het bedrijf tot drie Schoonheidssalon Instituten.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Beschrijving:</b>		
<p>De ondernemer heeft de neiging om in de schoonheidscentra van het bedrijf voortdurend moderne technologieën te introduceren die kunnen worden gebruikt bij esthetische behandelingen en therapieën. Wat betreft de introductie van het gebruik van lasertechnologie voor ontharing in de schoonheidssalon, moet de eigenaar de juiste/geschikte persoon inhuren voor deze functie die van vitaal belang is voor het succes van het bedrijf en de doeltreffendheid van de methode-techniek die wordt toegepast op de klanten. De ondernemster is gekwalificeerd om de laserapparatuur-technologie voor ontharing te gebruiken (houder van een bachelor in esthetica), maar omdat ze de enige eigenaar is die alle salons beheert en allerlei organisatorische beslissingen neemt, heeft ze geen tijd om zich hiermee bezig te houden. Ze heeft besloten een vacature in het bedrijf bekend te maken die verband houdt met de bovengenoemde specialiteit. Ze heeft alle gepaste traditionele aanwervingsprotocollen gevolgd voor het indienen van cv's van kandidaten en heeft ze vervolgens persoonlijk gescreend. De kandidaten op de shortlist hebben vervolgens een gesprek gehad om de uiteindelijke kandidaat te selecteren. Het ethische dilemma waarmee de ondernemer wordt geconfronteerd, heeft betrekking op de uiteindelijke selectiebeslissing over het aannemen van twee categorieën sollicitanten: De eerste categorie kandidaten heeft een bachelorsdiploma in esthetica, terwijl de tweede categorie een diploma in esthetica heeft. Dit ethische dilemma van de ondernemster komt voort uit het feit dat ze al die jaren alleen werknemers aannam met een Diploma in Esthetiek.</p>		
<b>De Beslissing:</b>		
<p>De ondernemer heeft, rekening houdend met de wetgeving die verwijst naar het gebruik van laserapparatuur voor ontharing in een schoonheidssalon door een Bachelor in Esthetica, samen met het ethische gedrag van het bedrijf ten opzichte van de klanten, besloten om alle sollicitanten met een Diploma in Esthetica uit te sluiten en af te wijzen. Het oordeel van de ondernemer beschouwt uitsluitend houders van een Bachelor in Esthetica en de drijvende kracht achter de uiteindelijke selectie alleen op basis van verdiensten, waaronder kennis, vaardigheden, bekwaamheid en werkuren ervaring met de laserapparatuur-technologie voor ontharing in de esthetische sector.</p>		
<b>Voorgestelde vragen voor discussie.[indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe beoordeel je de uiteindelijke beslissing van de ondernemer?</li> <li>- Hoe beoordeel je het wervingsbeleid dat de ondernemer al die jaren heeft gevolgd?</li> </ul>		
<b>Verdere bronnen (indien aanwezig):</b>		



<b>CASUS STUDIE: Nr. 20</b>		<b>Cyprus</b>
<b>TITEL:</b>	<i>Ethische overwegingen - kwaliteit versus winst/kostenbeheersing</i>	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam organisatie:	<b>Art of Beauty Salon</b>	
Type branch:	<b>Beauty Care branch – Esthetiek</b>	
Aantal werknemers:	<b>8</b>	
Algemene omschrijving van het bedrijf.		
<p><b>Art of Beauty Salon:</b> Het bedrijf werd in 2010 opgericht als een instituut voor schoonheidssalons, met het oog op schoonheidsbewuste vrouwen en hun vraag naar een verscheidenheid aan diensten die worden toegepast in de schoonheidsindustrie, zoals gezichts- en lichaamsbehandelingen en alternatieve therapieën die worden toegepast in de esthetiek. Het feit dat aanbieders van schoonheidsbehandelingen of schoonheidssalons de laatste tien jaar overal in het land zijn opgedoken en ook de concurrentie toeneemt, vereist van het bedrijf dat het nieuwe, aantrekkelijke behandelingsmethoden aan de klanten aanbiedt. Het belangrijkste beleid van het bedrijf is om kwaliteit van de dienstverlening te bieden om consequent aan de verwachtingen van de klant te voldoen of deze te overtreffen. Aan de andere kant, in termen van economische crisis door COVID-19 pandemie, samen met de dramatische daling van de winst van het bedrijf, is een drijvende kracht die het bedrijf zou moeten volgen een beleid van lage kosten om duurzaam en winstgevend te zijn. De organisatie moet zich zorgen maken over de balans tussen kwalitatieve innovatieve behandelmethoden en kostenbeheersing.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	<b>Anastasia Kalogirou</b>	
Profiel:		
<p>De oprichter is al meer dan 30 jaar actief in de schoonheidsverzorging. De ondernemer heeft een Bachelor Degree in Esthetica en heeft door de jaren heen een reeks educatieve seminars gevolgd op het gebied van International Human Resource Management. Dankzij eerdere relaties met vele lokale en buitenlandse cosmeticeleveranciers kan het bedrijf cosmetische producten van hoge kwaliteit aanbieden voor schoonheidsbehandelingen en -therapieën.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Omschrijving:</b>		
<p>De ethische dilemma's waar de ondernemer voor staat zijn onder andere eerlijkheid tegenover klanten en concurrenten. Aan de ene kant wil de ondernemer nieuwe behandelingstherapieën introduceren om concurrerend te zijn ten opzichte van schoonheidssalons, door het gebruik van goedkope verbruiksgoederen-cosmetica in een poging om de kosten van het bedrijf te minimaliseren. Aan de andere kant maakt de ondernemer zich ook zorgen over het ethische gedrag van het bedrijf ten opzichte van klanten, omdat goedkope cosmetica bij schoonheidstherapieën niet de verwachte resultaten zal opleveren en klanten ontevreden kunnen zijn. Vanuit een ander gezichtspunt, als de ondernemer denkt om esthetische diensten tegen een hoge prijs aan te rekenen zonder enige toegevoegde waarde, verhoogt dit de kans om klanten te verliezen. Hoewel de ondernemer van mening is dat een te hoge marge niet eerlijk is tegenover de klanten, is een veelbelovende strategie/verkooptechniek voor dit dilemma het promoten van dure esthetische behandelmethoden met goedkope verbruiksartikelen/cosmetica. De ondernemster benadrukt dat ze alleen dienstenbeleid en marketingtechnieken gebruikt door respectievelijk geavanceerde esthetische behandelingen te importeren en goedkope verbruiksgoederen te gebruiken, die in lijn zijn met haar persoonlijke ethische waarden met betrekking tot het bedrijf en de werknemers - salarisverlagingen vermijden. Ze wijst erop dat sommige bedrijven hun concurrenten aanvallen door de zwakke punten van andere bedrijven onder de aandacht van de klanten te brengen, terwijl dit bedrijf belang hecht aan zijn concurrentievoordelen, namelijk innovatie.</p>		
<b>De beslissing:</b>		
<p>De ondernemer, die rekening houdt met de winst van het bedrijf en de hoge concurrentie, besluit om nieuwe methodologieën in esthetische behandelingen te importeren door het gebruik van goedkope verbruiksgoederen/cosmetica om de uitgaven van de schoonheidssalon onder controle te houden. Dit beleid dwingt de organisatie niet om over te gaan tot loonsverlaging van de werknemers.</p>		



**Voorgestelde vragen voor discussie [indien die er zijn]:**

- Hoe beoordeel je de ethische waarde van de ondernemer, inclusief eerlijkheid, oprechtheid en verantwoordelijkheid naar de klanten toe?
- Hoe beoordeelt u de ethische waarde van de ondernemer ten opzichte van de beslissing om goedkope/kwalitatieve verbruiksgoederen te gebruiken voor schoonheidsbehandelingen, ook met het oog op de grote concurrentie en de economische crisis in de schoonheidssalonbranche?
- Ben je het eens met de beslissing van de ondernemer, als een beleid om de kosten van het bedrijf te minimaliseren, om goedkope verbruiksartikelen te importeren in plaats van het salaris van de werknemers te verlagen?

**Verdere bronnen [indien die er zijn]:**

<b>CASUS STUDIE: Nr. 21</b>		<b>Cyprus</b>
<b>TITEL:</b>	<i>Gender gelijkheid</i>	
<b>DE ORGANISATE</b>		
Naam van organisatie:	<b>World of Beauty Salon</b>	
Type van branch:	<b>Aesthetics &amp; Wellness</b>	
Aantal werknemers:	<b>8</b>	
Algemene omschrijving van het bedrijf:		
<p><b>World of Beauty Salon:</b> Aesthetic Beauty Salon is opgericht in 2016 en heeft 8 werknemers in dienst. Het belangrijkste doel van het bedrijf is de kwaliteit van de dienstverlening en de tevredenheid van de klant, in lijn met de beleefdheid van de dienstverleners, veiligheid en hygiëne. De Beauty-Salon voldoet aan alle behoeften van diensten in de esthetische sector, in termen van behandelingen en alternatieve therapieën en de algemene ethische waarde die wordt bevorderd is de uitdrukking 'Schoonheid heeft geen geslachtsidentiteit'. Wat betreft het algemene beleid en het gepromote logo van het bedrijf, bestaat het personeel van de schoonheidssalon ook uit een mannelijke schoonheidsspecialist tussen de vrouwen, waardoor de betekenis wordt versterkt dat er in Schoonheid geen grenzen kunnen worden gesteld wat betreft geslacht.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	Xenia Ivanov	
Profiel:		
<p>De ondernemster heeft een Bachelor in Aesthetics en ook een Master-degree gespecialiseerd in SPA-Management, terwijl ze meer dan 20 jaar heeft gewerkt in een reeks Schoonheidssalons in Europese steden zoals Londen en Parijs. Eind 50 besloot ze haar eigen Schoonheidssalon op te zetten in Cyprus (aangezien haar man Cyriotisch is) en na al die jaren ervaring in Esthetica is haar Schoonheidssalon een van de bekendste Schoonheidssalons in het centrum van Nicosia. Haar kennisachtergrond, samen met haar ervaring in Schoonheidssalons. Schoonheidssalons en ook haar geopende nieuwe-ideeën en managementstrategieën op het gebied van ondernemen maken haar de enige ondernemer die een man Schoonheidsspecialiste in Schoonheidssalons op Cyprus inhuurt.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Omschrijving:</b>		
<p>Het ethische dilemma waarmee de ondernemer wordt geconfronteerd, omvat de mensenrechten en de ethische waarden van waardigheid en gendergelijkheid op de werkplek. Het ethische dilemma wordt opgeroepen door het feit dat een systematisch aantal vrouwelijke frequente klanten negatief staat tegenover het idee van een mannelijke schoonheidsspecialist die therapieën en wellnessbehandelingen bij hen toepast. Deze aarzeling ten opzichte van een mannelijke werknemer baart de ondernemer zorgen, aangezien een aanzienlijk aantal frequente klanten een negatieve en ook onbeschofte houding aanneemt ten opzichte van zijn werknemer. Het ethische dilemma van de ondernemster ligt tussen de optie om de mannelijke schoonheidsspecialiste te ontslaan en de optie voor de ontwikkeling van een innovatief strategisch plan dat de algemene uitdrukking 'Schoonheidsdiensten kennen geen geslacht' zal promoten, waarbij de ethische waarde van gelijkheid op de werkplek kan worden bevorderd. Ze realiseerde zich dat, afgezien van het feit dat het algemene logo van de schoonheidssalon de uitdrukking 'Schoonheid kent geen sekse' is, de cultuur en de mentaliteit in haar werksociale omgeving (klanten) niet ontvankelijk zijn voor het feit dat een man betrokken kan zijn bij Esthetische diensten.</p>		
<b>De beslissing:</b>		
<p>De ondernemster heeft besloten om de man schoonheidsspecialiste in dienst te houden, omdat hij voldoet aan alle kwalificaties die vereist zijn voor een baan in het Schoonheidssaloncentrum. Ze heeft besloten hem mee te nemen naar promotiepresentaties en liefdadigheidsevenementen waar mensen-klanten zich kunnen realiseren dat hij een uitstekende schoonheidsspecialist is en in de meeste gevallen is hij bekwaam en zelfs veel beter dan de schoonheidsdiensten van een vrouwelijke schoonheidsspecialist.</p>		
<b>Voorgestelde vragen voor discussie [indien die er zijn]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe beoordeel je de uiteindelijke beslissing van de ondernemer, aangezien haar verkregen beslissing tegen de wil van de klanten is?</li> <li>- Hoe beoordeel je de ethische waarde van de ondernemer, inclusief waardigheid en mensenrechten op de werkplek?</li> <li>- Hoe beoordeel je de beslissing van de ondernemer gezien de tevredenheid van de klant?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verdere bronnen [indien die er zijn]:</b></li> </ul>		



<b>CASUS STUDEIE: Nr. 22</b>		<b>Cyprus</b>
<b>TITEL:</b>	<i>Employment &amp; Human Rights Violation – a Hospitality Industry case</i>	
<b>THE ORGANISATION</b>		
Naam organisatie:	CDK Food Services Ltd	
Type branch:	Hospitality- Catering	
Aantal werknemers:	13	
<b>Algemene omschrijving van het bedrijf:</b>		
<p>CDK Food Services Ltd is een universitair restaurant-cafetaria in Nicosia, Cyprus. De universiteit is verreweg de grootste van Cyprus en trekt studenten van over de hele wereld aan. Het restaurant is dagelijks geopend (ma-vr) en serveert een heerlijke verscheidenheid aan gerechten, sandwiches, wraps, salades en hartige en zoete desserts - bereid door getalenteerde koks en geserveerd door vriendelijk personeel. Het lunchmenu wisselt van dag tot dag en biedt een gevarieerde keuze aan warme en koude maaltijden, waarbij aan de meeste dieetwensen wordt voldaan. Het onlangs gerenoveerde Restaurant-Cafetaria verwelkomt studenten, docenten en medewerkers van de universiteit en andere gasten van nabijgelegen kantoren en werkplekken. Het bestaat uit een grote eethoek binnen en buiten, comfortabele banken, een buitenbar, veel stopcontacten en Wi-Fi-toegangspunten. Onlangs is de koffie- en andere drankenafdeling professioneel opgewarderd om bekende merken te vertegenwoordigen, en er is een nieuw assortiment huisgemaakte zoetigheden, repen en andere voedzame snacks geïntroduceerd. De vestiging voorziet ook in de behoeften van universiteiten, zoals eet- en drinkfaciliteiten voor seminars, evenementen, happenings en diploma-uitreikingen enzovoort.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam ondernemer:	Charis Constantinou	
Profiel: Chef Owner of the business		
<p>Charis Constantinou heeft meer dan 18 jaar werkervaring in de horeca, waarvan 16 jaar in leidinggevende functies. Hij heeft een diploma in culinaire kunsten en een BA in culinair management. Hij heeft deelgenomen aan vele culinaire competities en heeft zeer grote evenementen met betrekking tot eten en drinken geleid. Hij heeft veel seminars bijgewoond op Cyprus en in Europa.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Omschrijving:</b>		
<p>De activiteiten van de universiteit worden gekenmerkt door seizoensgebondenheid als gevolg van de academische termijnen van elk academisch jaar. Voor de verkoop van zijn horecazaak gelden dezelfde regels en dit heeft gevolgen voor de stabiliteit van zijn werknemers. Dit gezegd hebbende, huurt hij ook studenten van de universiteit in om te helpen bij de dagelijkse werkzaamheden voor de bediening. Hij huurt ook koks in met beperkte ervaring. Toen de heer Constantinou eigenaar werd van het University Restaurant-Cafetaria (2016), besloot hij al het bestaande personeel te behouden en wilde hij testen of ze geschikt waren voor en het eens waren met zijn visie van een professionele en zeer gerespecteerde werkplek. Na enige tijd nam de heer Constantinou een nieuwe kok aan, die hij kende van zijn vorige werkplek en waarvan hij zeker wist dat hij veel zou helpen in de keuken. Na het begin van het werk van de nieuwe kok in de keuken kwam de heer Constantinou erachter dat door de kloof tussen de overgeplaatste (van de vorige eigenaar) restaurant- en cafetariapersoneelsleden in de keuken en de nieuwe aanwerving, de vorige personeelsleden de nieuwe werknemer niet verwelkomden met vriendelijkheid en gezelschap. Een bijkomend probleem is dat toen de heer Constantinou het Restaurant-Cafetaria overnam, hij geen procedurehandleiding had gemaakt of andere relevante training had geïntroduceerd om oude en nieuwe werknemers met elkaar te laten omgaan, vooral over hoe ze zich op de werkplek moesten gedragen. Als gevolg daarvan gedroegen de oudere medewerkers van het universiteitsrestaurant zich erg wreed tegen de nieuwe kok, scholden hem uit, pestten hem en dwongen hem harder en sneller te werken. Dit incident kwam onder de aandacht van de heer Constantinou en hij begreep onmiddellijk het mogelijke ongewenste effect dat dit zou kunnen hebben op de nieuwe kok. De heer Constantinou had een dilemma onder ogen te zien en op te lossen. Hij was er zeker van dat de nieuwe kok een aanwinst was voor het universiteitsrestaurant (en zijn bedrijf), maar aan de andere kant wilde hij een einde maken aan deze onprofessionele omgeving en moest hij beslissingen nemen over hoe om te gaan met de omstandigheden. Blijkbaar was deze situatie onethisch, werden arbeids- en mensenrechten geschonden en kon de situatie elk moment escaleren. Het dilemma van de heer Constantinou was of hij het specifieke gedrag van de voorgaande koks zou accepteren of niet.</p>		



**De Beslissing:**

Constantinou laat geen ruimte voor schending van mensenrechten op het werk. Hij is van mening dat discriminatie op basis van ras, huidskleur, afkomst, politieke overtuiging, religie, burgerlijke staat, gezinssituatie, lichamelijke of geestelijke handicap, geslacht, seksuele geaardheid, leeftijd, enz. die geen verband houdt met werkgelegenheid, verboden is. De heer Constantinou deelt de overtuiging dat een werkgever moet handelen op basis van eerlijke wervingspraktijken om een zo breed mogelijke selectie van sollicitanten voor de functie aan te trekken. Als de wervingspraktijken oneerlijk of discriminerend zijn, kunnen gekwalificeerde kandidaten worden ontmoedigd om te solliciteren. Door alleen te vertrouwen op functiegerelateerde overwegingen bij het werven en selecteren van personeel, heeft een werkgever de beste kans om de beste kandidaten te vinden.



persoon voor de baan. Het proces van het werven van personeel begint met het vaststellen van de taken en kwalificaties van de baan. Toen hij de verantwoordelijkheden van de baan en de vereiste kwalificaties van de succesvolle kandidaat vaststelde, zorgde hij ervoor dat dit bonafide (echte) beroepsvereisten zijn, wat betekent dat personen over de vereisten moeten beschikken om een baan adequaat en veilig te kunnen uitvoeren, in deze situatie een professionele kok. De functie die voor zijn vestiging werd geopend was bijvoorbeeld die van "kok", die van 's ochtends vroeg tot 's middags laat moest werken, soms op zaterdag, of 's avonds om de openingstijden van het universiteitsrestaurant-cafeteria te dekken. Tot de minimumkwalificaties voor die vacature behoorde ook het afronden van een cursus culinaire kunsten, waarover de geïnterviewde beschikte. Deze kwalificaties zijn aanvaardbaar omdat ze niet discriminerend zijn voor een individu of een groep mensen. Bovendien kende de heer Constantinou, zoals eerder vermeld, de specifieke kandidaat van een eerdere vestiging waar ze de kans hadden om samen te werken. De heer Constantinou is van mening dat fysiek of verbaal gedrag door een collega, leidinggevende of gast dat discriminerend van aard is en dat een personeelslid beledigt of vernedert, pesterijen en intimidatie zijn. Hoewel andere collega's vaak alleen aan seksuele intimidatie denken, omvatten pesten en intimidatie ook elke vorm van ongelijke behandeling van mensen op basis van hun geslacht, ras, etnische afkomst of seksuele geaardheid. Constantinou merkte dat collega's ongepaste grappen maakten (over de nieuwe kok) die soms werden gezien als gewoon plezier maken. De heer Constantinou besloot en handelde echter zeer professioneel naar aanleiding van deze gebeurtenissen. Hij koos ervoor om de nieuwe kok hoe dan ook te beschermen. De heer Constantinou legde de collega's uit dat zelfs als de persoon over wie ze grappen maken lacht, dit niet betekent dat hij van de ervaring geniet. Dit soort grappen kan afschrikwekkend zijn en mensen onvriendelijk op hun gemak stellen. Ze kunnen mensen minder bereid maken om met hun collega's te praten, omdat ze verwachten dat die hun communicatie met hen zullen omzetten in meer intimiderende grappen. Constantinou hield een groepsbijeenkomst en sprak met al zijn werknemers over deze feiten. Hij legde uit dat deze grappen niet thuishoorden in zijn vestigingen. Hij verduidelijkte aan alle werknemers dat ze een gebrek aan respect tonen en dat ze mogelijk de nieuwe rekrut lastigvallen. De heer Constantinou zag onmiddellijk verbetering bij de werknemers en het probleem werd opgelost. De nieuwe kok werkt nu, drie jaar na zijn aanwerving, nog steeds voor de heer Constantinou in bovengenoemd etablissement en hij geniet respect en bewondering van alle collega's.

**Voorgestelde vragen voor discussie [indien die er zijn]:**

- Hoe beïnvloedde dit agressieve gedrag van oudere werknemers tegenover de nieuwe rekrut de algehele prestaties van het Restaurant-Cafeteria?
- Waarom gedroegen oudere medewerkers zich oneervol tegenover de nieuwe kok?
- Hoe zou u met een dergelijke situatie omgaan als u de chef-eigenaar was?
- Denk je dat pesten op de werkplek ook in andere bedrijfstakken voorkomt? Ken je voorbeelden?

**Verdere bronnen [indien die er zijn]**



## “Onderwijs, denk veranderende” casus studies.

<b>CASUS STUDIE: Nr 23</b>		<b>Litouwen</b>
<b>TITEL:</b>	<b>Streven naar bescherming van dieren. Ethische behandeling van dieren.</b>	
<b>DE ORGANISATIE:</b>		
Naam van de organisatie:	<b>VšĮ “Tušti narvai” (Public institution „Empty cages“)</b>	
Type branch:	(NGO) - een non-profit dierenbeschermingsorganisatie.	
Number of Employees:	5 werknemers	
<b>General description of the company:</b>		
<p><b>VšĮ "Tušti narvai"</b> (Openbare instelling "Lege kooien") - een non-profit dierenbeschermingsorganisatie die in 2014 is opgericht in Vilnius. We zijn lid van de internationale organisatie "Anima International", die actief is in nog 8 andere landen. We zijn ook lid van de "Fur Free Alliance" en de "Open Wing Alliance". Missie - We streven ernaar om dierenleed in Litouwen te voorkomen. Dit doen we door ons te richten op wettelijke en institutionele veranderingen, samen te werken met bedrijven en de samenleving te informeren. We publiceren beeldmateriaal van boerderijen. - De meeste industriële boerderijen zijn niet toegankelijk voor bezoekers. De samenleving heeft het recht om te weten onder welke omstandigheden miljoenen dieren in Litouwen worden gehouden en om te beslissen of ze dit accepteren. Daarom publiceren we video's die gefilmd zijn in Litouwse boerderijen. We maken ook beelden openbaar van overtredingen bij de verkoop of het vervoer van dieren in een poging om de aandacht van de samenleving, het bedrijfsleven en politici te trekken. We streven naar verandering op wetgevend en institutioneel niveau. Dieren moeten wettelijk beschermd worden. Daarom communiceren we met politici en verantwoordelijke instellingen om veranderingen in wetgeving en wetten te bewerkstelligen. We communiceren met bedrijven. We helpen bedrijven om diervriendelijke beslissingen te nemen.</p> <p><b>VšĮ "Tušti narvai" PROJECTEN:</b> 1. PROJECT "Voor bontjassen - NEE". We willen dat Litouwen zich aansluit bij de landen waar het al verboden is om dieren te fokken en te doden voor hun bont. 2. PROJECT "De prijs van eieren". Industriële pluimveebedrijven lijden miljoenen legkippen. We geven bekendheid aan de omstandigheden in kippenboerderijen en streven ernaar deze te verbeteren. 3. PROJECT "Export van dieren". We streven naar verbetering van de omstandigheden waaronder dieren worden geëxporteerd. 4. PROJECT "Help de vissen". We willen de handel in levende vis stoppen. Handel in levende vis zou niet legaal zijn. 5. PROJECT "auGalybė" ("plantPower"). Wij promoten een plantaardig dieet.</p>		
<b>DE OPRICHTER VAN DE ORGANISATIE</b>		
Naam van de oprichter van de organisatie:	Gabrielė Vaitkevičiūtė – VšĮ „Tušti narvai“ head of the org.	
<b>Profiee:</b>		
<p>Gabrielė Vaitkevičiūtė - VšĮ "Tušti narvai" hoofd van de organisatie. Gabrielė studeerde biochemie aan de Universiteit van Vilnius, maar heeft haar studie niet afgemaakt vanwege de toenmalige omstandigheden. Gabrielė werkte ook bij het "Missing Persons' Family Support Center". Het werkterrein - mensenrechten. Gabrielė en een aantal gelijkgestemde VšĮ "Tušti narvai" begonnen de activiteiten van de organisatie zonder veel ervaring, want de gemiddelde leeftijd van de werknemers van de organisatie was ongeveer 20 jaar. Maar de oprichter van de organisatie wist dat alles wat ze niet wisten geleerd kon worden. Er waren dierenbeschermingsorganisaties in de buurlanden (Estland, Letland, Polen) en in Litouwen hadden we dergelijke organisaties niet. Het positieve voorbeeld van de buurlanden en activisten die strijden voor dierenrechten hebben de start van VšĮ "Tušti narvai" aangemoedigd.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		





**De omschrijving:**

- 1. Pelsdierfokkerijen. Het ene land na het andere verbiedt het fokken en doden van dieren alleen voor hun pels. Het is onacceptabel om dieren te martelen voor hun versiering. Video van het dilemma (in het Litouws met vertaling in het Engels): <https://youtu.be/k8tB6HmXyW8> De bron van het dilemma: <https://www.kailiufermos.lt>
- 2. Industriële pluimveebedrijven. Het houden van vogels in kooien is wreed en onacceptabel. Kippen brengen hun hele leven door in vieze stinkende hangars in industriële pluimveebedrijven. Ze zien nooit de zon en ademen geen schone lucht in. Veel kippen sterven van uitputting nog voordat ze anderhalf jaar oud zijn. Video van het dilemma (in het Litouws met vertaling in het Engels): <https://youtu.be/bEwFnNFdvF0> Video van het dilemma (in het Litouws): <https://www.youtube.com/watch?v=k3hTI1HeqbQ> De bron van het dilemma: <https://www.kiausiniukaina.lt>
- 3. Slechte, niet-conforme exportvoorwaarden voor dieren zijn niet altijd vereist. Litouwen exporteert jaarlijks tienduizenden dieren. De vastgelegde beelden onthulden overtredingen van de wet bij het vervoer van dieren naar andere landen. De bron van het dilemma: <http://gyvunu-eksportas.tustinarvai.lt>
- 4. Handel in levende vis. Dieren zijn geen goederen. Levende vis zou niet verkocht mogen worden in supermarkten. Deze praktijk leidt tot veel problemen, van overvolle aquaria tot gewonde vissen met parasieten en ziekten. De bron van het dilemma: [https://www.tustinarvai.lt/padek-zuvims/Livestock industry pollution and resources](https://www.tustinarvai.lt/padek-zuvims/Livestock%20industry%20pollution%20and%20resources).
- 5. Als we willen bijdragen aan de duurzaamheid van de planeet, kunnen we een duurzamer dieet proberen - de vleesconsumptie verminderen, rundvlees vervangen door groener vlees - kip, kiezen voor lokaal geproduceerde producten of overstappen van dierlijke voeding naar plantaardige voeding. Bron van het dilemma en



audio recording in Lithuanian language + references to scientific articles in English language:  
<https://ispakuota.lt/mesos-industrijos-zala/>

#### De beslissing:

1. Het doel is om bontfokkerijen in Litouwen te verbieden. VšĮ "Tušti narvai" (Publieke instelling "Lege kooien") organisatie wil dat Litouwen zich aansluit bij landen waar het fokken en doden van dieren voor hun pels al verboden is. We moedigen leden van de samenleving aan om petitie te ondertekenen. Bron: <https://www.tustinarvai.lt/projektai/kailiniams-ne>
2. Het is aan te raden om geen kooieieren te kopen in Litouwen. Help de kippen - koop geen kooieieren met het nummer 3. We moedigen leden van de vereniging aan om petitie te ondertekenen. Bron: <https://www.tustinarvai.lt/projektai/kiausiniu-kaina>
3. Betere omstandigheden voor de export van dieren worden aangemoedigd. We willen ervoor zorgen dat overheidsinstanties hun werk doen en de dierenwelzijnswetten naleven bij het exporteren. We moedigen leden van de vereniging aan om petitie te ondertekenen Bron: <https://www.tustinarvai.lt/projektai/gyvunu-eksportas>
- Het doel is om de handel in levende vis in Litouwen te stoppen. We voeren meerdere keren per jaar onderzoek uit op plaatsen waar vis wordt verhandeld; we publiceren de vastgelegde beelden, informeren de samenleving en verantwoordelijke instellingen over de overtredingen; we werken samen met handelaren en instellingen. In 2018 lanceerden we de campagne "Help de Vis". Sindsdien hebben alle grote supermarkten de handel in levende vis opgegeven, maar in kleinere winkels en markten blijft het probleem bestaan. We moedigen leden van de samenleving aan om petitie te ondertekenen. Bron: <https://www.tustinarvai.lt/projektai/gyvos-zuvys>
4. De omschakeling van dierlijke voeding naar plantaardige voeding wordt aangemoedigd. We werken samen met restaurants om meer vegetarisch voedsel op het menu te krijgen. Het doel van de "plantPower" campagne is om zoveel mogelijk restaurants aan te moedigen om vegetarische gerechten in hun menu op te nemen. Laat het krachtige eten lekker, van hoge kwaliteit, populair en gemakkelijk toegankelijk zijn! Op deze manier zal iedereen, zowel voedselleveranciers als consumenten, bijdragen aan het verminderen van het aantal dieren dat wordt geconsumeerd voor voedsel en het oplossen van gezondheidsproblemen in de Litouwse samenleving.  
 • Bron: <https://www.tustinarvai.lt/projektai/augalybe>

#### Voorgestelde vragen voor discussie [indien die er zijn]:

- Pelsdierfokkerijen. Fokken en doden van dieren voor hun pels.
- Industriële pluimveebedrijven. Eieren van kippen in kooien met nummer 3.
- Voorwaarden voor de uitvoer van dieren.
- Handel in levende vis.
- Vee-industrie (middelen, feiten, statistieken).
- Voeding van plantaardige oorsprong.

#### Verdere bronnen [indien die er zijn]:

- <https://www.tustinarvai.lt>
- <https://www.15min.lt/video/tusciu-narvu-ikureja-gabija-gina-labiausiai-kencianciu-fermu-gyvunu-teises-135268?jwsourc=cl>
- <https://www.youtube.com/watch?v=k3hTI1HeqbQ>



<b>CASUS STUDIE: Nr 24</b>		<b>Duitsland</b>
<b>TITLE:</b>	<b>Change Lab- Een open forum voor en door studenten</b>	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam organisatie:	<b>Change Lab</b>	
Type branch:	<b>Nu ongedefinieerd</b>	
Number of Employees:	<b>4</b>	
<b>Algemene omschrijving van het bedrijf:</b>		
<p>Change Lab is een evenement met een open forum, gemaakt voor en door studenten, met door studenten aangestuurde onderwerpen. Het primaire doel is om co-leren, co-creatie en sociale innovatie te faciliteren tussen de levendige gemeenschappen van studenten, onderzoekers en de lokale bevolking in het algemeen. Om dit doel te bereiken, biedt Change Lab een gedeeld platform voor studenten, academici en leden van de lokale gemeenschap uit alle lagen van de bevolking om deel te nemen aan constructieve discussies over urgente maatschappelijke uitdagingen, om de gemeenschap te verlichten, om samen leren en bewustzijn van sociale onderwerpen te bevorderen en om uiteindelijk duurzame, positieve veranderingen teweeg te brengen. De onderwerpen duurzame gemeenschapsontwikkeling en sociale innovatie zijn daarom van het grootste belang in het project. Change Lab positioneert zichzelf als een vriendelijke, open-minded, niet-oordelende en veilige omgeving om verschillende stemmen te laten horen. Daarmee maken we ons motto waar: "In Change Lab luisteren we naar wat je bezighoudt. je opkomt. Daarna helpen we je de discussie aan te gaan."</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemers:	<b>Maggie Chak</b>	
<b>Profiel Medeoprichter</b>		
<p>Choiwai Maggie Chak is een van de oprichters van ChangeLab, een innovatief co-learning- en netwerkplatform voor sociaal ondernemerschap en innovatie. ChangeLab is opgericht als onderdeel van Maggie's inspanningen als onderzoeksmedewerker bij de S2BMRC. Maggie doet onderzoek aan projecten zoals het Erasmus+-project: Pioneering Food Innovation for Seniors, en ook een Lighthouse-project over het faciliteren van gemeenschaps-academische samenwerkingsnetwerken en partnerschappen op het gebied van gezondheidsonderzoek en -innovatie. Haar onderwijs richt zich op onderzoeksmethodologieën en advies- en service-learningprojecten op het gebied van telecommunicatie, sociale innovatie en merkbekendheid. Ze komt uit Hongkong. Gepassioneerd door het aanpakken van verschillende gezondheidsproblemen, vervolgde ze na het behalen van haar diploma in volksgezondheid met de focus op gezondheidszorgbeheer en gezondheidsbevordering aan de Chinese Universiteit van Hong Kong haar masterstudie epidemiologie aan Ludwig-Maximilians Universität München (LMU), München, Duitsland.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		



**Omschrijving:**

Change Lab werkt aan integratie van:

- (i) academische kennis;
- (ii) praktische expertise en ervaringen van arbeidsdeskundigen uit de gemeenschap;
- (iii) aandacht en steun van het publiek; En
- (iv) het enthousiasme en de creativiteit van studenten. De doelgroep omvat dus een groot aantal belanghebbenden: studenten, academici, externe experts en het grote publiek in Münster.

De afgelopen twee Change Lab-evenementen waren getuige van een grotere betrokkenheid van de gemeenschap en sociale innovatie. Het hoogtepunt van deze evenementen waren de innovatierondes, waar Changemakers (toehoorders) brainstormden en innovatieve oplossingen bedachten voor gemeenschapsontwikkeling. Enkele van de winnende ideeën die werden voorgesteld waren:

- 1- Introductie van pictogrammen en afbeeldingen in klinieken en ziekenhuisgebouwen, om taalbarrières tussen buitenlandse/migrantenpatiënten en artsen te overwinnen.
- 2- Introductie van een app om de ecologische voetafdruk van voedingsproducten te volgen, van productie tot levering; en een app die dient als zoekmachine voor economisch, veganistisch eten.

In de loop van de afgelopen twee evenementen heeft Change Lab zich gevestigd als een toegankelijk, innovatief en boeiend open-forumplatform in Münster. Om het succes op lange termijn te verzekeren, moeten vragen met betrekking tot de duurzaamheid worden aangepakt. Gezien de aanpak die door Change Lab wordt overwogen, moet het forum worden gehandhaafd als een door studenten geleid merk zonder extra prikkels om de sociale focus van de oprichting te behouden. Dit zet de levensduur van het bedrijf op een kruispunt. Het definiëren van een beloningsstrategie om nieuwe studenten aan te trekken zonder economische voordelen is het sociale dilemma



**De beslissing:**

De aanbevolen strategieën om de continuïteit en voortgang te waarborgen zijn als volgt:

- 1- Meer nadruk op 'gemeenschapsontwikkeling' en 'sociaal ondernemerschap':
- 2- Identificeren van gelijkgestemde medewerkers om het format over te nemen:
- 3- Een sterkere identificatie en betrokkenheid van studenten tot stand brengen:
- 4- Het wervingsproces standaardiseren:
- 5- Een nieuwe functie gericht op netwerken en public relations:
- 1- 6- Vergroot de bekendheid en zichtbaarheid in de gemeenschap

**Voorgestelde discussievragen [indien van toepassing]:**

geen

**Verdere bronnen [indien aanwezig]**

- • Change Lab is erin geslaagd om drie inspirerende en gewaardeerde sprekers bij elkaar te brengen. Meer informatie over de drie respectievelijke sprekers vindt u hier:
- Science-to-Business Marketing Research Center - CHANGE LAB 2020: een interactief forum om gedeelde co-learning platforms te creëren en te testen - FH Münster (fh-muenster.de)
- • Change Lab zorgt ervoor dat haar boodschap een breder publiek bereikt. De video op YouTube met de titel "What People Think About Veganism. Is it Meeting the Goals of Climate Change? - Münster Thoughts" kreeg positieve recensies van het publiek. Zie koppeling:
- <https://www.youtube.com/watch?v=3iaplonBUJY&feature=youtu.be>



CASUS STUDIE: Nr. 25		Duitsland
<b>TITEL:</b>	Santo Sazón - Starting a business in a different country	
<b>DE ORGANISATIE:</b>		
Naam van de organisatie:	Santo Sazón	
Type branch:	Voedsel	
Aantal werknemers:	1	
<b>Algemene omschrijving van het bedrijf:</b>		
<p>Het project "Santo Sazón" omvat het gastronomische en culturele concept en heeft tot doel het beste van de Colombiaanse gastronomie en cultuur in eerste instantie naar de stad Münster, Duitsland, te brengen. Santo Sazón stelt een culturele cafetaria voor met een typische en koloniale sfeer om de nieuwsgierigheid te wekken en meer Latijns-Amerikaanse roots beschikbaar te maken. Het biedt een verscheidenheid aan desserts, volledig met de hand bereid, en gerechten van het type "tapas", om een evenwicht te bieden tussen zoet en hartig, naast een verscheidenheid aan typische dranken uit de Colombiaanse regio. Dit zal worden aangevuld met culturele vertoningen zoals dansen, speciale gasten om hun ervaringen te delen en tafels om het leren van de Spaanse taal te bevorderen. Santo Sazón streeft ernaar buitenschoolse kooklessen te organiseren, speciaal gericht op kinderen, die de creatieve kant van kinderen kunnen helpen ontwikkelen en stimuleren, en zo een andere en leuke activiteit bieden. Santo Sazón voert momenteel alleen het afhaalbedrijfsmodel uit. Mensen kunnen toetjes to go bestellen, een toetje of taart aanvragen voor een speciale gelegenheid, of een verrassingsbox met toetjes of ontbijt bestellen om een speciaal iemand te verrassen.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	Camila Molina Molina	
<b>Profiel: Oprichter</b>		
<p>Camila is geboren in Medellin, Colombia, is 24 jaar oud en studeert economie aan de Universidad Pontificia Bolivariana in Medellin. Sinds september 2018 studeert ze aan de opleiding Duits-Latijns-Amerikaanse bedrijfskunde (CALA) aan de Hogeschool van Münster. Op de universiteit volgde ze lessen ondernemerschap en een leiderschapskursus in Italië. Ze schreef haar bachelorscriptie over "Inzicht in barrières en drijfveren voor ondernemerschap bij vrouwen met een hogere opleiding: het geval van Medellin, Colombia". Momenteel loopt ze stage bij het financiële bedrijf Tecis AG in Münster. Deze stage heeft haar geholpen het financiële systeem, pensioenen, verzekeringen en investeringen in Duitsland te begrijpen. Tegelijkertijd loopt ze een verplichte stage bij de organisatie ACEEU. Door deze kans heeft ze meer geleerd over vrouwelijk ondernemerschap in Duitsland. Daarnaast werkt ze sinds 2019 ook als student assistent voor de FH Münster voor de module Zakelijk Spaans.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Omschrijving:</b>		
<p><b>Burocracy and cultural:</b> Een van de grootste uitdagingen die Camila had bij het starten van haar bedrijf in Duitsland, een land dat niet haar land van herkomst is, was het begrijpen van het bureaucratische en financiële systeem. In Colombia zijn geen specifieke documenten vereist en hoeft men zich niet in te schrijven bij de kamer van koophandel. Omdat Duits niet haar moedertaal is, moest ze meer moeite doen om de documenten te begrijpen, te bellen of e-mails te schrijven. Camila kreeg advies van TAFH Münster GmbH, dat haar hielp haar twijfels weg te nemen en te begrijpen waar ze moest beginnen met het legaliseren van haar bedrijf. De eerste stap die ze zette, was het behalen van een hygiëncertificaat omdat ze de producten van Santo Sazón bereidt en als het om levensmiddelen gaat, moet er speciale aandacht aan worden besteed. Door COVID moest ze de cursus hygiëne online volgen. Ze ontving eindelijk haar certificaat, wat haar gemoedsrust gaf en de garantie dat de producten die ze aanbiedt van hoge hygiëne maatregelen zijn.</p> <p><b>Milieu:</b> Een van haar grootste uitdagingen was het vinden van een manier om haar producten milieuvriendelijk te produceren, dus repliceerde ze een systeem dat veel wordt gebruikt in Duitsland, de Pfand. De verkochte toetjes worden tegen meerprijs geleverd in glazen potjes, waarbij mensen 1 euro meer betalen en als ze het glazen potje teruggeven, krijgen ze de 1 euro terug. Camila gebruikt ook herbruikbaar karton. Ze staat nog steeds voor uitdagingen zoals het vinden van een grotere en geschiktere ruimte en het fiscale nummer van haar bedrijf.</p> <p><b>Persoonlijk:</b> Een andere uitdaging is om haar tijd te verdelen over veel andere taken en banen. Ze heeft de leiding over alles bij Santo Sazón, inclusief de voorbereiding van de producten, het beheer van de sociale netwerken enz.</p> <p><b>Financieel:</b> Haar grootste persoonlijke uitdaging was de financiële kant en hoe ze haar producten moest prijzen. Ze moest een balans vinden tussen haar persoonlijke ervaring en wat buitenstaanders haar opmerkten.</p>		



**De beslissing:**

Zoals eerder uitgelegd, nam Camila veel belangrijke beslissingen, zoals het implanteren van het "pfand"-systeem in haar bedrijf. Ze weet dat er altijd nieuwe uitdagingen kunnen ontstaan, maar ze is bereid om de uitdagingen aan te gaan waar ze voor staat.



**Voorgestelde discussievragen [indien van toepassing]:**

- Camilla noemde prijzen een uitdaging. Met welke criteria moet een ondernemer rekening houden om op ethische wijze prijzen vast te stellen?
  - - Stel je voor dat je een bedrijf opricht in een buurland (docent kan ook een land voorstellen). Wat zijn voordelen en uitdagingen vanuit ethisch perspectief?

**Verdere bronnen [indien aanwezig]:** geen



<b>CASUSE STUDIE: Nr. 26</b>		<b>Spanje</b>
<b>TITEL:</b>	<b>Biciclot Cooperative: Values of the Social and Solidarity Economy</b>	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam van de organisatie:	Biciclot, SCCL	
Type branch:	Nonprofit werk cooperatie	
Aantal werknemers:	10-30	
<b>Algemene omschrijving van het bedrijf:</b>		
<p>De Werkgroep Biciclot is in 1987 ontstaan uit een groep stads- en toerfietsers, die het gebruik van de fiets als vervoermiddel wilden bevorderen.</p> <p>Met de bedoeling meer te zijn dan alleen een beweging voor verandering, begon de groep na te denken over ideeën om het fietsgebruik in Barcelona te promoten, terwijl sommige van haar leden training kregen in mechanica en solderen en anderen ervaring opdeden in het organiseren van fietstochten. Het is ook een actief lid in de verschillende werkgroepen van het Civic Bicycle Committee van Barcelona, en van de Intergroup ter ondersteuning van fietsgebruik in het parlement van Catalonië en in het district Sant Martí. Deze evolutie door de jaren heen wordt ook weerspiegeld in de veranderende werkfokus van het collectief: van de oprichting van de vereniging "Biciclot Work Group" gewijd aan de ontwikkeling van voorstellen en projecten en met een hoog niveau van vrijwillige deelname, tot de oprichting van de Biciclot SCCL Associated Work Cooperative, in 1994. In Catalonië maakt Biciclot deel uit van een tweedegraads coöperatie die werkt met fietslogistiek en milieukoeriersdiensten. De belangrijkste concurrent is het openbaar bestuur zelf, aangezien het veel andere verschillende projecten promoot.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	Xavier Prat and Joaquim Gili Renom	
<b>Profiel: medeoprichter</b>		
<p>Xavier Prat en Joaquim Gili zijn met tien andere mensen medeoprichters van Biciclot. Alle mede-oprichters zijn professionals van 40-45 jaar met jarenlange ervaring en veel professionaliteit.</p> <p>Het aandeel vrouwen onder de werkende leden is relatief laag. Als we echter contractarbeiders meetellen, is er sprake van gendergelijkheid.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Omschrijving:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- - Ontdek de belangrijkste verschillen tussen de sociale en solidaire economie en de conventionele of kapitalistische economie.</li> <li>- - Begrijpen wat coöperaties zijn en wat ze vertegenwoordigen als sociale ondernemingen.</li> <li>- - Inzicht krijgen in het belang van waarden en de organisatiecultuur.</li> </ul>		
<b>De beslissing:</b>		
<p>De algemene doelstelling van de Biciclot coöperatieve casestudy is het begrijpen van de waarden en de organisatiecultuur die verband houden met het gebied van de sociale en solidaire economie en dus met coöperatie.</p>		
<b>Voorgestelde discussievragen [indien van toepassing]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat voor soort coöperatie is Biciclot?</li> <li>- Wat betekent het dat het een non-profit organisatie is?</li> <li>- Wat is de organisatiestructuur?</li> <li>- Wat is het bedrijfsmodel?</li> <li>- Hoe verhoudt het zich tot zijn lokale context?</li> <li>- Analyseer hoe elk van de zes principes van coöperativisme aanwezig zijn in Biciclot.</li> <li>- Analyseer de impact van elk van deze zes principes in Biciclot, zowel op intern als extern niveau.</li> <li>- Analyseer de impact van elk van deze zes principes in Biciclot, zowel voor individuen en leden als als collectief of coöperatie.</li> <li>- Analyseer of deze principes van coöperatie al dan niet aanwezig zijn in de bedrijven die de concurrentie van Biciclot vormen en die geen deel uitmaken van de sociale en solidaire economie: EMEB en sociale netwerken kopen en verkopen.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Verdere bronnen [indien aanwezig]:</b> <a href="https://www.biciclot.coop/">https://www.biciclot.coop/</a></li> </ul>		



<b>CASUSE STUDIE: Nr. 27</b>		<b>Spanje</b>
<b>TITEL:</b>	SOM MOBILITAT (We are mobility): A new model of sustainability	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam van de organisatie:	Som Mobilitat, SCCL	
Type branch:	Non-profit Consumentencoöperatie werkt aan meer duurzame mobiliteit	
Aantal werknemers:	70	
<b>Algemene omschrijving van het bedrijf:</b>		
<p>Het doel van Som Mobilitat (wij zijn mobiliteit) is het promoten van al die acties of projecten die ertoe bijdragen om alle reizen van haar partners duurzamer te maken en het milieu minder te vervuilen, door het aantal voertuigen in onze steden te verminderen. Som Mobilitat (wij zijn mobiliteit) heeft zijn eigen structuur van een coöperatie, maar werkt tegelijkertijd aan een netwerkmodel dat diep geworteld is in het gebied Som Mobilitat (Wij zijn mobiliteit) opereert in Catalonië volgens een logica van nabijheid: lokale agenten van elke gemeente worden gecontacteerd om elke realiteit beter te begrijpen en zo ondersteuning te bieden zodat in elk gebied de mensen die er wonen degenen zijn die beslissen hoe mobiliteit duurzamer te maken.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	Ricard Jornet and Arnau Vilardell	
<b>Profiel: ondernemer en professor</b>		
<p>Ricard Jornet is ondernemer en professor marketing aan de Autonome Universiteit van Barcelona. Hij is een van de oprichters en momenteel voorzitter van de raad van bestuur en beheert de strategische functies van Som Mobilitat (Wij zijn mobiliteit). Hij richtte deze coöperatie op vanwege zijn ondernemende gretigheid voor duurzame energieprojecten.</p> <p>Arnau Vilardell is de andere oprichter van de coöperatie en haar coördinator. Hij is al vele jaren toegewijd aan het beheer van verschillende projecten en verwelkomt het idee van Som Mobilitat (wij zijn mobiliteit) als een uitdaging met de stimulans om samen te werken in een sociaal initiatief.</p> <p>Samen met de programmeur die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van de app en de ingenieur met uitgebreide ervaring in het werken bij multinationals in de energiesector, lanceerden Arnau en Ricard de coöperatie Som Mobilitat (wij zijn mobiliteit).</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Omschrijving:</b>		
<p>De beste optie om de door dit bedrijf aangeboden service succesvol te laten zijn, is door bekendheid te geven aan potentiële consumenten, die allemaal een rijbewijs hebben. Deze advertenties moeten worden gekoppeld aan de gemeenten van elk gebied van Barcelona en moeten grote steun krijgen van overheidsdiensten om een duurzamere samenleving te creëren. De manier om te financieren die nuttig kan zijn, is via gebruikers en partners die de service gebruiken. Deze gebruikers behoren tot lokale groepen die worden gefinancierd door de voordelen van het uitvoeren van de dienst (zodra de kosten zijn gedekt), voor 15% worden verdeeld door de coöperatie en voor 85% door de lokale groep. Op deze manier blijven de voordelen op het grondgebied behouden en kunnen ze opnieuw worden geïnvesteerd in nieuwe producten en diensten om een duurzamere mobiliteit te bevorderen. Ze zijn zich ervan bewust dat het geen gemakkelijke taak is om Barcelona binnen te komen voor dit soort bedrijven, want als het om auto's gaat, is er een deel van de mogelijke consumenten die het aanbod afwijzen, simpelweg omdat ze geen auto in de stad rijden. Maar de oprichters zijn van mening dat het idee om een duurzaam en communautair transportsysteem te implementeren een uitstekende manier is om het aantal voertuigen in omloop en de vervuiling in Barcelona te verminderen.</p>		
<b>De beslissing:</b>		
<p>Vanuit hun standpunt hebben ze geconcludeerd dat de beste manier om in de zaken van Barcelona te komen zou zijn om aan potentiële gebruikers een reeks elektrische auto's beschikbaar te stellen die op openbare parkeerplaatsen geparkeerd staan en verdeeld zijn over de verschillende wijken van Barcelona.</p>		
<b>Voorgestelde discussievragen [indien van toepassing]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat is het bedrijfsmodel van Som mobilitat (wij zijn mobiliteit)? Wat zijn de verschillen met een conventioneel autoverhuurbedrijf?</li> <li>- Wat zijn de belangrijkste kenmerken van het bestuursmodel van een coöperatieve vennootschap als Som mobilitat (wij zijn mobiliteit)?</li> <li>- Bedrijven in de deeleconomie baseren hun economische duurzaamheid op groei. <ul style="list-style-type: none"> <li>- - Wat zijn de belangrijkste factoren voor Som mobilitat om te groeien en economisch duurzaam te zijn?</li> </ul> </li> </ul>		
<b>Verdere bronnen [indie aanwezig]</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.sommobilitat.coop/">https://www.sommobilitat.coop/</a></li> </ul>		



<b>CASUSE STUDIE: Nr. 28</b>		<b>Spanje</b>
<b>TITEL:</b>	Sustainable donations for the elderly	
<b>DE ORGANISATE</b>		
Naam van de organisatie:	Alma y Raspita	
Type branch:	Textyle	
Aantal werknemers:	3	
<b>Algemene omschrijving van het bedrijf:</b>		
Alma y Raspita is gemaakt als eerbetoon aan de ouders en grootouders van de oprichter. Ze wilde mooie verhalen vertellen om hen al die verhalen terug te geven die ons tijdens onze kinderjaren hebben vergezeld en hen nu op hun oude dag vergezellen. Ze kwam in contact met de ngo GRANDES AMIGOS, die ouderen begeleidt en in leven houdt alleen. Voor elk mooi verhaal dat ze verkopen, doen ze een donatie. Zo begeleiden ze grootouders die alleen zijn en geen familie, kleinkinderen of verhalen te vertellen hebben.		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	Carmen Guzmán	
<b>Profiel:</b>		
Ze is een zeer ondernemend persoon, met veel uitdagingen, en ze heeft duidelijke ideeën. Ze is een zeer sterke voorstander van wat ze doet en we voelen dat ze erg gepassioneerd is over wat ze doet. We geloven dat ze een zeer bewust persoon is en dat is erg inspirerend.		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Beschrijving:</b>		
Na het zien van een hartverscheurende show over de samenleving van ouderen in deze pandemie van 2020, dacht ze dat er iets moest veranderen. Ze wil een duurzame stroom van donaties creëren die alleen afhankelijk is van de aankoop van boeken en giften van Alma en Raspita. Voor de verkoop van een boek of een product van ALMA Y RASPITA begeleiden zij ouderen die geen gezin hebben. Het bedrijf gelooft in de kracht van mensen om dingen te veranderen door middel van projecten, dus hun verhalen zijn FSC-gecertificeerd, wat betekent dat het papier dat wordt gebruikt om te printen afkomstig is uit goed beheerde bosbronnen.		
<b>De beslissing</b>		
Het is hartverscheurend om te bedenken dat 57% van de ouderen alleen woont en 82% zich onzeker voelt en mobiliteitsproblemen heeft. Met ALMA Y RASPITA gaan ze gezelschap bieden aan alleenstaande ouderen en zo een positieve impact creëren nu en in elke toekomst. ALMA Y RASPITA is gemaakt door haar, ontwikkeld door schrijvers, ongelooflijke ambachtslieden en verenigingen die werk geven aan degenen die het het meest nodig hebben.		
<b>Voorgestelde discussievragen [indien van toepassing]:</b>		
- Moeten alle bedrijven maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben? - Moeten bedrijven zich meer richten op hun lokale context en minder op de nationale of internationale context?		
<b>Verdere bronnen [indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://almayraspita.com/nos-gusta-hacer-nuevos-amigos/">https://almayraspita.com/nos-gusta-hacer-nuevos-amigos/</a></li> <li>• <a href="https://almayraspita.com/blog/">https://almayraspita.com/blog/</a></li> </ul>		



<b>CASUS STUDIE: Nr. 29</b>		<b>Spanje</b>
<b>TITEL:</b>	<b>De meest relevante arbeidsvaardigheden</b>	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam van de organisatie:	Bytemaster	
Type branch:	Technologie	
Aantal werknemers:	50-60	
<b>Algemene omschrijving van het bedrijf:</b>		
<p>Bij Bytemaster geloven ze dat de sleutel tot het succes van de huidige logistieke operators is om hun organisaties te voorzien van digitale technologie die hen flexibeler en concurrerder maakt. Ze begrijpen het nieuwe logistieke paradigma als een heroverweging van de relaties tussen de actoren in de waardeketen, gebaseerd op de transparantie van digitale informatie. Ze geloven in verbonden en wereldwijde logistiek. Vanuit de afdeling personeelszaken gaan ze aan de slag om het werk van de organisatie in een sfeer van geluk te doen.</p>		
<b>DE ONDERNEMER</b>		
Naam van de ondernemer:	Alma Maseda	
<b>Profiel:</b>		
<p>Na vele jaren ervaring in haar professionele carrière in administratie en financiën, begint ze aan een nieuw avontuur in de wereld van Human Resources. Opgewonden en enthousiast om bij te dragen aan de organisatie waarmee ik samenwerk, haar zandkorrel om haar concurrentievermogen door mensen te verbeteren. Ze is voorstander van het managen van organisaties op basis van geluk, een manier van managen die in Spanje nog maar weinig wordt toegepast, maar in andere landen baanbrekend is. Ze is bereid om haar ervaring in dit nieuwe avontuur vanuit haar werkplek te kunnen delen.</p>		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		
<b>Beschrijving:</b>		
<p>Het morele dilemma betrof de afdeling personeelszaken, die tot doel heeft een omgeving te creëren waarin werknemers niet alleen een goed cv hebben, maar vooral ook een goede instelling, de meest waardevolle vaardigheid.</p> <p>Wanneer Bytemaster nieuwe medewerkers aanneemt, hechten ze meer belang aan de houding en de gevoelens bij de geïnterviewde dan aan de ervaring of de achtergrond.</p>		
<b>De beslissing:</b>		
<p>De oplossing voor het dilemma is dat ze dankzij de houding van hun medewerkers prettiger kunnen samenwerken met mensen die wel willen werken.</p>		
<b>Voorgestelde discussievragen [indien van toepassing]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat is belangrijker bij het inhuren voor een bedrijf? Zachte vaardigheden? Kennis?</li> <li>- Is het mogelijk om voor werknemers te zorgen en een bedrijf winstgevend te maken?</li> </ul>		
<b>Verdere bronnen [indien aanwezig]:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://es.linkedin.com/in/alma-maseda">https://es.linkedin.com/in/alma-maseda</a></li> <li>• <a href="https://es.linkedin.com/company/bytemaster">https://es.linkedin.com/company/bytemaster</a></li> <li>• <a href="https://www.bytemaster.es">https://www.bytemaster.es</a></li> </ul>		



CASUS STUDIE: Nr. 30		Litouwen
TITEL:	Bevordering van de transparantie van bedrijven.	
<b>DE ORGANISATIE</b>		
Naam van de organisatie:	"BALTOJI BANGA" ("CLEAR WAVE") initiative	
Type branch:	Initiative	
Aantal werknemers:	5	
Algemene omschrijving van het bedrijf:		
 <p>"BALTOJI BANGA" ("HELDERE GOLF") - is een eerlijk en verantwoordelijk bedrijf sinds 2007, een verenigend initiatief dat transparante Litouwse politiek promoot.</p> <p>Missie - Bewustwording van bedrijfsleven, samenleving en overheid door de voordelen van transparant ondernemen over te brengen. Visie - het teken van de "Baltoji banga" ("Clear Wave") - de ambitie van elk bedrijf. De raad van het initiatief "Baltoji banga" ("Clear Wave") bestaat uit vertegenwoordigers van verschillende bedrijven en organisaties, experts. "Baltoji banga" ("Clear Wave") bedrijven worden herkend door een transparant bedrijfsmerk, dat bekend en erkend is door de samenleving, het bedrijfsleven en de media. De producten, informatiematerialen of administratieve documenten die ermee zijn gemarkeerd, herinneren ons eraan dat het bedrijf door zijn voorbeeld helpt om de principes van transparant en eerlijk zakendoen in Litouwen te implementeren, de cultuur van ethisch zakendoen bepleit en tegelijkertijd de voortdurende zorg van het bedrijf voor zijn eigen reputatie symboliseert. Het is een symbool van zakelijke integriteit, transparantie, verantwoordelijkheid en duurzaamheid. Volgens de enquête is het merk "Baltoji banga" ("Clear Wave") in 2021 het derde meest populaire merk in Litouwen, en zou meer dan de helft van de Litouwse bevolking ermee instemmen meer te betalen voor goederen of diensten die worden geleverd door een transparant bedrijf. Het initiatief voor transparant zakendoen werd gelanceerd door de vereniging "Investors' Forum", het "Institute of Civil Societies", het Ontwikkelingsprogramma van de Verenigde Naties in Litouwen, de Litouwse afdeling van "Transparency International", de burgervereniging "Dalia's Account" en het Litouwse bureau voor bedrijfs ondersteuning. Patronen van het initiatief "Baltoji banga" ("Clear Wave") - is de president van de Republiek Litouwen (2009- 2019) H.E. Dalia Grybauskaitė. Initiatiefpartners: Belastinginspectie van de Republiek Litouwen, Staatsrecherchedienst van de Republiek Litouwen, Staatsarbeidsinspectie.</p> <p>Het initiatief wordt beheerd door de vereniging „Investors' Forum“. Het initiatief richt zich op het onderwijsniveau. Volgens gegevens hebben in april 2022 100 bedrijven zich aangesloten bij het initiatief "Baltoji banga" ("Clear Wave").</p>		
<b>DE ONDERNEMER (ORGANISATIEVERTEGENWOORDIGER)</b>		
Naam van de ondernemer:	Karolina Motiejūnaitė – is the junior project manager of the "Baltoji banga" („Clear Wave“) initiative.	
Profiel:		
Karolina Motiejūnaitė studeerde politicologie. Heb diverse academische en professionele ervaring. Ze liep stage bij het initiatief "Clean Wave". Op dit moment werkzaam bij het initiatief "Clear Wave" ("Baltoji banga") - een anticorruptie-ngo. Afgezien van dit alles is ze erg geïnteresseerd in filosofie, psychologie en kunst.		
<b>HET MORELE DILEMMA</b>		



working principles in Lithuania are healthy, to join the transparent business initiative „Baltoji banga“ ("Clear Wave").

**De beslissing:**

Moedigt bedrijven aan om zich aan te sluiten bij het initiatief "Baltoji banga" ("Clear Wave").

Organisaties die zich hebben aangesloten bij het initiatief "Baltoji banga" ("Clear Wave") verbinden zich ertoe transparant te handelen en geen wet- en regelgeving met betrekking tot hun activiteiten te overtreden, ook op het gebied van corruptiepreventie, bescherming van persoonsgegevens, milieubescherming, concurrentie, veiligheid en gezondheid van werknemers en andere gebieden. We moedigen de leden van het initiatief aan om meer te bereiken dan wat wettelijk vereist is: een omgeving creëren die bestand is tegen corruptie, een cultuur van ethisch zakendoen introduceren, goede praktijken delen met andere leden van het initiatief, het bedrijfsleven en de samenleving. "Baltoji banga" ("Clear Wave"), opgericht in 2007, verenigt momenteel ongeveer 100 bedrijven die zowel grote, middelgrote als kleine bedrijven vertegenwoordigen.

Deelnemers aan het transparante bedrijfsinitiatief "Baltoji banga" krijgen de eerste sociale bedrijfsaanduiding in Litouwen "Baltoji banga" ("Clear Wave"). Het is een symbool van zakelijke verantwoordelijkheid en transparantie, markeert bedrijven die openlijk opereren, een cultuur van ethisch zakendoen en hun reputatie koesteren.

**Voorgestelde discussievragen [indien van toepassing]:**








- Wat is het ethische probleem/morele dilemma dat door dit initiatief wordt aangepakt?
- Wat is de "schaduw (grijze) economie". Welke impact heeft het lokaal/Europees/wereldwijd?
- Geeft de koper om de etikettering van bedrijven, goederen, diensten?
- Welke garanties gaan verloren en wat riskeren mensen door illegaal goederen/diensten te kopen?
- Welke garanties verliezen mensen als ze illegaal werken?
  - - Kent u meer soortgelijke initiatieven die bedrijven aanzetten tot transparant handelen?

**Verdere bronnen [ indien aanwezig]**



- <https://baltojibanga.lt>
- <https://www.youtube.com/watch?v=bAFvfJSg-Mk>
- <https://baltojibanga.lt/pamoka/>
- <https://baltojibanga.lt/wp-content/uploads/2022/03/Copy-of-Baltoji-Banga.pdf>
- <https://baltojibanga.lt/prisijunk/>







## ANNEX 3 BETROKKEN BEDRIJVEN IN DE LANDEN

<b>LAND:</b>	<b>GRIEKENLAND</b> 
<b>INSTITUUT:</b>	<b>IDEC S.A</b>
<b>BETROKKEN BEDRIJF/ ORGANISATIE/ :</b> (noem alle bedrijven die betrokken zijn tijdens alle projectactiviteiten: focusgroepgesprekken, Quick scan, Future days, Et-talks, Studenten online uitwisseling. Plaats een logo, korte beschrijving van het bedrijf/organisatie en link naar officiële website):	
	1. “Ports & Shipping Advisory” (“P&S Advisory”) werd opgericht in 2014. Gebaseerd op de bijzondere kennis en ervaringen van haar leden uit de haven- en maritieme industrie, streeft P&S Advisory ernaar haar klanten adviesdiensten te bieden op basis van hun specifieke behoeften. Meer informatie: <a href="http://psadvisory.eu/">http://psadvisory.eu/</a>
	2. “MINOAS” publicaties werd opgericht in 1952 en heeft als doel alle lezers de beste boeken aan te bieden. De kwaliteit en verscheidenheid aan kinderboeken hebben Minoas Publications tot een van de belangrijkste uitgeverijen in Griekenland gemaakt. Meer informatie: <a href="https://minoas.gr/">https://minoas.gr/</a>
	3. <b>Naam.</b> de digitale versie van een van de meest gelezen kranten in Griekenland Meer informatie: <a href="https://www.ekathimerini.com/">https://www.ekathimerini.com/</a>
	3. “Nova” is het bedrijf dat als eerste internet, mobiele telefonie en betaaltelevisie naar Griekenland bracht. Het maakt deel uit van United Group, de grootste telecommunicatie- en mediagroep in Zuidoost-Europa. Het is de aanbieder die voortkomt uit de consolidatie van Nova met Wind Hellas. Meer informatie: <a href="https://nova.gr/">https://nova.gr/</a>
	4. 5. “APSON”. Corporate Sustainability & Responsibility levert adviesdiensten, marketing- en communicatiestrategieën en ontwikkelt Start-up Labs. Meer informatie: <a href="http://www.apson.gr">www.apson.gr</a>
	6. “Kovald” omarmt een baanbrekende manier van denken: onze passies en expertise transformeren in innovatie, die e-Business, e-Marketing, e-Consulting en e-Advertising-diensten naar een nieuw tijdperk van winstgevend succes voor onze klanten drijft. Onze missie is om u te helpen een duurzaam bedrijf op te bouwen dat zich zal onderscheiden door efficiënter en winstgevender te zijn in de competitieve digitale marktomgeving. Meer informatie: <a href="https://www.kovald.com/">https://www.kovald.com/</a>
	7. “Nlpgreece®” met het geregistreerde handelsmerk voor NLP in Griekenland [Griekenland] - Reg. No 187508 - en ISO 9001:2015-certificering, gaat verder met het hoofddoel om individuen en professionals in staat te stellen de gespecialiseerde technieken van het NLP-systeem binnen handbereik te hebben en doorbraken te realiseren die gericht zijn op hun professionele onderscheiding en hun persoonlijke en sociale ontwikkeling. Meer informatie: <a href="https://www.nlpgreece.gr/">https://www.nlpgreece.gr/</a>
	8. “BALUCO” is een internationaal adviesbureau voor maritieme bunkers en smeermiddelen dat de mondiale scheepvaartmarkt op consistente wijze bedient door wereldwijd toonaangevende service te bieden. Meer informatie: <a href="https://www.baluco.com/">https://www.baluco.com/</a>



	<p>9. "JMK" – mensgerichte/antropocentrische training en ontwikkeling van bedrijfsleiders. Door antropocentrische training leren mensen hun persoonlijke geluk en welvaart te identificeren met de welvaart en vooruitgang van hun werkomgeving. Dit maakt hen tot betere mensen, betere echtgenoten, betere ouders, betere vrienden en natuurlijk betere werknemers. Het is een bundeling van belangen, voor bilaterale zorg en wederzijds aanbod. Meer informatie: <a href="https://jmk.gr/">https://jmk.gr/</a></p>
	<p>10. "KLIMIS". VAS. &amp; EK. Kottaridi GP met de kenmerkende titel "KLIMIS" is een familiebedrijf gevestigd in Kalamata sinds 1968. Ze produceren kalkproducten en houden zich bezig met de handel in bouwmaterialen, en vanaf 1992 produceren en distribueren ze op de markt een innovatief product voor barbecue, de KLIMIS-olijfolie. barbecuebriketten en andere verwarmingsproducten geproduceerd uit olijfpitten. Meer informatie: <a href="https://klimiscoal.gr/">https://klimiscoal.gr/</a></p>



<b>LAND:</b>	<b>NEDERLAND</b> 
<b>INSTITUUT:</b> 	<b>Friesland College (FIRDA)</b>
<b>BETROKKEN DOELGROEP</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beroepsstudenten Detailhandel, Commercieel, Groothandel (Microniveau) - Studenten in het basis-, middelbaar en beroepsonderwijs (aantal deelnemers – XX);</li> <li>2. Leraren Beroeps- en hoger onderwijs (Mezo-niveau) - Leraren, beroepsopleidingsprofessionals, deskundigen (aantal deelnemers – XX);</li> <li>3. Ondernemers, universiteitsstudenten, masnagers en personeel (Macroniveau) - verenigingen, professionals, ondernemers, organisaties, initiatieven, publiek (aantal deelnemers – XX).</li> </ol>
<b>PILOT TESTEN PROCES:</b>	<p>We introduceerden eerst Ethiek als zodanig, legden vervolgens enkele situaties uit het echte leven uit en gaven vervolgens een paar stappen die we konden gebruiken bij het bespreken van dilemma's en casussen. Het was echt nodig om studenten te helpen zich te concentreren op vragen in plaats van op goed en kwaad. Dus waarom gedraagt iemand zich zo en doet hij de dingen die hij doet?</p>
<p><b>BETROKKEN BEDRIJF/ ORGANISATIE/ :</b> (noem alle bedrijven die betrokken zijn tijdens alle projectactiviteiten: focusgroepgesprekken, Quick scan, Future days, Et-talks, Studenten online uitwisseling. Plaats een logo, korte beschrijving van het bedrijf/organisatie en link naar officiële website):</p>	
	<p>1. Zuivelrijck: Ondernemer René van der Veen van Zuivelrijck zag enkele jaren geleden kansen in het houdbare biologische zuivelsegment. Hij was de eerste in Nederland die biologische koffiemoes in cups introduceerde. "De markt voor fairtrade en biologische koffie was al jaren in opkomst, maar biologische koffiemelkbekers waren er nog niet. Dat was de start van ons bedrijf. Sindsdien is het assortiment verder uitgebreid met onder meer biologische volle melk en biologische volkorenmelkbekers. chocolademelk." (<a href="http://www.zuivelrijck.nl/">http://www.zuivelrijck.nl/</a>)</p>
	<p>2. Xpressy: Wij zijn Xpressy, een modern loopbaanontwikkelingsbureau dat gaat voor impact. Om te excelleren zijn wij van mening dat werk moet aansluiten bij wie je bent. Meer informatie: link: <a href="https://www.xpressy.nl/over-xpressy/">https://www.xpressy.nl/over-xpressy/</a></p>










	<p>3. Pot. Met Pottle willen we het perspectief veranderen. Enerzijds betekent dat keuzevrijheid op de arbeidsmarkt. Waar andere bedrijven onze vernieuwde manier van werken herkennen en implementeren. Zo kunnen helden als de onze niet alleen op het kinderdagverblijf werken, maar ook echt meedoen. Of het nu is als automonteur, in de horeca of ergens anders.</p> <p>Meer informatie: <a href="https://www.pottle.nl/">https://www.pottle.nl/</a></p>
	<p>4. Centrum Duurzaamheid.</p> <p>Centre Sustainable wekt de nieuwsgierigheid van studenten en bedrijven door de technische kennis van morgen te delen via:√ Sustainable Doing House√ Innovatieprojecten√ Sustainable Doing Lezingen√ Duurzaamheidsmodules.</p> <p><a href="https://www.centrumduurzaamfriesland.nl/">https://www.centrumduurzaamfriesland.nl/</a></p>
	<p>5. Schillenboer. Cycle up biedt een CO2-neutrale ophaalservice voor de afvalstromen van lokale ondernemers. Daarnaast zet Cycle up de afvalstromen om in grondstoffen door producten hiermee weer gebruiksklaar te maken. Cycle up wordt tevens een verzamelplaats voor circulaire bedrijven waar expertise wordt gedeeld en waar een gemeenschappelijke sociale werkplek kan worden gerealiseerd. Meer informatie: <a href="http://cycle-up.nl/">http://cycle-up.nl/</a></p>
	<p>6. Tosticlub Leeuwarden. Soms hoor je die verhalen waar je kippenvel van krijgt, op de juiste manier. Verhalen van mensen die hun passie volgen en hun dromen waarmaken. Coen Heijkoop (toen 12) had zo'n droom. Met een passie voor Oudhollandse molens en alles wat daarin gebeurt, wist hij zijn vader ervan te overtuigen zelf met brood aan de slag te gaan. Het resultaat? De Tosti-club.</p> <p>Meer informatie: <a href="https://thetosticlub.nl/">https://thetosticlub.nl/</a></p>
	<p>7. Omke Jan: Omke Jan houdt van gezelschap - van 'folk om 'e doar. Hij kent iedereen en gaat overal heen. Koopliden, boeren en dorpsgenoten weten hem altijd te vinden. Omke Jan houdt van het goede leven. Hij is een herbergier die vertrouwt zijn gasten en maakt het iedereen graag naar de zin. Wie hij in zijn huis ontvangt, krijgt een warm welkom met lekker eten, sterke verhalen en ongedwongen ontmoetingen.</p> <p>Meer informatie: <a href="https://omkejan.nl/">https://omkejan.nl/</a></p>

<b>LAND:</b>	<b>Cyprus:</b> 
<b>INSTITUUT:</b>  UNIVERSITY of NICOSIA	<b>UNIVERSITY OF NICOSIA.</b> More information: <a href="https://www.unic.ac.cy">https://www.unic.ac.cy</a>
<b>BETROKKEN BEDRIJF/ ORGANISATIE/ :</b> <i>(noem alle bedrijven die betrokken zijn tijdens alle projectactiviteiten: focusgroepgesprekken, Quick scan, Future days, Et-talks, Studenten online uitwisseling. Plaats een logo, korte beschrijving van het bedrijf/organisatie en link naar officiële website):</i>	
<p style="text-align: center;"><i><b>Absolute Beauty Ltd</b></i></p>	<p>1. Absolut Beauty Ltd is een professionele schoonheidssalon, opgericht in 1989 door Fani Nicolaidou, lid van de Cyprus Association of Beauticians.</p> <p>Meer informatie: <a href="https://www.facebook.com/F.N.AbsolutyBeauty/">https://www.facebook.com/F.N.AbsolutyBeauty/</a></p>

	<p>2. 9.00 uur: professionele schoonheidssalon van Beauty &amp; Wellness. Eigendom van Monica Christou (Make Up Artist) en biedt de volgende diensten: Make Up   Bruidsmake-up   Formele make-up   Make-up voor speciale gelegenheden  Gezichtstherapie</p> <p>Meer informatie: <a href="https://www.facebook.com/9nine.am/">https://www.facebook.com/9nine.am/</a></p>
	<p>3. Impophar is het toonaangevende schoonheids- en fitnessbedrijf op Cyprus dat complete oplossingen biedt voor bedrijfseenheden zoals schoonheidssalons, spa's, sportscholen, pilates- en yogastudio's, sportscholen, fysiotherapie- en revalidatiecentra, dermatologen en plastisch chirurgen, maar ook voor particuliere woningen sportscholen en sparuites.</p> <p>Meer informatie: <a href="https://impophar.com/">https://impophar.com/</a></p>
	<p>4. The Block (CDK Food Services Ltd) is een restaurant op de campus van de Universiteit van Nicosia en is open voor zowel het publiek als de studenten en docenten. Het is eigendom van Charis Constantinou, afgestudeerd aan de Bachelor in Culinary Arts Management van Intercollege.</p> <p>Meer informatie: <a href="https://www.facebook.com/theblockrest/">https://www.facebook.com/theblockrest/</a></p>
	<p>5. Siblings Coffee werd in 2020 opgericht door George Georgiou en serveert voornamelijk koffie. Het bevindt zich in Larnaca, Cyprus.</p> <p>Meer informatie: <a href="https://www.facebook.com/siblingscoffee2020/">https://www.facebook.com/siblingscoffee2020/</a></p>
	<p>6. De Cyprus Chefs Association (CCA) is een professionele non-profitorganisatie die tot doel heeft chef-koks en koks uit heel Cyprus te verenigen in een gedeelde toewijding aan professionele uitmuntendheid. Als organisatie vertegenwoordigt de (CCA) één stem over alle kwesties die verband houden met professioneel koken.</p> <p>Meer informatie: <a href="https://cypruschefsassociation.com/">https://cypruschefsassociation.com/</a></p>

<b>LAND:</b>	<b>LITOUWEN</b> 
<b>INSTITUUT:</b>	<b>KAUNAS EDUCATION CENTER OF TECHNOLOGIES (Kautech)</b>
<b>BETROKKEN BEDRIJVEN/ ORGANISATIES</b>	
	<p>1. „Lietuvos Junior Achievement (LJA) – is de eerste niet-gouvernementele organisatie in Litouwen die programma's voor progressief economisch onderwijs, ondernemerschapsonderwijs, financiële geletterdheid en loopbaanonderwijs implementeert op scholen voor algemeen onderwijs, instellingen voor beroepsopleiding en instellingen voor hoger onderwijs.</p> <p>Meer informatie: <a href="https://lja.lt">https://lja.lt</a></p>

	<p>2. “Kauno švietimo inovacijų centras” (“Kaunas onderwijsinnovatiecentrum”) – het is een begrotingsinstelling van de stadsgemeente Kaunas. Een van de grootste centra voor verbetering van de kwalificatie van pedagooog in Litouwen. Meer informatie: <a href="https://www.kpkc.lt/en/">https://www.kpkc.lt/en/</a></p>
	<p>3. “Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai” (“Kaunas Kamer van Koophandel, Industrie en Ambachten”) - de grootste organisatie die de zakengemeenschap van de regio's Kaunas en Marijampole verenigt en diensten voor het bedrijfsleven ontwikkelt. Meer informatie: <a href="https://chamber.lt/en/">https://chamber.lt/en/</a></p>
	<p>4. “Europos socialinio verslumo ugdymo ir inovatyvių studijų institutas” (“Europees sociaal ondernemerschap en innovatieve studies”). Meer informatie: <a href="https://europe-institute.com">https://europe-institute.com</a></p>
	<p>5. UAB “RUBBEE” – is een LTD-bedrijf dat elektrische fietsversnellingen produceert en bijdraagt aan de vermindering van de milieuvuiling door mensen aan te moedigen fietsen te gebruiken in plaats van auto's te vervuilen. Meer informatie: <a href="https://www.rubbee.co.uk">https://www.rubbee.co.uk</a></p>
	<p>6. “ŪKAI” – is een innovatief en duurzaam merk, dat bijdraagt aan de vermindering van plasticvervuiling in de oceanen en producten ontwikkelt van gerecycled plastic. Meer informatie: <a href="https://www.ukai.eu">https://www.ukai.eu</a></p>
	<p>7. “SOLIDU cosmetica” – is een bedrijf dat milieuvriendelijke harde cosmetica produceert, gemaakt in Litouwen, volgens de principes van "zero-waste" en verantwoorde consumptie. Meer informatie: <a href="https://soliducosmetics.com">https://soliducosmetics.com</a></p>
	<p>8. VšĮ “TUŠTI NARVAI” (“LEGE KOOITEN”) – het is een openbare instelling en een non-profit dierenbeschermingsorganisatie. Meer informatie: <a href="https://www.tustinarvai.lt">https://www.tustinarvai.lt</a></p>



## ANNEX Nr.4 – Referenties

### HOOFDSTUK 1 “THEORETISCHE BASIS VAN ETHISCH ONDERNEMERSONDERWIJS”:

#### Module 1 – ETHIEK:

- BBC (2021), Ethics: a general introduction, Retrieved January 12, 2021 from: [http://www.bbc.co.uk/ethics/introduction/intro\\_1.shtml](http://www.bbc.co.uk/ethics/introduction/intro_1.shtml)
- Connock, S. and Johns T. (1995), “Ethical Leadership”, IPD, London.
- Fisher Thornton, L. (2015), Which Values Are Ethical Values? Retrieved January 12, 2021 from: <https://leadingincontext.com/2015/06/17/ethical-values/>
- Hurn, B. (2008), “Ethics in international business”, Industrial and Commercial Training, 40(7), 347-354.
- IBE (2021), Ethical Values, Institute of Business Ethics, Retrieved January 13, 2021 from: <https://www.ibe.org.uk/knowledge-hub/ibe-business-ethics-framework/ethical-values.html>
- Orme, G. and Ashton, C. (2003), “Ethics – A foundation competency”, Industrial and Commercial Training, 35(5), 184-190.
- The Ethics Centre (2021), What is ethics?, Retrieved January 11, 2021 from: <https://ethics.org.au/why-were-here/what-is-ethics/>

#### Module 2 – BEDRIJFS(BEDRIJFS)ETHIEK:

- <https://www.mindtools.com/pages/article/understanding-workplace-values.htm>
- [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/STATEMENT\\_14\\_124](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/STATEMENT_14_124)
- <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>
- <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Bingham (2009), Corporate Governance and Compliance, Retrieved April 3, 2011 from <http://www.bingham.com/PracticeDetails.aspx?PracticeID=1>
- Connock, S. and Johns T. (1995), “Ethical Leadership”, IPD, London.
- Cooper, R.W. and Frank, G.L. (1997), “Helping professionals in business behave ethically: why business cannot abdicate its responsibility to the profession”, Journal of Business Ethics, Vol. 16 No. 12/13, pp. 1453-66.
- Ford, R.C. and Richardson, W.D. (1994), “Ethical decision making: a review of the empirical literature”, Journal of Business Ethics, Vol. 13 No. 3, pp. 205-21.
- Galinsky, A. (2008), SUN at <http://www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/0907expertinsight.html>
- Gray, S.T. (1996), “Codify your ethics”, Association Management, Vol. 48 No. 8, p. 288.
- Hurn, B. (2008), “Ethics in international business”, Industrial and Commercial Training, 40(7), 347-354.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005) Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, New Jersey: John Wiley & Sons, pp. 3.
- Navran, F. (1997), “12 steps to building a bestpractices ethics program”, Workforce, Vol. 76 No. 9, pp. 117-22.
- OECD (2004), OECD Principles of Corporate Governance, Organisation for Economic Co-operation and Development. Retrieved May 3, 2011 from <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>
- Orme, G. and Ashton, C. (2003), “Ethics – A foundation competency”, Industrial and Commercial Training, 35(5), 184-190.
- Payne, D., Raiborn, C. and Askvik, J. (1997), “A global code of business ethics”, Journal of Business Ethics, Vol. 16 No. 16, pp. 1727-35.
- Razzetti, G. (2020), How to define corporate values (and why it matters), Retrieved January 15, 2021 from <https://www.fearlessculture.design/blog-posts/how-to-define-company-values-and-why-it-matters>



- Roth, N.L., Hunt, T., Stavropoulos, M. and Babik, K. (1996), "Can't we all just get along: cultural variables in codes of ethics", *Public Relations Review*, Vol. 22 No. 2, pp. 151-61.
- Shea, H. (2006) *Corporate Governance and Social Responsibility of Family Firms in Hong Kong: A Case Study of Hutchison Whampoa Limited (HWL)*, Retrieved 13th May 2011 from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=935101](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=935101)
- Smeltzer, L.R. and Jennings, M. (1998), "Why an international code of business ethics would be good for business", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 No. 1, pp. 57-66.
- Steiner, G.A. & Steiner, J.F. (2006), *Business, Government, and Society: A Managerial Perspective, Text and Cases*, New York: McGraw Hill/Irwin, pp 597.
- Tucker, L.R., Stathakopolous, V. and Patti, C.H. (1999), "A multidimensional assessment of ethical codes: the professional business association perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 19 No. 3 (part 2), pp. 287-300.
- Weeks, W.A. and Nantel, J. (1992), "Corporate codes of ethics and sales force behavior: a case study", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11 No. 10, pp. 753-60.

### Module 3 – CODE of CONDUCT (ETHIEK):

- Cooper, R.W. and Frank, G.L. (1997), "Helping professionals in business behave ethically: why business cannot abdicate its responsibility to the profession", *Journal of Business Ethics*, Vol. 16 No. 12/13, pp. 1453-66.
- Ford, R.C. and Richardson, W.D. (1994), "Ethical decision making: a review of the empirical literature", *Journal of Business Ethics*, Vol. 13 No. 3, pp. 205-21.
- Gray, S.T. (1996), "Codify your ethics", *Association Management*, Vol. 48 No. 8, p. 288.
- Navran, F. (1997), "12 steps to building a best practices ethics program", *Workforce*, Vol. 76 No. 9, pp. 117-22.
- Payne, D., Raiborn, C. and Askvik, J. (1997), "A global code of business ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 16 No. 16, pp. 1727-35.
- Roth, N.L., Hunt, T., Stavropoulos, M. and Babik, K. (1996), "Can't we all just get along: cultural variables in codes of ethics", *Public Relations Review*, Vol. 22 No. 2, pp. 151-61.
- Smeltzer, L.R. and Jennings, M. (1998), "Why an international code of business ethics would be good for business", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 No. 1, pp. 57-66.
- Tucker, L.R., Stathakopolous, V. and Patti, C.H. (1999), "A multidimensional assessment of ethical codes: the professional business association perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 19 No. 3 (part 2), pp. 287-300.
- Weeks, W.A. and Nantel, J. (1992), "Corporate codes of ethics and sales force behavior: a case study", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11 No. 10, pp. 753-60.

### Module 4 – ETHISCH LEIDERSHAP:

- Aernoudt R (2008), *Conference Report 2008, International Business & Leadership Symposium: Ethics in Business – Corporate Culture & Spirituality*, 13–14 November 2008 at [http://www.ccsforum.org/conference\\_report.html](http://www.ccsforum.org/conference_report.html)
- Akers, J.: 1989, 'Ethics and Competitiveness – Putting First Things First', *Sloan Management Review* 30, 69–71.
- Bowie, N.: 1997, 'The Moral Obligations of Multinational Corporations. Problems of International Justice'. Reprinted in 1998, T. L. Beauchamp and N. E. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, pp. 522–534.
- Gilmore, J. T.: 1986, 'A Framework for Responsible Business Behavior', *Business and Society Review* (summer) 58, 31–34.
- Gurría A. (2009), "Business ethics and OECD principles: What can be done to avoid another crisis?", *European Business Ethics Forum (EBEF) proceedings*, Jan 2009
- Steiner, G. and J. Steiner: 2000, *Business, Government and Society* (7th edn.), McGraw Hill, New York, pp. 206–208.
- Silk, L.: 1989, 'The Challenge for Managers Is to Make Morality Pay', *Business Month* (May) 133, 8–11.
- Thompson A., Strickland A., and Gamble J. (2007), *Crafting and Executing Strategy – The quest for competitive advantage*, 15th edition, McGraw Hill, 323-325.

Erasmus+ Key Action 202 Strategic partnerships

Project code: 2020-1-NL01-KA202-064636

*This project has been funded with support from the European Commission. This publication (communication) reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

**Module 5 – ETHISCH ONDERNEMERSCHAP:**

- Entrepreneur Europe (2015), The 4 Pillars of Ethical Enterprises, Retrieved on 28 January 2021 from: <https://www.entrepreneur.com/article/240035>
- Provident CPA (2020), Ethical Entrepreneurship: The Impact and Strategies of Ethics, Retrieved on 28 January 2021 from: <https://providentcpas.com/ethical-entrepreneurship-the-impact-and-strategies-of-ethics/>

**HOOFDSTUK Nr.2 “DE METHODE CASE-BASED LEARNING”:**

- Hogeschool Utrecht. (2017, november 1). Uploads. Opgeroepen op november 25, 2020, van [husite.nl:https://husite.nl/toetsing/wp-content/uploads/sites/185/2017/11/criteria-voor-het-maken-van-een-casus.pdf](https://husite.nl/toetsing/wp-content/uploads/sites/185/2017/11/criteria-voor-het-maken-van-een-casus.pdf)
- Normen en Waarden. (2020, januari 1). Ethisch dilemma. Opgeroepen op november 25, 2020, van [normenenwaarden.org: https://www.normenenwaarden.org/ethisch-dilemma/](https://www.normenenwaarden.org/ethisch-dilemma/)
- Sociaal Werk Nederland. (2020, januari 1). Opgeroepen op november 25, 2020, van [sociaalwerknederland.nl: https://www.sociaalwerknederland.nl/?file=11981&m=1445424124&action=file.download](https://www.sociaalwerknederland.nl/?file=11981&m=1445424124&action=file.download)

**HOOFDSTUK Nr.3 “QUICK SCAN” ACTIVITEIT:**

- Hafsa J. (2017). Teacher of 21 st Century: Characteristics and Development. Research on Humanities and Social Sciences. 7. 50-54
- Entani T. (2022). Group Formation Models Based on Inner Evaluations of Members. In Integrated Uncertainty in Knowledge Modelling and Decision Making: 9th International Symposium, IUKM 2022, Ishikawa, Japan, March 18–19, 2022, Proceedings. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 29–39. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-98018-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-98018-4_3)
- Wong K. M. (2021). "A design framework for enhancing engagement in student-centered learning: own it, learn it, and share it" by Lee and Hannafin (2016): an international perspective. Educational technology research and development: ETR & D, 69(1), 93–96. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09842-w>

**HOOFDSTUK Nr.4 “ET TALKS”:**

- Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code Users, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-004-2169-2>, (an holistic perspective for Corporate Codes of Ethics).
- 8 Guidelines For Conducting Effective Interviews, <https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/interview-guidelines> (valuable material when developing the ET-talks Guidelines for Interviews).
- An overview of video production, <https://www.adobe.com/creativecloud/video/discover/video-production.html>, (some insights on how to make a video, how to plan the process and deal with the steps and enjoy the development).
- The five phases of video production, [https://www.internetsociety.org/wp-content/uploads/2019/06/Chapterthon\\_Video\\_Production\\_Guide.pdf](https://www.internetsociety.org/wp-content/uploads/2019/06/Chapterthon_Video_Production_Guide.pdf), (an inspiring guide on how to set objectives, to pre-plan and produce, how to integrate music and align with GDPR regulations).



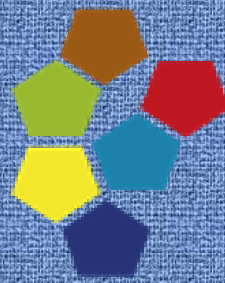
**HOOFDSTUK Nr.5 “FUTURE DAYS”:**

- Marian Buil (2022) creator of Design Thinking methodology. Tecnocampus University.
- Gallagher, Silvia Elena; Savage, Timothy (2020-12-26). "Challenge-based learning in higher education: an exploratory literature review". *Teaching in Higher Education*: 1–23
- Bridgeman, P.A. (2010) Round Table Discussion: An Effective Public Engagement Strategy. Paper presented at *North American Association of Christians in Social Work Convention*, Raleigh-Durham, NC, November 2010.
- Facultad de Magisterio de Vitoria-Gas teiz. University del Pais Vasco. Nov 22.

**HOOFDSTUK Nr.6 “DEFINITIE VAN LEERRESULTATEN EN ASSESMENT”:**

- Bloom, B. S., Krathwohl, D. R., & Masia, B. B. (1984). Bloom taxonomy of educational objectives. In Allyn and Bacon. Pearson Education.
- Fink, L. D. (2003). A self-directed guide to designing courses for significant learning. *University of Oklahoma*, 27(11), 1-33.
- Sinek, S. (2019). *The infinite game*. Penguin.





Value &  
Future

# TRAINERS HANDLEIDING



Bezoek de website voor meer informatie: <https://valueandfuture.eu>



## Value & Future

Het project sluit aan bij de behoefte aan krachtig ondernemerschapsonderwijs dat de mindset van jongeren en leerkrachten verandert over de ethische en morele invalshoeken van hun keuzes, carrière pad en plaats in de maatschappij. Er is een groeiende aandacht voor bedrijfsethiek in de wereld en voor onderwijs in ethisch ondernemerschap.

Het project bevordert de invoering van een eerlijker, ethisch ondernemerschap als een manier om de mondiale en Europese doelstellingen voor duurzame ontwikkeling te bereiken.

**Ethisch ondernemerschap is ethisch gedrag gebaseerd op waardesystemen, bedrijfsverantwoordelijkheid en integriteit, voor de bescherming van mens en milieu terwijl het economische waarde biedt.**

